

القسم الثاني

هيكل بناء الثقة

في هذا الجزء، سنقوم بمعالجة تتسم بمنهجية أعلى قليلاً، وسنحاول أن ندخل بعض البنية إلى تعقيدات كسب الثقة والحفاظ عليها.

وسنقدم في الفصل الأول، إيضاحاً بسيطاً ونأمل أن يكون عوناً لنا في فهم طبيعة العلاقات المتبادلة بين عوامل الثقة المختلفة. يتبع هذا شرح لعملية تطوير الثقة التي تمر بخمس مراحل، والتي توفر لنا الهيكل Structure الأساسي لاستكشاف تطوّر الثقة مع تطوّر علاقة الناصح بالزبون. ويقدم أحد الفصول هذه العملية، في حين يكون باقي هذا الجزء مكرّساً لاستكشاف كل من المراحل الخمس.

8

معادلة الثقة

سنقدم في هذا الفصل معادلة تبين كيفية تعلق عناصر الثقة المختلفة بعضها ببعض الآخر. وبالطبع، فيجب أن ننظر إلى هذه المعادلة على أنها وسيلة للنظر إلى الموضوع، وليس على أنها نتيجة علمية.

ونحن نرى أن ثمة أربع مركبات أولية للجدارة بالثقة، بينها في الشكل 1.8. ولهذه المركبات الأربع علاقة بالحصول على الثقة بالأقوال، والأفعال، والعواطف، والدوافع، وهذا موضح في الشكل 2.8.

الشكل 1.8. معادلة الثقة

$$\frac{م + و + أ}{ت} = ج$$

حيث:

ج = الجدارة بالثقة، م = المصدقية، و = الوثوقية،

أ = الألفة، ت = التوجه نحو الذات

الشكل 2.8. أدوات الثقة

المركبة	الميدان	مثال
المصدقية	الأقوال	يمكن أن أثق بما يقوله عن...
الوثوقية	الأفعال	يمكن أن أثق به ل...
الألفة	العواطف	أشعر بالراحة عند مناقشة هذا...
التوجه نحو الذات	الدوافع	يمكنني الوثوق بأنه مهتم ب...

ويمكننا استعمال معادلة الثقة لعزل تأثير كل مركبة خاصة للمعادلة. ويوضح الشكل 3.8 أنواع فشل العلاقات الناجمة عن غياب كل مركبة، واحدة تلو الأخرى.

هذا وإن معظم المهنيين، الذين يُطلب منهم التحدث عن الثقة، يركزون حدسياً على المصدقية والوثوقية. فهم يقولون: «يعلم زبوني أنني صدوق وموثوق. إذن لم لا يثق زبوني بي؟»

الجواب، بالطبع، هو أن للثقة أبعاداً متعددة. فقد أثق بخبرتك، ولكنني لا أثق (بشدة) بدوافعك (إذ إنها قد تكون موجهة نحو ذاتك). ربما وثقت بتألقك وذكائك، دون أن أحبذ أسلوبك في التعامل معي (الفتك).

الشكل 3.8. الإخفاقات الفردية

علامات ضعيفة على:	عندما تتسم بالصفة المميزة التالية:
المصدقية	التبجح
الوثوقية	عدم الشعور بالمسؤولية
الألفة	التقنية
التوجه نحو الذات	المصلحة الشخصية

ويتطلب الفوز بكسب الثقة أن يكون أداؤك جيداً في جميع الأبعاد الأربعة (من وجهة نظر الزبون)، ما لم تكن متفوقاً في بعد واحد، أو بعدين، بحيث يسمح لك هذا التفوق بالتغلب على نواحي الضعف في الأبعاد الأخرى. وعند ذلك، يجب أن تكون متميزاً جداً، وليس جيداً فقط.

حدث أن مرضت بنتٌ لروب، وشُخِّص مرضها بأنه وضع صحيّ خطير، وكان ذلك عندما كانت في الثالثة من عمرها فقط. ونظراً إلى تعقيد هذا الوضع واحتمال خطورته، فقد حوّلت البنت إلى جراح متخصص في مستشفى الأطفال بمدينة بوسطن. كان هذا الجراح مشهوراً إلى درجة أنه كان موضوعاً لكتاب ألف عنه وعن إنجازاته، وكان يضم الكتاب بين دفتيه صوراً كاملة ليديه. وأما المصدقية والثوقية، فلم يضاها فيهما هذا الطبيب سوى قلة من الناس في العالم. أما مهاراته في الألفة، فلم تكن في أعلى مستوياتها.

كان هذا واضحاً تماماً عندما انتهى الطبيب من إجراء العملية الجراحية لابنة روب التي طالت ست ساعات، وخرج بعدها من غرفة العمليات ليقول لوالدي البنت القلقين: «لا تجزعا، إنه بخير». عندئذٍ صرخ روب، وزوجته سوزان Susan، بصوت واحد قائلين: «إنها بنت وليست صبيّاً!» وإذ ذلك هزّ الطبيب كتفيه لا مبالياً وقال: «أوه، نعم، قصدت القول [إنها] بخير. على كل حال، ستكون على ما يرام. كانت جراحة معقّدة، وحالة مثيرة للاهتمام، وقد صورناها بواسطة جهاز الفيديو». بعد ذلك، خرج متمهلاً، تاركاً أبوين شاكرين له، ولكنهما مصعوقين ممّا حدث.

تُرى، هل أخطأ الجراح دون أن يكون لخطئه عواقب غير سليمة؟ نعم. هل يمكنك أن ترتكب غلطة من هذا النوع دون أن تُنتقد عليها؛ وأن يشفع لك في ذلك تفوقك التقني؟ نعم، يمكنك ذلك، شريطة أن تكون ذا شهرة عالمية. أما الناس العاديون، فلا يمكنهم ذلك.

المصدقية

لن يُنقص من أهمية المصدقية القول بأنها إحدى مركبات الثقة التي يمكن النجاح في استعمالها في أغلب الحالات. واستناداً إلى الأهمية التي يوليها معظم المهنيين إلى خبرتهم التقنية، وإلى كونها محسوسة نسبياً، فإن المصدقية هي العامل الأكثر احتمالاً بأن تنجح أنت (ومنافسوك) في استعماله جيداً.

ليست المصدقية مجرد خبرة في مضمون. إنها خبرة في مضمون مضافاً إليها «الحضور»، الذي يشير إلى أسلوب ظهورنا، ورد فعلنا، وحديثنا عن مضموننا. إنها لا تتعلق بالحقيقة الجوهرية لخبرة الناصح فحسب، بل وأيضاً بتجربة الشخص الذي يقوم بعملية الملاحظة والفهم. وكما بيّنا في فصل بناء الثقة (الفصل 5)، يتعيّن علينا إيجاد طرق، لا نكون جديرين بالتصديق فحسب، وإنما أيضاً لإعطاء الزبون الإحساس بأننا جديرون بالتصديق. علينا أن نوضّح، لا أن نجزم.

ثرى، لماذا يقوم الأطباء بتعليق جميع الدبلومات والشهادات على جدران مكاتبهم؟ هذه الأوراق المعلقة على الجدران هي وسيلة مختصرة لإيصال كل الخبرة والتفوق إلى من يراها، وهذا يؤدي إلى المصدقية. إن الشهادة المخطوطة المثيرة للإعجاب موجهة إلى كل من جانبينا العقلي والعاطفي. نحن لا نرى شهادة تشير إلى مهارات معينة (جدارة ومقدرة) فحسب، بل وأيضاً إلى صيغة تقديرية من معهد، صُمّمت لتجعلنا نشعر بشعور جيد. والنتيجة الصافية موجهة إلى تخفيض قلق المريض خلال جلوسه نصف عارٍ في غرفة باردة للفحص الطبي.

وفي الوقت نفسه، فإن الأطباء يشيرون جواً من المصدقية بطريقة مباشرة، إما عن طريق الخبرات الإيجابية المكرورة، وإما نتيجة تشخيصهم الدقيق للمرض (وإخبار المريض عمّا يجب عمله لشفائه). وفي كلتا الحالتين، فإننا نصدق الطبيب: لقد كان جديراً بالمصدقية التي نجمت عن خبرته. ثمة مركبتان في هذا العمل: عقلية وعاطفية.

ويتضمن مفهوم المصدقية مفهومي الدقة والكمال، وهذان يوازيان الجانبين العقلي والعاطفي. الدقة في عالم الزبون - الناصح، عقلية في المقام الأول. ونحن نفحص صحة الحقائق، والمنطق، والخبرات الأخرى للناس، كي نقيّم ما إذا كان شخص ما يتسم بالدقة. وبالمقابل، فإن الكمال يقيّم، في أغلب الأحوال، عاطفياً.

عندما نحكم على شخص ما بأنه دقيق، نستعمل في وصفه كلمتي «قابل للتصديق». أما عندما نتكلم عن كماله، فإننا نقول إنه «مستقيم». ومن بين المركبات الأربع لمعادلة الثقة، فإن المصدقية تتطلب قدراً معتدلاً من الوقت لترسيخها. وفيما يتعلق بالمركبة العقلية للمصدقية (الجدارة بالتصديق)، فيمكننا فحص منطق شخص ما، أو التثبت من صحة ادعاءاته ضد الخبرة المباشرة للآخرين، وهذا لن يتطلب وقتاً طويلاً. أما الجانب العاطفي من المصدقية (الاستقامة) فيستغرق وقتاً أطول لتقييمه، ذلك أننا نحتاج إلى وقت أطول للتيقن أننا درسنا جميع أبعاد الموضوع. ويقدم الشكل 4.8 مقارنة بين هذين الجانبين للمصدقية.

الشكل 4.8. مقارنة بين المصدقية العقلية والعاطفية

الميدان	العقلي	العاطفي
السمات المميزة	الدقة	الكمال
الاستجابة	الجدارة بالتصديق: عدم الكذب	الاستقامة: قول الحقيقة كاملةً
الوسيلة	الخبرة المباشرة	الخبرة المباشرة

ما هي الدروس التي يتعيّن على الناصح استخلاصها من هذه النظرة إلى المصدقية؟ في حين يقوم معظم المزودين بالخدمات بالاعتماد، في المقام الأول، على التفوق التقني، فإن معظم مشتريها يشتركون اعتماداً على العاطفة. ولما كانت المصدقية هي أكثر المركبات العقلية وضوحاً في معادلة الثقة، فهي مغنطيس طبيعي للمهنيين الساعين إلى ترسيخ الثقة. بيد أنه لا يوجد إغراء على المغالاة في توكيد المصدقية كمركبة للثقة فحسب، بل إن ثمة إغراءً أيضاً على المبالغة في توكيد المركبة العقلية للمصدقية نفسها.

وبالطبع، فإن المصدقية مهمة، ومن المهم نقل مضمونها بطريقة سليمة، وذلك بأن نبين كم نحن بارعون، وكيف أن تفكيرنا كان جيداً خلال عملية الإرشاد الذي يتطلبه الزبون متاً. ومن ثم فنحن نميل، بطريقة طبيعية،

إلى صرف وقت على منطقنا وحقائقنا، وإلى تقديم مستنداتنا: وهذه كلها احتكاكات مباشرة إلى العقلانية.

ما ننوي عدم فعله هو تعزيز الجانب العاطفي من المصادقية الذي يتجلى بنقل إحساس بالاستقامة، وتخفيف أي شبهة غير واعية بعدم الكمال. إن أفضل خدمتين يتفوق فيهما المهنيون في نقل المصادقية هما: توقع حاجات الزبون، والتحدث عن حاجات غير واضحة له عموماً.

وعلى سبيل المثال، قد نطرح على زبون السؤال التالي: «أخبرني، ما هو رد الفعل الذي واجهت به منافسك في آخر حركاته؟» هذا السؤال يعزز مصداقيتنا بإظهار أننا على علم بواجبنا البيئي، أو أننا قمنا بهذا الواجب، وربما نستعمل عبارات تبدأ بالجملة التالية: «هل تعلم أنني لو كنت في موقعك، لكنت فكرت في س؟ هل يمكن أن يكون هذا مخرجاً بالنسبة إليك؟» ومرة أخرى، إن «العرض» الرقيق لوجهة نظر أو لمضمون (دون فرضه)، يسمح للزبون بتكوين فكرة عن تفوق مضموننا وقدرتنا على الإسهام بوجهات نظر جديدة.

وهاك بعض الأفكار المفيدة الأخيرة التي تعزز المصادقية:

- 1 . حدد الطريقة التي تسلكها لذكر أكبر قدر ممكن من الأخبار الصادقة، باستثناء الحالات التي قد يلحق فيها هذا القول أذى بالآخرين.
- 2 . لا تكذب، بل حتى لا تبالغ أبداً.
- 3 . تجنب قول الأشياء التي قد يعتبرها الآخرون أكاذيب، كقولك: «نعم، بالطبع، سنوجه أفضل موظفينا للقيام بهذه المهمة». (هل هذا صحيح حقاً؟ ومن هم أسوأ الموظفين؟ وكيف يمكن أن يكون أفضل الموظفين غير مشغولين جداً؟) أو كقولك: «نحن لا نكتب تقارير نضعها على الرفوف». (هل هذا صحيح حقاً؟ من تفترض بأنه يكتب مثل هذه التقارير؟ وهل هذا يعني أنك لن تزودنا بالوثائق؟)
- 4 . تكلم كلاماً يعبر عما تنوي قوله، دون أن يكون كلامك وتعابيرك

وحيدة النمط والنعمة. استعمل لغة الجسد، والنظر في عيني من تحدث إليه. أوضح للزبون أن لديك الطاقة لإنجاز الموضوع الذي تعهدت بتنفيذه.

5 . لا تقم بمجرد ترديد الإشارة إلى مراجع. وحيث تجد أن ثمة إمكاناً جيداً لفائدة مشتركة بين زبائنك، عرف بعضهم ببعض، عندئذٍ سيتعلمون بعضهم من البعض الآخر، وستحظى أنت بقدر كبير من الثقة التي يمنحونك إياها.

6 . عندما لا تعرف شيئاً، قل ذلك مباشرة وبسرعة.

7 . من المهم أن تجعلهم يعرفون مستنداتك. هذا يجعلهم يشعرون نحوك بطريقة أفضل، وسيغمرك شعور أفضل أيضاً. إن إرسال نص يحوي سيرتك الذاتية وخلفيتك مقدماً، ينطوي على أهمية كبيرة في العلاقات الجديدة. كذلك فإن تزويدهم بأي كلام كتب عنك (مدحك) مفيد أيضاً. لا تكشف بمجرد ذكر الأحرف الأولى من أسماء شهاداتك بعد اسمك على بطاقة عملك.

8 . اشعر بالاسترخاء. أنت تعرف أكثر بكثير مما تظن أنك تعرفه. وإذا كنت بعيداً عن إحدى المعارف، فلا تحشر نفسك البتة فيما لا تعرف.

9 . توثق من أنك أنجزت تماماً جميع واجباتك البيتية المتعلقة بشركة الزبون، وأسواقه التجارية، وشخصه، وأن كل ما أنجزته من معلومات هي أحدثها. وحتى لو كنت تعرف هذه المعلومات، فثمة احتمال بأن توجد بعض الأخبار عن زبونك نشرت هذا اليوم بالذات. تابع أحدث المعلومات عن زبونك.

10 . لا يوجد سبب للتبجح، فالزبون يفترض أنك تعرف ما تتحدث عنه (أو تعرف كيف تعالج الموقف). إن عدد المرات التي يريد فيها الزبون اختبار معرفتك هي في الواقع، قليلة جداً.

11 . أجب عملك.

الوثوقية

الوثوقية هي أن يعتقد الزبون أن بإمكانه الاعتماد عليك، وأن يثق بك لتتصرف بأنماط سليمة. ويتأثر الحكم على الوثوقية بقوة، بل يتحدد، بعدد المرات التي تعامل فيها الزبون معك. ونحن نميل إلى الثقة بالناس الذين نعرفهم جيداً، ونمنح قدرأ أقل من الثقة لأولئك الذين لم نتعامل معهم.

ولو تعاملتُ معك خمس أو ست مرات في ستة أشهر، مثلاً، لتكوّنت لديّ فكرة أفضل عما أتوقعه منك مما لو كنت أعرفك منذ سنة، ولم أتعامل معك سوى مرة واحدة أو مرتين. ويمكن «استعارة» الحكم على وثوقية ناصح من الخبرات التي تكوّنت لدى زبائن آخرين نتيجة تعاملهم معه. بيد أن هذه تقديرات مؤقتة، ويمكن مراجعتها بسرعة بواسطة خبرة الزبون الذاتية المباشرة.

الوثوقية هي تلك المركبة لمعادلة الثقة التي لها توجه فعل صريح. إنها تربط الأقوال بالأفعال، والنية بالتنفيذ. وتوجّه الفعل هذا هو الذي يميز الوثوقية عن المصادقية.

الوثوقية، بهذا المعنى العقلي الواسع، هي تجربة مكرورة للربط بين الوعود وتنفيذها. فنحن نحكم على وثوقية شخص ما بتواريخ الاستحقاق ومستويات الجودة: «الإنجاز في الموعد المحدد والتقيّد بالموصفات». وعلى سبيل المثال، فنحن نحسب حساباً للوقت الذي يستغرقه شخص ما للرد على مكالمة هاتفية للاستفسار عما إذا كان الاجتماع سيعقد أم أنه ألغي، وعما إذا كانت جداول الأعمال (الأجندات) قد اكتمل إعدادها أم لا.

وللوثوقية أيضاً مظهر عاطفي يتجلى بوضوح عندما تُنفذ الأشياء بالأسلوب الذي يفضلُه الزبون، أو الذي اعتاده. ونحن، دون وعي منا، نكوّن آراء عن وثوقية شخص ما، استناداً إلى المدى الذي يبدو فيه أنه يتوقّع عاداتنا وآمالنا وروتيننا وصفاتنا المميزة في العمل والسلوك. ومن التصرفات التي نضمها إلى توقعاتنا أن يرتدي شخص ما ثيابه بالطريقة التي نعتبرها

لائقة، أو أنه يصيغ عباراته صياغة جيدة ويؤديها بطريقة جذابة. الوثوقية بهذا المعنى العاطفي هي تجربة مكرورة لتوقعات في الإنجاز.

