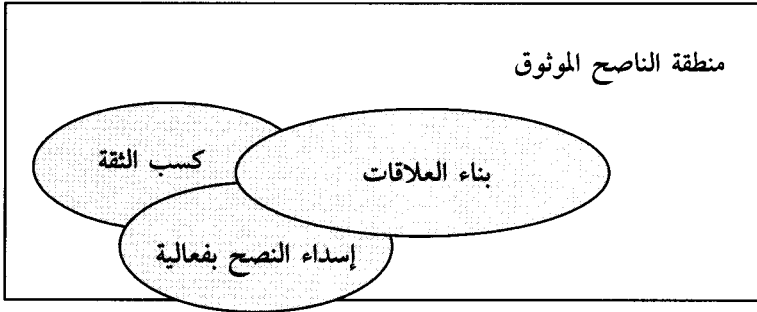


## القسم الأول

### وجهات نظر في الثقة

سنبتدئ بإلقاء «نظرة خاطفة» مختصرة عن مواضيع الكتاب، وتحديد ما نعنيه بمصطلح الناصح الموثوق The trusted advisor، واستكشاف الفوائد المتأتية من الناصحين الموثوقين.

بعد ذلك، نركز على ثلاث مهارات أساسية لازمة للناصح الموثوق وهي: (1) كسب الثقة؛ (2) إسداء النصح بفعالية؛ (3) بناء العلاقات.



بعد ذلك، نناقش الشروط التي لا بد منها ليصبح المرء ناصحاً موثقاً. وأخيراً، سنبحث في السؤال عما إذا كان بناء الثقة هو مسألة تقنية أم إخلاص (أم كليهما).



# 1

## نظرة خاطفة

لنبدأ هذا الفصل بالسؤال التالي: ما هي الفوائد التي تجنيها إذا منحك زبائنك قدراً أكبر من الثقة؟

هاك قائمتنا. فكلما ازدادت ثقة زبائنك بك، ازداد:

- 1 . سعيهم كي تقدم لهم النصيحة.
- 2 . ميلهم لقبول توصياتك والعمل بها.
- 3 . سعيهم لإشراكك في مواضيع استراتيجية أكثر تطوراً وتعقيداً.
- 4 . سعيهم لمعاملتك بالطريقة التي تريد أن يعاملوك بها.
- 5 . احترامك.
- 6 . إشراكهم لك بقدر أكبر من المعلومات التي تسمح لك بمساعدتهم، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم.
- 7 . انتظام دفعهم لفواتيرهم دون تردد.
- 8 . حماسهم لتقديمك إلى أصدقائهم ومعارفهم في العمل.
- 9 . تخفيض مستوى التوتر في تعاملاتك معهم.
- 10 . إعطاؤك ميزة الشك في الأمور التي تتطلب ذلك.
- 11 . العفو عنك عند ارتكابك خطأ ما.
- 12 . العمل على حمايتك عندما تحتاج ذلك (حتى من منظماتهم).

- 13 . تحذيرك من الأخطار كي تتفادها.
- 14 . توفير سبل الراحة لك.
- 15 . إطلاعك مبكراً على الوقت الذي تبدأ فيه مشكلاتهم بالبروز، بدلاً من أن يحدث ذلك في وقت متأخر.
- 16 . وثوقهم بحدسك وقراراتك (ومن ضمنها تلك القرارات المتعلقة بآخرين قد يكونون زملاءك أو زملاءهم).

ونحن جميعاً نرغب في أن نحظى بمثل هذه العلاقات المهنية! ويرشدك هذا الكتاب إلى ما يتعين عليك عمله للحصول على هذه الفوائد. تُرى، ما هي التغييرات التي ستجربها أنت على هذه القائمة؟ ما الذي ستضيفه إليها؟ وما الذي ستستبعده منها؟

بعد ذلك، لننظر في الأسئلة الثلاثة الإضافية التالية:

هل لديك أنت ناصح موثوق، شخصٌ تتوجه إليه ليزودك بانتظام بالناصح فيما يتعلق بجميع مشاريع أعمالك المهمة، وسيرتك العملية، وربما حتى بقراراتك الشخصية؟

إذا كان جوابك «نعم»، فما هي السمات المميزة لهذا الشخص؟ وإذا كان جوابك «لا»، فما هي الصفات التي سوف تبحث عنها لدى اختيار ناصحك الموثوق؟

ونورد فيما يلي قائمة بالميزات التي يجب أن تكون مشتركة بين ناصحيننا:

- 1 . يفهموننا، دون أن يبذلوا جهداً في ذلك، ثم إنهم يحبوننا.
- 2 . يتمتعون بالاستقامة (ويمكننا الاعتماد عليهم).
- 3 . يساعدوننا دوماً على رؤية الأشياء من الزاوية الصحيحة.
- 4 . لا يحاولون فرض أشياء علينا.
- 5 . يساعدوننا على التفكير بالأمر بعمق (لأن القرار هو، أخيراً، قرارنا).

- 6 . لا يستبدلون أحكامهم بأحكامنا.
- 7 . لا يصابون بالفزع ولا يثرون (بل يظنون هادئين).
- 8 . يساعدوننا على التفكير ويفصلون بين منطقتنا وعواطفنا.
- 9 . ينتقدوننا ويصححون أخطاءنا بلين ومحبة.
- 10 . يمكننا الاعتماد عليهم لإخبارنا بالحقيقة.
- 11 . يؤمنون بأن العلاقة أهم من الموضوع الحالي الذي يعالجونه.
- 12 . يساعدوننا على التفكير والمحكمة، ولا يقومون بمجرد تقديم آرائهم.
- 13 . يتيحون لنا الخيارات، ويعززون فهمنا لهذه الخيارات، ويقدمون لنا توصياتهم، ثم يتركون لنا حرية الاختيار.
- 14 . يتحدثون ادعاءاتنا (ويساعدوننا على كشف زيف تلك الادعاءات التي كنا نصر عليها).
- 15 . يجعلوننا نشعر بالراحة الشخصية (لكنهم يعالجون الموضوع بجدية).
- 16 . يؤدون عملهم بجد، ولا يتصرفون وكأنهم يقومون بدور تمثيلي.
- 17 . يمكن التوثق من أنهم يؤيدوننا، وأن مصالحننا تشغل دوماً مركز اهتمامهم.
- 18 . يتذكرون كل ما قلناه (دون الرجوع إلى مذكراتهم).
- 19 . هم جديرون دوماً بالاحترام (لا ينشرون إشاعات عن الآخرين، ثم إننا نثق بقيمتهم).
- 20 . يساعدوننا على وضع الأمور في نصابها، وغالباً ما يكون ذلك من خلال استعمال المجاز، والقصص، والنوادر.
- 21 . يتحلون بروح الدعابة بغية تخفيف وطأة توترنا في المواقف الصعبة.
- 22 . إنهم أذكاء (وذكاءؤهم يعبرون عنه، أحياناً، بأساليب لا نعرفها).

تُرى، ما الذي ستضيفه أنت إلى هذه القائمة (أو تستبعده منها)؟

باستعمالنا القاعدة الذهبية (وهي أنه يتعين علينا أن نعامل الآخرين مثلما

نرغب في أن يعاملونا)، فقد يمكننا اتخاذ موقفٍ وسطٍ (أو، على الأقل، تقريبٍ أولٍ جيدٍ)، وهو أن هذه القائمة، أو قائمتك، لا تختلف كثيراً عن القائمة التي سيعتمدها زبائنك.

وهكذا، فإذا أردت من زبائنك أن يعاملوك كناصر موثوق لهم، فإنه يجب عليك الموافقة على أكبر عدد ممكن من «اختبارات» هذه القائمة.

اسأل نفسك: أي من هذه الميزات يعتقد زبائني أنني أملكها؟ (لا تفكر بالميزات التي تعتقد أنت أنك تتحلى بها، بل بتلك التي يعتقدون هم أنك تتسم بها!) وإذا ظننت أنك قد لا تحقق كل هذه الميزات، فما هو السبيل لتصبح أفضل في كل منها؟ هذا هو السؤال الذي سنحاول في هذا الكتاب تقديم الإجابة عنه.

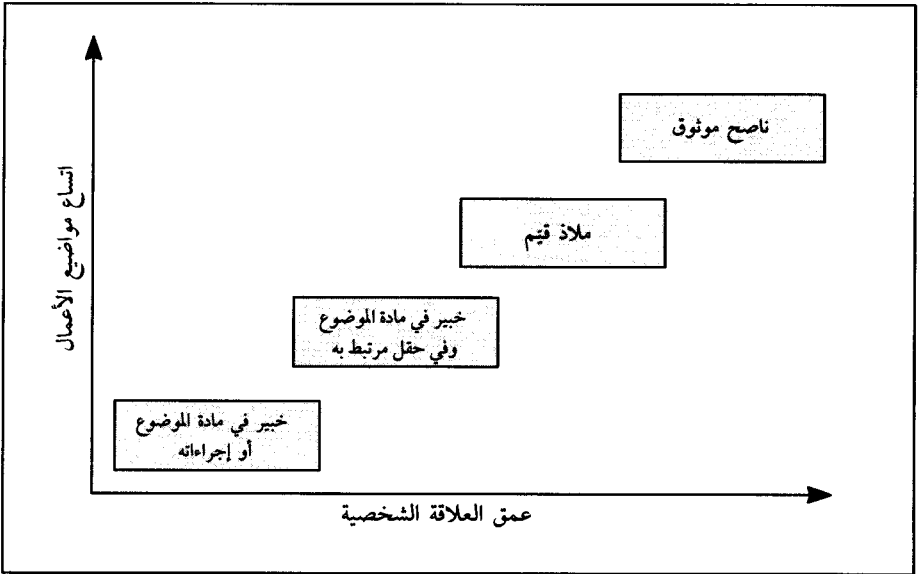
لاحظ أن موضوع هذا الكتاب لا يدور حول (مجرد) الفوائد الكبيرة التي تنتظر الناصر الموثوق بعد أن ينفذ كل شيء أوردناه في هذا الكتاب. فالمنافع المبكرة الناتجة عن البدء بكسب الثقة مهمة جداً، ويمكن الحصول عليها بسرعة. إن القدرة على كسب الثقة هي مهارة يمكن تعلمها، وسنحاول في الصفحات التالية إطلاعك على الطريق السليم المؤدي إلى نجاحك فيها.

# 2

## من هو الناصح الموثوق؟

لا يبدأ أي شخص سيرته الوظيفية كناصح موثوق، لكن هذا هو الوضع الذي يتوق معظمنا إليه. ونحن عادةً نبدأ عملنا كبائعين نؤدي خدمات محدّدة، ونوظف في مهمتنا مهارتنا التقنية (انظر الشكل 1.2). قد نؤدي عملنا هذا بتميّز وبخبرة جيدة، لكن نشاطاتنا تظل محدودة النطاق.

الشكل 1.2 تطور العلاقة بين الزبون والناصح



وفي المستوى التالي، قد يشعر الزبون أننا نملك قدرات لا ترتبط مباشرة بمجال خبرتنا الأصلي. وعند العمل في هذا المستوى، نبدأ بالتركيز على قدرتنا على حل مشكلات عامة، وليس على براعتنا التقنية فقط. ويرانا زبائننا بهذه الطريقة أيضاً، ويبدوون بالتوجه إلينا لتقديم المشورة في مشكلات أعقد، وذلك في المراحل الأولى من بروز هذه المشكلات.

وفي المستوى الثالث (ملاذ قيم) يمكن استشارتنا في مواضيع استراتيجية واسعة مرتبطة بخبرتنا الرئيسية، لكن هذه المواضيع غير محدودة بخبرتنا فقط. عند ذلك لا ينظر إلينا الزبون على أننا مجرد أشخاص ذوي خبرة فنية أو قدرة على حل المشكلات، بل ينظرون إلينا من خلال قدرتنا على وضع الأمور في سياقها، وعلى تمكينهم من النظر إليها نظرة واضحة. وإذا ذلك نبدأ بتقديم النصيحة بفعالية، ووضع الأمور في موقعها الصحيح.

أما أعلى مستوى، وهو الأوج، فهو مستوى الناصح الموثوق، الذي تكون فيه جميع المواضيع، الخاصة والمهنية، مفتوحة للنقاش والبحث.

الناصح الموثوق هو الشخص الذي يتوجه إليه الزبون في المراحل الأولى من موضوع ما، وغالباً ما يحدث ذلك في أوقات تتطلب عملاً عاجلاً جداً، كما هو الحال في الأزمات، والتغييرات، والنصر، والهزيمة.

إن أموراً بهذا المستوى لم يعد يُنظر إليها على أنها مجرد مشكلات تتعلق بشؤون العمل فحسب، بل إن لها، أيضاً، بعداً شخصياً. فأن يصبح شخصاً ناصحاً موثقاً في أعلى مستوى، أمر يتطلب فيه دمجاً لمضمون الخبرة في مهاراته الشخصية والتنظيمية.

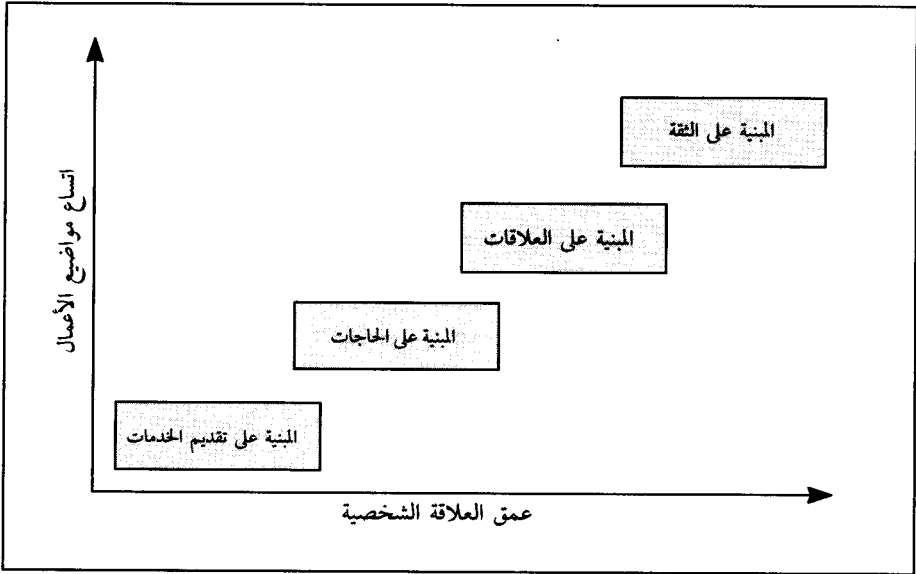
هذه المستويات، المعبر عنها بالشكل 1.2، هي دالة (تابع) function لكل من «اتساع مواضيع الأعمال» و «عمق العلاقة الشخصية». ونعني بعبارة «اتساع مواضيع الأعمال» سلسلة مواضيع الأعمال التي ينهمك فيها الناصح. أما عبارة «عمق العلاقة الشخصية» فتعني المدى الذي يسمح لنا فيه الزبون باستعمال علاقاته الشخصية في المواضيع المطروحة (وفي العمل عموماً).



نحن لا ندعي أن مهنياً يشتغل في المستوى 1 يعمل شيئاً خاطئاً. فمعظم حياتنا المهنية اليومية نقضيها في العمل في المستويين 1 و 2؛ وما نقضيه فعلاً في عملنا في المستويين 3 و 4 هو وقت قصير نسبياً. الموضوع ليس هو عدد الساعات اليومية التي نقضيها هنا أو هناك، إنما هو القدرة على الانتقال انتقالاً مريحاً وفورياً إلى أي مستوى عند اللزوم.

ثمة طريقة أخرى للنظر إلى مراحل التطور في العلاقة بين الزبون والناصح، وهي مبيّنة في الشكل 2.2. وهنا نستعمل نفس المحورين الإحداثيين: اتساع مواضيع الأعمال، وعمق العلاقة الشخصية.

الشكل 2.2 أربعة أنماط من العلاقات



هذا وإن العاملين في التسويق مولعون بالإشارة إلى ثلاثة أنواع من العلاقات بين الزبون والمهني، وهي تقابل ثلاث طرائق للفوز في مهماتهم. وهذه الطرائق هي: الطريقة المبنية على المنتج / الخدمة، والطريقة المبنية على الحاجات، والطريقة المبنية على العلاقات.

وتقدّم عادة حجج على أن أفضل هذه الأنماط الثلاثة، وأكثرها تطوراً، هو ذاك المبني على العلاقات.

ونحن نعتقد بأن هذه الاختلافات مفيدة، لكن النتائج ليست دوماً كذلك. وكما بيّنا في الشكل 1.2، فثمة أوقات يكون فيها من الملائم تماماً لعلاقة أن تكون مبنية على الخدمة، أو مبنية على الحاجات. وثمة أحيان يكون فيها نمط خاص من العلاقات ليس هو النمط المناسب.

وأهم شيء هو أننا نشعر بأن ثمة نمطاً رابعاً من العلاقات لم يرد ذكره، ألا وهو العلاقة المبنية على الثقة. والفرق بين مستواها والمستويات الأخرى يكمن في البعد الإنساني، والإقرار بالسمات الفردية لهذه العلاقة.

ويمكن أن نرى أن العلاقة المبنية على الثقة الكاملة تتسم بمجال واسع من مواضيع الأعمال، وبعلاقة شخصية عميقة.

ويلخص الشكل 3.2 السمات المميزة للعمل في المستويات المختلفة المبينة في الشكل 2.2، ولكل مستوى مضامين مختلفة تتعلق بالتركيز والزمن والطاقة المبذولة، وبما يتلقاه الزبون من العلاقة، وبمؤشرات النجاح.

## العلاقات في ذروتها

غالباً ما تكون الأمثلة المتطرفة مفيدة في إيضاح السمات الرئيسية لموضوع ما. ومن هذه الأمثلة تلك التي تردّ في صدد أعلى درجة من الثقة والعلاقات.

أحد الناصحين، الذي وصل إلى أعلى درجة من الثقة بينه وبين زبونه، هو ديفيد فوك David Falk، وكيل لاعب كرة السلة المشهور مايكل جوردان Michael Jordan.

لقد عمل فوك على دمج اسم مايكل جوردان في واحدة من أنجح «العلامات التجارية» (الماركات) في العالم، بدءاً بصفقة مع شركة نايكي Nike سنة 1977، كانت قيمتها آنذاك 5.2 مليون دولار، مضافاً إليها حصة في

المقاسمة royalty. وفي النهاية، تعهد جوردان باستعمال اسمه في عشرات من المنتجات، بدءاً من الخدمة الهاتفية، وصولاً إلى إعلانات أندية لعبة الغولف، وهذه خدمات قيمتها عدة ملايين من الدولارات. وقد ربح فوك، نفسه أيضاً، بذكاء من هذه العلاقة. ولكون جوردان زبوناً له، استطاع إنشاء وكالة بيعت في النهاية بمبلغ 100 مليون دولار.

### الشكل 3.2. السمات المميزة لمستويات العلاقة

مؤشرات النجاح	الزبون يتلقى	الطاقة مبذولة في	التركيز على	
دقة التوقيت، الجودة العالية	المعلومات	الشرح	الأجوبة، الخبرة، الدخل	المبنية على الخدمات
حل المشكلات	الحلول	حل المشكلات	مشاكل العمل	المبنية على الحاجات
تكرار العمل	الأفكار	تقديم الآراء	شركة الزبون	المبنية على العلاقات
مختلفة؛ مثلاً تسعيرة متميزة	ملاذاً آمناً لأمواره المعقدة	فهم الزبون	الزبون كفرد	المبنية على الثقة

وقد شرح هنري لويس كيتز جونيور Henry Louis Gates Jr. في مقالة له نشرها في مجلة The New Yorker كيف أن فوك «تأقلم ببراعة» مع مواقف جوردان من المال والرسوم التي تقاضاها فوك. وفي مرتين، خفّض، أو ألغى، فوك رسوماً معينة (دون أن يطلب جوردان منه ذلك) لأنه كان يعرف أن هذا ما يريده جوردان، مع أن هذا هو أحد الأسباب التي كانت وراء مواصلة الاثنين العمل معاً، واستمرار فوك باستيفاء 4 في المئة من الأرباح الهائلة التي يجنيها جوردان.

ويتصرف الناصح الموثوق بأسلوب متغير: كمرآة، وكموجه للصوت، وككرسي للاعتراف، وكمعلم خاص، وحتى أحياناً، كمهرج أو كأحمق. ونورد فيما يلي مقتطفاً من محادثة جرت بين بيل غيتس Bill Gates ووارن بافت Warren Buffett:

غيثيس: من المهم أن يكون لديك شخصٌ تثقُ به تماماً، شخصٌ ملتزم كلياً، يشاركك رؤيتك، ومع ذلك، فهو يتمتع بمجموعة من المهارات التي تختلف قليلاً عن مهارته الأصلية، ويتصرف وكأنه يجري رقابة عليك. إنك تعرف أنه عندما تُعرض عليه بعض الأفكار، فيقول لك «انتظر قليلاً، هل فكرت بهذا وذاك؟» إن المنفعة الناجمة عن التشاور مع شخص يملك هذا النوع من الألمعية والتألق لا تجعل العمل أكثر إثارة فحسب، بل إنها، أيضاً، تؤدي إلى مزيد من النجاح.

بافِت: كان لديّ شريك من هذا النوع، اسمه شارلي مَنكِر Charlie Munger، عمل معي طوال عدة سنوات، وقد كان يتصرف تماماً مثلما تحدثت يا بيل. ومع ذلك، كان من الضروري وضع حدود لشارلي لأنه كان يقول عن أي شيء كنت أعمله بأنه سخيّف. وعندما كان يقول عن شيء إنه سخيّف حقاً، كنت أعرف أنه كذلك؛ لكنه إذا كان يكتفي بكلمة سخيّف، فقد كنت أنظر إلى الشيء الذي علق عليه بهذه الكلمة نظرةً إيجابية.

ويعلق ريتشارد ماهوني Richard Mahoney، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة مونستانو Monstano، على جون شاتاك John Shutack، ناصحه الموثوق من شركة الاستشارات الإدارية Booz Allen & Hamilton، بقوله:

«لقد كان يحرق أعصابي أحياناً. لكنه لم يكن شخصاً بغيضاً بالنسبة إليّ، لأنه كان دوماً يقدم النصيحة الجيدة.»

كيف يبدو هذا من وجهة نظر الناصح؟ إن جيمس كيللي James Kelly، وهو مدير إداري ومعاون رئيس سابق لشركة جيميني الاستشارية Gemini Consulting، وكاتب مستقل ومستشار حالياً، يقدم لمحة عن الكيفية التي ينظر بها الناصح الموثوق الجيد إلى الزبون:

«يتعيّن عليّ، أنا الناصح، الإيمان بزبائني الذين أعمل معهم. هذا لا يعني أن عليّ قبولهم على أنهم كاملون. بيد أن ثمة عناصر كافية في

أي شخص يمكن للمرء، بل يجب عليه، أن يقدرها حق قدرها، في نفس الوقت الذي قد يتحتم عليه التعامل مع أشياء ليست جيدة جداً.

في مرحلة ما، كلنا نخطئ ونتصرف تصرفات غير مناسبة؛ علينا تقبل ذلك وعمل ما يمكننا عمله، لمساعدة زبائننا على التعامل مع أشياء قد لا يستطيعون معالجتها بسبب خلفيتهم الخاصة بهم.

وهكذا فإن جزءاً من دوري هو وضع مصداقيتي في موضع الخطر نيابة عن زبوني، مع أنه (ونحن جميعاً) غير معصوم عن الخطأ حتماً. إنني أدمم قواهم وأساعدهم بخبرتي للتعويض عن ضعفهم»

القدرة على التركيز على الشخص الآخر واضحة، عملياً، عند جميع الناصحين الموثوقين الذين قابلناهم. نحن لا نعرف الأسلوب الذي سلكوه لبلوغهم مرتبة الناصح الموثوق. ويبدو أن بعضهم وُلِدَ هكذا، مزوداً بمزيج من الفضول، والالتزان، والاعتماد على الذات الذي يسمح لهم بتركيز اهتمامهم بسهولة على الآخرين. وفي هذا السياق، لنستمع كيف يشرح جيمس كيلي قرار زبونٍ باختيار كيلي ناصحاً موثقاً له:

«في حالته كان العمل معه أمراً صعباً، لأن زبوني كان يملك شخصية قوية. لقد فكرت كثيراً في الأمر، وأظن أن السبب في هذا يعود إلى أنه شعر بأنني لن أضعف مكانته أو أنافسه في المجال نفسه. وكان أن انتهيت إلى تدريبه لأعالج ضعف إنتاجه. لكنني أشعر كما لو أنه عرف أنه كان يجب عليه إنجاز شيء ما؛ هذه هي الرسائل التي يجب إيصالها بواسطة مهتم. عليك قبول الزبائن الذين تخدمهم وتؤمن بهم»

وفي أعمق علاقات الناصح الموثوق وأكملها، ثمة حدودٌ يجب عدم تجاوزها، وقليلٌ من الفصل بين المواضيع المهنية والشخصية. ولدى كل من طرفي العلاقة معلومات جيدة عن الطرف الآخر، ثم إنه يفهم الدور الذي يؤديه هذا الطرف في حياته.

وتصف ريجينا م. پيزا Regina M.Pisa، الرئيسة والشريكة الإدارية

لشركة Goodwin, Procter & Hoar, L.L.P. ، وهي واحدة من أهم الشركات القانونية ، علاقة غير مألوفة وخاصة جداً بناصح موثوق ، بقولها :

«اتصل بي زبون يشغل منصب المدير التنفيذي الرئيسي CEO ، وكان ينوي ترك وظيفته في المستشفى العام لماستشوسيتس ، وطلب مني استقباله في مكنتي فوراً. دخل الرجل مع زوجته ، وذكر أنه أُخبر منذ وقت قريب أنه كان مصاباً بمرضٍ خطير ، ولم يبق له من الحياة إلا وقت محدد. قال الرجل: أنا خائف جداً على زوجتي ، وإنها لن تجد شخصاً مثلك يمكن أن تعتمد عليه في أي شيء ، وأنا أريد منك أن تقدمي لها ما كنتِ تقدمينه لي. نحن نضع نفسينا بين يديك لتساعدنا في هذه المحنة»

كان الجزء السهل هنا هو الحصول على صكوك العقارات التي يملكها. والشيء الذي كانا يطلبانه مني هو أن أساعدهما في كل شيء ، قبل الوفاة وبعدها. لا يوجد تعريف أوسع للناصح الموثوق ، ولا مكافأة أعظم له مما يحصل عليه عندما يؤسس روابط مع زبونه ، كتلك الرابطة العميقة التي تحدثت عنها.

وتمثل هذه الحادثة درساً مهماً لما يمكن إنجازه. فقد لا نفضل جميعاً استهداف الوصول بعلاقاتنا إلى هذه الدرجة من العمق. لكن هذه القصة تبيّن عدم وجود حدود للعمق الذي يمكن أن تبلغه علاقة ثقة ، وهذا يختلف عن تلك العلاقات المتعارف عليها بين الناصح والزبون.

الزبائن ، مثل زبائن السيدة پيزا ، هم أفضل الزبائن لأنهم يدركون قيمة ما تمنحه إياهم. وفي خضم دفع وجذب العمل ، تحدث دوماً ضغوط عقد الصفقات ، وعدم التقيد بآخر مواعيد إنجاز العمل ، وهلم جراً. هذا ولا يكون الزبائن متفهمين دوماً للأمور ، وقد يكونون غير مصييين في توقعاتهم. بيد أنه إذا كانت لدى الناصح الموثوق علاقة من هذا النمط ، فإن الزبون سيعامله معاملةً حسنة.

## مواصفات الناصحين الموثوقين الناجحين

هؤلاء المهنيون، الذين يستعملون الثقة بأكبر قدر من النجاح، هم أولئك الذين لا تقلقهم أفكار من مثل:

- تميز بجودة عملك.
- ستحصد ما تزرعه.
- إما أن تستعمله أو تفقده.

تعني قواعد السلوك هذه أن النجاح يصيب أولئك الذين لم يضعوا النجاح هدفاً أولياً لهم. فالطريقة التي تجعلك ثرياً مثل بيل غيتس تكمن في أن تُولي كتابة الكود code اهتماماً أكبر من الاهتمام الذي توليه لكي تكون ثرياً. والطريقة التي تجعلك ناصحاً عظيماً هي الاهتمام بزبونك.

ثمة سمة مشتركة بين جميع الناصحين الموهوبين، وهي أنهم يولون الحفاظ على العلاقة نفسها قدراً من الاهتمام أكبر مما يولونه لنتائج التعاملات الحالية، سواء أكانت مالية أو خلافها. وغالباً ما يعتبر الناصحُ الزبونَ استثماراً جوهرياً (دون ضمانة لأي عائدات) حتى قبل أن تدرّ العلاقة بينهما أي دخل، ومن باب أولى، أيّ ربح.

وبناءً على الأمثلة التي أوردناها آنفاً، وعلى ما استنتجناه من الكثير من الناصحين الموثوقين الذين قابلناهم خلال مسيرتنا الوظيفية، فإننا نعتقد بأن السمات التالية تميّز الناصحين الموثوقين:

1. يوجد لديهم نزوع إلى التركيز على الزبون بدلاً من التركيز على ذواتهم. ثم إنهم يملكون:

- قدراً كافياً من الثقة بالنفس تجعلهم يصغون ويفكرون، ولا يقررون قبل الاستماع إلى الوقائع جيداً.
- قدراً كافياً من حب الاستطلاع يجعلهم يحققون في الأمور قبل تقديم جواب عنها.

- الرغبة في النظر إلى الزبون على أنه شخص من مستواهم يرافقهم في رحلة مشتركة.
- قادراً كافيًا من قوة الشخصية تجعلهم يسيطرون على أنانيتهم.
- 2. يركزون اهتمامهم على الزبون كفرد يحق له الإدلاء برأيه، لا كشخص يؤدي دوراً رسم له.
- 3. يؤمنون بأن التركيز المستمر على تعرف المشكلة وحلها أهم من التآلق التقني في أدائهم.
- 4. يظهران اندفاعاً «تنافسياً» قوياً موجهاً لا إلى منافسيهم، وإنما إلى البحث الدائم عن أساليب جديدة تسمح لهم بتقديم خدمات أفضل إلى الزبون .
- 5. يركزون دوماً على عمل الشيء الصحيح التالي، وليس على استهداف نتائج آنية معينة.
- 6. يحركهم دافع داخلي لعمل الشيء الصحيح أكثر مما تثيرهم المكافآت التي تمنحها لهم مؤسساتهم الخاصة.
- 7. ينظرون إلى المناهج، والأنماط، والتقنيات، وطرائق العمل على أنها وسائل للوصول إلى الغاية. إنها تفيد ما دامت ناجحة، لكن يجب استبعادها إذا لم تنجح؛ والمعيار هو فعاليتها لهذا الزبون.
- 8. يعتقدون أن النجاح في علاقاتهم مع الزبائن يرتبط بتراكم الخبرات الجيدة. ونتيجة لذلك، فهم يسعون إلى الاستفادة من خبرات الاتصال بزبائنهم (ولا يتجنبونها)، ويتحملون المخاطر مع زبائنهم ولا يتفادونها.
- 9. يؤمنون بأن كلاً من المحبة والخدمة سمة للتميز المهني. كلاهما يهدف إلى أن يثبتوا لزبائنهم أنهم يكرسون أنفسهم لخدمتهم.
- 10. يؤمنون بأن ثمة فرقاً بين الحياة العملية والحياة الخاصة، ولكن كلا هذين النمطين من الحياة شخصيٌّ جداً. إنهم يقرّون بأن المهارات المتميزة في التعامل مع الناس الآخرين مهمة جداً في الحياة العملية والخاصة؛ وغالباً ما يكون هذان النوعان من الحياة متشابهين وليسا



مختلفين، بل إنهما، عند البعض، متطابقان إلى حد بعيد.

## الفوائد التي يجنيها المرء من كونه ناصحاً موثقاً

إذا بدأنا بالناحية التجارية الواضحة، يستفيد الناصح الموثوق من حصوله على علاقات الثقة، لأنها تؤدي إلى تكرار تكليفه بالعمل من قبل الزبون نفسه. وهذه العلاقات تفضي أيضاً إلى تكليفه بمهام جديدة عن طريق ترشيحه للقيام بها من قبل زبائنه الحاليين.

وهذه العلاقات أقل تعرضاً لأن تصاب بوباء الإجراءات الشكلية التي تهدر وقت المهنيين وتدفعهم إلى الجنون. ومن هذه الإجراءات تقديم الاقتراحات، والعروض والدراسات، وتقارير النشاطات، وغيرها.

واختصاراً، يمكن أن تكون هذه العلاقات مفيدة جداً، وأكثر إمتاعاً للناصح الموثوق.

ثمة فائدة أخرى؛ هي أن الناصح، في علاقة الثقة، يصبح قادراً على توظيف أفضل مهاراته وطاقاته الشخصية (الإنصاف، التفكير والمحاكمة، حل المشكلات، التصور) وتطبيقها في مواضيع مهمة جداً.

ويمكن صرف الوقت مع الشخص الذي يتخذ القرارات بفعالية ليحدث التأثير اللازم في مؤسسته، وذلك بالقيام بمبادرات جديدة، وتسخير الموارد على نحو أفضل، وإنجاز ما يجب إنجازه. إن الثقة تحررنا من الحاجة إلى صرف الوقت على مشاريع غير عملية أو مواضيع إجرائية.

ويقدم عالم إنتاج وسائط الإعلام media مثلاً على منافع فعالية علاقات الثقة. لنأخذ قصص منتجين (مشهورين) للوثائق التلفزيونية. فقد كوّن المنتج توماس Thomas، خلال سنوات، علاقة ثقة مع بعض أفراد من المبرمجين التلفزيونيين (وهم منفذون مسؤولون عن برامج التطوير والتشغيل) وأنتج عدداً من العروض الناجحة معهم ولهم.

وكي يقوم باقتراح برنامج جديد، كان توماس يعدّ وثيقة مختصرة (من

ثلاث أو أربع صفحات) تشرح الفكرة الأساسية للبرنامج. وهو يقول في هذا الصدد: «لا يوجد موضوع لم يتلق له منفذ يتمتع بالخبرة اقتراحاً. وفيما يتعلق بالمبرمج، فما يهمه ليس تلقي اقتراح مكلف وضخم، إنما يهمه هو العمل مع منتج يثق به. فإذا أحب الفكرة، وكان بحاجة إلى مزيد من المعلومات، فإنه سيحاول الحصول عليها. وإذا لم يكن بحاجة إلى شيء، فإنه يعطي إشارة الإذن بالانطلاق»

وبالمقابل، فإن المنتج أتكينز Atkins يحظى بقدر أقل كثيراً من الشهرة في عالم التلفزيون. ولما كانت له علاقة لا تتسم بالنجاح الكامل مع أحد المبرمجين، فلم تكن علاقة الثقة بينهما قوية. ونتيجة لذلك، فهو مجبر على تكريس قدر كبير من الوقت لإنتاج عروض ضخمة تتضمن معالجات برمجية كاملة، وسيراً شخصية لأبرز أعضاء الفريق، وميزانيات مفصلة، وجداول أعمال معقدة، وكل ذلك يُنتج بالتفصيل ببرمجيات نشر مكتبي desktop publishing software، تعج بالبيانات graphics والصور، التي يُرَبِّط بعضها ببعض بإتقان.

إنه يرهق نفسه (والعاملين معه) بإنتاج هذه العروض، التي لا ينجح منها، أو لا يمكنه أن ينجح منها، إلاّ النزر اليسير. ونتيجة لهذا، فقد أنتج من الوثائقيات أقل مما فعل المنتج توماس، وحصل على عائدات مالية أقل.

وأخيراً، فإن أهم فوائد العلاقة مع ناصح موثوق، لكل من الزبون والناصح، هي أنه في ظل هذه العلاقة، يكون الطرفان في أعلى درجات قدرتهما ليتعرفا ذاتيهما. إن طرفي العلاقة لا يبذلان طاقتهم في حماية نفسيهما، ويمكن لكليهما أن يكون صريحاً فيما يتعلق بالمعلومات عن حياته، ومكامن قوته، ونواحي ضعفه. إنهما يتقاسمان المعلومات والأفكار، ويشعران أنهما منسجمان مع نفسيهما، ويملكان قدرة كبيرة على النفاذ access إلى مشاعرهما وأفكارهما.

تصرف الزبون والناصح، أحدهما مع الآخر، بأسلوب يشبه التصرف

مع صديق (تتعامل معه داخل المكتب كتعاملك معه خارجه) يمثل فائدة قيمة جداً للعلاقة بينهما. عندئذٍ يمكن إنجاز الكثير من العمل دون هدر الوقت والكلمات. لا حاجة لأي من الزبون أو الناصح أن يتخذ وضعاً مصطنعاً أمام الآخر. إنهما هما نفساهما، ولن يسمحا لخلافتهما واختلافات طبائعهما أن تشوه الثقة المتبادلة بينهما.

## البدء بالعمل

القليل منا يبدأ عمله متسلحاً بمهارات الناصحين الموثوقين ذوي الخبرة، وهي المهارات التي وصفناها آنفاً. وفي الحقيقة، فهؤلاء الأفراد لم يبدؤوا سيرتهم العملية وهم يملكون تماماً هذه المهارات. وإذا قررنا امتلاك مهارة بناء الثقة، فإنه يتعين علينا أن نكون صادقين مع أنفسنا، وذلك بأن نعرف بالضبط ما يوجد لدينا حالياً منها. ومن الجدير بالذكر أن كثيراً من الناس يعتقدون أن إمكاناتهم في كسب الثقة أفضل مما هي في الواقع.

وقد أُجريت دراسة على أزواج من الخريجين وناصحيهم في كلياتهم. وفي كل مجموعة، كان يُطرح على الطلاب وناصحيهم عددٌ من الأسئلة تتعلق بهم وبنظرائهم. ويمكن اختصار هذه الأسئلة فيما يلي:

- 1 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي كنت تحظى بها في علاقاتك بالشخص الآخر؟
- 2 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي كان يحظى بها الشخص الآخر في علاقاته بك؟
- 3 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي تظن أن الشخص الآن يعتقد بأنك تحظى بها؟

وكانت النتيجة أن كل مجموعة رأت نفسها جديرة بالثقة بدرجة أعلى من المجموعة الأخرى. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد كانت كل مجموعة ترى أن فهم أعضائها لذواتهم على أنهم أكثر جدارة بالثقة، فهمٌ يشارك فيه الآخرون، وهذا أمر غير صحيح قطعاً.

وإذا كان من الممكن تعميم هذه الدراسة (ونحن نعتقد بإمكان ذلك)، فإنها تبين أنه يتعين علينا العمل باستمرار لإقناع الآخرين بأننا جديرون، بحق، بكسب ثقتهم. وفي البداية، فهم يعتقدون أننا أقل جدارة بالثقة مما نحن عليه فعلاً، وأن لدينا شكوكاً في جدارتهم بالثقة! هناك عمل يجب إنجازه!

سنبدأ تحرياتنا عن كيفية البدء بالعمل بأن نفحص المهارات الثلاث: كسب الثقة، وتقديم النصيحة بفعالية، وبناء العلاقات. المهارة الأولى التي سندرسها إذن هي: كسب الثقة.

# 3

## كسب الثقة

لترى كيف أن نجاح سيرتك المهنية يتوقف على الثقة، انظر في طلباتك من الخدمات المهنية. فإذا كنت تستأجر شخصاً ما للاهتمام بشؤونك القانونية، أو ضرائبك، أو أطفالك، أو سيارتك، فإن توكيلك لهذا المحترف يتطلب منك وضع أمورك بين يدي شخص آخر. أنت مجبر على أن تولي هذا الشخص ثقتك التامة، وكل ما تأمله هو أن يتعامل معك تعاملًا لائقًا.

يمكنك البحث عن خلفية مثل هؤلاء الأشخاص، وفحص مهاراتهم التقنية، ومحاولة استكشاف أدائهم السابق. وبرغم كل هذه الأمور، فعندما تتخذ القرار النهائي بتحديد من تختاره منهم، عليك أن تقرر أخيراً منح الثقة لشخص ما تأيمنه على طفلك، مثلاً، وهذا أمر لا يمكن أن يشعرك البتة بالارتياح.

لدى اعتمادك مثل هذا الشخص، فما تريده (أنت وزبائنك) هو شخصاً يفهم اهتمامك، ولا يقدم اهتماماته على اهتماماتك خلال عمله عندك. أنت تريد شخصاً يمكنك الوثوق به لفعل الشيء الصحيح، شخصاً يهتم بشؤونك. إن توظيفه (وإعادة توظيفه) يعني أنه كسب ثقتك وأنه يستحقها.

## كيف تكسب الثقة

إذا كانت الثقة مهمة جداً فكيف السبيل إلى كسبها؟ كيف تجعل شخصاً ما يثق بك؟ من الواضح أن هذا أمر لن يتحقق بمجرد قولك «ثق بي»!

أهم ما في الموضوع هو أن الثقة يجب أن تُكسب وتُسْتَحَقَّ. يتعيّن عليك فعل شيء لإعطاء الناس الآخرين الحجّة التي يبنون عليها اتخاذ قرارهم بمنحك ثقتهم. يجب عليك أن تكون راغباً في أن تعطي كي تأخذ.

وعلى سبيل المثال، حدث أن ديفيد (مايستر) (Maister David) اضطر إليّ توكيل محام لإثبات صحة وصية قريب له. عند ذلك، حاول المحامون الأوّل الذين تكلم إليهم، الفوز بهذه المهمة، وذلك بإخباره عن عدد المناصب التي تقلدوها عند تأسيس شركاتهم، ثم ذكروا له كم سيتقاضون مقابل توكيله لهم. لكن كل هذا لم يؤدّ إلى ثقته بأي منهم. والسبب هو أنه كلما كثر كلامهم عن أنفسهم وشركاتهم، ظهروا بأنهم أقل اهتماماً بديفيد ومشكلاته.

وفي النهاية، قابل محامياً سأل ديفيد، في أول مكالمة هاتفية معه، عن مقدار ما يعرفه ديفيد عن موضوع إثبات صحة الوصايا. وعندما أجاب ديفيد بقوله «لا شيء!»، اقترح المحامي إرسال فاكس إلى ديفيد يحوي شرحاً مسهباً للخطوات التي يجب على ديفيد أن يقوم بها، ولما كان يجب عليه أن يفعله فوراً، ولما يتعيّن عليه إهماله مدة من الوقت لأنه غير مستعجل. وقد حوى الفاكس أيضاً الأرقام الهاتفية لجميع الدوائر الحكومية التي كان على ديفيد إشعارها بالموضوع، مع أن هذا لم يكن له علاقة بالإجراءات القانونية (أو بأتعاب المحامي).