وسيجد (أو يُوجد) الناصح الجيد عدداً من الفرص يُظهر فيها كلاً من وثوقيته العقلية والعاطفية، وذلك بقطع الوعود، صراحةً أو ضمناً، ثم الوفاء بها.

لنأخذ شركة البريد السريع Federal Express (اختصاراً Fedex)، وهي شركة يعتقد معظمنا أنه يعتمد عليها بدرجة عالية. وَظُننا أنها جديرة بالاعتماد عليها يعود جزئياً إلى أن نشراتها تبث لنا بهذه الرسالة، وجزئياً إلى أنها تفي بوعودها. لكن سمعتها الحسنة ووثوقيتها ليستا كلهما نابعتين من مظهر «تقني» واضح للخدمات التي تعرضها الشركة.

والحقيقة هي أن ثمة إحساساً بوثوقية Fedex نشعر به :

- عندما يجيبون على مكالمتنا الهاتفية بعد أول رنة جرس يسمعونها.
- عندما يكون البريد الصوتي البيني voice mail interface غير مزعج قدر الإمكان.
- عندما يكون الموظف الذي يرد على المكالمات الهاتفية حسن الاطلاع وذكيا ونشيطاً.
- من التغليف الجميل لطرودهم البريدية.
- من الطريقة الثابتة والدائمة التي تفتح بها طرودهم.
- من الطلاء المنسجم الذي يستعملونه على ناقلاتهم.
- من الألبسة الرسمية التي تميّزهم عن شركات البريد السريع الأخرى.
- من نظام «التعقب» tracking الدقيق والسهل الاستعمال.
- من حقيقة أن مقدار الطرود التي يجب أن يسلمها السائق منخفض.
- من أن السائق يترك طرودك البريدية في نفس المكان (الذي تريده أنت).

جميع هذه السمات المميزة تتصف بالانسجام، ويجري التمسك بها

بثبات، وهي تعزز الوثوقية. أضف إلى ذلك أنها كُيِّفت لتكسب ود الزبائن، ولتنسجم مع أفكارهم الخاصة لما هو مألوف. لكن الانسجام والتمسك الثابت بهذه السمات المميزة، ليسا كافيين وحدهما لتوليد الوثوقية. إذ يجب أن يوجد هذا الانسجام أيضاً فيما يفضله الزبون، وليس فيما يفضله المزود.

تُرى، كيف تفقد الوثوقية قوتها في الخدمات المهنية؟ إن الناصحين الذين يُعتبرون من بين أكثر الناس وثوقية، لا يكتفون بتقديم خدماتهم في موعدها المحدد وبمواصفاتها الجيدة. ثم إنهم لا يتمسكون بأسلوب ثابت للأداء، حتى لو كان مستواً متميزاً إنهم سيكونون خبراء في مجموعة متنوعة من اللمسات اللطيفة الموجهة إلى الأمور الحميمة للزبون. فإرسالهم لجدول أعمال الاجتماع سلفاً مثال على ذلك؛ وبقاؤهم مطلعين على آخر المعلومات المتعلقة بالمناسبات الخاصة للزبون والأسماء التي تهمة مثال آخر. وللوثوقية، على المستوى العاطفي، علاقة وثيقة بأفضليات الزبون، وليس بمجرد التمسك بأداء ثابت متميز للخدمات المقدمة إليه من وجهة نظر الناصح.

وتتضمن استراتيجيات الوثوقية تحديد سلسلة من المواعيد النهائية، أو الفرص، لتقديم خدمات عمل مختلفة عن العمل الأصلي الذي كُلفَ به الناصح، وذلك خلال وقت قصير يُتَّفَقُ عادة عليه. ومن المحتمل أن تكون أكبر قوة لتعزيز الثقة كامنة في الميدان العاطفي. وكلما زاد ما يمكن للناصح أن يعمل به لفهم المعايير اللاشعورية للزبون، ازداد شعور الزبون بالراحة، وازداد إحساسه بوثوقية الناصح.

وهاك بعض الأفكار النهائية عن الوثوقية:

- 1 . قدم التزامات محددة لزبونك حول أشياء صغيرة: الحصول على تلك المقالة بحلول يوم غد، كتابة المخطط التمهيدي بحلول يوم الخميس، زيارة أحد الأشخاص. بعد ذلك نفذها بهدوء وفي مواعيدها.
- 2 . إبعث جدول أعمال الاجتماع سلفاً كي يتسنى للزبون مراجعته قبل

الاجتماع. وهذا يجعل معظم وقت الاجتماع مخصصاً لمناقشة الأمور الجوهرية.

3. توثق من أن للاجتماعات أهدافاً واضحة، وتيقن أن هذه الأهداف أنجزت.

4. استعمل المصطلحات والأساليب والتقاليد والأوقات الملائمة للزبون.

5. راجع جداول الأعمال مع زبونك قبل انعقاد الاجتماعات، وقبل المكالمات الهاتفية، وقبل بدء المناقشات. ويجب أن يعرف الزبائن أن بإمكانهم أن يتوقعوا دوماً منك معرفة آرائهم في طول المدة التي تتطلبها الاجتماعات.

6. أعد تثبيت مواعيد الاجتماعات قبل انعقادها. وأعلم زبائنك عن التغييرات في مواعيدها حال حدوث هذه التغييرات.

الألفة

إن أكثر مصدرين تبياناً، وفعالية، وعموماً، يدخلان في تكوين الجدارة بالثقة هما الألفة والتوجه نحو الذات. كل من هاتين المركبتين نادرة نسبياً، مقارنة بالمصداقية والثوقية. إن الناس يثقون بأولئك الذين يرغبون في التحدث معهم عن جداول الأعمال الصعبة (الألفة)، وبأولئك الذين يشبثون أنهم مهتمون بهم (التوجه الضعيف نحو الذات).

وأكثر أنواع الفشل انتشاراً في بناء الثقة هو الافتقار إلى الألفة. ويرى بعض المهنيين أن الحفاظ على مسافة عاطفية بينهم وبين زبائنهم هو ميزة إيجابية. إنهم يبذلون جهداً كبيراً ليكونوا «بعيدين» عنهم. ونحن نعتقد أنهم إذ يفعلون ذلك، فهم لا يُلحِقون الأذى بأنفسهم فحسب، بل وبزبائنهم أيضاً.

قد يكون العمل شخصياً جداً. ثمة عواطف إنسانية تتدخل في مواضيع حساسة كالترقيات والتعويضات، والتوظيف والطرْد من الوظيفة، وإعادة تنظيم الشركات، وأنماط أخرى من اتخاذ القرار. وهذا الجو العاطفي نفسه

يسود بيئة المشاريع «الضخمة»: الاندماجات بين الشركات وامتلاكها، والدعاوى القضائية، وتغيير خطط الإحالة على التقاعد (المعاش)، وتصفيات الشركات، وإغلاق المعامل، فهذه الأمور جميعاً لا تخضع كثيراً للمنطق. إن المئات، بل الآلاف، من حيوات الناس تتأثر بهذه النشاطات. ومن ثم، فعلينا ألا نفاجأ بأن تكون الألفة ضرورية لإيجاد اتصال بالحالة الداخلية العاطفية للزبون.

نحن لا نعني بهذا أن الحياتين الخاصتين للناسح والزبون تصبحان بالضرورة مشتركيتين عن طريق الألفة بينهما. ما نعنيه هو أن الأمور الشخصية، التي لها علاقة بالموضوع المشترك بينهما، تصبح مشتركة. من الممكن أن يكون بينك وبين زبون علاقة حميمة، بالمعنى الذي ذكرناه، دون أن تتدخل هذه العلاقة بحياتكما خارج نطاق العمل. الألفة هنا تدور حول «التقارب العاطفي» فيما يتعلق بالموضوع قيد المعالجة، ومن ثم فمن الواضح أنها أكثر المركبات الأربع، الواردة في معادلة الثقة، التصاقاً بالعاطفة. وهي تُدفع بالاستقامة العاطفية، والرغبة في توسيع حدود المواضيع المقبولة من الطرفين، وفي الوقت نفسه، يتعين الحفاظ على الاحترام المتبادل بينهما واحترامهما لهذه الحدود. وتعني الألفة الشديدة الإقلال من المواضيع التي يُحظر الخوض فيها.

إن ترسيخ الألفة يعني القيام «بلعبة» محفوفة بمجازفة متزايدة من قبل الطرفين. وهنا يقدم أحد الطرفين قطعة من نفسه، ويقوم الطرف الآخر إما بالاستجابة (وبذلك يعمق الألفة)، وإما بالرفض (وبذلك يضع حدوداً للألفة). إن التصرف بطريقة مناسبة يتطلب تحديد الوقت الذي نقوم فيه بمجازفة، ومعرفة الوقت الذي تحف فيه حديثها، وكيفية التصرف في تلك الحالة.

علينا الإقرار بأن المحاولات غير المتقنة لترسيخ الألفة بسرعة كبيرة قد تؤدي إلى عكس النتائج المرجوة. وربما تنطلق الألفة من بائع يفترض أننا نشاركه شغفه بلعبة الغولف؛ أو من دعوة إلى تناول طعام العشاء نقابلها

بحملة من النمط «حسناً، لنفعل ذلك في مرة قادمة»، أو من تقاسم خبرات شخصية تزودنا بمعلومات أكثر مما هو متوفر لدينا.

إن الخوف من ارتكاب هذا النوع من الزلات (بافتراض وجود ألفة أكثر مما هو مرغوب فيها) هو خوف شديد يعانیه عدد كبير جداً من مهنيي الخدمات. الألفة موضوع مخيف. ومن بين جميع مركبات الثقة، تتميز الألفة بأنها المركبة التي يبدو أن من السهل جداً فهمها خطأً. نحن نرغب في الاعتقاد بأننا قادرون على التحكم في المصادقية أو التأثير فيها. نحن نعرف مضموننا، أو، على الأقل، إننا نعرف ما لا نعرف. يمكننا إثبات الوثوقية. حتى أنه يمكننا الشعور بالراحة بإبقاء التوجه نحو الذات ضعيفاً، وذلك بتركيز الاهتمام على الشخص الآخر بدلاً من التركيز على أنفسنا.

لكن ماذا عن الألفة؟ هذه مسألة أخرى. إنها العنصر الذي يبدو أن له نتائج خطيرة إذا فهمناها خطأً، لأننا عندئذٍ نجازف بجعلنا مكشوفين أمام الناس وعرضة للانتقاد الشخصي. الألفة تتعلق بمن نكون نحن أكثر من أي مظهر آخر للثقة.

توليد الألفة هو رقصة تتطلب حركة حذرة وبعضاً من اليقين بأن الأشياء السيئة لن تحدث عندما يقوم الراقص بحركات مختارة متروية. وهاك بضعة اقتراحات:

1 . ابتعد عن الخوف! فتوليد الألفة يتطلب شجاعة، لا لمصلحتك فحسب، بل لمصلحة الجميع. الفرص موجودة، وقد بلغت درجة من النجاح في تكوين علاقات في مرحلة ما من حياتك. وستنجح هنا أيضاً.

2 . الناس الذين يشغلون مراكز عالية يفضلون الصراحة، لكن الصراحة ليست ألفة بالضرورة، وهم يقدرّون الصراحة حتى أكثر من الألفة. ذوو المراكز العالية يدلّون كثيراً، والرسائل التي توجّه إليهم غالباً ما يجري إرسالها بشكل منمق جداً، إلى درجة تجعلنا لا نعرف

المقصود منها قبل تسليمها. نحن نعرف مديراً تنفيذياً رئيسياً CEO كان سعيداً لأن كبار موظفيه جميعهم كانوا يخبرونه الحقيقة. لكن ليس هذا كل شيء، فهناك ألفة سائدة بينهم. إنهم يعرفون بعضهم بعضاً إلى درجة أنهم لا يتأثرون إذا غضب بعضهم من بعض، وتحذوا أفكار بعضهم بعضاً. ويفضل هذا المدير أن يتحلى بهذه الخصال ناصحوه من خارج الشركة، وإذا لم يتوفر له ذلك، فهو ليس حريصاً على استئجار ناصحين. وبالطبع، على المرء أن يتعلم كيف يخالف الآخرين في آرائهم، دون أن يكون شخصاً مرفوضاً منهم.

3 . وفر جواً من المتعة والسعادة. وباقترابنا أكثر من المركبات العاطفية لعملية اتخاذ قرار الزبون، يمكننا أن نطرح على الناس أسئلة لم يسبق لهم سماعها من الناصحين. وهي تبين أن لنا زوايا مختلفة ننظر منها، ووجهات نظر مختلفة. إن هذا شيء ممتع لهم، وهو ممتع لنا أيضاً. ثم إنك تتعلم أكثر.

4 . تفحص ما إذا كنت تقترب كثيراً من الخط، أو كنت تبتعد عنه كثيراً، وبسرعة كبيرة. اطرح على نفسك السؤال التالي: «لو كنت في موقع الزبون، فهل أريد أن أتحدث عن هذا الموضوع مع شخص منحه ثقتي؟» إذا كان جوابك نعم، فإن تصرفك غالباً ما يكون سليماً. ولكن هذا ليس كل شيء. إنك تريد أيضاً التوثق من أنه الموضوع الصحيح، وأن الوقت هو الوقت الصحيح.

5 . تمرّن قليلاً. انتبه، لا يمكنك الاعتماد على العفوية في الكلام أو الكتابة، لكن يمكنك التمرّن على صوغ العبارة. وغالباً ما يكتب روبرت سيغتين أو ثلاثاً للأسئلة الصعبة التي سيطرحها، أو للرسائل الصعبة التي سيعث بها، ثم يجربها ويختبرها قبل استعمالها.

6 . لا تبالح في تقدير سلبيات المجازفة. ما الذي تخاف منه بالضبط؟ نحن نخاف أحياناً من قول شيء لأننا نظن أنه سيعرض العمل للخطر. لكن لو كنا صادقين ومخلصين، فإننا غالباً ما نجد أن ما

هو معرض للخطر ليس العمل نفسه، وإنما راحتنا الشخصية عند توسيع حدود الألفة. إن المجازفة التي يتعرض لها العمل، غالباً ما يبالغ فيها. ومن قبيل المفارقة أن يكون الأسلوب الذي نتصرف به حيال مجازفة في عملنا، هو غالباً الأسلوب الذي ننتهجه وكأن هذه المجازفة شخصية.

7 . يجب أن يقوم شخص منكما بالخطوة الأولى، وهذا الشخص هو أنت! تبتدئ الألفة المتزايدة بأن يقوم شخص أو آخر بما يشعر أنه مجازفة شخصية تتعلق بشيء ما، ثم يتشاركان في الرؤية والتفكير والشعور فيما يخص ذلك الشيء. فإذا قوبلت هذه المجازفة بود، ازدادت الألفة، ومن ثم تعززت الثقة. ثمة جدل داخلي لا نهاية له، ولا فائدة منه، حول ما إذا كان الزبون هو الذي يجب أن يقوم بالخطوة الأولى في هذه «الرقصة».

أنت، كمهني، لا تتحكم في الشخص الآخر. فالتصرفات الوحيدة التي يمكنك التأثير فيها هي تصرفاتك. تحمل مسؤولية كونك أول من يُقدِّم على المجازفة.

هل تمكّن جميع هذه الاقتراحات من منحك قوى فورية لتكوين الألفة؟ كلا، ولكننا نأمل بأن تسمح لك بالبدء بتكوينها. ويفترض كثير من المهنيين أن الألفة تستغرق دوماً أطول وقت بين عوامل الثقة. لكن الأمر ليس كذلك، إذ إن الواقع هو أنه لو كان تصرفك متقناً، لكان الوقت اللازم لها هو الأقصر.

كان روب يعمل في شركة أعيد تنظيمها قبل مدة قصيرة من عمله فيها. وما حصل هو أن أحد المديرين التنفيذيين، الذي كان يعتبر، تاريخياً، مديراً مرموقاً، شعر بأنه لم يعد له مكان في الشركة. هذا ولم يتقدم أحد للحديث معه شخصياً عن هذا الأمر. والحقيقة هي أن ذلك الشخص كان ما يزال يحظى باحترام وتقدير عالٍ هناك، لكن لم يخبره أحد بذلك. وعندما أعلمه روب بذلك خلال حديثه معه، اغرورقت عيناه بالدموع.

وبالطبع، فلم يشعر روب بالارتياح، ولكن لم يكن هذا أمراً مهماً. كان المطلوب ليس أكثر من إتاحة الفرصة لذلك الرجل بأن ينفس عن مشاعره، لذا أعطاه روب الفرصة ليواصل كلامه.

نحن لسنا مطالبين بحل مشكلات الزبائن العاطفية، لكننا نتقدم خطوة واسعة إلى الأمام في علاقة الثقة بهم، عندما يشعر زبون براحة كافية ليعبر عن عاطفة جياشة. تصور المستوى المتدني من الضعف الذي يمكن أن تكون عليه علاقة عمل، لو أن هذا الزبون لم يعبر البتة عن حالته الداخلية لروب.

التوجه نحو الذات

لا وجود لمصدر أقوى لعدم الثقة من أولئك الناصحين الذين يبدو اهتماماً بأنفسهم أقوى من اهتمامهم بالسعي لتقديم خدمة للزبون. لذا علينا بذل جهود حثيثة كي نبيّن أن توجهنا نحو ذواتنا أمر يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.

أزدد أشكال التوجه نحو الذات هو، بالطبع، الأنانية الشائعة التي تتجلى في «العمل من أجل المال». بيد أن التوجه نحو الذات هو أكثر بكثير من الشره إلى المال. إنه يشمل أي شيء يبقينا مركزين اهتمامنا على أنفسنا وليس على زبوننا. وتوضح القائمة التالية بعض الأشياء التي من شأنها «تهديد» التركيز على الاهتمام بالزبون (والإغراء على التوجه نحو ذواتنا):

- 1 . أنانية.
- 2 . وعي موجه نحو الذات.
- 3 . حاجة للظهور في القمة.
- 4 . رغبة في الظهور بمظهر الذكي.
- 5 . وجود قائمة للأشياء التافهة في أذهاننا طولها ميل.
- 6 . رغبة في القفز إلى الحل.
- 7 . رغبة في الكسب أقوى من الرغبة في مساعدة الزبون.