هذا وإن جميع هذه المعلومات (المفيدة جداً) قدّمت دون مقابل قبل أن يوكل المحامي. وبالطبع، فقد حصل المحامي على العمل. لقد بنى الثقة به بإثباته أنه كان يعرف أي المعلومات هي الأكثر علاقة بموضوع ديفيد، مع أن جزءاً من هذه الثقة لم يكن له علاقة بقانون العقارات. لقد كسب الثقة

لكونه غير ضنينٍ بمعلوماته، وبإثباته أنه كان راغباً في الحصول على عمل الزبون المحتمل.

يمكن كسب الثقة بأبسط الإيماءات. كان لدى ديفيد طبيب أسنان اسمه أندرو Andrew. لقد نصحه هذا الطبيب، في بداية علاقتهما، أن يسمح له ديفيد بالقيام بإجراءات وقائية مختلفة على أسنانه. وكما هو الحال مع كثير من الزبائن، لم يكن ديفيد يعلم ما إذا كان أندرو ينصحه بهذه الإجراءات الإضافية لأنها كانت ضرورية فعلاً، أم لأنه كان يسعى لمجرد زيادة دخله.

كانت فكرة ديفيد عن أندرو متأثرة جداً بحقيقة أنه في كل مرة كان يذهب فيها ديفيد (أو زوجته كاثي Kathy) إلى عيادته، كان أندرو يكلم ديفيد هاتفياً دوماً في وقت متأخر من المساء للسؤال عما إذا شعر ديفيد (أو زوجته) بألم ما، وعما إذا كان (أو كانت) بحاجة إلى وصفة طبية، وهلم جرا. لقد كان ديفيد وكاثي متأثرين جداً بهذا التصرف من قبل أندرو. كان أندرو يتصرف وكأنه شديد الاهتمام بهما، وهذا تصرف غير مألوف من طبيب أسنان!

في البداية، كان يخامر ديفيد وكاثي شيء من الشك في هذا التصرف. ترى هل كان مهتماً حقاً، أم أنه كان يتصرف «وكأنه» مهتم؟ هل حضر مقرراً دراسياً بالتسويق المتعلق بالأسنان أو أطباء الأسنان؟ هل قرأ كتاباً عن العلاقة بالزبائن؟ لم يكونا يعرفان شيئاً. بيد أنه، مع مرور الزمن، ومع استمرار وتراكم إيماءات أندرو، توصلا إلى الاعتقاد بأنه كان مخلصاً في سلوكه. والآن أصبحا يقبلان نصائحه عندما يطلب منهم القيام بإجراءات إضافية. لقد أصبحا يثقان به.

### تشارلي وورق الزجاج (السنفرة)

وبعد وقت قصير من ترفيع تشارلي (كرين) إلى منصب إداري في شركة استشارية، حصل على عرضٍ من شركة صانعة لمواد الكشط. وقد كانت شركته، كجميع الشركات الاستشارية، تقيم عالياً أولئك الذين يمكنهم جلب

عمل جديد لها، أما هو فقد كان حريصاً على دعم مركزه في الشركة. لقد حدد موعداً مع الزبون، ودعا أحد كبار شركائه لينضم إليهما في الاجتماع المرتقب.

دخل تشارلي وشريكه إلى مكتب الزبون، حيث تصافحوا، وشربوا القهوة، وقدم كل منهم إلى الآخرين بطاقات عملهم business cards بعد جلوسهم إلى طاولة الاجتماعات. وخلال ذلك كان الجميع يتحدثون دون تكلف، ويفتشون عن نقاط الاتصال والمصالح المشتركة: تحدثوا عن الأصدقاء المشتركين، والخبرات أو الخلفيات المشتركة، والمواقف المتشابهة التي يتخذونها في الحياة والعمل.

وأخيراً، عندما تحولوا إلى التحدث عن العمل الذي جاؤوا من أجله، ركّز الزبون كامل اهتمامه على تشارلي وسأله: «والآن، ما هي الخبرة التي تملكها شركتكم في مجال الدراسات التسويقية للمواد الصناعية القابلة للاستهلاك؟»

وفي لحظة ما، بدا وكأن تشارلي لم يستوعب ما قيل، فلم تكن لديه فكرة عما تعنيه المواد الصناعية القابلة للاستهلاك. لكن فكرة قفزت إلى ذهنه: إن هذا الرجل يتحدث عن ورق الزجاج! لكن هذه المعرفة لم تكن إلا لتعمق مخاوف تشارلي، لأنه كان واثقاً بأن شركته لم تُجرب مثل هذه الدراسات.

تأكد لشارلي أنه إذا أخبر زبونه بالحقيقة، فلا يمكنه الفوز بالعمل، وربما قضى ما تبقى من حياته العملية في شركته في وضع مخجل أمام الناس. وفي لمح البصر، بدأت تبرز نتائج تدريبه كمستشار، وبدأ يصوغ (في ذهنه) جواباً.

لقد خطط ليقول: «لا نملك مثل هذه الخبرة بالذات، لكننا أجرينا كثيراً من الدراسات التسويقية، التي كان بعضها يتعلق بمنتجات شبيهة تماماً بالمواد الصناعية القابلة للاستهلاك».



أما تحديد المنتجات الشبيهة تماماً بالمواد الصناعية القابلة للاستهلاك، فهذه مشكلة سيحلها فيما بعد.

لكن ما إن بدأ تشارلي بالتقاط أنفاسه ليتكلم، حتى انحنى شريكه الأعلى منزلة نحو الأمام ونظر مباشرة إلى زبونه ثم قال: «لا نملك خبرة يمكنني ذكرها لك».

بعد ذلك صمت للحظات، نظر بعدها إلى عيني الزبون، واستطرد يقول: «لو افترضنا أن هذا هو الحال، فهل ثمة أي شيء آخر تظن أن من المفيد مناقشته؟»

بدأ الزبون وكأنه غير معنيّ بما قيل له، ثم طرح سؤالاً عن الخبرة المشابهة التي تملكها الشركة والتي قد تكون متعلقة بطلبه الأصلي.

ولو قدم تشارلي جوابه هو، لكان قد ضحى بمصداقيته، وكشف أن ما يركز عليه هو المنفعة الذاتية. وهذا من شأنه الإيحاء إلى زبونه بأن كل ما يقوله تشارلي مجرد هراء. تُرى، من يمكنه الثقة بمثل هذا الشخص؟

أما الجواب الذي قدمه شريكه الأعلى منزلة فقد كان مضمونه مختلفاً تماماً. لقد قال: «سأجيب عن أسئلتك، مباشرة وبصدق، حتى لو كان هذا يعني إضاعة فرصة للفوز بمشروع عمل».

وفي تلك اللحظة تعلم تشارلي أمرين هامّين عن بناء الثقة. أولهما أنه يجب كبح جماح سيطرة المنفعة الذاتية، وثانيهما أن الثقة يمكن اكتسابها أو إضاعتها بسرعة كبيرة.

وقد فازت شركة تشارلي بالعمل، وتعلم الكثير عن ورق الزجاج.

### لحظة الحقيقة عند محام

بيتر بياجيتي Peter Biagetti هو رافع دعاوى كبير Senior litigator يعمل في الشركة القانونية: Mintz, Levin, Cohn, Ferris, Glovsky and .Popeo

حدث أن شخصاً يعمل بتحسين العقارات ليربح عند بيعها، قرر مقاضاة والدته، وهي شريكة في مؤسسة للعقارات تملكها عائلتها، وقرر توكيل بياجيتي ليمثله. قَبِلَ بياجيتي تولي هذه القضية، وحدد تاريخ عرضها في المحكمة.

وقبل الجلسة الأولى مباشرة، قابل بياجيتي الشخص الذي يعمل بتحسين العقارات على درج المحكمة، الذي بدا متلعثماً، وكانت لغة جسده توحى بأنه متردد وغير شاعر بالارتياح إلى حد ما. رأى بياجيتي رجلاً يتصارع مع دسته من المواضيع تتعلق بكبرياء العائلة، والنجاح الشخصي، وحب الوالدين.

كان يعرف أن الدعوى القضائية لا يمكن أن تفصل إلا في موضوع واحد، وفي موضوع آخر أقل منه أهمية. وعند الاقتراب من الخلفية المشتركة بينه وبين زبونه، قرر التعليق على ما رآه، وقال: «أخبرته أنني وجدت من الصعب تصور شعوره وهو يرفع دعوى ضد والدته. قلت له إنني لا أعتقد بأن هذا الإجراء يمكن أن يفكر فيه كثير من الأولاد».

قد يكون تصرف المتخصص بتحسين العقارات هو أن يلوم محاميه، وأن يطلب منه التقيد بتنفيذ بما كلفه به. لكنه لم يفعل شيئاً من هذا القبيل، وبدلاً من ذلك، فقد توقف ونظر إلى بياجيتي. لقد قرر هذا المتخصص ألا يستعجل الدعوى القضائية. وفيما بعد، علّق بياجيتي على هذا قائلاً: «أظن أنه احترم كوننا مستعدين للدخول في معركة، لكننا لسنا راغبين في القتال لتدمير والدته. ومن ثم سويتنا المشكلة على درج المحكمة».

وبعد هذه التسوية مباشرة، أرسل هذا المتخصص أعمالاً كثيرة لشركة بياجيتي، وقرر في النهاية التعامل مع الشركة القانونية التي يعمل بها بياجيتي في الشؤون المتصلة بعمله وبالقضايا القانونية العائلية.

قد لا يكون محام آخر شعر بما يجيش في صدر زبونه، أو أنه لم ير تلعثمه في المحكمة، أو أنه لم يكن راغباً في التفريط بالعائلات التي تدرها

عليه قضية يحتمل أن يربحها، أو أنه (وهذا هو الأهم) لم يشعر بقدر كافٍ من الاهتمام لدفعه إلى الكلام. لكن، في هذه الحالة، رفع الزبون الستارة عن داخله، وكان المحامي راغباً في النظر إلى هذا الداخل. وهذه هي الطريقة التي غالباً ما تبدأ بها علاقة الموثوق بزبائنه.

لا يلاحظ بعضنا متى تسنح فرصة غير عادية، ثم إن بعضنا لا يملك الثقة للتعاطي معها بسرعة. بيد أننا لو أحسنّا الإنصات، وقمنا بمراقبة دقيقة، وتكلمنا بصدق (وتوفرت درجة من الألفة الشخصية)، فقد يرحب الزبون بتوسيع مجال المحادثة معه. وفي الواقع، فإنه قد يغتنم الفرصة ليكشف للمهني جميع مشكلاته واهتماماته وآماله ومخاوفه.

وكما هو الحال في معظم الحالات، يكون التوقيت مهماً جداً. فالناصح الناجح يعرف متى يضايق زبوناً، ومتى لا يفعل ذلك. وفي هذا الصدد، يقول ألان شوارتز Alan Schwartz، من الشركة القانونية الكندية Fasken Martineau, Dumoulin، ما يلي:

«الزبائن أناس مشغولون ولا يحبون أن يقاطعهم أحد بأسئلة غير هامة، أو أن توجه إليهم طلبات لتقديم معلومات أو تقارير مطوّلة عن أمور يعتبرون الخوض فيها تطفلاً على أوقاتهم. وقبل عدة سنوات، طلبت من زبون الإفصاح عما إذا كان مسروراً جداً بالمحامي الذي رشحته له لمعالجة موضوع معين؟ كان جواب الزبون هو: كان يعرف تماماً متى يضايقني ومتى يتركني وشأني؟».

### تسليط بعض الضوء على الثقة

تُرى، كيف يمكنك أن تعزز الثقة بك؟ هل يمكنك أن تصبح أكثر جدارة بالثقة؟

للإجابة عن هذين السؤالين، من المستحسن ملاحظة بعض السمات المميزة للثقة. وتحديدًا، فإن الثقة:

- 1 . تنمو وتترعرع، ولا تكتفي بمجرد نشوئها.
- 2 . هي عقلية وعاطفية في آن واحد.
- 3 . تتطلب علاقة باتجاهين.
- 4 . هي، جوهرياً، مجازفة مفهومة.
- 5 . لها صيغة للزبون مختلفة عما هي للناصح.
- 6 . شخصية.

### الثقة تنمو وتترعرع

نادراً ما تنشأ الثقة عند الشخص لحظياً، باستثناء أولئك الأشخاص الذين يملكون خبرة واسعة. وقد يبدو هذا أمراً غير لافت للنظر إلى أن نلاحظ أن المشاعر الأخرى تنشأ بسرعة أكبر بكثير. قد نقول، مباشرة بعد مقابلة شخص ما، إننا نحبه (أو إننا لا نحبه). ويمكننا استخلاص نتائج سريعة مماثلة فيما يتعلق باحترامنا لشخص ما، أو بشعورنا بالملل معه. وقد نقول بسرعة كبيرة: «أنا لا أثق به».

والشيء الذي لا نقوله عادة بسرعة هو: «أنا أثق بها». وبدلاً من ذلك، فربما نقول: «يبدو أنها من ذلك النمط من الناس الذين يمكن الوثوق بهم»، أو قد أثق بها، تبدو جديرة بالثقة. وتبين لغتنا أن المرء، عادة، يحتفظ بالثقة الحقيقية لنفسه، بانتظار مزيد من الأدلة.

والواقع هو أن الثقة لا تحدث بدون عمل، أو بدون إرادة، أو بدون جهد. إنها لا تهدي لنا على طبق من فضة. ومع أننا سنقدم في وقت لاحق الكثير من الاقتراحات، والأفكار المفيدة، والممارسات ذات التأثير السريع، فلا بد من أن نضع في ذهننا، دوماً، أن الثقة هي حصيلة خبرات تتراكم على مر الزمن.

### الثقة عقلية وعاطفية في آن واحد

ثانياً، للثقة ركيزة في حياتنا العقلية، وأخرى في حياتنا العاطفية. فمن

جهة، تستند الثقة إلى الخبرة المباشرة الناشئة عن التعامل مع مشكلات الزبون. ومن ثم فإن الناصحين الخالين من المضمون سرعان ما يُكشَفون ويُرفَضون.

ومن جهة أخرى، وكما رأينا في الفصل 1، فنحن نقيّم الناصحين الموثوقين بناءً على دعمهم، وتفانيهم في الدفاع عن مصالحنا، وشجاعتهم في تحدينا (بلطف)، وعلى عوامل عاطفية أخرى. وكتمرين لك، عد إلى الفصل 1، وقسم صفات الناصحين الموثوقين الواردة هناك إلى عقلية وعاطفية. وربما ستفاجأ بما ستتوصل إليه.

إن أهمية هذا الموضوع، لأي شخص في عالم العمل يحتاج إلى التعامل مع علاقات ثقة، كبيرة جداً. ثمة قدر كبير من الأعمال يجري التعامل معها «كما لو» أنها تنتمي إلى عالم العقل. وقد لا تكون صحة هذا الأمر واضحة كوضوحها في الخدمات المهنية. واستناداً إلى خبرتنا، هناك الكثير من المهنيين الذين يغتاطون من فكرة احتمال كون علاقاتهم وفعاليت زبائنهم مبنية على شيء يختلف عن الكفاءة التقنية المحضة.

لكن هذا ليس إلا نصف الحكاية. ففي حين تكون الكفاءة التقنية المتميزة شرطاً لازماً غير قابل للتفاوض لكونها عنصراً أساسياً للنجاح، فهي غير كافية. الثقة أغنى بكثير من المنطق وحده، وهي عامل جوهري للنجاح.

### الثقة تتطلب علاقة باتجاهين

ثالثاً، الثقة علاقة باتجاهين. يمكن للمرء أن يحب، أو يكره، أو يحترم، أو أن يُفْتَنَ بشخص آخر دون أن يكون هذا الشخص الآخر يفكر بنفس الطريقة، أو أن يكون معنياً بالبتة بالنشاطات التي يمارسها الشخص الأول.

وفي حين توجد أشياء يمكنك عملها لتحسين جدارتك بالثقة، فإنك لا تملك القدرة على تكوين علاقات الناصح الموثوق من غير مساعدة. ويجب

على زبونك الاشتراك في هذا الموضوع. هذا يعني أنه يتعين عليك أن تختار أولئك الذين ترغب أن تبني معهم علاقة الناصح الموثوق. هذا ولن يضاف أي قدر من التفاعل إلى الثقة إذا كانت الجهود المبذولة في هذا التفاعل وحيدة الجانب. الثقة لا يمكن فرضها.

تحدث علاقة الناصح الموثوق بين فردين، وهي شخصية جداً. إنها تتضمن عواطف وفكراً أيضاً، ثم إنها دينامية ومرنة. هذا وإن بناء علاقة الناصح الموثوق لا تستلزم حواراً مباشراً، واتخاذ قرار حازم، وتشاوراً تقليدياً فحسب، وإنما أيضاً لحظاتٍ من الإلهام، وتفكيراً في أوقات متأخرة من الليل.

### الثقة تستلزم المجازفة

الثقة بدون مجازفة كشراب الكولا بدون مادة فوّارة. فإذا وثق الفريق أ بأن الفريق ب سيفعل شيئاً ما، فإن هذا يعني أن الفريق ب (1) قد يفعل شيئاً مختلفاً، (2) قد نتصوّر أن يفعل شيئاً مختلفاً؛ لكن (3)، وبسبب العلاقة، فالأكثر احتمالاً أنه لن يفعل شيئاً مختلفاً.

وإذا لم يستطع، ولم يُرِدْ الفريق ب فعل غير ما يتوقعه الفريق أ، فإن العلاقة ستكون تماماً حول الاحتمالات والقدرات، وليست حول الثقة.

إنّ إمكان انتهاك الثقة واردٌ دوماً في علاقات الثقة. والخيار من طرف الناصح بعدم انتهاك هذه الثقة هو ما يجعل العلاقة تتمتع بالخصوصية.

وبالطبع، فإن مستويات المجازفة قد تختلف من حالة إلى أخرى. والمجازفة في اختيار المحامي الخطأ لمساعدة المدير التنفيذي الرئيسي CEO في اندماج بين شركات، إجمالي حجم أعمالهم التجارية عدة مليارات من الدولارات، تختلف جداً عن اختيار هذا المدير التنفيذي الرئيسي نفسه لمحام لإعداد وصيته. ففي الحالة الأولى، يوجد تهديد لسيرته الوظيفية. لكن في حين أن الحالة الثانية تعرّض للمجازفة قدرأ أقل من المال، فإنها ما زالت

تتضمن مجازفةً يمكن تصورها (ومن ثم حاجةً إلى الثقة)، وهذه المجازفة غير تافهة أبداً.

ولدى قراءة الناس للمرة الأولى بعض تقانات تعزيز الثقة التي سنوردها في هذا الكتاب، فمن الممكن أن يقول كثير منهم، «لكن هذا أمر محفوف بالمخاطر».

إنهم عادةً يبالغون في درجة الخطورة، لكنهم، جوهرياً، على حق. فبناء الثقة يقتضي التعرض إلى بعض المخاطر الشخصية، وهذا هو جوهر الثقة. فإذا لم تُصَبْ بشيء من الخوف بين الفينة والأخرى، فلن تقوم بمجازفة. وإذا لم تجازف، فمن المحتمل ألا تكون ثقة.

### الثقة للزبون مختلفة عما هي للناصح

الشخصان، اللذان يحب كل منهما الآخر، يتقاسمان خبرة الحب. محبة أحدهما قد تكون أكثر، أو أقل من محبة الآخر له، ثم إن درجة حبهما قد تختلف من وقت لآخر، لكن الشيء الذي يفعلاه (الحب) هو، في جوهره، نفسه.

هذا لا يسري على الثقة. في الثقة، أحدهما يمنح الثقة (فهو واثق)، والآخر يحصل على الثقة (فهو موثوق). الدوران هنا مختلفان. الثقة أشبه ما تكون بحلبة للرقص، يتعين فيها على أحد الراقصين أن يقود، والثاني أن يتبع، إذا كانت للرقصة أن تنجح. وإذا كان ثمة عدم وضوح في معرفة من يقود ومن يتبع، فإن الرقصة تتحول (في أفضل الأحوال) إلى حركتين لشخصين، كل منهما يتصرف على هواه.

ولهذه السمة المميزة للثقة نتيجة مشيرة للاهتمام. فقدرتك على منح الثقة لا تعني أنه يمكنك أن تكون موثقاً. لكن إذا لم تكن قادراً على منح الثقة، فمن المحتمل أنه لا يمكنك أن تكون موثقاً. القدرة على منح ثقتك لشخص ما هي شرط لازم، وليس كافياً، لتكون جديراً بالثقة.

## الثقة شخصية

قبل عدة سنوات، أطلقت شركة تكساكو أويل Texaco Oil حملة إعلانية تلفزيونية، ومن ضمنها أغنية تقول: «يمكن لسيارتك أن تمنح ثقتها إلى الرجل الذي يضع على سترته النجمة، نجمة تكساكو البراقة الكبيرة». ومع تغير الوقت، فنحن نشك أن مثل هذه الحملة يمكن أن تُعرض لتلفزيونياً في أيامنا هذه. وحتى في تلك الأوقات، كانت تقول الأغنية بأن ما يجب منحه ثقتنا ليس النجمة، بل الشخص الذي يضعها على سترته.

والحقيقة هي أن جملة «الثقة المؤسسية» مكونة من لفظتين متناقضتين. نحن لا نثق بالمؤسسات، نحن لا نثق بالمعالجات، نحن نثق بالناس. قد نعتقد بأن تصرفات مؤسسة ما يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية، وبأن معظم أعضائها يمكنهم الاعتماد عليهم كي يتصرفوا بأساليب معينة. ومن ثم يمكننا أن نربط ذهنياً بين الناس الموثوقين ومؤسسة ما. بيد أننا ما نزال نمنح ثقتنا للشخص، ولا نمنح ثقة عمياء لمؤسسة معينة.