- 8 . رغبة في أن نكون على حق.
- 9 . رغبة في أن نُرى بأننا على حق.
- 10 . رغبة في أن نُرى بأننا نضيف قيمة للأشياء.
- 11 . مخاوف من أنواع مختلفة: من ألا نَعْرِفَ، ومن ألا نملك الجواب الصحيح، ومن عدم الظهور بأننا أذكاء، ومن أن تُرفض.

وباختصار، فإن أي شكل من أشكال انشغالنا الكامل بجدول أعمالنا الشخصي، لا بد أن يؤدي إلى تركيز الاهتمام على شيء آخر غير الزبون، ومن ثم يسفر عن إضعاف الجدارة بالثقة.

ويكشف الزبائن توجهنا المفرط نحو ذواتنا من خلال أشياء منها:

- 1 . ميلنا إلى نَسْبِ قصصهم إلينا.
- 2 . رغبتنا في إنهاء جملهم بسرعة نيابة عنهم.
- 3 . قيامنا بملء الفواصل في محادثاتهم.
- 4 . حاجتنا إلى الظهور بمظهر الذكي، اللامع، السريع الخاطر، الخ.
- 5 . عجزنا عن توفير جواب مباشر عن سؤال مباشر.
- 6 . غياب الرغبة لدينا في أن نقول إننا لا نعرف.
- 7 . عدم ذكرنا أسماء زبائننا الآخرين.
- 8 . إعادة ذكرنا لمؤهلاتنا.
- 9 . ميلنا إلى تقديم أجوبة سريعة.
- 10 . ميلنا إلى الرغبة في أن تكون لنا الكلمة الأخيرة.
- 11 . إنهاؤنا الأسئلة في وقت مبكر قبل اكتمالها.
- 12 . طرحنا لفرضيات أو صيغ قبل الإصغاء الكامل للفرضيات أو صيغ الأسئلة التي يطرحها الزبون.
- 13 . إصغاؤنا السلبي؛ الافتقار إلى علامات بصرية أو كلامية تشير إلى أننا نستمع إلى ما يقوله الزبون.
- 14 . تحديقنا في الزبون وكأنه جهاز تلفزيون (مجرد مصدر للبيانات).

تُرى، كيف يمكننا، كناصحين في المستقبل، إظهار أننا لا نتصف بتوجه كبير نحو ذاتنا؟ يمكن إظهار ذلك من خلال الأنماط التالية من السلوك (التي تساعد أيضاً على توليد حالة داخلية تركز الاهتمام على الزبون):

- 1 . جعل الزبون يملأ الفواصل في حديثه.
- 2 . الطلب من الزبون التحدث حول خلفية الموضوع.
- 3 . استعمال أسئلة نهايات مفتوحة.
- 4 . عدم إعطاء الأجوبة قبل أن يُسمح لنا بفعل ذلك.
- 5 . التركيز على تحديد المشكلة، لا على تخمين الحل.
- 6 . الإصغاء الإيجابي، وتلخيص ما سمعناه للتوثق من أن سماعنا لما قيل وما قُصد كان صحيحاً.
- 7 . الإقرار بأنك لا تعرف عندما لا تعرف.
- 8 . الاهتمام بمشاعر الزبون (واحترامه).
- 9 . تعلّم إتاحة الفرصة للزبون لشرح مشكلته قبل أن نبدأ بالكتابة.
- 10 . الإصغاء إلى الزبائن دون أن ينصرف انتباهنا خلال الإصغاء إلى شيء آخر: إغلاق باب، رنين جرس هاتف، بريد إلكتروني بعيد عن خط بصرك، توجيه النظر المباشر المتكرر إلى العيون.
- 11 . مقاومة دعوة الزبون الملحة لنوفر له حلاً في وقت مبكر جداً، والبقاء في مرحلة الإصغاء والتفكير في المسألة قيد البحث ما دام ذلك ضرورياً.
- 12 . الثقة بقدرتنا على إضافة قيمة للموضوع بعد الإصغاء، بدلاً من فعل شيء خلال الإنصات.
- 13 . تحمل معظم مسؤولية الاتصالات الفاشلة.

وهاك بعض الطرق الإضافية للتوثق من بقاء توجهك نحو ذاتك ضعيفاً. تحدث مع زبونك كما لو كان صديقاً. وحتى إذا لم يكن الزبائن أصدقاءنا

فعلاً، فمن الممكن أن نكون ودودين معهم. هذا وإن نغمة حديثنا يمكن أن تكون (وبرأينا، يجب أن تكون) نغمة تشوبها حرارة الصداقة. نحن مهتمون بأصدقائنا وبسعادتهم، وهذا يظهر بوضوح في أسلوب حديثنا. وعلينا استعمال نفس هذا الأسلوب مع الزبائن.

فكر في الطريقة التي تساعد بها زبونك إذا كنت مسؤولاً عن النجاح المستقبلي لهذا الشخص. وحتى لو كنت شخصاً تخصصياً فلا يطلب منك ممارسة اختصاصك إلا في مناسبات معينة، فكر في نجاح صاحب العلاقة. حاول أن تجعل اهتماماته اهتماماتك أنت.

انتبه. إذا كان لديك توجه ضعيف نحو ذاتك، فلا بد أن يتطلب ذلك اهتماماً مكثفاً بالشخص الآخر. هذا لا يعني تركيز الاهتمام، عدداً غير منته من الساعات، على كل زبون لك، أو على كل شخص يحتمل أن يكون زبوناً لك. ما يعنيه هذا فعلاً البدء بكل عمل مشترك، وكل تحليل، وكل مشروع بطريقة تشرك فيها الزبون.

كن صادقاً مع نفسك فيما يتعلق بمستوى الاهتمام. فإذا شعرت، بمرور الوقت، باهتمام متواضع بعملك، فسيكون من الصعب إبقاء توجهك نحو ذاتك منخفضاً. وإذا لم تكن مهتماً أو متحمساً للعمل مع الزبون، فمن المحتم تقريباً أنك ستركز قدرأ أكبر من الاهتمام على نفسك. لكن إذا كان هذا يحدث فسيكون الوقت في أغلب المرات، فسيكون الوقت قد حان للانتقال إلى عمل تشعر أنه يحظى بقدر أكبر من اهتمامك، وذلك بالعمل مع زبائن جدد، أو بتناول مواضيع جديدة. وإذا وجد أمامك أي خيار، فلا تردد، إذ إنك تعرف أن الحياة أقصر من أن نقضيها في عمل ما هو غير مهم أو غير مثير.

إن كونك في الجانب المتلقي في التعامل مع شخص ما لديه توجه ضعيف نحو ذاته، هو أمر ربما ينطوي على تجربة مدهشة. فقبل أكثر من عشرين سنة، كانت ماري دويل Mary Doyle، التي كانت آنذاك قد عينت

حديثاً مستشارة لوزير الداخلية الأمريكي، أستاذة في مادة القانون. وما زال روب يذكر أحد أيام السبت الذي تناول فيه طعام الغداء معها، والوقت الذي قضته معه قبل أول مجموعة من الامتحانات التي قدمها في كلية الحقوق.

إنه يتذكر التركيز الشديد على المحادثة التي جرت بينهما وعلى الموضوع الذي كانا يناقشانه. كان الأمر كما لو لم يكن ثمة شيء مهم آخر في العالم. وقد أوضحت له أن النقاش بينهما سيوجه إلى حيث يريده أن يتجه، وطالما رغب في استمراره.

ومع أنها ربما لم تدرك ذلك في هذا الوقت، فقد كانت أعمق محادثة أجرتها حتى ذلك الحين. لقد كان جزء منها يتعلق بالنصيحة الغالية لإبداء الاستعداد والنية لعمل شيء نيابة عن الزبون، لكن كان ثمة جزء آخر لا يقل أهمية هو قوة الالتزام بمساعدة الزبون على حل المشكلات التي تحتاج إلى حل.

اقتصاديات الثقة والعلاقات

ثرى، هل ثمة مبالغة كبيرة في أهمية معادلة الثقة؟ كلا مطلقاً، إنها مهمة، فهي مفيدة في إيضاح اقتصاديات علاقات الزبائن. فبإسناد قيم للعوامل الأربعة فيها، يمكن الاستفادة من هذه المعادلة في تقييم مستوى الثقة في علاقة ما، وهذا ربما كان مفيداً لك في مقارنة العلاقات المختلفة.

سنقوم بالمقارنة بين علاقة المهني بزبون جديد وبين علاقته بزبون قديم.

ففي حالة الزبون الجديد، فقد نعطي إدراك الزبون الأولي لمصادقية المهني العلامة 5 في سلم درجات من 1 إلى 10، وربما نستند في ذلك إلى السمعة، وإلى مفاهيم أخرى اعتمدها في مرحلة مبكرة جداً. أما الوثوقية، التي يستغرق ترسيخها وقتاً أطول عادة، فقد نضع لها العلامة 3؛ وأما الألفة، التي يستغرق ترسيخها وقتاً أطول قطعاً، فيمكن منحها العلامة 2.

إن الزبون يعطي للمهني في التوجّه إلى ذاته في تعامله مع زبون جديد

علامةً قد تكون 8. وهذا يعكس حقيقة أن الافتراض الأولي الشائع لدى الزبون، استناداً إلى خبرته السابقة، هو أن المهني مهتم بالدرجة الأولى بمصالحه الخاصة. وقد تتغير هذه النظرة عندما يعرف الزبون المهني، ومع ذلك، نادراً ما يكون الافتراض الابتدائي للزبون هو أن توجه المهني إلى ذاته ضعيفاً.

ومن ثم نجد ما يلي:

زبون جديد

$$1.25 = \frac{10}{8} = \frac{2 + 3 + 5}{8} = \frac{م + و + أ}{ت}$$

لننظر الآن إلى علاقة زبون ناجحة بقدر معقول، حيث تكون قيم البسط (الصورة) numerator أكبر، وقيمة المقام (المخرج) denominator أصغر.

زبون موجود

$$5 = \frac{20}{4} = \frac{5 + 8 + 7}{4} = \frac{م + و + أ}{ت}$$

(إذا كنت تظن أن تخميناتنا أو تقديراتنا بعيدة عن الواقع، ضع تقديراتك الخاصة، فالحسابات سهلة). وقد لخصنا حساباتنا في الشكل 5.8.

النسبة بين السيناريوهين الاثنيين اللذين اقترحناهما آنفاً (في هذه الحالة، تكون النسبة هي بين 5 و 1,25، أي 4) هي ذات فائدة اقتصادية. وكما هو الحال مع الكثير من الباحثين الآخرين، فقد وجدنا خلال عملنا في شركات خدمات مهنية أن تكلفة إقامة عمل مع زبون جديد أعلى ما بين 4 و 7 مرات من تكلفة القيام بنفس المقدار من العمل مع زبون غير جديد. وتزودنا معادلة الثقة بنظرة ثاقبة إلى معرفة السبب في ذلك، وإلى ما يمكن عمله حيال هذا الأمر.

إن هذه النسبة بين الثقة «المتخلفة» و«المتقدمة» تطابق إلى حد بعيد النسبة بين العمل المربح جداً والعمل غير المربح جداً. العلاقات التي تدوم هي العلاقات التي تسودها ثقة كبيرة. الاستراتيجية المبنية على الثقة هي استراتيجية مربحة.

الشكل 5.8. حساباتنا

عامل الثقة	نتيجة الحسابات	التوجه نحو الذات	الألفة	الوثوقية	المصداقية	المركبة
1,25	10/8	8	2	3	5	زبون جديد
5	20/4	4	5	8	7	زبون غير جديد
4:0						النسبة

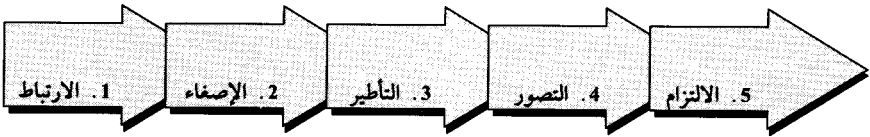
9

تطور الثقة

سنقدم في هذا الفصل مجموعة جديدة من المفاهيم المبنية على (لكن المختلفة عن) تلك التي ناقشناها حتى الآن. وبدءاً من هذا الفصل سنجري مناقشة عميقة، تستغرق عدة فصول، لمراحل بناء الثقة، وذلك في محاولة لتوفير بنية تساعد على فهم تطوّر الثقة.

ونحن نرى أن ثمة خمس خطوات منفصلة في تطور علاقات الثقة. وفي هذا الفصل، سنعرّف كلا من هذه المراحل. أما في الفصول اللاحقة فسنقوم باستكشاف كل منها بالتفصيل.

ويمكن التعبير عن هذه المراحل الخمس بأبسط أشكالها بالمخطط التالي :



هذا وإن الشكل 1.9 الموجود في الصفحة 124، يلخص، في كل من مراحل عملية الثقة، الشعور الأولي للزبون، وما يجنيه الناصح من الإتمام الناجح لكل مرحلة.

الشكل 1.9. موجز عملية الثقة

مرحلة عملية الثقة	طريقة الأداء	ما يشعر به الزبون	ما يحنيه الناجح
1. الارتباط	يُجعل الاهتمام مركزاً	«قد يكون من الجدير التحدث مع هذا الشخص عن...»	يملك الحق في أن يخبر الحقائق ويسمعا
2. الإصغاء	الأذنان أكبر من الفم؛ أقر بما تسمعه واجزم به	«لقد سُمع وفُهم ما قلت...»	يملك الحق في اقتراح صيغة أو تعريف للمشكلة
3. التأطير	تُعرض جذور الموضوع بوضوح وبصراحة	«نعم، هنا تماماً تكمن المشكلة...»	يدمج المواضيع ليتقدم نحو الأمام
4. التصور	يُوضع مخطط رؤية لحقيقة بديلة	«هل يمكننا حقاً إنجاز ذلك؟ ربما كانت هذه نتيجة مثيرة للاهتمام فعلاً...»	يجسد الرؤية؛ ويوضح الأهداف
5. الالتزام	يُتفق على الخطوات اللازمة؛ ويعاد تجديد الإحساس بالالتزام	«أنا موافق، وإنني أدرك ما هي الخطوات الواجب اتخاذها. أنا معك، دعنا نعمل.»	يسمح ببدا حل المشكلة

الارتباط

الارتباط، هو المرحلة الأولى في بناء الثقة، ويمثل الخطوة الأساسية التي يبدأ فيها الزبون بالإحساس بشيئين وهما: (1) وجود موضوع جدير بالتحدث عنه؛ (2) هذا الشخص (الناصح) جدير بالتحدث معه عن ذلك الموضوع.

لا بد من وجود هذين العنصرين لحدوث الارتباط. لقد مررنا جميعاً

بتجارب كان الزبائن فيها يرغبون في التحدث معنا حول موضوع، لكنهم لم يكونوا يقرّون بأهميته لهم. كذلك كان لدينا أيضاً زبائن، منهم من تعاملنا معهم أماداً طويلة، أقرّوا ببيروز مواضيع جديدة لا بد من مناقشتها، لكنهم ظنوا أننا لسنا الناس المناسبين الذين يجب التحدث معهم عنها. ومن الواضح أنه لا هذا الموقف، ولا ذلك، كان يمثل «ارتباطاً» ناجحاً.

لاحظ أن الارتباط ليس مجرد عملية يمكنك تنفيذها عند تحقيقك لتوقعات جديدة للزبون لأول مرة. إن إعادة ارتباطك بعلاقات تنمو لتشمل حاجات جديدة للزبون أمر لا يقل أهمية عن الارتباط، إن لم يكن أكثر أهمية منه. وفي كلتا الحالتين، الجديدة والمتجددة، علينا، كناصحين، أن نثبت للزبون أننا جديرون بأن يوجّه الكلام إلينا بأسلوب منفتح صادق حول الموضوع المطروح.

الإصغاء

الإصغاء، عندما يكون ناجحاً، هو مرحلة في عملية تطوّر علاقات الثقة يتوصّل فيها الزبون إلى الاعتقاد بأن الناصح يفهمه. الهدف من الإصغاء في بناء الثقة هو امتلاك الحق في الانهماك بدراسة مشتركة تعاونية للأفكار. ويتحتّم على الإصغاء الجيد أن يكون فعالاً، وقوياً، وواعياً، ومهتماً، وتفاعلياً، بل إن الإصغاء الجيد يبدأ من هذه الأشياء.

إن المهني الناجح ينصت إلى ما يقال، وأيضاً إلى ما لا يقال. وإضافة إلى ذلك، فمن الضروري أن نتوثق من صحة وشرعية ما سمعناه. لا يجب علينا أن نصغي فحسب، وإنما، أيضاً، أن نفعل شيئاً لإعطاء الزبون الإحساس بأنه أصغِيَ إلى ما قاله. هذا أمر حيوي لامتلاك الحق بالسير قُدماً نحو الأمام.

التأطير

التأطير الناجح، الذي هو وسيلة لبناء الثقة وجزء أساسي من إسداء النصح، هو العملية التي تمكّن الناصح من مساعدة الزبون على بلورة

وإيضاح المواضيع المتشعبة المتصلة بمشكلة الزبون. ويتكون التأطير من صوغ المشكلة، وفرضياتها، ووجهات النظر فيها، وكل ذلك مبني على ما هو مهمٌ للزبون. والتأطير هو عادة تلك المرحلة من عملية تطوّر الثقة التي يصبح فيها الزبون واعياً تماماً للقيمة التي أضافها الناصح لمشكلته، ومن ثم هو تلك المرحلة التي يمكن فيها بناء مستويات جوهرية من الثقة.

وكما سنرى في الفصل 12، فقد تكون الإيضاحات التي يقدمها الناصح للأمر عقلية، أو أنها قد تتطلب إعادة تحديد مشكلات الزبون في إطار سياسي أو عاطفي. ونادراً ما يكون التأطير عملية عقلية أو منطقية حصراً. الهدف من التأطير هو إيضاح وتنظيم مشكلات الزبون، ومساعدة (جميع الأطراف المعنيين) على فهم المشكلة، والاندماج معاً في وجهة نظر مشتركة، وذلك ابتغاء دفع العملية للانطلاق إلى الأمام بقدر أكبر من الوضوح والتماسك.