الثقة تتطلب أن تكون مفهوماً وأن تملك بعض الطاقة لتفعيل هذا الفهم. والمؤسسات بذاتها، ليست قادرة على الفهم؛ العاملون فيها هم، فقط، الذين يمكنهم ذلك. إن الشهرة والسمعة الجيدة لاسم العلامة التجارية (الماركة) قد تجعل مؤسسة، من بين العدد القليل من المؤسسات في نفس المجال، هي التي يفضل الناس التعامل معها، لكن الناس هم، وحدهم، الذين يمكنهم الحفاظ على هذه السمعة الجيدة.

يترتب على ذلك أنه إذا أدت الثقة دوراً ما في شركات الخدمات المهنية، فإنها لن تجد صداها في الحملات الإعلانية، أو في الاستشهاد بتميزها، وإنما في التعاملات بين العاملين في الشركات وزبائنهم.

وبهذا المعنى، فإن فيلم العراب Godfather أخطأ عندما قيل فيه: «هذا ليس شيئاً شخصياً، إنه عمل». والحقيقة أن يقال: «إنه عمل؛ إنه شخصي».

الثقة، في جوهرها؛ تدور حول العلاقات. سأثق بك إذا اعتقدت أنك



ستقوم بالعمل الطويل والشاق الذي كلفتك به، وأنت لا تسعى إلى تحويل أكبر قدر ممكن من الفائدة القصيرة الأجل إلى حسابك في كل واحدة من معاملتنا. الثقة تتسم بالتبادلية، بمعنى أنك إذا ساعدتني فإنني سأساعدك. بيد أنني بحاجة إلى التوثق من أنه يمكنني الاعتماد عليك في إنجاز ما كلفتك به، وأن علاقتنا مبنية على قيمنا ومبادئنا المشتركة.

وإذا كنتُ أنا الزبون، فإن منحك ثقتي يستلزم أن أتمكن من الاعتقاد اعتقاداً جازماً بأنك ستفعل ما تقول إنك ستفعله، وبأنك ستدعم أقوالك بأفعالك.

وربما كان أهم شيء هو أنني سأمنحك ثقتي إذا أظهرت شكلاً من أشكال الاهتمام والمبالاة، وقدمت الدليل على أن مصالحني تحظى عندك بنفس الأهمية التي توليها لمصالحك الذاتية.



# 4

## كيف تسدي النصح؟

بعد أن تفحصنا أولى المهارات الثلاث (كسب الثقة، إسداء النصيحة بفعالية، بناء العلاقات)، سننتقل الآن إلى المهارة الثانية، وهي تقديم النصيحة.

يعالج كثير من المهنيين مهمة إسداء النصح كما لو كانت ممارسة موضوعية وعقلية تستند إلى خبرتهم ومعرفتهم التقنية. لكن تقديم النصيحة ليست أبداً، تقريباً، عملية منطقية قَصرأ. إنها، دوماً تقريباً، ممارسة عاطفية يقوم بها شخصان، هما مقدم النصيحة والزبون. وإذا كنت غير قادر على تعرّف مشاعر زبونك، والتعامل معها، والاستجابة لها، فلن تكون ناصحاً فعلاً قط.

وفي وقت مبكر من سيرة ديفيد الوظيفية، سأله الفريق الإداري لشركة مهنية كبيرة عن رأيه في كيفية إدارتهم لشؤونهم. فأجاب بطريقة مباشرة وصريحة جداً بقوله: «أجد هنا أشياء عديمة الترتيب، وهذا هو الشيء الذي لا بد وأنكم كنتم تعملونه!» وعلى نحو غير متوقع، طُرِدَ ديفيد من عمله بحجة تصرفه غير اللائق. كان من الصعب فهم هذا لأنه كان يعرف (وكان يعرف أنهم يعرفون) أنه كان على حق في تشخيصه ووصفه.

وفي النهاية، تعلم ديثيد درساً واضحاً. فلا يكفي أن يكون المهني على حق، إذ إن مهمة الناصح أن يقدم المساعدة. كان يتعين على ديثيد أن يحسن أداءه بقوله لزيابته بأنهم كانوا على خطأ بطريقة تجعلهم يشكرونه على إسدائه لهم نصيحة مفيدة! أن تُثبِتَ لشخصٍ ما أنه مخطئ أمر قد يكون مقبولاً عقلياً، لكنه غير مفيد لا للزبون ولا للناصح.

توجيه النقد إلى زبون هو، تعريفاً، جزءٌ من مهنة أي ناصح. والاقتراحات حول كيفية تحسين الزبون لأدائه تحمل دوماً في طياتها نقداً بأن ليس كل شيء على ما يرام. لكن الشخص الذي توظفه لإسداء النصح إليك غالباً ما يكون هو المسؤول عن شؤونك.

وعادةً يكون المسؤول عن المحامين المستشار القانوني العام، وعن المحاسبين المدير المالي الرئيسي، وعن التسويق قسم العلاقات العامة، وعن مستشاري الاتصالات نائب مدير التسويق، وعن الخبراء بشؤون التأمين رئيس قسم الموارد البشرية أو المسؤول عن قسم التقاعد (المعاش). وغالباً ما يكون الشخص الذي يستأجرك هو أهم شخص فيما يتعلق بالمواضيع التي تُكَلِّفُ بمعالجتها. ومن ثم فإن الناصح يجب أن يتصرف بترؤ وهدر!

ولهذا السبب، فلا يمكن البتة تشخيص وحل مشكلات الزبون إلا بأن ندخل في الحساب الحساسيات والعواطف والميول (السياسية) للزبون. ومهما كانت الإمكانيات التقنية للناصح، فإن عملية تقديمه للنصيحة أمر يعتمد اعتماداً كبيراً على فهمه العميق للشخصيات التي يتعامل معها، وعلى قدرته على تكييفه لعملية إسداء النصح مع هؤلاء الأفراد.

## وجهة نظر الزبون

لفهم بعض المشاعر التي تحيط باستخدام الزبون لمهنيين، فكّر في المجازفات الشخصية (السمعة، فرص الترقية، العلاوات، وربما حتى السيرة الوظيفية) التي ترافق مسؤولية اختيار (والعمل مع) أي شخص خارجي مكلف في شأنٍ يتسم بالمخاطرة أو بالكلفة العالية. فأنت لا تريد بأن يُعْرَفَ بأنك

الشخص الذي يقع عليه اللوم إن لم ينجح المبنى الرئيسي الذي صممه المهندس المعماري (الذي اخترته أنت)، أو بأن الدعوى القضائية الرئيسية قد فشلت، أو بأن حملة التسويق الجديدة قد أخفقت في تحسين حجم المبيعات.

وإذا نظرنا إلى الأمور من هذه الزاوية، فإننا نستنتج أن للزبون كامل الحق للدخول في عملية استخدام شخص خارجي وهو في حالة من القلق الشديد. والأسوأ من ذلك هو أن حرص الزبون وخوفه، اللذين يتعذر اجتنابهما، يعززان نتيجة كون المهنيين الخارجيين يرون تعقيدات في المشروع لا يراها الزبون في الأغلب. وفي الحقيقة، فإن جزءاً أساسياً من عمل المهني هو كشف الفروق الدقيقة التي لا تكاد تُدرَك، والمشكلات، والحوادث، والأمور الأخرى التي يجهلها الزبون. وإذا لم تُثقل هذه الأشياء ببراعة ومهارة، فقد يعتقد الزبون بسهولة (لكن بدون إنصاف) بأن المهني، بدلاً من أن يبذل مخاوفه، وأن يكون عوناً له، فإنه يسبب له مشكلات معقدة.

وثمة أمور عاطفية أخرى تبرز عادة أيضاً. ففي السياق الطبيعي لحياتهم في العمل، يكون مديرو الزبائن أشخاصاً قادرين على الإنجاز، ويحظون بالمكانة والاحترام داخل شركاتهم. وعندما يوظفون ناصحاً، يصبحون مجبرين على وضع أمورهم مدةً غير محددة من الزمن بين يدي محترفٍ لفنٍّ متميزٍ، غالباً ما يستعمل لغة مضطربة مطلمسة، وينهمك في نشاطات غامضة وغير مفسرة (وربما تكون مكلفة). ومن الممكن التوقع بأن خبرات الزبون المتوسط لا ترحب بمشاعر الاعتماد على الآخرين أو فقدان السيطرة والتحكم.

والذي ينشده الزبائن، مراراً وتكراراً، هو شخص يخلصهم من مشاعر قلقهم ومن المشاحنات مع الآخرين. بيد أن ما يحصل غالباً هو أنهم يقابلون مهنيين يزيدون من مشاعر قلقهم ومن أوجاع رأسهم، ويجبرونهم على مواجهة أشياء كانوا يؤثرون تجاهلها. (دكتور، أتيت إليك لمعالجة تقرّحات أقدامي، وإذ بك تقلقني بالحديث عن زيادة وزني. هل لك أن تكتفي

بمعالجة قدمي وتترك لي شأن زيادة وزني؟) ولما كان الزبائن قلقين وشكوكين، فإنهم، قبل كل شيء، يبحثون عن شخص يوفر لهم الطمأنينة، ويحررهم من مخاوفهم، ويزرع الثقة فيهم.

لا بد من بعض الوقت لكثير من الناصحين كي يدركوا أن جزءاً مركزياً من مهنتهم يتجلى في توليد هذه المهارات بين الأشخاص. وبالطبع، فلا أحد يعلمنا هذه المهارات خلال تدريبنا، لا في المدرسة ولا داخل الشركات المهنية النموذجية.

### محادثة مع الأم أو الأب

من الشروط الأساسية لتكون ناصحاً فعّالاً أن تملك فهماً جيداً للدور الذي تؤديه. ولإيضاح هذا الكلام، نذكر أن صديقاً لنا يعمل في سلك المحاماة قال في إحدى المناسبات:

«أشعر أحياناً وكأنني أشرح أشياء لطفل صغير. يبدو أن زبوني لا يستطيع استيعاب حتى المنطق البسيط الذي أحاول أن أستعمله معه. أشعر وكأنني أقول: كف عن الكلام، وكل ما أطلبه هو الموافقة على ما أقوله لك! أنا الخبير هنا!؟»

وما يجعل تعليقات هذا المحامي قابلة جداً للفهم هو أنه، في كثير من العلاقات الاستشارية، يكون الزبون غير مدرّب على حقل تخصص المهني، في حين أن المهني ربما يكون صادف مشكلة الزبون (أو شكلاً من أشكالها) عدة مرّات سابقاً. ومن ثم فيوجد تهديد مستمر تقريباً ناشئ عن التعامل مع الزبون بأسلوب يتسم بالتباهي والعجرفة.

يمكن فهم سبب شعور الناصحين على هذا النحو، ثم إن من الواضح، أيضاً، سبب امتعاض الزبائن من هذا الأسلوب. ومع ذلك، فعندما أكون الزبون، فإنني أكون أنا الشخص المسؤول. وإذا لم أفهم ما تقوله، فربما كانت المشكلة حينذاك هي أنت، وليس أنا.

قد لا تعرف كيف تنقل ما تعرفه وتفهمه إلى شخص عادي.

بالطبع، أنا لا أعرف تخصصك؛ ولهذا السبب استأجرتك! اشرحه لي بلغة يمكنني فهمها. ساعدني على استيعابه! إن وظيفتك ليست مجرد التوصل إلى نتائج، بل أيضاً مساعدتي على فهم السبب في أن الطريقة في العمل التي اعتمدها ذات معنى. قدّم لي الأسباب، وليس مجرد تعليمات!

ومع أن إساءة النصيحة إلى الزبون تجعلك أحياناً تشعر وكأنك تشرح أشياء لطفل صغير، فإن السر في أن تصبح ناصحاً جيداً يكمن في أن تفعل العكس تماماً.

يجب علينا التصرف وكأننا نحاول تقديم النصح إلى أمنا أو أبنينا. فإذا كنا نحاول نصح أحدهما لفعل شيء ما، فإننا نحاول غالباً إيجاد الكلمات المناسبة لنقل فكرتنا كي يتقبلها بصدر رحب، وبحيث يمكن الإقلال قدر الإمكان من قيمة أي اعتراض عليها.

هذا لا يعني الابتعاد عن الموضوع وعدم الاكتراث بأي شيء يقولانه. قد يكون ما يفعلانه أمراً مدمراً لبقية أفراد العائلة، أو شيئاً مخالفاً لمصلحتهما الخاصة. يجب علينا التوصل إلى أسلوب مناسب لتقديم ما نريد قوله.

ومع ذلك، يتعيّن علينا مواجهتهما بقول كريم، وإيلاء صياغة عباراتنا بترؤً وحذر.

عند التحدث إلى فرد من العائلة أو إلى زبون، فالمهمة الأولى هي اتخاذ موقف غير هجومي (يجب أن يكون سائداً دوماً). فإذا كنا نرغب في التأثير في أحد الوالدين أو في زبون، فإنه يتعيّن علينا إيجاد أسلوب نبين فيه أننا نحاول مدّ يد المساعدة، لا توجيه النقد.

ويجب أن يكون واضحاً أننا لا نقول لوالدنا أو والدتنا ما يتعيّن عليهما فعله (حتى لو طلبنا ذلك منا مباشرة). وبدلاً من ذلك، فإننا نركز بقدر أقل على النصيحة (أو النتيجة) نفسها، وبقدر أكبر على إجراء حوار أو محادثة لمساعدتهم على رؤية الموضوع من وجهة نظرنا.

«لك كل الحق بأن تفعل ذلك يا أبي، لكن شقيقتي تقع تحت كاهل أعباء إضافية بسبب ما يحدث. فهل تقدر على تخفيف الضغط عنها؟ هل ثمة أي شيء يمكننا عمله لمساعدتها؟»

وتوجد عبارة شبيهة، ولكن في مجال الأعمال، يمكن إيرادها فيما يلي:

«هذا قرار حساس. وقبل أن نعتمده، دعونا نفكر ملياً في بعض مقتضياته. من المحتمل جداً ألا يكون التجار سعداء به، في الوقت الذي نحن بحاجة إلى تعاونهم كي ننجح. هل من طريقة لسد حاجاتهم كي نتمكن من إبقائهم داعمين لخطتنا بحماسة؟»

### إيجاد الكلمات المناسبة

البراعة في إساءة النصح لا تتطلب اتخاذ الموقف السليم فحسب، بل لا بد أيضاً من إيلاء اللغة اهتماماً خاصاً. يوجد دوماً عدد من الأساليب للتعبير عن الفكرة نفسها، كل منها يتميز عن غيره بطريقة تُلقي هذه الفكرة من قبل السامع. فإذا قلت «يجب عليك سلوك طريقة العمل (س)»، فمن الممكن أن تثير مقاومة عاطفية للطلب، حتى لو كنت على حق. ما من أحد يود سماع أنه يجب عليه فعل أي شيء (حتى عندما يفعله).

من الأفضل عادةً أن تقول شيئاً من قبيل:

«دعنا نفكر ملياً معاً في الخيارات الواردة في ذهني. هل يمكنك التفكير في أي شيء ترى أن علينا النظر فيه؟ لنفكر الآن في إيجابيات وسلبيات طرق العمل المطروحة. يبدو بناءً على تلك الإيجابيات والسلبيات أن طريقة العمل (س) هي أفضلها، هل توافقني على ذلك؟ أو هل ترى أن ثمة حلاً أفضل؟»

إذا لم يرغب الزبون في اعتماد س، فإن الحوار يظل مفتوحاً. أما إذا كنت قلت «يجب عليك سلوك طريقة العمل س» وقال الزبون «لا، لن أفعل ذلك»، فهذا يعني انتهاء الحوار. وعندئذ تكون براعتك كناصح قد زالت،



وتكون قد وضعت الزبونَ ونفسك في جانبين متعارضين. وما يتبع ذلك سيكون خلافاً لا نقاشاً.

ثمة كثير من الأمثلة يمكن تقديمها على صوغ العبارات «القاسية» و«اللطيفة». لنأخذ مثلاً بسيطاً كأن تقول «أخبرني، ما هي المشكلات التي تعانيها؟» هذا السؤال، الذي يبدو بسيطاً ظاهره، يمكن تلقيه على أنه يتسم بالمواجهة والتحدي. وقد يكون السؤال التالي بديلاً جيداً له: «تُرى، ما هو الشيء الذي هو بأمرّ الحاجة إلى تحسين؟» وثمة قاعدة سريعة مبنية على التجربة العملية مفادها أنه من الأفضل عادة تحويل توكيدك لأمرٍ إلى استفسارٍ عنه. فبدلاً من قولك، «هذا هو الحل الأفضل»، حاول أن تقول: «زبائني الأخرُ يسلكون عادةً طريقة العمل س للأسباب التالية. هل تعتقد أن هذه الأسباب ملائمة في حالتنا هذه؟»

وعندما كان ديقيد، قبل عدة سنوات، يعلم مادة الإحصاء الرياضي، كان يستعمل خلال المحاضرات السبورة (اللوح) لكتابة بعض النقاط. وبين الفينة والأخرى، كان يصمت ويوجه إلى طلابه السؤال التالي: «هل منكم من فهم هذا؟» وبسبب الصمت الذي كان يسود قاعة الدرس بعد طرحه هذا السؤال، ظنّ أنه كان يؤدي واجبه جيداً كمدرس. لكنه اكتشف، بعد تقديم طلابه الامتحان في مادته، أن جميعهم كانوا من الراسيين. إذن لقد أخفق كمدرس! وقد أصيب بالإحباط لأنه ظن أنه كان متوثقاً من فهم زبائنه (أي طلابه) لمحاضراته من خلال الأسئلة الكثيرة للاستفسار عن فهمهم لدروسه.

وقد علّق على ذلك زميل له بقوله إن تصرفه كان جيداً، لكن مهاراته كانت ضعيفة. فبسؤاله للطلبة «هل منكم من فهم هذا؟» كان يشيع جواً يقرّ فيه الطلاب بضعفهم إن كان جوابهم «كلا». لذا نصحه صديقه بأن يغير سؤاله ليصبح «هل كنت واضحاً فيما شرحت الآن؟»

وبصوغ السؤال بهذا الشكل، كان من الممكن أن يجيب أحد الطلاب «كلا، لم يحدث ذلك». وحتى لو كان هذا الجواب يتضمن تحدياً أكبر

لشخصية ديثيد، فإنه يتيح له الفرصة للتوثق من أن ما شرحه كان مفهوماً. وثمة طريقة أخرى للتعامل مع هذا الموقف، بأن تسأل طلابك بقولك: «هل ترغبون بالتوقف عند هذه النقطة، أم الانتقال إلى الموضوع التالي؟» هذه طريقة معتدلة لجعل الطلاب (الزبائن) يعبرون عن ارتباكهم في موضوع دون المسّ بذواتهم أو إحراجهم. والمبدأ هنا هو أن الناصح الناجح يتحمل المسؤولية عن الفهم المتبادل السليم.

يبين كل هذا أننا لا نعرف دوماً كيف نتصرف في محادثتنا مع زبائننا. نحن نعرف ما نريد نقله إليهم، لكننا لا نعرف دوماً كيف يتلقى زبائننا ما ننقله إليهم.

إحدى النصائح التي تساعد في عملية بناء هذه المهارة هي التدريب على المحادثة مع الزبائن، حيث يقوم صديق أو زميل بدور الزبون. إن عملية المراقبة البسيطة للآخر خلال المحادثة تكشف مباشرة الحالات التي قد يصوغ الشخص فيها عباراته صوغاً غير مناسب، وهذا يجعله يتفادى فهم الآخرين له بأنه مغرور، أو مفرط الثقة بنفسه، أو غير واضح. وإذا لم تكشف هذه الحالات، فمن المحتمل أن يكشفها الآخرون.

وإذا قمت، إضافةً إلى ذلك، بتسجيل تدريبك على المحادثة على شريط الفيديو، فإنك تتيح لنفسك فرصة أخرى لإبداء وجهة النظر فيما تقوله.

فعندما نستمع إلى آخرين، أو نرى أنفسنا في صور الفيديو، تكون المواقف التي هي بحاجة إلى تحسين أوضح بكثير. وكما يقول الشاعر روبرت بيرنز Robert Burns، لا فائدة أعظم «من أن نرى أنفسنا مثلما يرانا الآخرون».

## مهارات المدرّس

تكون مهارات النصح، في الكثير من الحالات، شبيهةً بمهارات التعليم الجيد. فواجب المعلم مساعدة الطالب على الوصول من النقطة أ (التي نعرفها، ونفهمها، ونؤمن بها الآن) إلى النقطة ب (وهي تتسم بدرجة أكثر

تقدماً وعمقاً من الفهم والمعرفة). ومن سمات التعليم الضعيف أن يقف الأستاذ أمام طلبته ويقول: «ب هي الجواب الصحيح!» (وهناك نكتة مفادها أن المحاضرة هي أسرع وسيلة معروفة لنقل الأفكار من مذكرات المدرس إلى مذكرات الطلاب، دون أن تمر بعقل أي منهما).