التصور

بعد تحديد المشكلة، ربما يظن البعض أن الخطوة المنطقية التالية هي حلّها. نحن لا نرى بأن هذا الظن صحيح، إذ يمكن أن يكون لأي مسألة عدة حلول تعتمد على ما يريد الزبون اختياره منها، وعلى الهدف الذي يسعى إليه من هذا الحل في المستقبل. إن دور التصرّو المشترك في عملية تطوير الثقة يتجلى في اعتماد رؤية وخيار محدّدين لحالات مستقبلية ممكنة.

وبإجراء تصوّر مشترك للناصح والزبون، فإنهما يتوصلان إلى أن يتخيلا (بتفصيل واسع) الشكل الذي تبدو عليه النتيجة النهائية، دون أن يستسلما إلى الإغراء بحل المشكلة قبل أوانها.

ويقتضي التصرّو معالجة المسائل التالية (على الأقل):

- 1 . ما الذي نهدف إليه حقاً هنا؟
- 2 . ما الذي سيكون عليه شكل الحل عند الوصول إليه؟
- 3 . كيف نعرف أننا وصلنا إليه؟

وفي عملية التّصوّر، ربما يقول الناصح:

«أنا أعرف أنك تريد أن تحيا حياة أفضل وأنت تتمتع بصحة أحسن، وأنا قادر بالطبع على مساعدتك في ذلك، لكن ما هو حجم التمرينات الرياضية التي تتصوّر أنك ستمارسها؟ هل تريد أن تخسر عشرة باوندات أم ثلاثين باونداً؟ ما هي توقعاتك؟ لا يمكنني مساعدتك قبل أن أعرف جميع النتائج المترتبة على اختيارك، وفهمت وجهة نظرك فيها. هل أنت تريد فعلاً إنقاص ثلاثين باونداً من وزنك وتقلع عن التدخين في آن واحد؟ هل أنت متوثق من أنك تعرف ما هو هدفك؟ هل أنت مستعد لإنجازه؟ هل ترغب في تخفيض كميات طعامك وشربك قبل التزامك؟ كن متيقناً أنك لن تعرّض نفسك للفشل».

لاحظ أن الناصح قد يضيف قيمة لعمله أحياناً بجعل الزبون يوسع ساحة أحلامه، لكن التصوّر يتطلب أحياناً من الناصح أن يكبح جماح توقعاته، وذلك استناداً إلى معرفة الناصح بما هو قابل للتحقيق، وما هو غير قابل للتحقيق منها.

وعندما يكون التّصوّر ناجحاً، فإنه يمثل عادة تلك المرحلة من العملية التي يبدأ فيها الزبون بفهم أهدافه الحقيقية الذاتية ويحددها، بحيث يمكنه الالتزام بتحقيقها التزاماً واقعياً. ويجب الإقرار بأنه حتى المشكلات، التي يعترف الناس بوجودها، غير مبتوت فيها أحياناً، وهذا أمر يعود إلى خيار الزبون. فقد يقرر الزبون أن الفوائد المستقبلية لمشكلة ما لا تستحق الجهد المبذول لحلها، وأن بإمكانه التعايش معها. (لسنا جميعاً نتمتع بالرشاقة واللياقة البدنية!)

الالتزام

وكما هو الحال في موضوع إنقاص الوزن، فقد يفهم زبون المشكلة، ويرغب في التوصل إلى حل نهائي مستعجل لها، لكنه يكون غير متوثق مما هو مطلوب للتوصل إلى حلّها، بل، وأيضاً، غير متوثق مما إذا كان لديه الإرادة ليعمل ما هو لازم لتحقيق تصوّره.

الغرض من مرحلة الالتزام في بناء الثقة (وإسداء النصح) هو التوثق من أن الزبون يدرك (مع كل التعقيدات العقلية والعاطفية والسياسية) ما يلزم عمله لتحقيق تصوره، ومساعدة الزبون على أن يجد التصميم على فعل كل ما هو ضروري لذلك.

ما يترتب على الالتزام هو الفعل (من قبل الزبون أو الناصح). ويجب على الناصح التيقن أنه جرى التعامل مع التوقعات بدقة. ولا يمكن للناصح أن يعرف ما يتعين عليه فعله إلا من خلال عملية التزام مفصلة. هذا ولا تتكون لدى الزبون الثقة بأن الناصح يعمل ما يريده الزبون إلا بوجود الالتزام.

نظرة أخرى

ونورد فيما يلي طريقة أخرى للنظر إلى المراحل الخمس:

- 1 . الارتباط: يستعمل لغة المصلحة والاهتمام
«كنت أفكر في منافسيك، و...»
«كان العاملون معك يخبرونني عن...»
- 2 . الإصغاء: يستعمل لغة الفهم والتقمص العاطفي
«أخبرني المزيد عن...»
«ماذا يخبئ لك هذا؟»
«رباه، هذا يجب أن يبدو...»
- 3 . التأطير: يستعمل لغة القدرة على رؤية الأشياء والصراحة
«أرى أن ثلاثة مواضيع رئيسية تبرز هناك...»
«أنت تعرف أن العسير عمله هنا هو...»
- 4 . التصور: يستعمل لغة الإمكان
«ألن يكون شيئاً عظيماً لو أن...»
- 5 . الالتزام: يستعمل لغة الاستكشاف المشترك
«ما الذي يتطلبه هذا من كل منا كي...»

المهارات المطلوبة

للمراحل الخمس من بناء الثقة سمات مختلفة جداً، ومن ثم فهي تتطلب مهارات مختلفة يتحلى بها الشخص الموثوق به.

- 1 . فالارتباط يتطلب منه العمل ليكون الآخر مهتماً به (بصدق).
- 2 . والإصغاء يتطلب منه قدرة على فهم إنسان آخر.
- 3 . والتأطير يتطلب منه رؤية خلاقة وشجاعة عاطفية.
- 4 . والتصور يتطلب روحاً من التعاون والإبداع.
- 5 . والالتزام يتطلب منه القدرة على إثارة الحماسة، وأحياناً، القدرة على تخفيف حدة الحماسة المفرطة.

من الطبيعي أن يكون لدينا جميعاً ميل لترتيب المراحل بتسلسل آخر تبعاً لتمييزنا في إحداها أو بعض منها. وهذا الميل صحيح أيضاً فيما يتعلق بنظرة الناس إلى عملية تطور الثقة. فعندما قُدمَ نموذج بناء الثقة ذو المراحل الخمس إلى أحد زبائننا (في شركة للاستشارات الاستراتيجية) قال: «هل تعلمون أن المرحلة التي تتميز عن غيرها بأنها الأعلى مردوداً والأكبر احتمالاً (وهي التي تتمخض عن زيادة الثقة أكثر مما تسمح به جميع المراحل الأخرى) هي مرحلة التأطير؟»

بيد أنه لا يوجد لخطوة، يمكن أن ننعثها بأنها «رئيسية»، إذ إن هذه الخطوات جميعها أساسية في عملية تطور الثقة. والمرحلة في هذه العملية، التي يلح الزبون على أنها هي «الرئيسية»، تتوقف كثيراً على الموضوع الذي تجري مناقشته، وبخاصة على الطريقة التي يعالج بها الناصح مواضيعه.

وسنفحص في الفصول التالية كلاً من الخطوات الخمس بتفصيل أكبر، وسنقدم اقتراحات لكيفية تنفيذ كل منها.

10

الارتباط

الارتباط، الذي هو أول خطوة في بناء الثقة، هو المرحلة التي يرى فيها الزبون، وللمرة الأولى، أن الشخص الذي يقف أمامه قد يكون قادراً، وبطريقة ما، على مساعدته في إيجاد حل لمشكلة (محددة). ويمكن أن يحدث هذا الموقف مع زبون جديد أو زبون موجود (أي أنه سبق للناصح التعاقد للعمل معه).

ويعتقد كثير من الناصحين بأن عملية بناء الثقة تبتدىء بالإصغاء. لكن لا بد أن يسبق هذا شيء آخر قبل أن يبدأ زبون (جديد أو موجود) الكلام عن حاجته. وهذا الشيء الآخر هو اتصال أولي بين الناصح والزبون، نسميه نحن الارتباط.

وفيما يتعلّق بالزبون، فإن الارتباط قرار مهم. فمهما كان الموضوع الذي يواجهه الزبون، فإن وضع الارتباط موضع التنفيذ يتطلب بعض الطاقة العاطفية، والمجازفة الشخصية، ولن ينفذ هذا الموضوع ما لم يتخذ قرار ببذل كثير من الوقت والطاقة، والإقدام على مجازفة، لا يمكن للزبون المحتمل أن يفعلها ما لم ير أن ثمة احتمالاً للتوصل إلى نتائج جيدة.

ولدى الزبائن الكثير من الناس الذين يطلبون منهم وقتهم. وقد سمعنا

منذ مدة قريبة مديراً مالياً كبيراً ومشهوراً يتحدث إلى مجموعة من المحاسبين عما يتطلبه من الناصح. بدأ حديثه بقوله إن الناس المنتمين إلى شركات حسابات وشركات استشارية، كانوا يحاولون دوماً إدراجهم في لائحة مواعيده لمقابلته، زاعمين أنه كان لديهم أشياء قيّمة سيقولونها له. ولسوء الحظ، فقد كان يأتي كثير منهم «لمجرد سؤالني عن مشكلاتي، والرغبة في الاستماع إليّ. لم يكونوا يقدمون أي شيء قيم إلى المقابلة».

هذا، وإن الزبائن لا يتحدثون لمجرد أن نصغي إليهم، وهذا يصح حتى في حال الزبائن الذين نعمل معهم. عليهم أن يفكروا أن من الجدير بهم التحدث معنا عن موضوع محدّد بالذات. ثمة زناد في عقل الزبون يجب الضغط عليه كي يفضي إلينا بما يريد. فكر في تجاربك الذاتية. من الذي تتحدث إليه؟ ومن الذي يتحدث إليك؟

كيف نجعل زبوناً يقدم على الارتباط؟ يمكن استعمال الصدمة أو المفاجأة لتغيير المفاهيم والتوقعات السائدة التي غدت مألوفة في العلاقات. وفي السنوات الأخيرة غدت شركات الخدمات أكثر جرأة بقليل في رغباتها باستعمال المفاجآت، أو في تغيير توقعاتها، وإن كان ذلك يتم ضمن حدود مقبولة اجتماعياً.

الارتباط بزبائن جدد

أشرنا في الفصل 3 إلى استعمال خُرج الدابة وعلب البيتزا كطريقة لجذب اهتمام الزبون، وإظهار نوع من المبادرة والإبداع. وبعيداً عن الرغبة في المبالغة في تقييم هذه الأمثلة، فإنها توضح أن المبدأ الذي يفيد بأنه إذا نظر إلينا بأننا نقوم بمحاولة واضحة لملاءمة نشاطاتنا مع هذا الزبون المحدّد، وأننا نعمل شيئاً ما يختلف قليلاً عن بعث رسالة لجذب الاهتمام، هو مبدأ قوي جداً.

هذا ولا نقصد بالقوة هنا قوة تسويق أنفسنا والتوجه نحو ذواتنا، ولكننا نقصد منها قوة بدايات الثقة. وبإظهارنا أننا راغبون في دخول عالم الزبون،

فإننا ولو رمزياً، نوَلد لدى الزبون الشعور التالي:

«قد يكون هؤلاء الناس مختلفين عن الآخرين. هؤلاء الناس يحاولون حقاً جذب انتباهي والاهتمام بي. لقد امتلكوا الحق، على الأقل، ليتابعوا معي السير إلى المرحلة الثانية من التحدث إليهم».

هذه هي (بدايات) بناء الثقة.

وتتضمن أساليب أخرى للمحاولات الواضحة لملاءمة نشاطاتك مع الزبون تقديم رسائلك بالصيغة التي يستعملها الزبون على موقع الإنترنت أو الويب (الموقع) العائد له. وربما استطعت دمج نتائج الزبائن المختلفين بطرق مثيرة للإعجاب في اتصالاتك. لقد سمعنا عن الاستعمال الناجح للفيديوهات والتجهيزات السمعية، وحتى عن القيام بأدوار تبث بثاً حياً من قبل محترفين، وكل هذه تقنيات ترمي إلى إحداث تغيير جذري في الأنماط السائدة من المفاهيم، وطرائق لجعل الزبون يرتبط من جديد.

وإذا توفر لديك الوقت، أو وُجد قسم للبحوث يدعمك، فيمكنك تعلم الكثير عن الزبائن المتوقعين ومواضيعهم عن طريق المجالات التجارية، والاتحادات التجارية، وبالطبع، عن طريق الإنترنت. وهذه الطريقة تنجح نجاحاً هائلاً مع الزبائن الجدد. وقد بنت إحدى الشركات الاستشارية نجاحها على استراتيجية تستند إلى الاختيار المتأنى للزبائن الجدد المستهدفين، وقبل إجراء حتى أول اتصال بالزبون المستهدف، إذ كانت الشركة تجري تحليلاً دقيقاً للصناعة التي يعمل فيها الزبون. لم تقم بمجرد جمع الحقائق، لكنها كانت تجري تحليلاً متقناً، وتتوصل إلى وجهات نظر وآراء تتعلق بالزبون. بعد ذلك، ربما كانت الشركة تقترب من هدفها (الزبون) وتنقل إليه القول التالي:

«لدينا آراء فريدة في صناعتك، ونحن نرغب في المجيء إليك لنناقشها معك، دون مقابل. نحن لا ندعي بأننا نعرف عملك كما تعرفه أنت، بيد أننا نظن أننا حصلنا على بعض المعلومات، وتوصلنا

إلى آراء مختلفة قليلاً. هل يمكننا الحضور لمناقشتها معك؟»

وهذا مثال آخر على الفوز بعمل بواسطة كسب الثقة، وكسب الثقة بواسطة المبادئ التي سبق أن أوردناها في الفصل 5 حول بناء العلاقات: اذهب أولاً، وضح، ولا تجزم.

وفي كتاب *You're Working Too Hard to Make the Sale* يرى بيل بروكس Bill Brooks و توم ترافيسانو Tom Travesano أن الناصحين بحاجة إلى أن يفهموا الزبون بسرعة بأنهم يفهمون ما يريد. ليس ما يحتاجه الزبون، بل ما يريده. وليس حتى تقديم ما يريده، بل فهم ما يريده. وبعبارة أخرى، فيجب أن نُشركَ أنفسنا بسرعة في موضوع له معنى حقيقي للزبون.

تُرى، لِمَ تنجح هذه الطريقة كأسلوب لجذب الاهتمام؟ لأنه من النادر نجاح الناصح نجاحاً حقيقياً في الابتعاد عن وجهة نظره الداخلية للعالم، واعتماد وجهة نظر زبونه الشخصية لهذا العالم.

غالباً ما نكون قلقين جداً على أنفسنا، وهذا القلق يراه الآخرون بوضوح. نحن قلقون على أساليبنا، ونحن نتمرن على الحديث الذي سندلي به، ونحن نفحص مظهرنا، ونحن نقدّم اقتراحاتنا بلهجة ناعمة. كل هذه ممارسات موجهة نحو ذواتنا، وليست مركّزة على الشخص الآخر. وحين ينجح ناصح في حصر اهتمامه الكلي في أمر ما موجه بدقة نحو ما يريده الزبون، فهذا أمر رائع، رائع إلى درجة تسمح بحدوث الارتباط.

(إعادة) الارتباط بالزبائن الموجودين

في موازاة الأسئلة المثيرة التي ناقشناها في وقت سابق حول الرومانسية وبناء الثقة، ثمة أسئلة تُطرحُ أيضاً في مجال عملية الارتباط بالزبائن القديمي العهد. فكيف يمكن للمرء أن يعيد ارتباطه بزبون موجود لديه؟ وكيف نبقي متمتعين بالجاذبية مدداً طويلة من الوقت، أو بعد عدة مرات كُلفنا بها بالعمل كناصحين لزبون واحد؟

في المراحل الأولى من بناء الثقة (في العمل أو الحياة الخاصة)، فإن ما يُطلق بدء العلاقة هو، جزئياً، الأشياء الجديدة والمثيرة. أما في حال علاقة مستمرة بدأت قبلاً، فإن القدرة على جعل الزبون باقياً معنا، تعني قول أو فعل أشياء جديدة ومثيرة كلياً تقريباً.

إن الزبائن الموجودين لدينا يتيحون لنا الفرصة، عموماً، للاستماع إلينا، ثم يفكرون ملياً فيما قلناه. بيد أن السؤال الأعمق هو عما إذا كانوا راغبين في الارتباط بما نقوله لهم. إنهم لا يفعلون ذلك دوماً. لقد مررنا جميعاً بتجارب مثيرة للأعصاب، إلى حد ما، عندما كنا نذهب إلى زبون للتحدث عما نعتقد بأنه موضوع مهم جداً بالنسبة إليه، ولكننا لم نكن نقابل إلاً بنظرات خالية من المعنى يوجهها نحونا.

ومع زبون موجود لديك، قد تقول:

«سوزان، عندما كنت أنظر إلى موقع الويب التابع لك، وإلى المواقع التابعة لمنافسيك، لاحظت أن كثيراً من منافسيك يقومون بتحركات جوهرية جداً. وبالطبع، فليس لدي تعليقات على ذلك، لكن عندي بعض الأفكار حول الطريقة التي يمكنك أن تتصرفي بها في هذا الأمر. هل تودين، أنت أو فريقك، أن نجتمع لمناقشة بعض هذه الأفكار؟ وبالطبع، فلن أنقاضي أجراً على ذلك. أنا أريد أن أتدخل في الأمور التي لا أكون مطلوباً فيها، بيد أنك إذا طلبت مني شرح أفكارني، فساكون سعيداً بذلك.»

إن المعالجات الناجحة تأتي غالباً (وليس دائماً) من المعلومات السابقة التي حصلنا عليها من عملنا السابق مع الزبائن، أو من محادثات سابقة أجريناها معهم. وهاكم بعض الأمثلة، وبعض التعابير المرافقة لها، والمصوغة بكلمات مختارة. لاحظ الكلمات التي نشدد عليها، وما تفيده ضمناً:

1 . المداخل التي تظهر اهتماماً بالتطورات التنافسية.

«أنا قلق قليلاً من الطريقة التي يحسن بها منافسك من صورته في

- السوق، أنا أريد التحدث معك في هذا الموضوع».
- 2 . المداغل التي تشير إلى فهمٍ للتحديات التي تواجه السيرة العملية لشخص معين .
- «أنا أراقب ما يجري هنا في تسلسل العمل [مثلاً]، وكيف أن هذا قد يؤثر في اتخاذك للقرار» .
- 3 . المداغل التي قد تقدّم حلاً لموضوعٍ إداريٍّ معيّن .
- «منذ مدة، ذكرت أنك معنيّ بالطريقة [مثلاً] التي يمكن أن يتكامل بها الفريقان، وأنا أود أن أورد بعض ملاحظاتي» .
- 4 . المداغل التي تبيّن الاستمرار والتطور .
- «فكرت كثيراً في شيء قلته قبل أربعة أسابيع» .

هذه مواضيع تنافسية أو شخصية أو تتعلق بالسير الشخصية. إنها تخالف المداغل التي يحركها قدر أكبر من المضمون أو الخبرة، والتي يحدث معظمها في المراحل الأولى من العلاقات بالزبائن. وفي هذه المراحل المبكرة، لم يكن الناصحون امتلكوا الحق (ولا المعرفة) للدخول في مناقشة التحديات التي تواجه زبوناً معيناً. بيد أنه، وفي وقت لاحق، تصبح هذه الأمور مناسبة أكثر للخوض فيها.

الارتباط بموعد مع الزبائن الموجودين ليس هو مجرد الموضوع الذي سيبحث معهم، فالتوقيت مهم أيضاً. فبعد أن نكون قد جمّعنا معلومات قد تكون قيمة في المساعدة على إجراء مناقشة مع الزبون، فمن المهم تقييم محاولته الرامية إلى الاجتماع به على أساس الاستعجال والأهمية.

وقد استغل ستيفن كوفي Steven Covey، مدة طويلة، الاختلافات الدقيقة بين الاستعجال والأهمية في كثير من أعماله المتعلقة بالفعالية الشخصية. ونعلم جميعاً مقدار الضيق الذي يسببه لنا الطلب منا معالجة مواضيع بالغة الأهمية عندما لا يتوفر لدينا الوقت الكافي لدراستها.

الارتباط بموعد الزبائن الموجودين يجري بعد اختيار الموضوع

المناسب في الوقت المناسب. لقد حددنا الفرص لقضاء الوقت معهم، وإذا كان اختيارنا لها غير موفق، فإن فرصنا للنجاح تصبح حتى أقل. وهاكم قاعدتين تجريبيتين سريعتين وجدناهما مفيدتين:

أولاً، قدم المواضيع بترتيب يتعلق بطول الوقت المتاح لقضائه مع الزبون. (ومن المدهش أن بعض الناس لا يتوثقون حتى من طول الوقت المتاح للزبون). فإذا كانت لديك كمية محدودة فقط من الوقت (لا تزيد عن مدة تجاوزك لممر، أو قرابة خمس دقائق)، ابدأ بالموضوع المستعجل، وائته بالموضوع المهم (حتى لو كان مجرد جملة أو فكرة تتعلق بنقطة جرت مناقشتها). أما إذا كان لديك وقت أكبر قليلاً، ابدأ بالمهم، وخصص خمس دقائق في نهاية الحديث للأمور المستعجلة. وفي كلتا الحالتين، فإنك ستستفيد أكثر من وقت الزبون.

ثانياً، لا تتراجع عن إثارة موضوع ما. وحتى لو لم تستطع عرضه كاملاً، أو لم تتمكن من إظهار مدى تألقك، فمازال الموضوع جديراً بالطرح. ليس لدينا ما يكفي من الوقت لتبيان حجم معرفتنا أو مقدار اهتمامنا، لكن تقديم حتى لمحة عن اهتمامنا بزبون، يمكن أن يجدينا نفعاً يوماً ما، حتى بعد عدة سنوات من تقديم هذه اللمحة.

جذب زبائن جدد

جذب زبون جديد ليس مجرد عملية تعتمد على الحظ والظروف. ويمكنك تحسين حظوظك بقدر كبير بأن تفعل التالي:

حاول معرفة كل شيء تستطيعه عن زبونك المحتمل الجديد. وكل من لا يجري بحثاً مستفيضاً إلى حد ما عن كل من كينونة وشخصية الزبون عن طريق الإنترنت والنشرات (وهذا ليس تطفلاً، من فضلك، بل هو بحث)، فإنه سيخسر رهاناً سهلاً. تابع ذلك ببحث في المرحلة الثانية كما يلي: هل تعرف شخصاً يعرف شخصاً آخر يمكن أن يعرف شخصاً عمل مع هذا الشخص؟

توثق من أنه لديك أمرين أو ثلاثة على الأقل تحب أن تتحدث عنهما معه. هذه الأمور ليست أسئلة، وإنما مواضيع. والخطر هنا يكمن في اختيارك لمواضيع مبتذلة ومعروفة جيداً للجميع. هذا وإن بعض المعلومات أو وجهات النظر (وبخاصة ما لم يُنشر منها) المتعلقة بالمنافسين أو الخصوم، تكون مهمة دوماً تقريباً.

إبحث فيما إذا كان لديك شيء ما يحظى بأهميته لديه، شيء ما ربما يريد مناقشته.

يمكنك التصريح أو التلميح إلى الأماكن التي عملت فيها، أو إلى الأشياء التي أنجزتها، والتي قد تكون مثيرة لاهتمامه. إن مجرد كون ابن عم زوج شقيقة زوجتك رَسَمَ صورةً للاعب كرة السلة المشهور مايكل جوردان Michael Jordan هو موضوع غير مهم، إلا إذا كنت تتحدث إلى فنان رياضي. توثق من أن الموضوع الذي ستتناوله مهم له.

لا تجعل من الاتصالات المبكرة معه هدفاً لعقد صفقة معه. وإذا ركزت اهتمامك بدقة على المحتوى، سينظر إليك على أنك تقني أكثر من كونك ناصحاً. تحدث إليه كما لو كنت صديقاً جديداً، وليس صديقاً قديماً له. والفرق بين الاثنين واضح. لا شيء أسوأ من شخص يتظاهر بوجود ألفة مفرطة بينه وبين شخص آخر. اجعل التحادث معه يطغى على اجتماعكما، كي يرغب في قضاء وقت أكثر معك.

إن مجرد عقد اجتماع ليس كافياً. فإذا كنت تعتقد أنك لن تضيف شيئاً جديداً، أجل الاجتماع. انتظر حتى تتمكن من إضافة شيء له قيمة، إذ إن هذه الإضافة جديرة بالانتظار.

11

فن الإصغاء

حصل جاك ولش Jack Welch، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة جنرال إلكتريك General Electric، على ثناء كبير من ستيفن فولك Steven Volk، وهو محام مرتبط بالشركة، وذلك عندما امتلكت شبكة NBC، التابعة لشركة جنرال إلكتريك، شبكة الأخبار المالية Financial News Network سنة 1991. ويقول ولش عن فولك «إنه ناصح عظيم حقاً. إن إصغائه إلى ما يقال أفضل من أي شخص آخر».

إن الناصحين الموثوقين الفعالين هم (دون استثناء وفق خبرتنا) أشخاص جيدو الإصغاء. الإصغاء ليس شرطاً كافياً في حدّ ذاته، بل هو شرط لازم، وهو الخطوة الثانية في عمليتنا ذات الخمس مراحل.

الإصغاء ضروري «للحصول على الحق» بالتعليق على مواضيع الزبون والانخراط فيها. علينا الإنصات بفعالية، وأن يُفهمَ بأننا نصغي باهتمام، وذلك قبل القيام بأي عملية لإسداء النصح. وإذا أبدينا رأينا قبل حصولنا على ذلك الحق، فإن هذا سيفسّر على أنه نوع من التكبر والعجرفة.

الإصغاء: امتلاك الحق

جيم كوبلاند Jim Copeland هو المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة Deloitte & Touche، وهو يتميز ببنائه لعلاقات عميقة دائمة وفعالة جداً. وفي سنة 1989 اندمجت Deloitte , Haskins & Sells في Deloitte , Ross & Co. Touche . وقد كان كوبلاند يعمل مع Deloitte . وفيما يلي، يقدم كوبلاند وصفاً لأول خمس دقائق من اجتماع دام تسع ساعات مع المدير التنفيذي الرئيسي لشركة Touche , Ross & Co . وهو شخصية متقدة الحماس، وكان من الواضح أنه لم يكن مسروراً أبداً «بتسيير» شركة محاسبة جديدة بكاملها.

«إنه يوجّه بقوة وطاقة كبيرتين، وهو يريد أن يسيطر عليك بغية إفهامك أنه المسؤول صاحب الشأن. أنا لم أتصدّ لهذا التصرف، لكنني ظلت أقول [أخبرني المزيد عن مشكلتك، كيف حدث هذا، وما الذي يجري الآن؟] كنت أريد معرفة ما الذي يزعجه ويقلقه، وما يجب عمله لوضع الأمور في نصابها. وأنا، أساساً، كنت هناك لأساعده وجعله يعرف ذلك. أنت تنطلق من موقف مفاده أنك ستضع الأشياء في مواقعها الصحيحة، وستفعل ما يتعيّن عليك فعله للتركيز كلياً على الزبون وعلى مشكلاته».

كان ثمة مظاهر عدة لتصرف كوبلاند في هذا الاجتماع، وهي توضّح السبب في جعل هذا التصرف أساساً لعلاقة ناجحة طويلة جداً. لكن، في ذلك الاجتماع الأول، لم يكن ثمة شيء أهم من قدرته على الإصغاء. لقد أكسبه الإصغاء الحق باستهداف المضمون الجيد، وبتقديم خدماته، وبتثبيت قدراته المتميزة في حل المشكلات، وبالتحدث نيابة عن العاملين معه. ولم يكن لشيء من هذه الأمور أن يحدث لو أنه لم يمتلك الحق ليفعلها من خلال الإصغاء (الذي سمح له بمعرفة كيف كانت تجري الأمور).

ما هو السبب في الأهمية البالغة «للإصغاء إلى ما يقوله شخص؟» الجواب ليس هو فقط الحاجة إلى إدراك عقلي للمواضيع التي يجري الحديث عنها. فرغبتنا في أن نسمع تنطلق أيضاً من حاجتنا إلى أن نكون

محترمين، وأن نُشركَ في المشكلات المطروحة. الناصح الموثوق يعرف هذا تماماً، وهو يؤكد دوماً أن احترام الذات أمر مصون للزبون.

وقد يقول ناصح موثوق، «ما يعجبني في رأيك هو س؛ والآن، ساعدني على فهم الطريقة التي تسمح لنا باستعمال س لإنجاز ع». وباستعمال مثل هذه اللغة، فإن الناصح يتيح للزبون، على نحو دائم، أن يعرف بأنه محترم، وأنهما كليهما حرّان في أن يناقشا، بكثير من الود، السمات التي تميّز الرأي الذي أدلى به الزبون.

وقد وجدنا أنه يعترى عملية الإصغاء لامتلاك الحق من قبل الناصحين خطّان شائعان: أولهما الإصغاء إلى الأمور العقلية فقط، وثانيهما هو الإصغاء بسلبية تامة.

الإصغاء بعقلانية مفرطة

قد يبدو مفهوم «امتلاك الحق» مفهوماً عقلياً. وعموماً، فنحن نرسل نبذة عن سيرتنا الشخصية والوظيفية «لامتلاك الحق» في إجراء مقابلة. نحن نرسل مؤهلاتنا الوظيفية «لنملك الحق» في الحصول على عمل. والحقيقة هي أن هذه العمليات العقلية تحاكي الفعل الحقيقي.

الإصغاء لامتلاك الحق هو عملية عاطفية بقدر ما هي عملية عقلية. وهاكم بقية حكاية كوبلانند.

«وهكذا فقد فهم أنني مهتم به، وأنتني لن أدع الأمور تمر دون أن تكون سليمة بالنسبة إليه. وبعد عدة سنوات، أتحت لنا فرصة لتعهد مشروع له كلفته خمسة ملايين دولار، وهذا يعد مشروعاً كبيراً إلى حدّ ما في تلك الأيام. وفي نهاية دراستنا للمشروع، نظر إليّ وقال: [هل تظن أنت أنه يجب عليّ أن أفعل ذلك؟].

«هذا يعني أنه إذا استطعت أن أركّز نظري على عينيه وأقول [باستطاعتك تعهد المشروع] فإنه يكون قد أشركني معه لفعل الشيء الصحيح لمصلحته. وكان يعرف أنني لو لم أؤمن بسلامة المشروع،

فلن أركّز نظري على عينيه وأقول له ذلك، لأنه كان يعرف أن بإمكانه الثقة بي. وكنت قادراً على القول في هذه الحالة [بالطبع، يتحتم عليك عمله؛ أنت بحاجة إليه، وسنقوم بعمل كبير لمصلحتك]».

لقد كان لدينا (وربما لديكم أيضاً) زبائن يصرون على أن ما نصغي إليه ليس سوى كلام لطيف لا يقدم ولا يؤخر. وهم يقولون لنا «نحن نريد نتائج، أجوبة، لا تقومون بإصغاء سلبي لا قيمة له».

بيد أنه في نهاية ذلك اليوم، يريد الزبون (بل جميع الزبائن تقريباً) أن يكون قادراً على تركيز نظره على العينين ويعرف أن شخصاً ما مهتم به، ولن «يدع الأمور التي ليست في مصلحته تفلت منه». «هل هذا شيء لا يقدم ولا يؤخر؟» نحن لا نظن ذلك.

الإصغاء بسلبية مفرطة

الخطأ الشائع الآخر في الإصغاء للحصول على الحق هو الإصغاء بسلبية مفرطة. وقد أورد طوني أليساندرا Tony Alessandra في شريط الفيديو الذي أنتجه بعنوان: «ديناميكية الإصغاء الفعال» Dynamics of Effective Listening، فصلاً عنوانه: «التمتع بموهبة الاعتراف بالآخر» «Giving the Gift of Acknowledgement». ونحن نضيف إلى هذا أن الاعتراف بالآخر ليس موهبة فقط، وإنما هو متطلب أيضاً. الإصغاء الجيد إيجابي فعال، وليس سلبياً منفعلاً.

ثمة جزء رئيسي من عملية التواصل يتجلى في معرفة أن كلا من الطرفين مسموع له ومفهوم. ونحن جميعاً نعرف بعض الهمهمات الخالية من التعبير والانفعال، والنظرات التي تأتي من شخص ما نعرف قطعاً أنه يصغي إلينا في واقع الأمر.

وفي المحادثة العادية، نحن بحاجة إلى نوع ما من الاعتراف بنا من قبل الطرف الآخر على نحو مستمر. وبدون هذا، فنحن مجبرون على

التوقف وطلب إيقاف الاتصالات، أو إيقافها دون طلب ذلك.

لكن ما الذي يعتبر اعترافاً؟ هل هو لغة الجسد؟ أم هي الكلمات؟
الجواب يعتمد على مضمون الرسالة.

فإذا كانت الرسالة عقلية صرفة (كأن يقوم، مثلاً، محام كبير بشرح النقاط الجيدة في تحليل يقدمه إلى أحد مساعديه)، فعندئذٍ قد يكون الاعتراف المناسب شفهيّاً كلياً تقريباً. أما إطراق الرأس قليلاً من وقت لآخر، فهذا يكفي لجعل مدرس يعرف أنه مسموع ومفهوم، ومن ثم فعليه متابعة الدرس. أما إذا حملت الرسالة أي نكهة عاطفية (وكثير يفعلون ذلك)، فإن عدم استعمال تلوينات عاطفية لنغمات الصوت في اعترافاتنا، من شأنه بعث رسالة مضمونها هو أننا لا نصغي.

الزبون الذي يقول «إننا ننجز 300,000 معاملة هنا يومياً» لديه شعور بالعدد. ولا يكفي معرفة ما إذا كان العدد 300,000 أكبر أو أصغر مما ينجزه منافسوه، أو أكبر أو أصغر مما أنجزه الشهر الماضي. قد يكون الزبون فخوراً بذلك العدد، أو فخوراً لمجرد أنه يعرفه. أو أنه ربما كان العدد يسبب له الضجر أو الإحراج، أو أي أشياء أخرى.

إن الناصح الذي يصغي بسلبية يبعث برسالة مفادها أن المحتوى العقلي هو ما يهيمه فقط، وأن مشاعر ذلك الشخص الذي ينقل إليه المعلومات خارجة عن الموضوع. والناصح الفعّال يعرف أن مبيعاته العاطفية لا تقل أهمية وصدقاً عن البيانات العقلية.

ثمة ظروف يكون فيها رد الفعل الصادر عن الناصح غير مستحسن من قبل الزبون، لكنه ضروري. وعلى سبيل المثال، فإن المدير التنفيذي الرئيسي CEO، الذي يشكو من أن موظفاً كبيراً لديه يقوم ببيع أسرار تجارية إلى خصومه، قد لا يستحق منا إلاّ عدم الاكتراث بما يقوله. وقد يجيب الناصح على هذه الشكوى بقوله:

«لا بد أنك ساخط وغازب. بودي لو أنه كان لديّ زر أضغطه لأحلّ

لك هذه المشكلة أنياً، لكنني لا أملك مثل هذا الزر. ولا أعتقد أن أي شخص يملكه أيضاً».

الإصغاء المتواصل إلى تسلسل الأحداث

غالباً ما أجرينا امتحانات قصيرة لتقييم عدد المرات التي تبتعد فيها عقول الناس عن الموضوع المطروح. وتوحي دراستنا غير العلمية بأن رجال الأعمال يستطيعون، في المتوسط، تركيز انتباههم طوال ثلاثين إلى أربعين ثانية، دون أن يشتم انتباههم أي موضوع آخر ليس له علاقة بما يصغون إليه. الإصغاء عملية تتطلب مهارة وانضباطاً.