والمدرّس بحاجة إلى مهارتين كي يكون فعالاً حقاً. أولاًهما أنه يجب أن يكون مستوعباً تماماً للنقطة أ: من أين يبدأ الطالب (أو الزبون)؟ ما الذي يفهمه الآن؟ ما الذي يصدقه ولماذا يصدقه؟ ما هي الرسالة التي يكون الطالب مستعداً لتلقيها؟ ما الذي يفعله الآن، ولماذا يفعله بهذا الأسلوب؟ لا يمكن أن يحدث هذا الفهم لطالب (أو زبون) يعلمه أستاذ إلا نتيجة القيام بالكثير من طرح الأسئلة والاستماع إلى أجوبتها، وهذا يساعد المدرس عند قيامه بعملية التعليم (أو عملية النصح) فيما بعد.

وبعد فهم المدرس للنقطة أ، لا يستطيع القفز مباشرة إلى مناقشة ب، وهي النقطة المستهدفة. المهارة الثانية المطلوبة هي التوصل إلى عملية محاكمة، خطوة خطوة، تأخذ الطالب / الزبون في رحلة استكشافية. الهدف هنا هو التأثير في فهم الطالب / الزبون كي يقول هذا الطالب / الزبون في النهاية «بعد التفكير العميق، أعتقد أن ب هي جواب أفضل،» وكي يجيبه المدرس / الناصح عن هذه الملاحظة بقوله «حسناً، هذا هو الذي سنفعله!»

هذه العملية هي بالطبع، ما يُصطلح عادةً على تسميتها التعليم السقراطي Socratic teaching. وغالباً ما يمكن تنفيذها من خلال أسئلة مماثلة لما يلي:

- لماذا تظن أننا نواجه هذه المسألة؟
- ما هي الخيارات التي نملكها لعمل الأشياء بطريقة مختلفة؟
- ما هي الميزات التي تتوقعها للخيارات المختلفة؟
- برأيك، ما هو أسلوب رد فعل الآخرين إذا فعلنا ذلك؟
- ما الذي تقترحه للتعامل مع النتائج غير الملائمة لما فعلناه؟
- لقد واجه أشخاص آخرون الصعوبات التالية حين حاولوا ذلك. ما

الذي يمكنك فعله للحيلولة دون حدوثها؟  
 • ما هي الفوائد التي يمكن جنيها إذا حاولنا تطبيق الطريقة التالية؟

يتطلب التعليم السقراطي قدراً كبيراً من الصبر. إنه أمر عادي أن يشعر المدرس بميل شديد إلى أن الصراخ بأعلى صوته قائلاً: «لكن الإجابة واضحة. يجب أن نفعل ب! استمعوا إلى ما أقوله!» هذا سيكون، من الناحية العقلية، جواباً سليماً تماماً، لكنه فشل مُطَبَّق في مجال إسداء النصيحة.

### التعامل مع آراء الزبون وميوله

من بين الأشياء الأخرى التي يتطلبها إسداء النصح الفعال، القدرة على وضع حد لأنانية الزبون ومتطلباته العاطفية. إن أنجع طريقة للتأثير في زبون هي أن تساعده على الشعور بأن الحل انبثق (إلى حد بعيد) من فكره، أو، على الأقل، بأن الحل كان قراره هو.

وإحدى الطرق للقيام بهذا الأمر مساعدة الزبون على فهم جميع الخيارات المتاحة، وذلك بأن تقدم له كشافاً شاملاً بالميزات، والعيوب، والمخاطر، والتكاليف. بعد ذلك يمكنك أن ترشد الزبون بلباقة إلى الحل المفضل. لاحظ أن هذا يعني عادة مقاومة الإغراءات باتخاذ موقف في مرحلة مبكرة جداً من العملية. الدور الذي يتعين على الناصح أدائه هو أن يكون مرشداً متمرساً في عملية مناقشة المسألة. إن قدرتنا على أن نكون مرشدين مقبولين وجديرين بالثقة يمكن أن تتعرض للأذى إذا اعتقد زبائننا بأننا توصلنا إلى نتيجة التي يتعذر تغييرها.

وهاك طريقة جيدة يمكن للناصح سلوكها:

- 1 . قدم لزبائنك خياراتهم.
- 2 . قدم لهم معلومات وافية عن الخيارات (ومن ضمنها مناقشات كافية ليدرؤوا كل خيار في العمق).
- 3 . قدم لهم توصياتك.

#### 4 . اترك لهم الخيار.

قد يريد بعض الزبائن أن تختار نيابة عنهم. لكن هذا أيضاً هو اختيارهم. فإذا طلبوا منك أن تختار، فالأسلوب اللبق للاستجابة لطلبهم هو أن تقول: «لو كان هذا هو مشروعى أو مالى، لاخترت س».

وفي الحالات المتطرفة قد يطلب زبونك سلوك طريق لا تحرص أنت على السير فيه، وقد تفضل الانسحاب عند ذلك. ومع أن هذا قرار مؤلم، فهو أفضل من الاستمرار في محاولة فرض رؤيتك على الزبون. وإذا فشلت مهارتك في الإقناع في فرض ما تريد، وكنت غير قادر على التعايش مع الخطط التي يريد الزبون اتباعها، فعندئذ لا خيار أمامك سوى الانسحاب.

إن دور الناصح كمرشد، من خلال عملية التفكير، يصبح أهم عند التعامل مع لجان، أو مجموعات، أو مواقف أخرى تتعلق بأكثر من شخص واحد عند اتخاذ القرار. وفي مثل هذه الحالات، على المرء أن يتعلم كيف يمكنه مساعدة الزبون بأن يوضح له وجهات النظر المختلفة، وبأن يسعى للوصول إلى إجماع بين موظفي الزبون. ونادراً ما يكون عند الناصح زبون واحد فقط. وحتى لو كنت تقدم تقريراً إلى المدير التنفيذي الرئيسي CEO، فلا بد عادةً من «نيل» موافقة العاملين معه عليه كي يعتمد نهائياً.

وحتى متخذو القرار القديرون، مثل المديرين التنفيذيين الرئيسيين، فإنهم يميلون إلى الاستعانة بالمدير المالي الرئيسي في مؤسساتهم، أو بمستشارهم العام، أو بمديرين آخرين، قبل التوصل إلى قرار نهائي. ولما كان هؤلاء يمثلون مجموعات مختلفة من الناس، فليس من المفاجئ أن يدلي كل منهم بوجهة نظر مختلفة في المسألة التي طلب من الناصح المساعدة على حلها. يترتب على هذا أن آراء الزبون وميوله لا مفرّ منها في أي موقف استشاري. وإذا لم يكن بمقدورك التعامل مع آراء الزبون وميوله، فلا يمكنك أن تكون ناصحاً فعّالاً.

وعلى ذلك، يتحتم على جميع الناصحين أن يتعلموا آليات ومناهج

للتوفيق بين الآراء المختلفة. وعلى سبيل المثال، ففي الكثير من المواقف الاستشارية (إن لم يكن في معظمها)، يرتب الزبائن جداول أعمال الاجتماعات بحيث يشارك فيها عدد من الأشخاص المهنيين، كل منهم يصطحب (عادة) برنامجاً خاصاً به. ويحضر بعض الناصحين هذه الاجتماعات ويسعون لتسهيل سير عمل الجلسة، والتعامل مع المصالح والبرامج ووجهات النظر المختلفة في «الزمن الواقعي» real time. بيد أن قلة من الناصحين يتمتعون بقدر من المهارة يكفي للتعامل مع عدد كبير من الاعتراضات والاهتمامات التي تطفو على السطح خلال مثل هذه الاجتماعات.

لكنك إذا عملت ما بوسعك لمعرفة من سيحضر الاجتماع، ورتبت الأمور لتستدعي كلاً ممن سيحضره على انفراد، سلفاً، فيمكنك عندئذٍ الطلب من كل منهم ليسهم في مناقشة المواضيع، ويعبر عن همومه وأهدافه. وإذا أُجريت الاستعدادات بهذه الطريقة، يصبح من الأسهل التخطيط للاجتماعات اللاحقة، وتسييرها، والوصول بالمجتمعين إلى إجماع على القرارات المتخذة. ومع أن جداول الأعمال الفردية لا يجري دوماً إجماع عليها، فمن المحتمل أن يحدث تقدّم جوهري في اتخاذ القرار.

وتستفيد أيضاً معظم الاجتماعات من تلخيص سريع لما جرى إقراره. وغالباً ما يغادر الناس الاجتماع نفسه حاملين انطباعات مختلفة عما تم إقراره. هذا وإن بناء الثقة يتطلب أيضاً تخفيض درجة الغموض قدر الإمكان.

إنه لَمِنَ المغري (وربما من الصواب) أن نفكر بأن جداول الأعمال والأولويات والأهداف المتعارضة هي خطأ الزبائن لا خطأك. لكن ما لم يكن بمقدورك إيجاد الأساليب والمهارات اللازمة للتعامل معها، فلن يُعْمَلَ بنصيحتك، ولن يُنظَر إليك على أنك ناصح مفيد ومساعد للآخرين.

## تعديل أسلوبك وفقاً لطلب الزبون

إسداء النصح ليس علماً، إنه فن يسميه جسوالد سالاكوز Jeswald Salacuse بحق في كتابه (فن النصح The Art of Advice) «فنأ في الأداء». وينبغي لمعظمنا تَعَلُّم هذه المهارة عن طريق التجربة والخطأ في سياق تقدمنا في سيرتنا الوظيفية. الإلماعات الفردية المفيدة والتكتيكات أمور مساعدة، لكن تطبيق أي منها دون تفكير على جميع الزبائن غلطة فاحشة. إن جوهر إسداء النصح يكمن في القدرة على تصميم الطرائق والوسائل في التفاعل، التي تلائم كل زبون بمفرده. ولدينا جميعاً زبائن لا يتحملون كثيراً التفكير السقراطي ويقولون «أوقف هذا الهراء؛ لا أريد أكثر من إخباري بما تفكر فيه». فإذا كان هذا هو الأسلوب الناجح مع هؤلاء الزبائن، فهذا هو ما يجب أن نفعله. (سنناقش الأنماط المختلفة للزبائن في الفصل 16).

بيد أنه ما يزال يقع على عاتق الناصح مهمة أن يفهم بسرعة نمط التفاعل الذي يفضله كل زبون على حدة، وأن يتمتع بقدر كاف من المرونة تسمح له بالتعامل مع الزبون، بالطريقة التي يراها هذا الزبون أكثر فعالية وراحة. والشيء الوحيد الذي يجب على الناصح ألا يفعله، هو أن يلتزم بأسلوب استشاري وحيد ويقول «حسناً، هذا هو أسلوبي. فإما أن يقبله الزبون أو يتركه». ولعمري إن هذا قول يتسم بالغرور والتعالي والعجرفة!





# 5

## قواعد الرومانسية: بناء العلاقات

سننتقل الآن إلى آخر المهارات الأساسية الثلاث التي يجب أن يملكها ناصح موثوق: ألا وهي بناء العلاقات.

إن آراءنا اللاواعية حول كوننا «مهنيين» تكون أحياناً مبنية على تمييز أنفسنا عن زبائننا. وهذا يفصلنا، إلى حد ما، عن هؤلاء الزبائن. لكن بناء العلاقات يتطلب منا إيجاد أرضية مشتركة معهم، وليست معزولة عنهم.

وهكذا، فربما كان أفضل المعايير لنجاحنا في إقامة علاقات وثيقة مع زبائننا، هو أن نكون ناجحين في إقامة علاقات وطيدة مع أشخاص يعملون في مجالات أخرى بعيدة عنا.

لعلاقات العمل كثير من العناصر المشتركة مع العلاقات التي نسعى إلى إقامتها في حياتنا الشخصية. وعلى سبيل المثال، فكّر في الطريقة التي تتصرف بها (أو تصرفت بها ذات مرة) عند محاولتك إقامة علاقة مع شريك رومانسي.

لبناء علاقة شخصية قوية، تحاول أن تكون متفهماً، وعميق التفكير، وحساساً، ومراعياً لمشاعر الآخرين، وداعماً لهم. وجميع هذه الصفات

تنطبق تماماً على ما يلزم لبناء علاقات عمل قوية.

ولحسن الحظ، ثمة بعض المبادئ الأساسية لبناء العلاقات تنطبق على كل من الحياة الشخصية والحياة المهنية. ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

- 1 . كن البادئ.
- 2 . اشرح، ولا تكن مجرد مخبر.
- 3 . اصغ إلى ما هو غير مألوف، لا إلى ما هو عادي.
- 4 . توثق من أن نصيحتك هي المنشودة.
- 5 . احصل على الحق بإسداء النصح.
- 6 . لا تكف عن طرح الأسئلة.
- 7 . أفصح عما تعنيه.
- 8 . حين تكون بحاجة إلى مساعدة، اطلبها.
- 9 . أظهر اهتماماً بالشخص الآخر.
- 10 . امدح ولا تتملق.
- 11 . عبّر عن تقديرك للآخر.

## كُن البادئ

لإيجاد علاقة، يجب أن تكون البادئ بالسعي إليها. يجب أن تعمل المعروف لِيُسدَى المعروف إليك. ويجب عليك السعي لجعل الشخص، الذي تحاول التأثير فيه، يدرك بوضوح أنك ترغب في أن تكون البادئ بإقامة العلاقة بينكما، وذلك بغية كسب ثقته. تُرى، هل في هذا شيء من المجازفة؟ نعم، قطعاً إن الأمر كذلك. ففي هذا التصرف يوجد احتمال للرفض.

لقد أظهرت كاثيري، زوجة ديفيد، فهماً عميقاً لهذا المبدأ في أول أيام علاقتهما. فعندما أخبرها ديفيد، أنه سيسافر إلى مصر لإنجاز بعض الأعمال هناك، كانت راغبة جداً في الذهاب معه. وبسبب حدوث هذا الأمر في وقت مبكر جداً من علاقتهما، فإنها لم تطلب منه مباشرة أن يستجيب لرغبتها

الشديدة في مرافقته (لأن هذا الطلب يمكن أن يفهم على أنه محاولة لدفع العلاقة بينهما إلى حد بعيد، بأسرع مما يجب).

ومن ثم، ودون الإشارة إلى الرحلة، دعت ديفيد ليتناول طعام العشاء في بيتها في إحدى الأمسيات. وعندما حضر في الموعد المحدد، اكتشف أن كاثي أعدت له طبقاً على الطريقة المصرية، وقدمته له على غطاء لطاولة الطعام مزين برسوم شرق أوسطية. وأثناء العشاء، كانت تُعزف الموسيقى المصرية، وكان اثنان من المرشدين السياحيين للتعريف بمصر جالسين إلى طاولة العشاء.

تُرى، كيف يكون رد فعلنا على مثل هذا الأمر؟ من الصعب جداً رفض هذا الطلب المبطن. كانت الرسالة التي وجهتها كاثي إلى ديفيد بدون كلمات، لكنها كانت واضحة وعالية، وكأني بها تقول:

«أنا أرغب في عمل أي شيء لأكسب ودك، وإن إقامتك لعلاقة معي أمر مثير جداً!»

وبالطبع فقد سافرا معاً!

### اشرح، ولا تكن مجرد مخبر

لجعل أي شخص يصدق أمراً ما سمعه عنك، عليك أن تعرض هذا الأمر، لا أن تقوم بمجرد توكيده. كل ما تنسبه إلى نفسك، وإلى زملائك، وإلى شركتك، سيُستقبل دوماً من قبل الآخرين بالريبة والتشكك عند إصغائهم إليك. لم تقم كاثي بقطع الوعود، أو القيام باحتجاجات لعدم اصطحاب ديفيد لها في سفرته، لكنها بيّنت له ما أرادت.

سنورد مثلاً مشابهاً في حياة العمل. ثمة شركة مهنية تنافس للحصول على عمل من مصرف ولز فاركو Wells Fargo. لقد قدمت هذه الشركة عرضها ضمن خُرج دابة جلدي! كذلك فإنها قامت بتقديم عرضها لشركة Domino التي تصنع فطائر البيتزا، عن طريق شخص يرتدي الملابس الخاصة

التي يرتديها العاملون في شركة Domino، الذين يوصلون طلبات الفطائر إلى البيوت. لقد كانت تلك الشركة المهنية تحاول توجيه رسالة واضحة هي: «نحن نحاول معاملتكم بطريقة متميزة وفريدة».

مثل هذه التكتيكات ليست فعّالة في حد ذاتها. إنها تكون فعّالة في تلك الحالات فقط التي تكون فيها جزءاً من توجهات وإيحاءات تعزز الرسالة التي توجهها! أما التكتيكات غير المرتبطة بمناسبات معيّنة، فإنها سرعان ما ينظر إليها على أنها غير مخلصّة.

ويتجلى أحد الإجراءات الأولية، لأي عملية بناءٍ لعلاقةٍ، في خلق الفرص كي تبين أن لديك شيئاً ما يمكن تقديمه. ولا يوجد طريقة للنجاح في ذلك أفضل من بدئك بتقديم هذا الشيء.

وفي هذا المقام، ترد بعض التحديات: فكيف يمكنك أن تبين بنجاح (لا مجرد توكيد):

- 1 . أنك أصغيت إلى ما قاله الزبون؟
- 2 . أنك توافق على الأهمية التي يوليها الزبون لما يقول؟
- 3 . أنك تفهم الوضع الخاص الذي يميز موقفه؟
- 4 . أنك تفهم عمله؟
- 5 . أنك ستكون شخصاً مريحاً وداعماً لمن تعمل معه؟
- 6 . أنك ستكون قادراً على تقديم إسهام فريد؟
- 7 . أنه يمكن الوثوق بأنك تحترم كلمتك؟
- 8 . أنك تملك الخبرة في التعامل مع نمط مشكلة الزبون؟

نحن لا نقترح (ولا نأمل) أن يكون لديك أجوبة جاهزة عن جميع هذه الأسئلة. بيد أننا نودّ إسداء النصيحة التالية: قبل أن تتوجه إلى أي اجتماع مع الزبون (أو زبون محتمل)، حدد الشئيين أو الثلاثة أشياء التي تودّ أن يصدقها الزبون تماماً عنك بحلول نهاية الاجتماع.

بعد ذلك حدد سلفاً وبدقة كيف ستقوم بإيضاح أنك تتسم بهذين الشئين أو الثلاثة أشياء. لا تكتفِ بمجرد ذكرها، بل بينها. فإذا كان الزبون يريد الاقتناع بشيء ما، فيجب أن تكون مستعداً لإثبات هذا الشيء بطريقة مقنعة. وعلى سبيل المثال، يمكن لأسئلتك أن تكشف أنك حصلت على بعض المعلومات عن شركته قبل مجيئك، وذلك بقولك:

«أنا أعرف، نتيجة البحث الذي أجريناه على شركتكم، أنكم اندمجتم مع شركة ABC قبل سنتين كي تكونا ثالث أكبر شركة في العالم. وما أود أن أعرف المزيد عنه هو طريقتكم في معالجة مشكلات التكامل بين الموظفين الآتين من العديد من الثقافات والخلفيات».

أو:

«قرأت الكلمة التي وجهتموها إلى رابطةكم التجارية حول هذا الموضوع، وراجعت النشرات الصحفية التي أصدرتها شركتكم. والشيء الذي لا أعرفه هو الخيارات التي تقومون بالنظر فيها، والتي ربما كانت مهمة فيما يتعلق بالاستهلاك العام».

مثل هذه الأسئلة، تقدم الدليل على أنك دقيق، وأنت تحترم وقت الزبون لأنك مهياً وعلى كامل الاستعداد للدخول في المواضيع مباشرة. وللإيحاءات الصغيرة أهمية لا تقل عن الإيحاءات الكبيرة، شريطة ألا تصبح روتينية جداً. لننظر في موضوع إثبات أنك حريص على العلاقات وتقديرها حق قدرها. سنجري ثانيةً المقارنة بالعلاقات الرومانسية.

لا شك أنك تحظى بقدر معين من «التقدير» إذا تذكرت عيد ميلاد زوجتك، أو عيد زفافكما، وغير ذلك. لكن انظر في الأثر الذي يحدثه وصولك إلى البيت، في أحد أيام الأسبوع الذي لا يتميز عن غيره من الأيام، وأنت تحمل هدية لزوجتك، ثم تسلمها قائلاً: «لا يوجد سبب معين لهذا، لكنني كنت أفكر كم أنا أحبك وأقدرك، ومن ثم قررت أن أقوم بإيماءة متواضعة للتعبير عن شكري لك على كل ما تفعلينه لي».

هكذا تبني العلاقات الرومانسية. وفي عالم الأعمال، يجب ألا يكون الأمر مختلفاً. كم هو جميل أن تتصل بزبونك في يوم عادي لا يتميز عن غيره من الأيام، وتبادره قائلاً: «كنت أفكر فيك، وحصلت على بعض المعلومات التي أظن أنها تهملك، وبودي مناقشتها معك».

تُرى، ما الذي تثبته بهذا التصرف؟ إنك تظهر أنك حريص على زبونك، وأنك تفكر بمصلحته لا بمصلحتك، وأنك منبع للأفكار (بعضها جيد، وبعضها الآخر ليس جيداً تماماً)، وأنك شخص يحب الزبائن أن يظلوا على اتصال معك. هذه ليست مجموعة سيئة من النتائج الناجمة عن عمل بسيط كهذا.