كثير من الاتصالات تجري وكأنها قصة تُحكى. ثمة بداية ووسط ونهاية. وهناك مقدمة وتوتر ونقطة تنحل فيها عقدة القصة. هناك خلفية، وبنية، ومسار لها. وعندما نتحدث إلى شخص ما (حول أي شيء تقريباً)، نختار كلماتنا لنؤد شكلاً من أشكال قصة.

يبد أنه إذا قام المستمع بإفساد إحساسنا بالقصة (كأن يصر على مقاطعتنا خلال حديثنا، أو على إعادة ترتيب تسلسل الأحداث، أو على فرض إحساسه الخاص بمسار القصة)، فإن المعنى الذي نسعى إلى إيصاله يضيع من القصة. ويغمرنا شعور بالانزعاج عندما يقفز أحد إلى النتائج، أو يحذف وصلة، أو يحول الأمور إلى خارج سياقها. كل هذه مظاهر تدل على عدم «إدراك الموضوع». المصغي الجيد يحترم المتكلم باحترامه لتسلسل القصة التي قرر شخص أن يرويها له.

هذا، وإن أصدقاءنا الجيدين في مجموعة آرييل Ariel Group، وهي شركة للتدريب على الاتصالات في كامبردج بولاية ماسشوستس الأمريكية، يعلمون فكرة «الإصغاء التأملي» الذي يعقبه «الإصغاء المؤيد»، وأخيراً «الإصغاء لاقتراح الممكن».

1 . أما الإصغاء التأملي فيسعى إلى الاستيضاح، ويبعث برسالة إلى المتكلم أن كلماته سُمعت، وأن التأثير، والنتائج، والعواطف

- المتصلة بالموضوع قد فهمت «ما أسمع من كلامك هو...»
- 2 . وأما الإصغاء المؤيد فيبين نوعاً من التقمص الوجداني، ويظهر أن المستمع لا يكتفي بفهم السبب في الشعور الخاص للزبون تجاه موضوع معين أو مشكلة محددة فحسب، بل يظهر أيضاً أنه سيساعد الزبون على أن يشعر بالراحة تجاه وجهة النظر تلك. «يا إبراهيم، لا بد أن يكون ذلك أمراً عسيراً جداً!»
- 3 . وأما الإصغاء لاقتراح الممكن فيقدم وجهات نظر، ويقترح على الزبون أن سبيلاً معيناً أو حلاً ما قد ينهي المعضلة.

إذا أصغينا إلى ما نسمع بالتسلسل، فإننا سنسمع المعنى الذي يريد المتكلم أن ينقله إلينا. أما إذا فرضنا أسلوبنا الخاص على ما يقال لنا، فلن نسمع المعنى الذي يسعى المتحدث إلى إيصاله إلينا. وما سنسمعه هو شكل ما للمعنى الذي نعتمده نحن، والذي سنفرضه على المتكلم.

تجنّب طرح أسئلة مثل «ما هي أهم ثلاثة مواضيع تواجهه س ع ص؟» فإذا طرحت هذا السؤال، فإنك عموماً ستحصل على القائمة التي وضعتها أنت لها. بيد أنك قد تُغفل حقيقة أن واحداً من هذه المواضيع الثلاثة أقل أهمية بكثير من الاثنين الآخرين، وأن أي سؤال لا تُلقن في ثناياه الجواب ربما أجب عنه بالموضوعين المهمين دون غيرهما.

لننظر في حالة إجراء مقابلة مع أشخاص تفكر في توظيفهم في شركتك. فعندما تقابل مرشحين وتساألهم عن قدراتهم، فإنك تحرمهم من فرصة روايتهم لك قصصهم ذات الطابع الشخصي جداً. ولو أصغيت إلى قصصهم، فإنك ستسمع المعنى الذي يرونه هم لحياتهم وسيرهم الوظيفية، ولن تسمع ذلك المعنى الذي ربما حدّته أنت. وبالطبع، فما زلت تملك الحق في توظيفهم أم لا، بيد أن الاستماع إلى أفكار شخص حول ما يحفزه على العمل، قبل تكوين آرائك عنه، هو أمر مهم وله معنى.

هذا شيء يصح مع الزبائن بقدر ما هو صحيح مع المرشحين للمقابلة.

فإذا عقدنا جلسات لإيجاد الحقائق استناداً إلى أفكار عن مواضيع كونا تصورات عنها سلفاً، فإننا سنُغفلُ القصص والمعاني التي يودّ زبائننا البوح بها، ومن ثم ستفوتنا معرفة الحقيقة.

أخيراً فإن الحاجة إلى الإصغاء المتواصل إلى تسلسل الأحداث، وتجنب فرض أسلوبنا الشخصي قبل الأوان، أمران مهمان جداً. فإذا وضعنا جدول أعمالنا سلفاً ولم نَجِدْ عنه أبداً (وأصررنا على التمسك بطريقتنا الخاصة في عرض ما نريد التحدث عنه، وإذا كانت إجاباتنا عن الأسئلة طويلة جداً كي نتحاشى الإجابة عن أسئلة لم تطرح)، فإننا لن نفعل أكثر من فرض آرائنا على الآخرين بدلاً من الإصغاء إليهم.

ثمة نكتة قديمة (وغير لطيفة) حول المخاطر الناجمة عن فرض أسلوبنا في طرح الأسئلة، ويمكن إيرادها على النحو التالي:

في محاكمة لمتهم بجريمة قتل، كان محامي الدفاع يوجه أسئلة للطبيب الباثولوجي (الذي شرح القتل). وهاكم ما حدث:

المحامي: قبل أن توقع شهادة الوفاة، هل فحصت النبض؟

الطبيب: كلا.

المحامي: هل استمعت إلى ضربات القلب؟

الطبيب: كلا.

المحامي هل فحصت التنفس؟

الطبيب: كلا.

المحامي: إذن عندما وقعت على شهادة الوفاة، لم تكن متوثقاً من أن الرجل كان ميتاً، أليس كذلك؟

الطبيب: دعني أشرح الأمر كما يلي: كان دماغ الرجل موضوعاً على منضدة قرب مكثبي. ولكنني أعتقد بأنه من الممكن أن يكون الرجل قد خرج ليقوم بالدفاع عن شخص ما متهم بجريمة قتل.

أهم ما في الإصغاء إتاحة الفرصة للمتكلّم بأن يتحدّث بأسلوبه الخاص، وأن يكون منسجماً مع نفسه إلى أن يصبح مقتنعاً بأننا أدركنا معنى ما قال.

مناقشة وضع جدول الأعمال

وضع جدول أعمال (أجندة) agenda أمر بسيط جداً، ومقبول اجتماعياً (أي أنه لا ينطوي على مجازفة)، وناجع جداً. جدول الأعمال هو وجهة نظر توضع قبل الاجتماع حول الكيفية التي يجب أن يدار بها الاجتماع، والمواضيع التي يجب معالجتها فيه.

إن السؤال من قبيل «ما الذي يجب مناقشته أيضاً اليوم؟» أو «ما الذي يجب علينا إنجازه في اجتماع اليوم؟» يتيح فرصة ملائمة للزبائن ليخبرونا عما يجول في أذهانهم، وعن أولوياتهم. لذا فإن وضع جدول للأعمال هو وسيلة رسمية مفيدة جداً للإصغاء.

هذا ولا يجب البتة وضع جدول الأعمال دون مناقشة، إذ إنه يجب أن يوفر فرصة ذهبية لإجراء مناقشة موجزة متبادلة حول الكيفية التي يجب أن يُدار بها الاجتماع. والدعوة لمناقشة جدول الأعمال، حتى لو لم يستغرق سوى ستين ثانية، ترسل إشارة قوية بأن الاجتماع منعقد للمصلحة المشتركة لجميع الحاضرين، وبأنه ليس ملكاً خاصاً لشخص واحد، أو نفر معيّن من المجتمعين.

وتبرز فرصة للإفادة من وضع جدول الأعمال في مستهل كل اجتماع تقريباً، سواء أكان عدد الحاضرين اثنين أم مائتين، وسواء أكان الحاضرون غرباء أم أصدقاء، وسواء أكان عدد مواضيعه ثلاثة أم ثلاثين. ويتعيّن علينا دوماً استهلال عملنا بجعل جدول الأعمال نفسه موضوعاً للنقاش. «أظن أنه من المفيد التحدث في المقام الأول عن - و-، ثم التحدث قليلاً عن - ص؛ ما رأيكم بهذا؟»

نحن نتكلّم هنا عن كل من جداول الأعمال الرسمية المكتوبة، وعن

جداول الأعمال الشفهية الصغيرة، حتى لو لم يحو الاجتماع سوى شخصين. ولو تصرفنا كما لو كان يملك وضع جدول الأعمال واحد منا، حدد سلفاً مآل محتوياته، وكان متعلقاً به، وله مصلحة خاصة في الحفاظ عليه، فإننا نكون بذلك قد ولّدنا دينامية «أنا مقابل أنت». ومما يؤسف أن تكون القوى التي تفرقنا كانت هي المهيمنة في كثير من الحالات.

وبالمقابل، إذا أصبح جدول الأعمال، من خلال الكلمات والتلميحات اللطيفة البسيطة، مشتركاً بين الجميع، فنكون قد ولّدنا رمزاً قوياً للعمل الجماعي. وعندئذ نجعل الزبون منخرطاً في الموضوع.

ما الذي يفعله الذين يصغون جيداً

ما يجعل جيدي الإصغاء يتسمون بهذه الصفة هو أنهم:

- 1 . يتفحصون خبايا الموضوع للحصول على مزيد من الإيضاحات.
- 2 . يصغون إلى العواطف الصامتة.
- 3 . ينصتون جيداً إلى القصة.
- 4 . يوجزون جيداً.
- 5 . يتميزون بتقمص وجداني.
- 6 . يركزون سمعهم إلى ما هو مختلف، لا إلى ما هو مألوف.
- 7 . ينظرون إلى الأمور بجدية (ولا يقولون «عليك ألا تقلق من هذا»).
- 8 . يسلطون الضوء على الافتراضات المخفية.
- 9 . يدعون الزبون يخرج ما عنده بأسلوبه الخاص.
- 10 . يطرحون السؤال: «ما هو شعورك تجاه هذا الأمر؟»
- 11 . يتركون الزبون يتابع حديثه.
- 12 . يواصلون طرح الأسئلة بغية الحصول على مزيد من التفاصيل تساعد على الفهم.
- 13 . يستبعدون الأمور التي تشتت الانتباه خلال إصغائهم.

- 14 . يركزون اهتمامهم على سماعك أنت أولاً.
- 15 . يَدْعُونَكَ تروي قصتك بطريقة الخاصة.
- 16 . يتخذون موقفاً مماثلاً لموقفك، على الأقل عندما يصغون إليك.
- 17 . يسألونك عن الطريقة التي يمكنهم أن يساعدوك بها.
- 18 . يسألونك عما فكرت به قبل إخبارك عما كانوا يفكرون به.
- 19 . ينظرون إلى الزبون خلال حديثه (دون التحديق في عينيه).
- 20 . يبحثون عن التطابق (أو عدم التطابق) بين ما يقوله الزبون وبين إيماءاته وطريقة وقفته، وجلسته.
- 21 . يجعلون الأمر يبدو وكأن الزبون وكأن الشيء الوحيد الذي يهمهم، وأن لديهم وقتاً غير محدود مكرساً لزونهم.
- 22 . يشجعون زبونهم بحركات رأسهم أو بابتسامات لطيفة.
- 23 . يَعمُونَ حركات أجسامهم ويتحكمون فيها (دون أن يجولوا في المكان، أو يهزوا أرجلهم، أو يعبثوا بمشبك اللورق).

وهاكم ما لا يفعله جيدو الإصغاء. إنهم لا:

- 1 . يقاطعون.
- 2 . يتسرعون في الجواب.
- 3 . يطابقون بين ما فعله الزبون وما فعلوه هم «نعم، حدث لي شيء من هذا القبيل. وقد بدأ الأمر كله...».
- 4 . يقدمون الأمور ملونة برأيهم الشخصي «حسناً، لا يجوز البدء بهذا الخيار».
- 5 . يقفزون إلى النتائج (بعد مناقشات قليلة غير كافية).
- 6 . يطرحون أسئلة أجوبتها مقررّة سلفاً دون أي داعٍ لذلك.
- 7 . يقدمون لك أفكارهم قبل سماع أفكارك.
- 8 . ينددون بك.
- 9 . يحاولون حل المسألة بسرعة كبيرة جداً.

10 . يتلقون المكالمات الهاتفية، أو يسمحون بمقاطعتهم، خلال الاجتماع بالزبون (يبدو هذا واضحاً تماماً، لكن لاحظ كيف أنه يحدث غالباً!).

12

تأطير الموضوع

التأطير، الذي يمثل المرحلة الثالثة من بناء الثقة، هو عملية بلورة المواضيع (والعواطف) المعقدة للزبون، ووضعها في عبارات وجيزة للتوصل إلى تحديدها بدقة وبأسلوب موضوعي يوفر فهماً أعمق، وطريقة جيدة للتفكير في مشكلة

الزبون، وفي كثير من المواقف الاستشارية، يمثل التحديد الدقيق للمشكلة نصف الطريق اللازم لحلها.

ومن بين المراحل الخمس لبناء الثقة، يكون التأطير عادة أكثرها تحدياً، وغالباً يكون أكثرها فائدة، ثم إنه يكون، دوماً تقريباً، أكثرها صعوبة. والسبب في هذا هو أن التأطير مجموعة معقدة من العمليات العقلية والعاطفية، ويجب إدراكه وتفهمه أحياناً في منتصف الحديث عن موضوع ما.

ويتضمن التأطير تحديد جوهر المواضيع التي بين أيدينا، وهذا الجوهر يكون عادة شيئاً ما غير واضح، أو حاسماً، أو أساسياً، أو هذه الأمور الثلاثة معاً. إن تحديد وإيضاح جوهر المشكلة في موقف زبون، يتضمن عادة مظهراً عاطفياً، إضافة إلى مركبته العقلية الصرفة.

التأطير العقلي

ثمة نوعان من التأطير: تأطير عقلي، وآخر عاطفي. وعموماً، يكون التأطير العقلي أسهل للناصحين، ذلك أنه يقع في نطاق إمكانياتنا. إنه شيء درّبنا على ممارسته.

إن المستشارين الاستراتيجيين، بوجه خاص، عرضة للاعتقاد بأن زبائنهم يشتركون تألقهم ونفاذ بصيرتهم. وتشدّد معظم الشركات في القول على أن مستشاريها قادرون على أن يقدموا للزبون كل ما في جعبتهم من إمكانيات عقلية، بطريقة تؤدي إلى تمكين الزبون من رواية جديدة للأشياء، ومن ثم فتح طرق جديدة لحل مشكلاته.

إن المحامين هم أيضاً خبراء في التأطير العقلي للمواضيع، لأنهم يطبقونه في القوانين الدستورية أو قوانين الجرح. ومن الممكن النظر إلى عبارة «الموضوع هو، ما الذي عرفه الرئيس، ومتى عرفه؟» على أنها مثال ناجح جداً على تأطير قانوني عقلي.

التأطير العقلي هو أهم مهارة من بين مجموعة المهارات التقليدية التي يجب أن يتحلّى بها الناصحون. ومن الممكن فعله بأساليب تبدو بسيطة، مثل إعداد قائمة، أو رسم مخطط، أو التخطيط لعملية. وأساساً، فإن جميع عمليات التأطير العقلي مكوّنة من اختصار مجموعة معقدة من المواضيع إلى بضعة متغيرات رئيسية.

لننظر في استعمال نموذج شكلي (مثل نموذج الثقة ذي المراحل الخمس)، وهو أسلوب يحبه، بوجه خاص، (وربما يفرط في استعماله) مستشارو الإدارة. ويعود السبب في شيوع استعمال هذه التقنية إلى أن العقل البشري له حدوده في استيعاب المعلومات التي يمكنه معالجتها.

ومع أن الكائنات البشرية هي شيء مذهل، فإننا محدودون جداً في عدد الأفكار التي يمكن أن نعالجها في آن واحد. فعندما نواجه بقدر كبير من التعقيد، فإننا غالباً ما نصاب بدورة لا نهاية لها من الإحباطات إلى أن

نتمكّن، نحن أو غيرنا، من تبسيط المشكلة. وعندئذٍ يمكن أن يبدأ التقدم نحو حل لها. وما تفعله النماذج الشكلية هو هذا الشيء بالضبط.

التأطير العقلي شبيه جداً «بجوهر» كثير من المهن، التي يسهل أن ننسى فيها أننا مازلنا في المرحلة المتوسطة في عملية بناء الثقة. إن أكثر الآراء تألقاً ووضوحاً ستصطدم بأذان صماء، إذا لم يمتلك الناصح الحق بتأطير الموضوع، وذلك بتفحصه بدقة مرحلتى الارتباط والإصغاء.

ويلجّ الناصحون كثيراً، أحياناً، على الحاجة إلى إيجاد (وحماية) مناهج أو نماذج التأطير التي يملكونها. ونحن نعتقد بأن هذا أمر في غير موضعه. فالحقائق العظيمة في الحياة قليلة نسبياً. إن فعالية الناصح لا تتجلى كثيراً في ابتكار نموذج (يسجله باسمه)، بل تتجلى في إيجاد طرق لقيادة زبون معين لديه مشكلة معيّنة، ولرؤية علاقة هذا النموذج بنموذج قديم (أو جديد).

التأطير العاطفي

التأطير العاطفي مركبة مهمة، بل ضرورية، لعملية النصح الفعال؛ لكنه نادراً ما يكون كافياً. وكثيراً ما تؤول العلاقات (أو المناقشات) مع الناصح إلى حالة ركود عاطفي. وعندئذٍ تتوقف الأفكار، والمحادثات، والعلاقات، عن التحرك بطلاقة. إنها تركز وتبدأ بإعاقة الفعالية. وعندئذٍ يجب أن يتدخل شيء ما لإزالة العقبات التي تعترض النقاش.

وفي مثل هذه المواقف، لا يكون سبب المشكلة رؤية عميقة عقلية، بل ما يسببها هو موضوع عاطفي أو سياسي قوي.

كان ديفيد يعمل من وقت من الأوقات مع اللجنة التنفيذية لشركة مهنية في موضوع يتعلق بتقديم معايير جديدة للأداء، وتحديد مسؤوليات جديدة لجميع الشركاء في الشركة. وفي إحدى مراحل الاجتماع، كان المشاركون يناقشون الموضوع الإداري (الواضح؟)، وهو أنه لا يمكن لشيء أن يكون معياراً ما لم يجر فرضه، أو ما لم تكن الشركة متساهلة فيه.

وظاهرياً، كانت تبدو الأمور وكأنها تسير سيراً حسناً، وكان يبدو الجميع وكأنهم متفوقون. لكن ديفيد لاحظ أن بعض الناس يتململون في مقاعدهم، كما كانت تجري بين عدد منهم تهامسات غير مسموعة. وقد فكر بأن «شيئاً ما يحدث هنا»، لكنه لم يكن متوثقاً تماماً من طبيعة هذا الشيء.

قرر ديفيد محاولة فتح الموضوع أمام جميع الحاضرين، فتوجه إلى واحد من الذين كانوا يتهامسون، وأجرى هذه المحادثة التالية:

ديفيد : فريد Fred، إنني معنيّ بعدم كون جميع المواضيع تطرح أمام الموجودين كلهم. هل ثمة تعقيدات لا أعرفها تعترض تنفيذ هذا البرنامج في هذه الشركة؟

فريد : حسناً، يبدو وكأنك تقول بأنه لو لم يفعل واحد من أقوى شركائنا هذا الشيء الجديد، فلا بد أن يقوم أحد ببحثه معه إلى أن يوافق على فعله.

ديفيد : أظن أن هذا هو بالضبط ما نقوله. هل يعارض أي من الحاضرين ذلك؟

بعد أن ساد الغرفة هدوء مطبق، تكلم فريد ثانيةً.

فريد : لكن من الذي سيتحدث مع هذا الشخص؟ لا أستطيع التصوّر أن أخبر أحداً بأنه يتعين عليه أن يتغيّر!

ديفيد : لديّ وجهة نظر، لكن قبل أن أعرضها، هل تريد إخباري عن الشخص الذي تظن أنت أن عليه أن يتحمّل تلك المسؤولية؟

فريد : أفترض أنه يجب أن يكون الشريك الإداري managing partner عند ذلك انبرى توم Tom، الشريك الإداري (الذي كان صامتاً نسبياً).

توم : أنا سأفعل ذلك، لكن علي أن أعرف ما إذا كان جميع أعضاء اللجنة التنفيذية سيدعمونني تماماً. لا يمكنني أن أفعل ذلك،

ولن أفعله، إذا ترك واحد أو أكثر منكم الاجتماع. هل أتمتع بدعمكم الكامل؟ هل ستساندونني إذا بدأنا بالعمل؟
فريد : سندعمك يا توم. لكن كن صريحاً معنا، وقل إنك لم تفعل مثل هذا الشيء سابقاً.

ديفيد : هل لي بالعودة إلى مقعدي؟ لم يقم أي منكم بهذا العمل سابقاً، وهذا هو المهم في الموضوع. نحن موجودون هنا لمناقشة ما إذا كنت تريد فعل أشياء بأسلوب مختلف من الآن فصاعداً. لا يتحتم عليك أن تقوم بذلك إذا لم تكن لديك الرغبة في عمله. لكن، وكما أفهمنا فريد، فإن هذا أمر يدور حول ما إذا كنت تملك الشجاعة والتصميم لإدراك حقيقة كون هذه الخطة جيدة أم لا. هل لنا أن ننظر فيما تتطلبه الخطة فعلاً من كل منكم؟

يجب أن يتضح من هذا الحوار أن جوهر المواضيع السياسية والعاطفية قد يثار. لكن ما هو التقدم الذي كان يمكن إحرازه لو لم تجر إثارة هذه المواضيع؟

وفي وقت مبكر من السيرة الوظيفية لديفيد، لم يكن يملك الشجاعة الكافية لي طرح هذا الموضوع بصراحة. كان من الممكن كته، وإثارته فقط في محادثات في أروقة منعزلة خلال الوقت المقتطع لشرب القهوة.

لكننا تعلمنا أن حل مشكلات الزبائن، في كل مهنة، تعني مساعدة الزبون (أو مؤسسته) لا على حل المظاهر التقنية للمشكلة فحسب، بل أيضاً معالجة السمات العاطفية الحقيقية المحيطة بأي نوع من اتخاذ القرارات المهمة.

يُعنى التأطير العاطفي، أولاً وقبل كل شيء، بالشجاعة اللازمة للقيام بالمجازفة الشخصية، وبإظهار العواطف المكبوتة. وبالطبع، فهذا ليس بالأمر السهل. لكنه يمكن أن يكون عملية أسهل مما تظن إذا كان بإمكانك التذكر

أن هذا الأمر يتعلق بتأطير عواطف الزبون (وليس عواطفنا!). الزبائن يفكرون في مواقفهم وفي ردود أفعالهم عليها. لذا فإن صرف الوقت في التركيز على كيفية شعورنا نحن ليس هو الموضوع في الحقيقة. من الممكن جعل الأشياء أسهل كثيراً إذا لم تقم بأكثر من التعامل مع عواطفهم، وليس مع عاطفتك الخاصة في الوقت نفسه.

وقد أخبرنا أحد أصدقائنا، واسمه جو Joe، القصة التالية منذ عدة سنوات. احتاج أحد زبائنه (وهو مدير تنفيذي رئيسي CEO) إلى أن يجري إعادة هيكلة لمنظّمته. تتضمن هذه العملية بيع بعض الموجودات، وإعادة توزيع بعض الموظفين في المنظّمة، وتسريح ما بين ثلاثة وخمسة آلاف موظف. لم يكن جو هو المرشح الرئيسي للقيام بهذا العمل، ولكن لم يجر التفكير، في ذلك الوقت على الأقل، في تكليف منافسين آخرين له.

تواصلت المناقشات جيداً، وعندما اقتربت نهاية الاجتماع الثاني مع الزبون، كان يبدو أن كل شيء يسير على النحو المطلوب، وكان الاجتماع قريباً من أن ينتهي بالمصافحة لإنهاء الصفقة. عند ذلك حدث تغير مفاجئ في مزاج المدير التنفيذي الرئيسي، إذ حنى ظهره إلى الخلف واستند إلى خلفية المقعد، وهز رأسه بحزن وقال: «جو، ما الذي سنفعله بكل هؤلاء الناس؟» أخذ جو على حين غرة، وفي اللحظة التالية اتخذ القرار الخاطئ. فبعد أن عاد المدير إلى مزاجه المتفائل الذي كان يسوده قبل لحظات، ضرب جو برفق بيده على ذراع المدير التنفيذي الرئيسي وقال: «لا وجود لمشكلة يا بيل، سنصفهم في بناية منفصلة، وسيخرجون من هنا بلمح البصر. لا يوجد مشكلة».

لكنه كان يعرف في قرارة نفسه أنه عندما يتعلق الأمر بعواطف الزبون، فلا مجال للنكات. انتهى الاجتماع من غير حسم، وتأجل للاجتماع التالي، ثم لم ينعقد ثانية. وفي الواقع، لم تُنفذ إعادة الهيكلة طوال عدد من السنين، وعندما نُفّذت (كما يروي) كان مجموع المسرّحين من عملهم ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما كان مقرراً أصلاً.

ويعدّ جو نفسه، ضمناً، بحق أو بدون حق، أنه، على الأقل، مسؤول جزئياً عن التسريجات الزائدة لأنه لم يكن يملك، في ذلك الوقت، القدرة على التعامل مع الأسى الشخصي والعميق الذي كان يكابد المدير التنفيذي الرئيسي. فقد ظن أنه لو كان يملك الشجاعة والمهارة لمساعدة المدير التنفيذي الرئيسي على أن يصرع التعقيدات العاطفية للقرار حين اتخذ لأول مرة، لكان من الممكن تفادي الألم والمعاناة اللذين شعر بهما كثير من الناس (ومن ضمنهم الزبون).

التحديد والتصريح

ثمة تقنية مفيدة للتأطير العاطفي هي تقنية نسميها التحديد والتصريح. تشير هذه العبارة إلى النجاحات الكبيرة التي يمكن أن تنتج من الحديث عما يمكن أن يعتبر حتى في أيامنا هذه «أموراً لا يجوز الحديث عنها» وهذا يعني أشياء كان من غير المريح سابقاً الكلام عنها.

يتميّز التحديد والتصريح بثلاثة عوامل:

- 1 . إقرار بصعوبة طرح الموضوع.
- 2 . قبول المسؤولية بطرحه.
- 3 . تحديد مباشر للموضوع نفسه.

يُستعمل في كثير من الحضارات عبارة للدلالة على تلك المواقف، حيث يتجاوز الإحراج الناجم عن مرور الوقت الموقف الأصلي نفسه.

والعبارة التي يستعملها الأمريكيون هي «the elephant in the parlor» وهي تعني «الأشياء التي لا يمكن قولها»، حتى لو كان كل شخص يعرف بأنها صحيحة. وهذه المواقف لا يمكن التعامل معها إلا بواسطة التأطير العاطفي.

يكافئ استعمال التأطير العاطفي وضع ديناميت في جدول لإزالة عوائق

كانت تعترض إلى جريان الماء فيه. ثمة أصداء للتأطير العاطفي في العلاج النفسي وفي الدين، وذلك للإفصاح (من خلال النصح أو الاعتراف) عن الأشياء التي تركت سابقاً مكبوتة في النفوس.

قصة إلين

إلين Ellen شريكة في شركة للكومبيوترات حضرت أحد برامجنا. وقد ووجهت في أحد الأيام بضرورة تقديم بعض الأخبار غير السارة لزبونها، وهو مراقب حسابات.

وحينما بدأت بسرد الأنباء السيئة، لاحظت أن «وجه زبونها أخذ في الاحمرار، وأن مفاصل يديه أخذت في الابيضاض». ويمكننا تصور العواطف والفكر الكثيرة التي قفزت فوراً إلى ذهن إلين في تلك اللحظة. وربما كانت إحدى هذه الفكر «كيف يمكنني الخروج من هنا؟» وغيرها.

لكن إلين سلكت طريقاً آخر، إذ صمتت قليلاً، وأخذت شهقة عميقة، ثم قالت: «يبدو عليك أنك غاضب إلى حد ما». بعد ذلك صمتت بانتظار رد فعل الزبون.

وبعد لحظات، صرح الزبون قائلاً: «كلا، لست غاضباً أبداً!» ثم أضاف يقول: «حسناً، أعني أنني لست غاضباً منك؛ إنني غاضب من موظفينا. أعني أنه لم يكن يتعين عليك أنت أن تواجهيني بهذا الخبر، إنه لشيء محرج. أعني أنني مسرور بأنك نبهتني إليه. نعم، إنني غاضب، ولكن ليس منك».

كانت الفائدة التي تجنيها إلين من طرح ذلك السؤال واضحة وفورية. فقد اكتشفت ما هي الحقيقة، وبهذا حررت نفسها من المخاوف التي انتابتها في داخلها. لقد سمحت للزبون أن ينفس عما يجيش في صدره، وأن يقول ما كان يهيمه فعلاً. لقد سَمَحَتْ للزبون بإيضاح المشكلة التي يعانها، وبهذا وجهت المحادثة توجيهاً جيداً نحو التوصل إلى حل مشترك. ثم إنها أوجدت

رابطة إضافية بينها وبين الزبون، وذلك بتقديمها خدمة شخصية فورية للشخص الآخر، وهو الزبون، بعد أن حررت نفسها من المخاوف التي كانت تستبد بها.

المهم هنا هو أن إلين كانت محقة فيما فعلته، وأنها اختارت عن وعي التركيز، لا على عقلها هي (آلاف العواطف والفكر، كل منها يتطلب طريقة خاصة في التحدث بسلاسة وبراعة)، بل على عقل زبونها. لقد قدمت ملاحظة بسيطة، كانت تتعلق بزبونها، وليس بها.

ولو أن إلين انساقت وراء مخاوفها هي، فلربما قدمت الأخبار السيئة بأسرع طريقة ممكنة. لو أنها لم تطرح ذلك السؤال، لبقيت على اعتقاد (خاطئ) بأن غضب زبونها كان موجهاً إليها.

ينطوي التأطير العاطفي على مجازفة. إنه يتطلب امتلاك بعض الشجاعة الكافية لمعالجة الإشارات العاطفية (الوجه الأحمر، القبضتين المتشنجتين) التي كان يرسلها لها الزبون على أنها حقائق موضوعية، وليست على أنها إصدار أحكام عليها.

التأطير واللوم

إن معظم المحاولات الأولية للتأطير، وبخاصة تلك التي يجريها الزبائن، تتضمن شيئاً من اللوم. وعلى سبيل المثال، فإن العبارات «نحن بحاجة إلى تدريب أفضل»، «لا أستطيع جعل العاملين بالتسويق يصغون إليّ»، «لن ينجح ذلك إذا لم يكن المدير التنفيذي الرئيسي CEO مهتماً به»، هي كلها تعابير عن مشكلات نموذجية ليست، من وجهة نظر الناصح الموثوق، خالية من اللوم بقدر يكفي لجعلها تمثل عبارات تأطير مفيدة.

إن اللوم يعترض طريق التأطير الفعال للموضوع. وفي الحقيقة، فإنه يعترض سبيل النصح الفعال عموماً. فالناصح الذي يبذل أي طاقة في لوم زبون (أو أي شخص آخر قريباً)، فإنه يبذل طاقة كان من الممكن تركيزها

على فعل شيء مفيد للزبون. وحتى في الحالات النادرة التي يمكن فيها «تسويع» اللوم، فإنه على الأقل، عديم الجدوى. اللوم آلية دفاع عن أنانية الشخص الذي يلوم. وهو، في حد ذاته، شكل آخر للتوجه نحو الذات.

وبقيام الناصح الموثوق بقول الحقيقة دوماً، واستبعاد اللوم من توجهاته، فإنه يصبح قادراً على المناورة للتوصل إلى بيان للمشكلة خالٍ من اللوم يمكن تفعيله وتقييمه وتطويره.

كيفية تحقيق التأطير العاطفي

عند مناقشة أمثلة، كتلك التي أوردناها آنفاً، نجد أن الناس يمكنهم أن «ينطبق» عليهم أي مثال ذكرناه، ولكنهم عندما يتطرقون إلى حالاتهم الخاصة «الصعبة» يقولون: «إن حالتي مختلفة. هناك الكثير من المجازفات فيها. إنها ليست لعبة».

كلا، إن حالتهم ليست لعبة، ولهذا يتعين علينا جميعاً القبول بها على أنها مركزية في أدوارنا كناصحين. وأهم ما فيها هو الانتقال من وضع الدفاع أو اللوم إلى وضع تحمل المسؤولية.

يبدو أن كوننا راغبين في الانتقال من توجيه اللوم إلى تحمل المسؤولية أمر فيه شيء من المجازفة. فلماذا يجب عليّ التخلي عن شعوري بالأمان الذي يوفره لي توجيه اللوم إلى شخص آخر على حدوث مواقف صعبة؟ ومن المفارقة أن يكون التحديد والتصريح تقنية لقبول تحمل المسؤولية التي تقلل في الواقع من المجازفة الشخصية.

إنها تقنية توفر استعمالاً حكيماً للتحفظات. وسوء التفاهم يحدث حول درجة الصعوبة في طرح الموضوع المعالج، وحول تحمل المسؤولية الشخصية عن النتائج المترتبة على هذا الطرح. فإذا شعرت بمجازفة أكبر، أكثر من التحفظات وجمّعها معاً إلى الدرجة التي تجعلك تعوض، إلى حد ما، عن مخاطر الموضوع الذي ستأطره. اختر من القائمة التالية من

التحفظات عن تحمل المسؤولية ما يلائمك منها:

- 1 . من المحتمل أن يكون الشخص هو أنا، لكن...
- 2 . قد أكون غادرت للحظات، أنا آسف على ذلك، لكنني...
- 3 . أنا واثق بأنك عالجت هذا الموضوع من قبل، لكن...
- 4 . آسف لمقاطعتك، لكنني غير قادر على نسيان ما يتعلق بـ...
- 5 . من المحتمل أنك سبق وفكرت بهذا من قبل، لكن...
- 6 . ليتني علمت بالأمر، لكنني لا أعلم تماماً كيف يمكنني التعامل معه لأن...
- 7 . أنا أدرك أنك تفضل كثيراً س ع ص، لكن...
- 8 . من المحتمل أن يكون ظني بكل هذا الأمر خاطئ، لكن...
- 9 . لست متوثقاً مما إذا كانت هذه هي النقطة، لكن...
- 10 . يحتمل أنني لم أفهم ذلك جيداً، لكن...
- 11 . لا أعرف بالضبط كيف أقول هذا، لذا فإنني آمل أن تساعدني، لكن...
- 12 . لست واثقاً بأنني كنت غير موفق في شرح هذا الموضوع، لكن...
- 13 . آمل أن تعذرني لأنني لا أعرف تماماً كيف أقول هذا الأمر، لكن...

(لاحظ أن هذه جميعها عبارات يستعملها الممثل التلفزيوني الملازم كولمبو Columbo! انظر الفصل 17).

وبعد أن وضعنا عدداً كافياً من التحفظات من تحمل المسؤولية، قل الشيء الذي يجب قوله. ومع أن التأطير العاطفي يبدو محفوفاً جداً بالمخاطر، غير أنه يوفر فوائد هائلة. وإضافةً إلى ذلك، فإنه العملية التي تجري لمعالجة تلك المخاطر عن طريق طرح أمور مخفية (التأطير العاطفي) تطلق العنان للحصول على هذه الفوائد. بيد أننا لا نستطيع العزم بأهميتها بقدرٍ كافٍ.

13

تصوّر واقع بديل

التصور هو المرحلة الرابعة في عملية توليد الثقة، وهي تأتي بعد الارتباط، والإصغاء، والتأطير.