### أصغ إلى ما هو غير مألوف، لا إلى ما هو عادي

أهم ما تفعله لكسب ثقة شخص ما، إقناعه أنك تتعامل معه على أنه إنسان له كيانه، لا على أنه مجرد فرد ينتمي إلى مجموعة أو طائفة من الناس. ومن ثم، فعندما تصغي إلى حديث زبون ما، يتعين أن يرد في ذهنك السؤال التالي: «ما الذي يجعل هذا الشخص مختلفاً عن أي زبون آخر قدمت خدماتي له؟ ما الذي يعنيه هذا لما يجب عليّ قوله، وكيف يجب أن أتصرف؟»

ولسوء الحظ، فهذه مهمة صعبة. فالميل الطبيعي لمعظمنا هو أن يعملوا العكس تماماً، إذ إننا نصغي إلى الأشياء التي نعرفها والتي قابلناها سابقاً، وذلك بغية الاستفادة من خبراتنا السابقة، واستعمال الكلمات، والطرق، والأدوات التي نعرفها حق المعرفة. هذا هو ما يفعله معظمنا، لكنه لا يفيدنا كثيراً في معظم الأحوال.

قبل أن تتمكن من مساعدة شخص ما، فإنك بحاجة إلى فهم تفكيره. عليك افتعال مواقف تجعله يخبرك المزيد عن مشاكله واهتماماته وحاجاته.

حين يكون لديك موعد، وتريد أن تحدث انطباعاً جيداً عنك لدى

الشخص الذي ستقابله، لا تفكر في مجرد «الحيل» التي تجعل هذا الشخص يفعل شيئاً ما أو يفكر في أمر ما. (إذ إن مثل هذه التصرفات سهلة الكشف، ثم إنها مرفوضة). إن هدفك هو (أو يجب أن يكون) كشف اهتمامات هذا الفرد وذوقه، وأولوياته، والأشياء التي يحبها والتي لا يحبها، وذلك للتعامل معها وفقاً لميول هذا الشخص، لا وفقاً لميولك أو ميول أي شخص آخر.

وبعد اكتشاف المزيد عن هذا الفرد، بعد ذلك فقط، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت ترغب في تكوين علاقة معه (هل هذا هو الزبون الذي تريده؟). وبعد اكتشاف المزيد عنه، بعد ذلك فقط، يمكنك أن تكشف كيف تكون أكثر فعالية في فهم ما يفضله ذلك الفرد، وأن تعرف الأشياء التي يستجيب لها (أي كيف تجعله يحبك!).

إن إحدى أخطر الجمل في أي لغة هي تلك التي تبدأ بعبارة «ما يريده الزبائن هو...» ومهما كانت خاتمة هذه الجملة، فإنك ستكون مخطئاً. كل ما في الأمر هو أن الزبائن هم أفراد يختلف بعضهم عن بعض، ثم إنهم يريدون أن يعاملوا كذلك. (وهذا الأمر صحيح في العلاقات الرومانسية: إذ لا توجد خاتمة سليمة للجملة التي تبدأ بعبارة «المرأة التي أفضلها هي...» (الرجل) الذي أفضله هو...»)

### توثق من أن نصيحتك هي المنشودة

إحدى أكبر الأخطاء التي يرتكبها الناصحون هي أن يظنوا أن زبونهم يطلب منهم دوماً تقديم نصائحهم له. هذه غلطة فاحشة. ومن المناسب أن نورد في هذا الصدد بعضاً من أسرار زواج ناجح.

نعرف زوجاً وزوجة تلقياً قسطاً وافراً من التعليم، كلاهما مهني ناجح، لا يتوانى عن حل (أو محاولة حل) مشاكل الطرف الآخر. كان الواحد منهما يقوم، بعد عودته إلى البيت متعباً ومتوتراً، بشرح بعض مشكلاته في العمل. وكان الطرف الآخر يحاول مباشرة إيجاد حلول لها ويقول: «حسناً، ما يجب عليك عمله هو س، ع، ص». وكان الأول يجيب بقوله: «لَمْ تفهمني؛ أنا

لا أستطيع عمل ذلك بسبب أ، ب، ج». وكان الرد التالي على ذلك هو: «إذن اعمل 1، 2، 3».

وبسرعة كبيرة كان وطيس الجدال (وهو جدال فعلاً) يحمي، والعواطف تثور، والامتعاض يزداد. وفي حين كان مسدي النصيحة حسن النية، فقد كان متلقيها ينزعج لأنه لم يطلب أي نصيحة!

ما كان يريده متلقي النصيحة هو مجموعة من الآذان الصاغية، ودعمًا عاطفياً، وفهماً للصعوبات التي يواجهها، وإتاحة الفرصة لتجميع أفكاره لدراستها في جو آمن.

وينطبق هذا السيناريو، دون تعديل، على جو العمل. فجميع الناس، ومن ضمنهم الزبائن، يلتمسون التأييد، واستحسان مواقفهم، ودعمهم. وبغية جعل زبونك يصغي إلى نصيحتك ويقبلها، عليك التحلي بأنماط مناسبة من السلوك والمهارات، التي تسمح لك كي تثبت أنك تقدم التأييد واستحسان الموقف والدعم مع النصيحة التي تسديها.

وكما هو الحال مع الزوج السابق الشغوف بشريكته، يتعين عليك أن تتعلم كيف تقاوم إغراء القول في وقت مبكر: «أنا أعرف كيف أحل مشكلتك، وما عليك إلا أن تفعل ما يلي». قد تكون محقاً في ذلك، لكنك ستفشل كناصح موثوق، وربما كانت نصيحتك ستنتهي إلى الرفض. الزبائن لا يلتمسون دوماً النصيح، إذ إن ما ينتظرونه، في الأغلب، آذاناً صاغية.

## احصل على الحق بإسداء النصيح

في العلاقات الرومانسية، ثمة قواعد تسلسلية. هناك مراحل معينة من هذه العلاقات لا ينبغي لنا دخولها قبل أن نكون تجاوزنا مراحل أخرى. وكما أن ثمة تصرفات معينة لا يعقل أن نمارسها في اللقاء الأول، ولكن ليس بعد السنة الخامسة، فهنالك توقعات في العمل تختلف وفق مرحلة العلاقة بين الناصح والزبون.



وأكثر الانتهاكات شيوعاً لهذا التسلسل هو التسرع في تقديم الأجوبة. ونحن نفترض أن علاقة الزبون / الناصح، التي غالباً ما يشارك الزبون بتحمل مسؤولية أخطائها، تتلخص في طلب الخبرة التقنية والحصول عليها.

والحقيقة هي أن تلقّي الأجوبة عن الأسئلة الهامة هو أمر لا يقدر أي كان على التعامل معه بسهولة ويسر. نحن جميعاً نحبّ سماع حلول لمشكلاتنا، لكنّ لسنا جميعاً ميالين للتعامل مع هذه الحلول بجدية، ما لم يكن الذي يقدم الأجوبة قد «حصل على الحق» بتقديمها.

والحصول على هذا الحق مؤلف من الأقسام الثلاثة التالية:

- 1 . تفهّم وضع الزبون.
- 2 . تفهّم شعور الزبون نحوه.
- 3 . إقناع الزبون أننا نتفهم النقطتين السابقتين.

### لا تكف عن طرح الأسئلة

غالباً ما كانت تقدم النصيحة التالية: «اطرح عدداً كبيراً من الأسئلة، اصمت، ثم أصغ»، لكن لا يمكن تأكيد سلامة هذه النصيحة كثيراً. وفي محادثات العمل، كما هو الحال في المحادثات الرومانسية، لا يفصح الناس دوماً عما يعنونه. فعندما تسألك زوجتك: «هل ترغب في تناول طعام صيني هذا المساء؟» ليس من الضروري أن يكون هذا سؤالاً. إنه غالباً ما يكون رجاءً

«من فضلك، دعنا نتناول طعاماً صينياً هذا المساء»، أو حتى أمراً «هل يمكننا، ولو مرة، من فضلك، أن نتناول أخيراً طعاماً صينياً بدلاً من تناول طعام إيطالي كل مرة!». ستكون الحياة أسهل إذ كان الناس يفصحون بدقة عما يعنون بما يقولون، لكنهم لا يفعلون ذلك: إذ إنهم كثيراً ما يلجؤون إلى التلميح عوضاً عن التصريح.

وبالمثل، فثمة بعض الغموض في كلام زبون عندما يقول مثلاً: «أنا غير واثق بأن هذه الفكرة ستنجح». قد يعني لهذا الكلام شيئاً من مئة شيء، ومن ضمنها:

- «أنا لا أحب هذه الفكرة»
- «أحب هذه الفكرة، بيد أنني لا أعتقد أن بإمكانني إقناع زملائي بها»
- «قد تنجح هذه الفكرة، ولكن ليس بالصيغة التي قدمتها بها»
- «لم أفتنع بعد، لكن زودني بمعلومات أكثر عنها»
- «تجاوز هذا الموضوع الآن، وإلا بدأت فعلاً بإزعاجي»

تتجلى مهارة الناصح الموثوق في صياغة السؤال الدقيق (والرقيق) الذي يطرحه على الزبون، والذي من شأنه إزالة الغموض الوارد في كلام الزبون. وعلى سبيل المثال، فبدلاً من أن يوجه للزبون (تعليقاً على كلامه الغامض السابق) السؤال الجاف «ولمَ لا؟»، من الأفضل أن يطرح عليه السؤال التالي:

«نعم، أستطيع أن أرى بعض الأشياء التي قد لا تسمح لهذه الفكرة بأن تنجح هنا. هلاً أخبرتني بالمزيد عن الفكرة من فضلك؟ ما هو الشيء الذي يجعلك غير مرتاح لها؟»

هذا السؤال يجب أن يدفع بالزبون إلى إيضاح ردود أفعاله، وهذا يمكننا من التوجه إلى الخطوة التالية.

وفيما يتعلق بزوجتك، يمكن القول:

«إذا رأيت طعاماً صينياً، فلا بأس. وأنا، شخصياً، لم أَمَلَّ قط من الطعام الإيطالي، لكنك إذا أردت التغيير، فلنذهب إلى المطعم الصيني!»

تُرى، هل ينجح ذلك؟ وكيف تعبر عنه؟ ما هي الكلمات المناسبة لك؟

## أفصح عمّا تعنيه

وبالطبع، فليس الزبائن وحدهم هم الغامضين، والذين يقدمون كثيراً من التلميحات، إذ إن الناصحين يفعلون ذلك أيضاً. وكما تكون مسدياً فعالاً للنصيحة، عليك السعي للتوثق من أن ما أردت قوله هو الذي سُمِعَ حقاً من قبل الزبون.

أكثر الصيغ شيوعاً لانهايار التواصل (ومصدر رئيسي للثقة المفقودة) هو سوء فهم ما قيل. تُرى، كم مرة في الحياة المهنية حصل الحوار البسيط التالي بين شخصين:

«لم تتقيد بالموعد النهائي لإنجاز العمل».

«لم يكن موعداً نهائياً لإنجازي العمل، فقد قدمت لك تقديراً للمدة التي اعتقدت أنه يمكنني إنجاز العمل خلالها».

«حسناً، أنا أعتقد أنه لم يكن هذا هو الذي قلته. لماذا لم تقله بهذا الأسلوب في البداية؟»

لا تفترض أبداً أن الشخص الآخر قارئ للأفكار: قل ما تريده وتؤمن به. لن تنجح التلميحات. فإذا أردت شيئاً ما من الشخص الآخر، اطلبه منه بصراحة (وبتهذيب). لا يكفي قولك: «إنني أواجه بعض الصعوبة مع موظفيك عند طلبي لبعض المعلومات التي أحتاجها». (هذا تلميح!) لن توصلك هذه الجملة بمفردها دائماً إلى مبتغاك. عليك أن تكون واضحاً وحاسماً، كأن تقول:

«هل لك أن توجّه مذكرة إليهم أو التحدث معهم عن أهمية هذا الأمر؟ فإذا لم نعالج الموضوع بصراحة، فسيؤخر تنفيذ العمل، وستزداد ميزانيته، ونحن لا نريد لهذا أن يحدث ما لم يكن هذا هو الذي تريدون منا عمله. ما هو الأسلوب الذي تحبون أن نسلكه لمتابعة العمل؟»

لاحظ أن كونك ناصحاً موثقاً لا يعني فعل كل ما يريده الزبون، إذ إن هذا نوع من التملق الذليل. والواقع أن الصحيح هو العكس تماماً. إن الناصحين الموثوقين العظماء هم الذين لا يخشون من أن يواجهوا زبائنهم بالأخبار السيئة، إضافة إلى الأخبار الجيدة. إنهم أولئك الذين يُعتمد عليهم في قول الحقيقة دائماً ببراعة وإتقان.

### حين تكون بحاجة إلى مساعدة، اطلبها

يشعر المهنيون، مراراً وتكراراً، أنهم بحاجة إلى إنجاز عمل مميز يتسم ببراعة فائقة ابتغاء كسب ثقة أحد الزبائن. ولكن لا شيء يمكنه تجاوز واقع الحال. فكل من يسعى إلى الظهور بأنه ذو قدرة غير محدودة، وأنه شخص مستعد للإجابة عن أي سؤال، قد يلقي بالضبط الاستجابة المعاكسة «من هو هذا الشخص الذي يظن أن بإمكانه خداعنا؟»

وكما سبق وذكرنا، فإن تقديم النصح هو عملية تتعلق بشخصين، وليست أداءً منفرداً. وما يحدث في أغلب الحالات أنك أنت الذي تكون بحاجة إلى مساعدة زبائنك لحل المشكلات. عند ذلك لا تخف من طلب المساعدة. وقد تصبح أكثر جدارة بالثقة إذا قلت لزبونك: «أنا لست على ثقة تامة بصحة أسلوبِي في معالجة هذه المسألة؛ هل لي أن أناقشها معك؟» وهذا تصرف أفضل من أن تقول: «اترك المسألة لي، فأنا سأسوي كل شيء».

عند طلبك لمساعدة، عليك أن تبقى مركزاً على مشكلة أو قضية زبونك، أما قلقك على كيفية «ظهورك» أمامه فأمر يأتي في المقام الثاني. أنت تدعو الزبون للمشاركة في حل مسألة مشتركة: وهذا سبيل موثوق للوصول إلى بناء الثقة.

وبالطبع، فثمة أساليب جيّدة وأخرى سيئة في طلب المساعدة. فطلبها من قبل خبير متمرس بأسلوب حاذق يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة جداً. ومن المناسب في هذا الصدد رواية حكاية أخرى جرت مع كاثي ميستر

لإيضاح هذه النقطة. ففي إحدى المرات دخلت كاثي إلى مكتب ديفيد وقالت: «عزيزي، لدي مشكلة، وأنا بحاجة إلى مساعدتك!»

وبالطبع، أجابها ديفيد بلهجة أبوية قائلاً: «أمرك مطاع، عزيزتي، كيف يمكنني مساعدتك في حل مشكلتك؟» أجابته بقولها: «حسناً، فكما تعلم، لدينا أصدقاء سيتناولون معنا الليلة طعام العشاء. لقد انتهيت قبل قليل من مراجعة قائمة الأشياء التي يجب عملها: الذهاب إلى البقالية لشراء الحاجيات، وطبخ الطعام، وترتيب الطاولة، وتنظيف البيت، وشراء الزهور، واختيار المقطوعات الموسيقية، وغيرها».

ثم تابعت تقول: «لقد قُدرت الوقت الذي يستغرقه إنجاز كل من هذه الأشياء، ويبدو أن ثمة احتمالاً بأنني لن أكون قادرةً على إتمامها جميعها بحلول وقت وصول الضيوف. إنني أرغب كثيراً في أن يسير كل شيء على ما يرام هذه الليلة. وأنا أتساءل، يا عزيزي، عما إذا كان لديك أي نصيحة تقدمها لي في هذا الموضوع».

لم يكن أمام ديفيد أي مخرج من هذا الأمر سوى أن «يتطوع» لفعل شيء ما. وما كان من الممكن أن يكون أمراً مزعجاً (كأن تقول له كاثي: «ما أريد منك أن تعمله هو...») تحوّل إلى التماس للمساعدة.

الفرق بين الأمر والتماس المساعدة ليس تافهاً. فإصدار الأمر يكون مدعاةً للامتناع، في حين يؤدي التماس المساعدة إلى اتخاذ موقف إيجابي. وإنه لما يثير الاهتمام في السلوك الإنساني أننا نستاء غالباً من أولئك الذين يعملون معنا معروفاً، والذين ندين لهم بجميل قدموه لنا. وبالمقابل فإننا نشعر بالعطف تجاه أولئك الذين مددنا لهم يد المساعدة. (وقد وصف هذا السلوك روبرت سيالديني Robert Cialdini في كتابه «التأثير» Influence. ولهذين الشعورين القويين نتائج مثيرة للاهتمام في عالم الأعمال. وعلى سبيل المثال، فمحاولتك أن تثبت لزبون مقدار ما قدمت له من خدمات، وبخاصة عندما يكون ذلك حقيقة واقعة، تسفر عن اتخاذه موقفاً سلبياً منك معادلاً لموقفه الإيجابي.

## أظهر اهتماماً بالشخص الآخر

أفضل أسلوب لجعل شخص ما يعتقد بأنك إنسان مريح، وصحبه ممتعة، هو أن تترك له العنان للحدث عن نفسه. هذا أمر ليس، ولا يجب أن يكون، تكتيكاً لتتملقه على كل ما يقوله عن نفسه (مع أنه غالباً ما يستعمل بهذه الطريقة).

وفضلاً على ذلك، فإن هذا الأسلوب يتيح لك أكبر قدر من المعلومات عن هذا الشخص، وبذا تتمكن من تحديد الطريقة الصحيحة لقول أشياء تجعله يصغي إليها باهتمام. وإذا أردت التأثير في شخص ما، عليك اكتشاف الأشياء التي تؤثر فيه، أو على الأقل، معرفة الطريقة التي يُحتمل أن يتأثر بها. الأسلوب الوحيد لفعل هذا هو أن تطرح أكبر قدر ممكن من الأسئلة.

عندما يقول شخص «أظن هذا»، فالجواب المناسب ليس هو «حسناً، أظن ذلك». وبدلاً من أن تجيب بهذه الصيغة، فإنك بحاجة إلى اكتشاف السبب الذي يجعله يظن كذلك. لذا اطرح السؤال التالي: «لماذا تظن ذلك؟» أو «مالذي قادك إلى تلك النتيجة؟» أو «هل تظن أن هذا صحيح دوماً، أم في حالات معينة؟» وكلما طال جوابه عن هذه الأسئلة، تحسّن فهمك له، وزادت قدرتك على التوصل إلى الشيء الصحيح الذي تقوله، والذي سيكون أكثر عوناً له وأكثر حظوة بقبوله. ويكمن قسم مهم من ثقتي بشخص في شعوري بأن «هذا الشخص يفهمني!» وتجري هذه الأسئلة جرياناً طبيعياً وتلقائياً حين يكون لدينا اهتمام حقيقي بالشخص الآخر.

هذا، ولا يتعين علينا طرح الأسئلة فقط، بل يجب علينا أيضاً تذكر الأجوبة. ويبدو هذا الكلام وكأنه نصيحة لا قيمة لها، لكن الأمر ليس كذلك. قد يقابل بعض الناس شخصاً لم يَرَوْهُ منذ أشهر أو سنين، ويتذكرون كل شيء قالوه له أو فعلوه معه. ولكن الغريب أن هذا الموقف ليس عاماً، فقد يقابل هؤلاء الناس شخصاً آخر لا يتذكرون شيئاً مما قالوه له أو فعلوه

معه. ومن ثم، فكي لا يقع هؤلاء الناس في إحراج نتيجة نسيان ما يتعلق بالشخص الآخر، يمكنهم استعمال بعض الوسائل البسيطة التي تساعدهم كثيراً، كأن يسجلوا ملاحظاتهم عن ذلك الشخص، ويراجعوها قبل إجراء المقابلة التالية معه.

(يوجد في هذه الأيام الكثير من «برمجيات الاتصال» contact software في الأسواق هدفها تسهيل هذا الأمر). الهدف هنا ليس هو إبداء اهتمام زائف، إنما هو استخدام أي وسائل تحتاجها لمساعدتك على إظهار أنك مهتم فعلاً بالشخص الآخر.

### امدح ولا تتملق

تَحَيِّنِ الفرصَ لتقوم بإطراء الشخص الآخر بإخلاص. كلُّ منا يحب أن يُقال له المديح، مادام هذا المديح نابعاً من شعورٍ حقيقي غير زائف.

ويستعمل الإيطاليون عبارة يطلقونها على الناس الذين لا يتسم مديحهم بالصدق، وذلك بتسميتهم (falsi cortesi أي اللطفاء المزيفين). يجب أن تكون الإطراءات على أشياء محددة كي تبين أنها ليست مجرد تتملق. فالعبارة «تبدو لطيفاً» لا تتمتع بمصداقية، أما عبارة «يبدو لون البذلة التي ترتديها رائعاً ومناسباً لك» فهي أفضل. وأفضل من هذا كله هو أن تقول: «أعتقد أنك مدير متمكّن لأنني أعرف ما يتكلمه موظفوك عنك في غيابك، وقد لاحظت أيضاً بعض التغيرات في الأسلوب الذي يسلكه هؤلاء الناس في فعل كذا وكذا».

### عبّر عن تقديرك للآخر

كل منا يحب أن يحظى بتقدير الآخرين له. وللتعبير عن هذه الفكرة بضدها، نقول: إنه ما من شيء يمكنه تدمير رومانسيّتك أو ثقّتك بنفسك، من شعورك بأن كل ما تقوله أو تفعله هو أمر يُستَحْفُ به. وبالطبع، فهذا يحدث غالباً في الزواج والعمل.

نادراً ما يعي الزبائن المدى الكامل لخبرة الناصح الموجودة «خلف الستار»، والتي يستفيدون منها. إنهم يستخفون بها.

إضافة إلى ذلك، ففي حين يندر تقدير الزبائن (بصراحة) تقديراً عالياً لجهود المهنيين الذين يخدمونهم، فإنهم يتوقعون من هؤلاء المهنيين أن يعبروا عن تقديرهم لزبائنهم.

تصوّر أنك محام، وأنت زبونٌ لمحاسب ذي خبرةٍ عالية توصل إلى الوسائل الكفيلة بتخفيض ما تدفعه من ضرائب إلى حدها الأدنى. قد لا تقدّر هذا الأمر لأن ما فعله لا يتجاوز واجب المحاسب الذي استأجرته للقيام به، وربما لا يتجاوز تقديرك له إلى أبعد من أن تدفع فاتورة أتعبه.

بيد أنه لو حدث أن قام هذا المحاسب نفسه بتوكيلك لتدافع عنه في قضية تتعلق بإقدامه على عمل محظور، فإنك ستكون راغباً في أن تسمع منه بعض الثناء إذا نجحت في دفاعك عنه. تُرى، لماذا نحن، كزبائن، لا نقدّر الجهود التي بذلها المهني نيابة عَنَّا، في حين أننا، كناصحين، نتوقع تلقي الكثير من الإطراء والتقدير؟

الحقيقة هي أننا نريد، جميعاً، أن نلقى التقدير والثناء على ما فعلناه. لكن يجب ألا يكون ذلك عندما لا نستحقهما، بل عندما نستحقهما فعلاً. إن التعبير (المناسب) عن تقديرنا لزبائننا (وشركائنا الرومانسيين) أمر بالغ الأهمية في بناء علاقات وثيقة بهم.



# 6

## أهمية المواصفات الملائمة

تفحصنا حتى الآن ثلاث مهارات هي: كسب الثقة، إسداء النصح، وبناء العلاقات، بيد أن المهارات وحدها لا تكفي لأداء المهمات المطلوبة. فإضافة إلى ذلك، يجب على الناصح الموثوق أن يطور لديه بعض «المواصفات الملائمة» mindsets، التي نورد أهمها فيما يلي:

- 1 . القدرة على التركيز على الشخص الآخر.
- 2 . الثقة بالنفس.
- 3 . قوة الذات.
- 4 . الفضول (حب الاستطلاع).
- 5 . المستوى المهني العالي.

### التركيز على الشخص الآخر

يمكن التعبير عن هذه المواصفة بإيجازٍ بالقول المأثور: «ستحصل على قدر أكبر من المتعة والنجاح إذا ركّزت اهتمامك على مساعدة الناس الآخرين كي يبلغوا أهدافهم أكثر من تركيزك على أهدافك الذاتية».

قد يبدو هذا لبعض الناس أمراً مثالياً، روحياً، أو عقيدة دينية. وقد يظن آخرون أن هذا فكر شيوعي، بمعنى أن هذه دعوة كي تقدم مصالح

الآخرين على مصلحتك. لكننا إذا فكرنا قليلاً في هذا، فإننا سنكتشف أن هذا القول المأثور هو نفس ما يتحدث عنه اقتصاد المبادلات الرأسمالي. فللحصول على ما تريده من شخص ما، عليك أولاً التركيز على إعطائه ما يريد!

ويقول ديل كارينجي Dale Carnegie: «الطريقة الوحيدة للتأثير في شخص هي أن تكتشف ما يريده، وأن تدلّه على كيفية الوصول إلى مبتغاه». لاحظ أن كارينجي لم يقل «أفضل طريقة للتأثير» بل قال «الطريقة الوحيدة للتأثير»!

### حكاية تيم

لاحظ تشارلي مرة أن تيم وايت Tim White، الذي كان آنذاك محرر Albany Times Union، ثم محرر San Francisco Examiner، كان يدير اجتماعاً لفريقه الإداري المكوّن من دسّته من الأفراد. وخلال هذا الاجتماع كان من الواضح للجميع ما يتمتع به تيم من تفوق تقني وهدوء وحكمة. وكان يفعل ذلك دون أن يفرض رأياً، أو يقدم ملاحظة تقنية، أو يتخذ قراراً. وبدلاً من ذلك، فقد كان كل ما يفعله تقريباً هو تدقيق النظر في الطاولة خلال حديثه، ومن ثم النظر إلى وجوه فريقه لرؤية تعبيراتهم العاطفية.

وقد يقول «جو Joe»، أنت لا توافق على هذا، أليس كذلك؟» أو «بوب Bob، لديك بعض المشاعر القوية اللطيفة نحو هذا الموضوع، أليس كذلك؟» كان الاجتماع ناجحاً جداً، فلم تتخذ في نهايته قرارات فحسب، بل إن كل الحاضرين شعروا بأنهم شاركوا واستُشيروا، وأن الاجتماع «أنصف» كلاً منهم.

لم تُنقُص تيم المؤهلات التقنية، وكانت لديه آراء جوهرية، ومع ذلك، فقد بلغ معظم أهدافه بأن كرّس كل انتباهه تقريباً لرصد وتفهم واستيضاح حاجات الآخرين. لقد توصل إلى نتائج باهرة، وذلك بإدارته للاجتماع كله تقريباً، بطريقة اتسمت بأقل قدر من التدخلات من قبَلِه.

إن القدرة على إبقاء الاهتمام مركزاً على الناس الآخرين، برغم كل الاتجاهات والمصالح المتضاربة، هي التي تمثل مشكلة كبيرة لكثير منا، والنجاح في إبقاء أنفسنا مركزين اهتمامنا على الآخرين، ليس من الوسائل التي يمكن تعلمها، إنه سيكولوجية شخصية.

## العوائق التي تحول دون التركيز على الزبون

أكبر عقبة تقف أمام تركيز الاهتمام بنجاح على الشخص الآخر (من خلال خبرتنا)، هي الاعتقاد الظاهري السائد بأن إتقان المضمون التقني كافٍ لتقديم خدمة جيدة للزبائن. ومن المفارقات أن العمل الذي تتوقف فيه خدمة الزبائن بقوة على سيكولوجية التعامل بين الناس، يجب أن يقوم به أشخاص يؤمنون بالقوة الحصرية للتفوق التقني.

ومع ذلك، يقول ديفيد نادلر David Nadler، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة دلتا الاستشارية Delta Consulting:

«الحقيقة هي أنه يمكنك التركيز على موضوع المحتوى بطريقة أفضل مما يمكنك التركيز على موضوع التعاون مع الآخرين. ولبعض الناس، الذين لهم خلفيات استشارية، قد يكون المضمون عسيراً جداً، لكنّ يمكنك، عموماً، التدريب على المضمون بطريقة أفضل مما يمكنك التدريب على التعاون».

ثمة عقبة رئيسية أخرى تتجلى في عدم القدرة على توجيه اهتمامك المركّز على الزبون. ففي منتصف الحديث مع زبون، ربما نجد أنفسنا وقد قفزت إلى ذهننا أفكار مثل «كيف سأحل هذه المسألة؟ كيف يمكنني إقناع الزبون بهذه الفكرة؟ ما الذي سأقوله حينما ينهي الزبون حديثه؟ كيف يمكنني الظهور أمام زبوني بمظهر الخبير؟»

فإذا كنا مخلصين في تفكيرنا ودخلنا إلى لب هذه المشاعر، فربما نجد نوعاً من الخوف كامناً هناك. قد يكون هذا خوفاً من الارتباك، أو الفشل،

عند ظهورنا بمظهر الجاهلين أو غير المؤهلين لهذا العمل، أو خوفاً من فقدان السمعة الجيدة.

ومن المفارقات أن تجذب المهنة الناس المعرضين لهذه المخاوف. لكننا، نحن المهنيين، غالباً ما نكون منجزين جيدين لأعمالنا، كما أننا نتغلب، دوماً، على مخاوفنا نتيجة تطبيقنا المستمر لمهاراتنا، وبذلنا للجهود المتواصلة في متابعة تفوقنا التقني. ولهذه الأشياء نتائج جيدة، إلى حدٍّ معين. وفي المستويات المبكرة من الحياة المهنية، فإنه غالباً ما يطلب منا التركيز على أشياء قليلة أخرى.

يأتي بعد ذلك الانتقال الحاسم في السيرة الوظيفية، من تقنيين إلى مهنيين تماماً، من خبراء بمحتوى المشكلات إلى ناصحين. وبوصفنا تقنيين، تكون مهمتنا هي توفير المعلومات، وإجراء التحليلات والبحوث، ودراسة المضمون، وحتى تقديم التوصيات. وهذه كلها أساساً، مهمات تقوم بها في غياب الزبون. وبالمقابل، فإن مهمتنا كناصحين هي تحدُّ لنا لمساعدة الزبون في وجوده على أن يرى الأشياء رؤية جديدة، أو أن يقوم باتخاذ قرار. وهذا أمر يتطلب تغييراً كاملاً للمهارات والمواصفات الملائمة للناصح.

قد يكون من غير المريح أن ترى أن الاهتمام الرئيسي للزبون ينصب على فهم مشكلته، بكل ما يشوبها من تعقيدات عاطفية وسياسية، وذلك كشرط سابق لتشخيص هذه المشكلة وحلها.

وبالطبع، لن يوافق بعضنا البتة على شرط الزبون هذا. فنجاحنا السابق في سيرتنا الوظيفية (تفوقنا التقني) ممكن، في الحقيقة، أن يصبح عائقاً في هذه المرحلة. وعند ذلك، فإن المخاوف، التي كانت هي الدافع لنا، في المقام الأول، على التميز، تعود ثانية إلى البروز.

الناس الذين ينجحون عادة في شركات خدمات تخصصية، غالباً ما يكونون مندفعين، ومفكرين، وجديرين بالتقدير، وبحاجة ماسة إلى أن يقدموا إنجازات مشهودة. ومن الطبيعي لهؤلاء الناس أن يظلوا موجَّهين

تركيزهم على أدائهم الفردي (وهذا شيء تدعمه كثير من ثقافات الشركات الاستشارية)، وأن يتوقعوا التعليق على أن ما يفعلونه هم هو الشيء الصحيح. وهذا ليس موقفاً يؤدي إلى بناء مهارات لتطوير الثقة. إنه، بمعنى من المعاني، شعور بالإعجاب يغمر الكثيرين.

لنستمع إلى ما تقوله ستيفاني ويذيرد Stephanie Wethered، وهي كاهنة بروتستانتية:

«أهم شيء هو الإصغاء التقمصي العاطفي، إذ إنه أمر حيوي في العالم. وهو يتضمن الرغبة في التوجه إلى حيث يوجد الشخص الآخر، وهو عادة ما يكون موقفاً مؤلماً جداً. ويجب عليك أن تكون مستعداً لتحمل ألم التوجه إلى هناك. فإذا لم تعرف ذلك الألم، والطريق الوعر الذي ستقطعه، فلن تذهب إلى هناك. هذا شيء يتعلق بالانتقال من؟ أنا؟ إلى؟ نحن؟».

الإصغاء التقمصي العاطفي، هو مهارة مهمة. وكما تقول ستيفاني، فإن قدرتنا على أن نفعل ذلك جيداً، ترتبط ارتباطاً مباشراً بمقدار ما نشعر بما يشعره الشخص الآخر. إن قدرتنا على فعل هذا ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرتنا على أن نترك خلفنا توجهاتنا الذاتية ورغباتنا في ترويج أنفسنا.

وقد عاد هذا الأمر إلى ذاكرة تشارلي منذ مدة قريبة، عندما بدأ عمله مع زبون جديد، بعثته إليه مستشارة أخرى. كان تشارلي مسروراً عندما كان يستعد لأول اجتماع مع المدير التنفيذي الرئيسي CEO، لكنه قضى أيضاً مدة طويلة وهو قلق يفكر بالأسلوب الذي عليه أن يسلكه عند لقائه المدير التنفيذي الرئيسي CEO.

وقد تحدث تشارلي فيما بعد عن المكالمة الهاتفية التي جرت مع المستشارة التي رشحته للعمل مع الزبون الجديد، إذ قالت إنها تحدثت مع هذا المدير التنفيذي الرئيسي CEO وأنه طرح عليها السؤال التالي: «هل يحب تشارلي المشروع؟ هل أحبه؟» كان سؤاله يذكّر، إلى حد بعيد، بأننا

جميعاً نفرط في التركيز على أنفسنا. لقد كان توجه تشارلي إلى نفسه، وكذلك زبونه أيضاً.

تعلّم التركيز على الآخر ليس قراراً آلياً: إنه خبرة تعلّم تمتد طوال الحياة.

## الثقة بالنفس

عدم الشعور بالأمان (وهو ضد الثقة بالنفس) سبب شائع لمشكلات الثقة. لقد سبق وذكرنا أن ثمة دافعاً، نلاحظه في حديث الزبون، يغريه للقفز بسرعة كبيرة جداً إلى طلب «الجواب». وإنه لأمر طبيعي للزبون أن يطلب أن يكون مفهوماً قبل أن يكون مستعداً لسماع النصيحة. نحن نعرف ذلك، لكن الأمر يتطلب ثقة بالنفس للانتظار والاعتقاد أنه بعد الإصغاء وتقديم أفكار بارعة، فما زال لدينا وقت كثير وموهبة عالية لاكتشاف الجواب التقني.

نحن لا نتكلم هنا عن المستويات العالية للثقة بالنفس. فيكفي أن نكون قادرين على تركيز اهتمامنا المحدد على الإصغاء والفهم، دون الاعتقاد بأنه يجب علينا تبديده حالياً على حل المشكلات.

## قوة الذات

قوة الذات ليست هي الثقة بالنفس: إنها القدرة على التركيز على عملية بناء العلاقات الاستشارية، لا على الثناء أو اللوم المرتبطين بالبحث. هناك مثل قديم يقول: «من المذهل أن تتمكن من إنجاز شيء إذا لم تكن مرتبطاً بقوة بالشخص الذي يمنحك ثقته».

الوجه الآخر للثقة هي اللوم. فالميل نحو لوم الآخرين، أو الظروف، هو عادة تعبير عن عدم السعادة في الحياة. بل إنه، قطعاً، وصفة للفشل في أن تصبح ناصحاً موثقاً. ويولي الزبائن (والشركات المهنية) قدراً كبيراً من التقدير لأولئك الذين يضطلعون بقدر كبير من المسؤولية الشخصية.

بيد أن تحمل المسؤولية يمكن أن يُصبح خللاً وظيفياً أيضاً. وقد استعان تشارلي مرة بعالمة نفس لإعداد اختبارات المستشارين الناجحين والفاشلين وتفسيرها. وقد بيّنت النتائج، في المقام الأول، القدر الكبير من «تحمل المسؤولية» التي أقر بها عدد كبير من المستشارين. وقد فسرت عالمة النفس ذلك بقولها: «إنهم أناس يشعرون شخصياً بمسئوليتهم عن الطقس إذا هطلت الأمطار خلال رحلة مشتركة».

وفي هذا المستوى، فإن ما يبدو أنه نقيض لتوجيه اللوم، هو في الحقيقة توجيه لوم، لكن إلى الذات. وكما أن الإلحاح على أن تُمنح كامل الثقة وألاً يوجه إليك أي لوم، هو نوع من التركيز على الذات، فإن تحمل كامل المسؤولية هو أيضاً تركيز على الذات، وكلا الأمرين لا يركز على الزبون.

هذا وإن جو شيرمان Joe Sherman، المدير الإداري لشركة San Francisco Fidelity Partners، يشرح ما تعنيه له قوة الذات في ناصح، إذ يقول:

«في وقت من الأوقات، بلغ التعارض الشديد في وجهات النظر الأخلاقية، بيني وبين أحد الأشخاص، أقصى مداه. وقد استدعيت (ناصر) الذي كان يستمع إلى خطبة مسهبة عنيفة يلقيها ذلك الشخص، وكان ناصر قادراً على مجرد الإصغاء إليه. وقد كنت منفجلاً عاطفياً، ومع ذلك استطعت كظم غيظي، ولكن بصعوبة. بيد أنه (ناصر) كان هادئاً ولم ينبس ببنت شفة. لقد كان قادراً على توجيه مجرى المناقشة إلى الجهة التي كان يريدتها. ومنذ ذلك الحين، كلفت ذلك الناصح بتولي كافة أعماله وأموري الشخصية».

وتسمح قوة الذات للمرء بأن يركز على الموضوع قيد البحث، لا على من يستحق توجيه اللوم أو الثناء عند الوصول إلى النتيجة.

### الفضول (حب الاستطلاع)

الحصول على الحق لحل المشكلات يأتي عن طريق الإصغاء الجيد، الذي يدفعه الفضول.

ومن المهم التركيز لا على ما نعرف، بل على ما لا نعرف. وهذا هو الفضول: إنه الطرح الدائم للأسئلة. «ما وراء ذلك؟»، «لماذا الحال على هذا النحو؟»، «كيف يكون هذا الأمرُ أمراً ملائماً؟»

ومع أداء الفضول لوظيفته، تتطور تعريفات المشكلات، إذ تبرز أنماطها، وتجري اتصالات، وتلين مواقف ويُعاد صوغها، وتكتسب الآراء غنى. لم يكن أبداً «الجواب الصحيح» صحيحاً في بداية المشكلة؛ إنه يصبح كذلك بعد أن تكون أخذت عنه معلومات عن طريق الاستفسارات التي تقدم للإجابة عنها. الفضول هو الموقف الذي يتيح فرصاً أكثر لمعرفة المسألة بعمق أكبر.

### مستوى مهني عال

ينظر كثير من المهنيين إلى مهارتهم في مهنتهم على أنها شيء يبعدهم عن زبائنهم. هناك «رجال أعمال» ثم يأتي «المهنيون»، هناك «شركات تجارية» ثم تأتي «الشركات المهنية». وكثير من الشركات المهنية تبذل أقصى ما يمكنها من جهد لتوليد الإحساس بأن المهنيين، أو المهن، هم منفصلون ومختلفون بعضهم عن البعض الآخر. ونحن نعتقد أن هذا غير صحيح، وخطير، ومحبط للذات. إن جوهر المهنية (الاحترافية) Professionalism لا يكمن في تمييز أنفسنا عن زبائننا، بل في الانحياز إليهم لتحسين أوضاعهم.

إن المهنية المقصودة على جماعة من الناس exclusive professionalism (والتي تُقصرُ تسمية المهني على الناصح) تكشف نفسها باتباعها لعدد من الطرق التي تعاني من خلل وظيفي. إنها تعزز اعتقاداً مضللاً بأن مهنة الناصح هي حل المسألة وليس مساعدة الزبون على حلها. إنها تدعم اعتقاداً مفاده أن الناصحين يجب أن «يتحكموا في» أو «يديروا» معاملات الزبون وعلاقاته، بدلاً من أن يقوموا بذلك بالمشاركة مع الزبائن.

أما المهنية الشاملة Inclusive Professionalism فتعني الإقرار بمهنية الآخرين والانخراط فيها. إنها تعني أن المواهب الفريدة لكل فريق يجب أن



تقدّم للإفادة المشتركة منها بغية مصلحة أفضل لكلا الفريقين. إنها تعني مسؤولية مشتركة للوصول بالعمل إلى فعالية أعلى.

وأياً كان السبب، فكثير من المهنيين ليسوا جيدين جداً في مزاولته العمل ضمن فريق. روح التعاون لدى الكثير منا ضعيفة جداً، وهذا صحيح بين مهني ومهني آخر. وعندئذٍ فلا يجب أن نصاب بدهشة عارمة إذا لم نكن نتعاون جيداً دوماً مع زملائنا.

وتقول معظم الشركات الاستشارية إنها تدعم المهنة الشاملة، لكننا وجدنا في كثير من الحالات، أن هذا الادعاء مضلل، إلى حد ما. نحن نعرف شركات استشارية تقضي سياستها ألا تخلف وراءها أي مواد كتابية خوفاً من إمكان «فقدان التحكم والسيطرة لهذه الشركات». نحن نعرف شركات قانونية تنتهج سياسات صارمة حول ما يُسمح للزبون بأن يراه، وبذا تكون قد كوّنت علاقة عدائية معه منذ البداية. وجميع هذه الممارسات تستند، إلى حدّ بعيد، إلى مفهوم «نحن مقابل هم» بدلاً من أن تكون كلمة «نحن» واردة ضمن المهنة الشاملة، التي تضع المهني والزبون في خندق واحد.



# 7

## إخلاص أم تقنية

قدمنا في الفصول السابقة النصح فيما يخص الأقوال والأفعال التي تساعد على بناء الثقة (والعلاقات). بيد أننا غالباً ما نتلقى أسئلة وتوصيات من المشاركين في برامجنا حول موضوع الإخلاص. فهل يعني بناء الثقة استعمال تكتيكات صحيحة، أم أن عليك أن تحب زبائنك، وأن تكون مهتماً بهم وقلقاً عليهم بغية جعل هذه التكتيكات فعالة؟

وقد يشرح المثال التالي هذه النقطة.

لدينا صديق، اسمه توم Tom، عصامي صنع نفسه بنفسه، اشترى وأدار شركة لوحده. وهو يقوم بتدريس مقرر دراسي في كلية أعمال محلية. وفي أول اجتماع له مع طلابه في كل فصل دراسي، يحضر آلة تصوير فوري من نوع بولارويد Polaroid، وملاءة بيضاء لتوضع في خلفية الأشخاص الذين سيصورهم، ثم يأخذ صورة لكل شخص. بعد ذلك يقول لهم إنه سيحفظ عن ظهر قلب وجوههم، وأسماءهم، ومعاهدهم التي درسوا فيها قبل دخولهم إلى الجامعة، وشركاتهم، وذلك بحلول الدرس التالي.

بعد ذلك يقوم ببذل مجهود كبير استعداداً للأسبوع التالي ليثبت لطلابهم

أنه نفذ الوعد الذي قطعه على نفسه أمام خمسة وأربعين طالباً. وكان يلح على أنه متميز عندما يتعلق الأمر بالأسماء والوجوه. وكان يلقي نظرة خاطفة على الصور والبيانات باستعمال بطاقات معينة لحفظ المعلومات.

وفي الدرس التالي، كان كل طالب يتساءل عما إذا كان مدرسهم يمكنه تنفيذ ما وعد به. نعم، لقد أنجز ما وعد به، وكان الجميع مبهورين بذلك. كان كل الطلاب يحضرون جميع مقررات توم، وكان معدل الغياب صفرًا.

تُرى، هل كان الوعد الذي قطعه توم إجراءً يتسم بالتروي والتفكير الدقيق؟ نعم. هل هو إجراء سليم أم أنه غير مدروس؟ سنحتاج في أن هذه كلمات تحمل أكثر مما يفهم منها. نعم إنه، عن سابق تصميم، استعمل تقنية مرئية حتى «لزبائنه». لكن من الواضح أنه صادق في مسعاه، وأنه مهتم بعمله وبالأخرين. ما السبب الذي يجعل شخصاً مشغولاً يدرس مقرراً مقابل أجر ضئيل ليس بحاجة إليه، ويخصص ساعات من وقته الشخصي الثمين لحفظ أسماء الناس؟

نصيحتنا بسيطة: إذا كنت مهتماً فعلاً بزبون، فمارس أنماط السلوك والتصرفات التي تبين اهتمامك. وبالمقابل، فإذا كنت غير مهتم به، فإنه سيكتشف أمرك وستفشل دون ريب.

هل يعني هذا أنك إذا لم تكن مهتماً حقاً بالزبون، فيجب عليك ألا تنتهج التكتيكات، والتقنيات والنصائح التي قدمناها؟ كلا، فليس هذا ما ننصح به أيضاً. تذكر أغنية الموسيقيين رودجر Rodger وهامرشتاين Hamerstein التي تقول: «هل تؤدي نعمة بهيجة؟» إنها تشير إلى «أنني عندما أخدع الناس، أكتشف أنني أخدع نفسي أيضاً!»

ثمة جدل قديم يدور حول ما إذا كان بالإمكان جعل الناس يغيرون أفعالهم عن طريق تغيير مواقفهم، أم جعلهم يغيرون مواقفهم عن طريق تغيير أفعالهم. من الطبيعي أن كلا التصرفين يمكن أن يكتب له النجاح. بيد أنه غالباً ما يكون البدء بتغيير المرء لأفعاله أولاً (باعتماد أنماط سلوكية تدل على

الاهتمام) أسهل من البدء بتغيير حالته الذهنية (وهذا يستغرق وقتاً أطول).

الإخلاص، بالطريقة التي نفهمه بها عادة، يرتبط بالنوايا؛ ونحن نفترض أنه ينبع من الداخل. لكن زبائننا لا يرون أسلوباً آخر لرؤية الإخلاص إلا من خلال التصرفات الخارجية. وانطلاقاً من أنماط سلوكية معينة (إبداء الاهتمام، إنجاز العمل سلفاً، الإصغاء التقمصي العاطفي)، نستنتج الحالة الخارجية التي نسميها إخلاصاً.

وهكذا، فإن السؤال عما إذا كان يتعين علينا إبداء الاهتمام أولاً أم إظهار الأفعال أولاً، يرقى إلى السؤال عما إذا كان يجب علينا البدء من الداخل أم من الخارج.

إن البدء بالاهتمام (العمل من الداخل إلى الخارج) يجعلنا منفتحين على احتمالات جديدة، كما نصبح راغبين في الذهاب إلى حيث يأخذنا الزبون. عند ذلك يمكن للمهارة أو بعض التصرفات في العمل أن تنشط على أرض خصبة.

أما البدء بتصرفات خارجية أو مهارات جديدة، فيجعلنا منفتحين على معلومات وحوافز جديدة تحث تفكيرنا على العمل، وتسمح لنا بتركيز جديد على الزبون. ونحن نفعل هذا عندما نولد حماساً مشتركاً لي طرح كل منا الأسئلة على الآخر، وهذا يجعلنا نستكشف بحماس معاً النتيجة الضمنية القادمة.

الإخلاص أمر في غاية الأهمية لكل من الثقة والعلاقات. فإذا كان موجوداً لديك، واستطعت التعبير عنه، فهذا شيء حسن. أما إذا حاولت أن «تتظاهر بوجوده» (أي أن تستعمل التكتيكات دون بذل أي اهتمام حقيقي)، وكنت تتصرف دوماً كذلك، فمن المحتمل أن تنتهي إلى التوصل إلى حالة لا يمكن تفريقها عن الإخلاص السليم، وسيبدو هذا مع الوقت أمراً طبيعياً لزبونك ولك.

الأمر الذي لن ينجح هو استعمال تكتيكات عَرَضِيَّة لا تنسجم مع

سلوكك الطبيعي. وسرعان ما يكتشف الزبون عندئذ أنها جهود زائفة، وغير مخصصة، وغير ملائمة. لن تكون غير فعالة فحسب، بل إنها ستولد أيضاً رد فعل عكسي. لا يمكن لك النجاح في التظاهر بالإخلاص، ما لم تكن خططت على أن تتصرف بنفس الطريقة طوال المدة المتبقية من علاقتك بالزبون. وإذا استطعت فعلاً أن تقوم دوماً بتصرفات تُظهر إخلاصك واهتمامك بزبونك، فإن تميّزك سيكون مشهوداً. ويقول جيرالد واينبرغ Gerald Weinberg في كتابه بعنوان «أسرار الاستشارات» The Secrets of Consulting، «السّر في كسب الثقة هو أن تتجنب كل الحيل».

### ماذا لو أنك لم توليهم الاهتمام اللازم؟

نحن لسنا مثاليين إلى درجة أننا نصدق بأننا جميعاً نولي اهتمامنا لأي شخص نقابله. فأحياناً، يحدث أنه بعد بذل جهد جبار، وتطبيق كل فكرة وردت في هذا الكتاب (وأفكار أخرى)، فقد تكتشف أنك غير قادر على التعاطف مع زبونك. تُرى، ما الذي يجب فعله آنذاك؟

لننظر في الخيارات التالية:

1. تابع تقديم الخدمات لزبونك، لكن لا تبذل جهداً لبناء الثقة.
2. تابع تقديم الخدمات لزبونك، لكن طبق تقنيات الثقة دون إخلاص.
3. تنازل عن الزبون لأحد زملائك.
4. تخلّ عن قيامك بهذا العمل.

هذه ليست مجموعة جذابة من الخيارات، أليس كذلك؟

في الخيار 1 (إخدم الزبون، لكن لا تحاول الاقتراب منه كثيراً)، لن تفوّت عليك جميع فوائد كونك موثقاً، لكنك أيضاً ستحصل على أقل من حياة عملية يمكن القول بأنها واعدة. شعارنا هو: «الحياة أقصر من أن تحتل العمل مع حمقى!»؛ وهذا يصحّ بنفس الدرجة عندما تكون هذه الحياة

هي حياة زبائنا ونكون نحن الحمقى!» إن الافتقار إلى الانسجام بينك وبين الزبون قد يكون خطأك بنفس القدر الذي يكون فيه خطأ الزبون.

وإذا لم يوجد مثل هذا الانسجام، فعندئذ لا يوجد معنى لبناء علاقة إلا إذا ولدنا هذا الانسجام (بطريقة ما!) أو إذا انسحبنا. نحن نرى أن الخيار 1 يجعل الكل خاسراً، الناصح والزبون، ومن ثم يجب إسقاطه من اعتبارنا.

أما الخيار 2، الذي يقتضي متابعة تقديم الخدمات ومحاولة التظاهر بالإخلاص، فهو جدير بالمحاولة لبعض الوقت، كما سبق وذكرنا آنفاً. فإذا بذلت جهداً كبيراً لاكتشاف الروابط ونواحي التعاطف بينك وبين زبونك، فإنك غالباً ما تنجح في ذلك. لكن ليس دائماً! ومن ثم، فهل يجب عليك أن تواصل التظاهر بإخلاصك؟ نحن لا نرى ذلك، فلا يمكننا تصور شيء أسوأ من أن نُمضي حياتنا كلها على غير حقيقتنا. فإذا حاولت حقاً بناء ثقة ولم تنجح في ذلك، فانتقل إلى الخيار 3.

الخيار 3 جذاب حين يكون ممكناً: فئمة قلة من الزبائن لا يمكن للمرء أن يحبهم إطلاقاً، لأن كيميائهم الشخصية خلقت كذلك. وربما كان شخص لا يمكنك تحمله يمثل زبون الأحلام لزميل آخر. ادرس هذا الخيار بجدية.

الخيار 4 (التخلي عن الزبون) هو الخطوة النهائية، وثمة حالات لا بد فيها من اتخاذ هذه الخطوة. إذا لم تستطع تكييف نفسك لتقوم بدور الناصح الموثوق المهتم بزبونه، فستكون قطعاً أقل فاعلية، بل ربما كنت غير فعال أبداً. قد تظن أن الضغوط المالية تجبرك على مواصلة خدمتك لمثل هذا الزبون، لكن هذا الظن يتسم بقصر النظر. ستسبب الإساءة إلى نفسك إذا واصلت خدمة زبائن يمكنه أن يرى أنك لست مهتماً به تماماً. إن الضرر الذي ستلحقه بسمعتك أكبر من الخسارة المالية التي ستحل بك خلال الوقت الذي تصرفه في البحث عن زبون آخر يمكنك أن تخدمه بحماس. السمعة قبل المال!

قد تظن أن هذا كله شيء جيد، إذا كنت أنت الشخص الوحيد أو

الشخص الرئيسي في هذه المهمة. لكن ماذا لو كنت مهنيًا حديث العهد بالمهنة، أو كنت فرداً ينتمي إلى فريق كبير؟ ماذا لو أنك لا تشعر بأنك تملك اتخاذ القرار بالتخلي عن الزبون، أو حتى بالتنازل عنه لزميل آخر؟

لدينا ثلاث نصائح نقدمها لشخص في مثل هذا الموقف. أولاً، ادرس دوافعك. هل أنت واثق بأنك جربت كل شيء تعرفه لإيجاد طرق تمكّنك من الارتباط بهذا الزبون؟ هل أنت واثق بأنك لا تبحث عن سبب لتفادي بعض النواحي التي لا تحبها في قيامك بهذه المهمة؟ هل أنت واثق بأن الزبون سيعبر، أو عبر عن مستويات مكافئة من الاهتمام؟

ثانياً، ضع الأمر في موقعه الصحيح. فإذا لم يمثل تهديداً للحياة، ولا للسيرة الوظيفية، ولا للزبون، فما هو طول المدة التي يجب عليك أن تعيشها في هذا الوضع؟ فإذا كان يتطلب بضعة أشهر فقط، فقد لا يستحق الطاقة المطلوبة لحله.

ثالثاً، إذا كان الموضوع حقيقياً وهاماً، فنحن ننصحك بمناقشته مباشرة مع المدير الإداري الرئيسي. فالأمر يهمه بقدر ما يهمك. فإذا أقنعتك بأنك على خطأ، فإنك بذلك تحصل على الراحة والسكينة. أما إذا أقنعتك بأنك على صواب، فإنه سيحسن من ميزاته بتقديمه خدمة جيدة للزبون.

وإذا بقي كل منكما غير مقتنع بما يقوله الآخر، فربما تكون قد تعلمت شيئاً عن قدرتك على الارتباط بشخص آخر في حياتك العملية. هذا يحدث فعلاً، في حالات نادرة. وفي الوقت نفسه، تذكّر نصيحة أحد الحكماء الذي قال:

«ظللت مذهولاً بالعدد الكبير من الحماقات التي ارتكبتها، إلى أن لاحظت أن القاسم المشترك بينهما كلها كان: أنا».

ثرى، لماذا نتحاشى غالباً في مهنتنا هذا الموضوع كله؟ لقد ورد في كتاب ديفيد الذي عنوانه المهنيّة الحقيقية True Professionalism أن نتيجة



إحدى عمليات المسح أكدت أن المهني النموذجي لا يحب زبونه إلا طوال 20 بالمئة و30 بالمئة من الوقت! أما ما تبقى من الوقت، فيمكن للمهني أن «يتحمّل» زبونه غالباً.

وتضم المهن كثيراً من الناس الذين يتمتعون بمواهب عقلية متميزة، لكن بعضهم أولوا في حياتهم اهتماماً أقل للمهارات الاجتماعية، وأقل من ذلك للمهارات العاطفية. ومثل هؤلاء الناس يقضون أوقاتاً عصيبة جداً عندما يقبلون أشياء تبدو لهم وكأنها فاشلة. إن تفكيرهم بأن زبوناً قد يقول لهم «هذا أمر غير ناجح» لا يختلف جوهرياً عن قول زبون لهم «أنا لا أحبك، وإنني أنظر إليك بازدراء». وما قد يبدو حقيقة اجتماعية بسيطة، يبدو لآخرين انتقاداً شخصياً شديداً.

الحقيقة هي أن ثمة عدداً قليلاً جداً من الناس الذين لديهم القدرة على التواصل مع أي شخص. ويترتب على هذا أنه ستحدث حالات يكون فيها «الغراء غير صالح للصلق». اسأل نفسك عن النسبة المئوية من الناس الذين قابلتهم في عالم الأعمال وشعرت أنهم شذوك إليهم، أو ولدوا لديك نوعاً من الإثارة، أو أنهم جعلوك ترغب في العمل معهم. ثم اسأل نفسك عن النسبة المئوية من الناس في عالم الأعمال الذين جعلوك ترغب في الاستقالة من عملك بدلاً من أن تقضي أي وقت معهم. إن نسبة الناس في الوسط، الواقعيين بين هذين الصنفين من الناس (والذين يفترض أن يكون عددهم كبيراً)، هي التي تحدد عموماً مقدار ما يحدثه عملك من إثارة لديك.

وبافتراض أنك مثلنا، فعندئذ تكون النسبة المئوية للناس الذين لا تحبهم تساوي تقريباً النسبة المئوية للناس الذين لا يحبونك أيضاً. ومن الصنف الواسع الواقع في الوسط، هناك درجات متغيرة من اللامبالاة حول إمكانهم للعمل معك.

والأسوأ من ذلك، هو أن الناس الذين لا تحبهم ليسوا بالضرورة نفس الأشخاص الذين لا يحبونك. إن مجرد حبك لشخص لا يعني أنه يبادلك

الشعور نفسه. وحتى لو كانت النسبة المئوية «لحالات عدم الحب» واحدة بين المهنيين والزبائن، فإن العدد الكلي لحالات التلاؤم ستكون أقل. وليس لنا أن نعجب لوجود حالات من عدم التلاؤم! فثمة نسبة لا بأس بها من العلاقات المحتملة لن يكتب لها النجاح.

ثمة قاعدة جيدة تستحق التذكر، وهي أنه لا يوجد في العلاقات مجموعات من النمط رابع - خاسر، أو خاسر - رابع: ما يوجد هو فقط رابع - رابع، وخاسر - خاسر. فإذا لم يتكوّن لدى أحد الفريقين الشعور بالملاءمة، فلن تنجح العلاقة لكلا الفريقين، وهذا شبيه بحالة عدم شعور أحد الزوجين بالملاءمة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الطلاق. إن قول الحقيقة عن عدم الملاءمة قد يكون أمراً صعباً، ولكن أفضل الطرق وأكثرها فعالية، بل وأكثرها وداً، تكون عادة، بالخروج من هذه العلاقة.

### زبون أم صديق؟

هل يعني هذا كله أنه يجب عليك أن تجعل من كل زبون صديقاً لك؟ كلا، أبداً. من الممكن أن تكون مهتماً بشخص ما دون أن يكون صديقك. يمكنك أن تتعامل معه بوصفه إنساناً له كيانه الخاص، وأن تتجنب معاملته على أنه مجرد شخص تؤدي له خدمة معينة، كما أنه يجب عليك عدم التظاهر بأنه من المقربين إلى قلبك. إن الزبائن يكشفون بسرعة هذه الصداقات المزيفة. التي غالباً ما تبني على محادثات مطوّلة عن لعبة الغولف، وكرة القدم، وأشياء شبيهة أخرى.

ويبدي كثير من المهنيين قلقهم من الاقتراب الشديد من الزبون، إذ يعتبرونه تصرفاً «غير مهني». ونحن لا نوافق على هذا، إذ إن إظهار الاهتمام بشخص لا يعني التدخل في حياته الخاصة. نحن نعتقد بأن عدم إبداء الاهتمام بزبونك هو التصرف غير المهني. وبغية إقناع شخص ما بضرورة أن ينظر إليك على أنك ناصح موثوق، يتعيّن عليك أولاً إقناعه أنك ملتزم بخدمته ومخلص له. ويحب ماكدونالد Mc Donald وصف المهنيين الذين

يخدمونه (مثل مندوبي الدعاية لمطاعمه مثلاً) بأنهم يحوون «صلصة الطماطم Ketchup في عروقهم».

هل يعني هذا أنه يتعيّن عليك الاهتمام فعلاً بالزبائن؟ نعم عليك الاهتمام بهم حقاً، وذلك إذا أردت أن تكون ناصحاً موثقاً. أما إذا أردت أن تكون مجرد بائع، فلا تفعل ذلك.

لقد كوّن روب Rob علاقة وثيقة بأرنولد Arnold، وهو مدير شركة ضخمة. لم يكن هذا بالأمر السهل، ذلك أن أرنولد كان من النوع الذي له متطلبات كثيرة إلى حد ما، منها ما هو فكري، ومنها ما هو غير ذلك. وعندما ترك أرنولد الشركة، رأى روب أن من الصعوبة بمكان أن يظلّ التزامه بعلاقته بالشركة بنفس القوة السابقة قبل أن يتركها أرنولد.

وقد بذل روب جهداً حثيثاً لإبقاء علاقته على حالتها السابقة، ثم إنه أحب الناس الذين حلّوا محل أرنولد، وواصل أداءه الجيد معهم ولهم. لقد أعطى مزيداً من المهمات لإنجازها. لكن مشاعره لم تكن نفس المشاعر السابقة. ظن روب أنه كان يتصرف مثلما كان يتصرف دائماً في الماضي، لكن قوة العلاقة تضاءلت تدريجياً. ففي غياب المشاعر الصادقة، لا بد أن تفقد التكتيكات زخمها.

هل يجب عليك إقامة علاقات اجتماعية مع زبائنك؟ ربما كانت العلاقات الاجتماعية العرضية أمر ممتع، لكن كسب الثقة لا يكون عن طريق لعب الغولف، أو الدعوات إلى الغداء أو العشاء، أو حضور حفلات الأوبرا. ومع أن إقامة العلاقات الاجتماعية أمر غير ضروري، فمن الضروري أن تكون شخصاً أنيساً لطيف المعشر. فإذا كنت كذلك. فإنك تستطيع فتح نوافذ تطل منها على زبائنك كبشر، وعلى حاجاتهم وآمالهم ومخاوفهم.

### المهم هو الرحلة وليس آخر المطاف

لدى معظمنا حدس دقيق جداً بما يبحث عنه رفقائنا الرومانسيون فينا. فإذا كان ما يدفعهم حباً صادقاً لنا، فإننا نرى ذلك بوضوح بآلاف الطرق،

بدءاً من كونهم مهتمين بمتابعة مصالحنا المشتركة، وصولاً إلى توجيه نظرهم إلى عيوننا.

وبالمقابل، فإذا كانت أهداف اهتماماتهم الرومانسية مقصورة على شيء آخر (المكانة، الجنس، المال، الراحة)، فإن استجابتنا تكون سلبية وعنيفة أيضاً. إن التوتر، الذي يتولد في العلاقات نتيجة المصالح المتضاربة، شديد جداً.

وهذا صحيح في عالم الأعمال. فعندما نشترى شيئاً ما، فلن تواجهنا صعوبة كبيرة في كشف ما إذا كان شخص ما مهتماً بمصالحنا اهتماماً نابعاً من القلب. إن معظم الناس منغلِقون على مصالحهم الذاتية، وليس من الصعب اكتشاف أن اهتمامهم بحاجات الآخرين زائف وليس أصيلاً.

بيد أنه في الحالات النادرة، التي يسمو فيها فعلاً المسؤولون عن المبيعات فوق مصالحهم الذاتية، ويكونون واعين تماماً لمتطلبات الزبون، فإن عملية البيع تزداد فاعلية وقيمة بقدر كبير.

إن أحد أهم الدروس الواجب تعلمه هو أنه إذا أردت كسب الثقة، فعليك ألا تتوقع جني الفائدة من العلاقة بالزبون بعد مدة قصيرة. هذا ولا وجود لعلاقة دون أن يعترض سبيلها مشكلات قد لا تكون سهلة؛ كل العلاقات معرضة لعمليات دورية من المد والجزر. والسمة المميزة للناصحين الموثوقين هي أنهم يظلون صامدين في الأوقات الحرجة. نحن لا نريد أشخاصاً يهتمون بنا كوسيلة لبلوغ غاية، أو كأداة توصلهم إلى مآربهم الذاتية. نحن نريد أناساً يهتمون بنا بوصفنا رفقاء في رحلة، أناساً يحبوننا إلى درجة أنهم مستعدون للذهاب معنا في رحلة مشتركة.