وكما ذكرنا في الفصل 9، حيث بدأنا بتقديم العملية ذات الخمس مراحل، فإن التصوّر المشترك في عملية تطوّر الثقة يتجلّى في المواءمة بين رؤية واختيار محددتين، من بين عدد كبير من الرؤى والخيارات المستقبلية، قد يرغب الزبون في التوجه إليها. وفي عملية التصوّر، يقوم الناصح والزبون معاً بتخيّل ما يمكن أن تكون عملية النتيجة النهائية، وذلك بمعالجتها للأسئلة التالية:

1. ما الذي نستهدفه حقاً هنا؟

2. كيف ستبدو الأمور عندما نبلغ ما نستهدفه؟

3. كيف نعرف أننا بلغناه؟

هذا، وإن التصوّر هو المرحلة التي غالباً ما تهمل من بين المراحل الخمس. وعلى سبيل المثال، فإن نماذج المبيعات sale models قد تتجه رأساً من تعريف المشكلة إلى الفعل والحل. وإلى حد ما، فإن تركيز الاهتمام على الفوائد يوازي ما نسميه تصوراً؛ لكنه شيء آخر.

وتوفر لنا لغة علم السياسة أمثلة على التصور، وهي تعطي تلميحات إلى قيمته. انظر مثلاً إلى صفقة جديدة New Deal، أو حد جديد New Frontier، أو المجتمع العظيم Great Society، أو خطاب مارتن لوثر كينغ Martin Luther King الشهير «لدي حلم» «I Have a Dream».

هذه كلها محاولات هدفها أن توضح، بأسلوب محكم بارع الإيجاز، جوهر شيء مستهدفٍ ما، شيء ما يمكن بلوغه بجهد حقيقي. ولهذه المحاولات تأثير هائل في بناء القدرة والحصول على إجماعٍ عن طريق إيضاح هدفٍ (وطريقةٍ للتفكير في ذلك الهدف).

التصور هو الذي حاولنا القيام به معك في الفصل 1، الذي عنوانه «وجهات نظر في الثقة». فقد طلبنا منك تصوّر ماذا سيكون عليه الأمر إذا أصبحت موثوقاً من قبل زبائنك، وسألناك عما إذا كنت تريد الفوائد الناجمة عن ذلك. سألناك أيضاً عما سيكون عليه دورك إذا كنت ناصحاً موثوقاً.

التصور الناجح هو عمل يحرّر الناس. إنه يذهب بهم بعيداً عن وجهات النظر التقنية التي تتطلب مجازفات أو حل مشكلات، والتي يستعملونها في حل معظم مشكلاتهم، ثم إنه يجعلهم يفكرون انطلاقاً من وجهة نظر جديدة. ووجهة النظر الجديدة هذه من شأنها التشجيع على الحرية والإبداع. ومن بين جميع خطوات توليد الثقة، فإن التصور مرحلة غير ضرورية بكل معنى الكلمة، لكنها غالباً ما تمكّن من إضافة أكبر قيمة.

وقد استفادت United Research، وهي شركة استشارية أصبحت فيما بعد جزءاً من Gemini Consulting، استفادةً كبيرةً من هذه الخطوة في الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي. فقد طبقت تلك الشركة عملية للمبيعات متعددة الخطوات، ومن ضمنها خطوات الإصغاء والتشخيص، لكن خطواتهم الرئيسية كانت ممارسة التصوّر على مقياس واسع.

كان مسؤولو الشركة يتصلون بعدد كبير من الناس، ويطرحون عليهم سلسلة من الأسئلة الإيحائية المصوغة بألفاظ منتقاة. ومن بين هذه الأسئلة:

«هل يمكن أن تكون الأشياء مختلفة هنا؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل يمكن أن تكون أفضل؟ وكيف؟ وبأي الطرق؟ وكيف ستبدو الأشياء في هذا المستقبل الأفضل؟ وما الذي يجب تغييره لحدوث ذلك؟ أين ستبرز الفوائد؟»

وعندما كان الناس يصرفون جزءاً من وقتهم في عملية التصور هذه، بدأوا يرون بتفصيل كبير كيف يمكن أن تبدو الأشياء في عالم حُلَّت أكبر مشكلة تواجههم فيه، أو أتيحت لهم فيه أكبر فرصة كانوا يتحنونها. وقد ترسخت بسرعة فكرة مفادها أن التغيير الحقيقي يمكن إنجازه، وأنه جدير بالسعي لتنفيذه. وفجأة، لم يعد هذا أمراً مجرداً، بل حقيقياً وممكناً. وفجأة لم يعد مدعاة للخوف. لقد صار يحث الناس على العمل «دعونا نعمل لإنجازه»، ويمنحهم الثقة والراحة «يمكننا فعل هذا».

وهذه النتيجة مماثلة تماماً لما يمكن أن يحدث في محادثة بين شخصين لتأسيس علاقة مبنية على الثقة. فإذا ركّزا اهتمامهما المشترك على بلوغ مستقبل جذاب لكليهما، غير مثقل بمشكلات الحاضر، فمن الممكن هدم كل الحواجز وبناء الجسور بينهما.

وعقب الإصغاء والتأطير الناجحين، يبرز إغراء قوي لحذف التصور والانتقال إلى الخطوة التالية (الالتزام والشروع في العمل)، لكنه إغراء جدير بالمقاومة.

ويمثل علم قواعد اللغة مرشداً جيداً لنا في هذا الصدد. فبدلاً من استعمال الكلمات «لماذا نحن لا...؟» في هذه المرحلة، استعمال الكلمات «كيف ستكون عليه الأمور إذا...» ركز على جمل وصفية. اطرح أسئلة عن أشياء مثل المنافع، والأوضاع النهائية، والنتائج.

إيضاح

كان لدى تشارلي زبون اسمه مارك Mark، وكان هذا الزبون محبطاً من وضع العمل. وقد شغل مركز مستشار للمدير التنفيذي الرئيسي CEO لزبون

موجود، برغم أعباء العمل الثقيلة الملقاة على عاتقه. وفي حين كان المركز ينطوي على فشل محتمل، فإن المدير التنفيذي الرئيسي أكد لمارك اهتمامه الشخصي بالمشروع الذي يشرف عليه، ونيته بأن يكون حاضراً تماماً عندما تدعو الضرورة إلى ذلك. وكان الاتصال الرئيسي لمارك مع كبير موظفي العمليات.

وبعد مرور مدة قصيرة على ذلك، عانى كبير موظفي العمليات بعض الصعوبات الشخصية القاسية، وطلب من مارك أن يقوم بالعمل مع موظف تنفيذي آخر. ومع أن هذا الموظف كان يتحلى بالودّ والعزم والتصميم، إلا أنه غالباً ما كان جاهلاً بأمور العمل وغير فعّال. وبعد انقضاء بعض الوقت، طرح مارك هذا الموضوع مع المدير التنفيذي الرئيسي، لكن نتيجة المحادثات بينهما لم تغير من الوضع إلا قليلاً.

وبمرور الوقت، بدأت الأمور بالتدهور، وصار حضور المدير التنفيذي الرئيسي يقل، وكذلك حضور كبير موظفي العمليات، لكن لم يرافق تخفيف للضغط لتسليم نتائج المشروع. ومن ثم، يمكننا أن نتوقع بأن مارك أصيب عندئذٍ بالقلق والإحباط.

وعندما تحدث إليه تشارلي للمرة الأولى، كانت طريقة مارك في تأطير الموضوع كما يلي:

«لقد كان الزبون غير منصف إطلاقاً معي: لقد قمت بمجازفة كبيرة مبنية على توكيدات الشخصية بأنه يمكن الوصول إليه في أي وقت، لكنني وجدت أنه لم يف بتعهداته التي قطعها على نفسه.»

هذا الأسلوب الغريزي في تأطير الموضوع مفهوم طبيعي تماماً، ومع ذلك فهو غير ملائم أبداً. أولاً، إنه يدور كلياً حول مارك، وليس حول الزبون. ثانياً، إنه محشو باتهامات تخمينية منسوبة إلى دافع الزبون. وأخيراً، فإنه يعرض وجهة نظر تتضمن في جوهرها إصدار حكم.

وقد عمل مارك وتشارلي معاً على إعادة تأطير الموضوع بالتركيز تركيزاً أقوى على الزبون، واستبعاد طابع اللوم، والسعي لاستهداف الموضوعية بدلاً من إصدار الأحكام. وربما كان من الأفضل أن يقال:

«أنا منزعج لأن الزبون لا يقضي معي الوقت الذي توقعته، وهذا أمر من شأنه المساس بمستوى جودة العمل».

بيد أن هذه الدعوى مازالت تعاني من تركيزٍ على الذات، ولوم، وإصدارِ أحكام. ومع استمرار عملهما معاً، اتفقا على أن وضع إطار مفيد للمشكلة لا بد أن يدخل في اعتباره وجهة نظر الزبون. ولما كانا لا يعرفانها، فقد وضعنا فرضية، يقول لسان حال مارك بمقتضاها ما يلي:

«لقد ازدادت أعباء العمل. ونتيجة لذلك، لم يستطع الزبون تخصيص الوقت الذي كان يأمل بأن يلتزم به، وهذا يعني أنه كان في وضع يتعين فيه عليه عمل شيء آخر غير الذي وعد به. وأنا أجد نفسي في وضع ربما لا يسمح لي بتوفير الجودة التي وعد بها. ومن ثم فكلانا غير سعيد بهذا الوضع».

واستناداً إلى هذا التأطير الجديد، قرر مارك محاولة تقديم تصوّر جديد لزبون المدير التنفيذي الرئيسي. لذا بدأ حديثه كما يلي:

«ألبرت، قبل أن يتسرع كلانا بتقديم مزيد من الالتزامات قد نأسف عليها، هل لنا باقتطاع دقيقة من الوقت للتوثق من أننا متضامنان معاً في هذا الموضوع؟ ما الذي نحاول أن ننجزه؟ وكيف سنعرف الوقت الذي يكون قد تم فيه الإنجاز على الوجه الصحيح؟»

وأخيراً، كوّنا صورة لما يمكن أن يكون عليه الحال، وذلك بتصوّر مستقبل مغاير يمكن وصفه على النحو التالي:

«إذا اتفقنا على نظرة مشتركة للهدف الذي نتوجّه إليه، فسنكون قادرين على وضع جدول أعمال له إلى أن يتيسر لنا الوقت للتحديث عنه، بدلاً من أن نبدي قلقنا حول ما يعنيه التأخر. سندرك أن التأخر

لم يكن شخصياً، وسندرك أن الجودة شيء متغير على الدوام، وأن جميع القرارات يمكن تعديلها. سنطرح المواضيع للمناقشة بسرعة أكبر، ولن ننتظر الأزمات إلى حين حلولها. لن نفسر الأحداث على أنها نجاحات أو إخفاقات شخصية، لكننا سنفسرها أحياناً على أنها ظروف تحدث دون أن يكون لنا يد فيها. سيكون لدينا قاعدة نتفق عليها. إن لم نضع برنامجاً محدد المواعيد. نفهمها ونعتمد عليها كلانا. لن نصاب بالأرق من القلق. سيكون لكل منا ثقة بالآخر.

لقد حصل مارك على التعاون الذي كان بحاجة إليه لخدمة زبونه بجعله يتصوّر فوائد الوضع المستقبلي.

خلاصة

إنه لمّا يغري أن نتخلى عن نشاط التصوّر، ومنتقل إلى لغة العمل انطلاقاً من التأطير مباشرة. وفي الحقيقة، فمن المحتمل أن يقول الزبون بعد أن تكون المشكلة قد حُدّدت: «حسناً، ما الذي يمكننا عمله في هذا الأمر؟» أما الكلمات من مثل «ماذا يمكننا أن نفعله؟» هي بمنزلة جرس العالم الروسي بافلوف Pavlov بالنسبة إلى كثير من الناصحين، الذين يقولون إنهم يشعرون بأنه يجب عليهم أن يستجيبوا، لأن صورتنا كأشخاص تقنيين تصبح محل تساؤل.

ومن الأفضل كثيراً أن يكون بالإمكان القول: «مهلاً، سنصل إلى هدفنا، لكننا بحاجة إلى بعض الوقت للتحديث عن المكان الذي نقصده، وعن الشيء الذي نحاول في الواقع إنجازه».

وبفهم واضح للوجهة التي نقصدها، فإن الطرفين المشتركين في الحديث سيتبينان الفائدة من توجيههما إلى الهدف المنشود، وسينخرطان في العمل معاً لدراسة المنافع الناجمة عن ذلك، وسيبتدئان بدراسة المخططات التمهيديّة والمواصفات لما يمكن أن يكون عليه الحل النهائي. وبعد إجراء مثل هذا الحديث، يصبح استعدادهما أفضل بكثير للتحديث عن «الذي يمكن عمله في هذا الأمر».

14

الالتزام

لا نشير باستعمالنا لكلمة «التزام» commitment إلى نشاطات مثل «إنهاء عملية بيع» أو صياغة عقد لتنفيذ ارتباط. ما نشير إليه فعلاً هو المرحلة النهائية من بناء الثقة (لا بيعها)، حين يتوثق الناصح من أن الزبون يفهم ما هو ضروري لحل المشكلة، وتكون لديه الإرادة لفعل ما يلزم لإنجاز الأهداف.

وتورد المعاجم معنيين لكلمة التزام: (1) اتفاق أو تعهد لفعل شيء في المستقبل، (2) حالة ارتباط أو تعهد عاطفي.

المعنى الأول يتعلق بالفعل، أما الثاني فيتعلق بحالة عاطفية. المعنى الثاني هو الذي يبقينا في العالم الفردي والعاطفي، وهو الذي سنتناوله في سياق بحثنا في موضوع الثقة.

إن تقديم النصيحة، دون التزام، هو مجرد تعبير عن الآراء، كما يبيّن الحوار التالي:

الناصرح: عليك أن تفعل هذا!

الزبون: نعم، عليّ أن أفعله! شكراً! أستودعك الله!

إذا اتبعنا عملية بناء الثقة، فإننا نكون وصلنا الآن إلى المرحلة التي نكون فيها قد أطرنا المشكلة على نحو مرضٍ للجميع، وما نهدف إلى إنجازه (الرؤية) أمر واضح أيضاً. فما يجب أن يحدث الآن بعد المراحل السابقة هو إجراء سلسلة من المحادثات حول مواضيع مثل:

- 1 . ما الذي يمكن أن يعترض سبيل إنجاز هذا الأمر؟
- 2 . ما الذي ننوي عمله في هذا الموضوع؟
- 3 . من الذي بحاجة إلى وضعه ضمن الدائرة؟
- 4 . ما هي مهام كل شخص؟
- 5 . ما هي المعلومات التي تريدها؟
- 6 . متى سنسجل اسمنا في سجل الحاضرين؟
- 7 . ما هي المواعيد النهائية الرئيسية؟

لا يتعلق هذا الأمر بمجرد تطوير خطة عمل الناصح. إنه يتعلق بالتوثق من أن الزبون يفهم جميع التفاصيل الدقيقة، وجميع الصعوبات التي سيواجهها في متابعة خط سيره الجديد، وأنماط السلوك الجديدة التي قد تكون مطلوبة منه.

وإذا لم نكن قد أوضحنا منذ البدء للزبون المخاطر، والعوائق، والمتطلبات الحقيقية للنجاح، فعندما تحدث المآزق (التي يمكن، أو يجب التنبؤ بها)، فقد يشعر زبوننا أننا لم نكن صريحين معه بما فيه الكفاية منذ بدء العملية.

ومن ثم، فإن عملية الالتزام هي قول شيء ما شبيه بما يلي:

«دعني أختبر تصميمك على الالتزام بطريقة العمل هذه. دعنا نتوثق من أننا ندرك ما هو مطلوب من كل منا، ومن الظروف التي يمكن أن تحدث فيها حالات طارئة. دعني أقوم بدور محامي الشيطان وأحاول إقناعك بالأفعال التي اتفقنا الآن على فعلها.»

تتعزز الثقة بصراحة الناصح وصدقة. إن الناصح يقوم بتعليم الزبون، استناداً إلى خبرته، شيئاً ربما لم يعرفه الزبون أبداً من قبل.

المحادثات التي تسفر عن التزام هي تلك التي تتفحص كل ما يعنيه للزبون إجراءً يقترحه عليه الناصح. وقد تشمل الأمثلة على ذلك ما يلي: «قد يبدو في هذا بعض المجازفة بالنسبة إليك، لكنه سيكون مربحاً»، أو «هذا يعني أنه سيتعين عليك الانتشار في مناطق تسويقية لا عهد لك بها»، أو «ربما لم تكن سيندي Cindy تحب ذلك، وعليك أن تتعامل معه»، وهلم جراً.

قد يكون من المغري جداً أن نحذف الأحاديث المتعلقة بالمجازفات، والشكوك، والمآزق في بداية عملنا كناصحين، أو عندما نكون ما نزال في سياق محاولة الفوز بمهمةٍ لعملائنا كناصحين، وهذا شيء أسوأ. ويدفعنا حدسنا الطبيعي إلى التفوّه بجمل مثل «هذا شيء يمكن إنجازه، لا وجود لمشكلة، دع الأمر لنا، سنهتم بكل شيء!» إن كل هذه العبارات تنطلق، غالباً، من فكرة خاطئة، وهي غالباً ما تفسّر على أنها عجرفة أو حجب للحقيقة «ترى، ما الذي يخبئه الناصح؟».

وعادة، يتعهد الزبائن بالالتزام لسبب أو اثنين: فإما أن يكون لديهم شعور بالضعف أو القوة حيال موضوع؛ وإما أن يكونوا أثيروا جداً بشيء جديد ومختلف ومغري.

تُرى، أي من هذين السببين تظن أن حدوثه يجري بتواتر نسبي أكثر من الآخر؟ نحن نخمّن أنه الأول. فالشعور بالضعف أو القوة تجاه أمر يدفع الزبون إلى الالتزام به بنسبة 80 في المئة من وقته. وقد تكون الإثارة الشديدة بشيء أمراً جيداً، لكن الخلاص من الضعف هو الدافع الرئيسي. إنه متطلب أساسي لأي شيء آخر. وهذا يساعدنا، في الأقل، على النظر فيما إذا كنا نقدم إثارة أو خلاصاً من الضعف، والنظر في كيفية هذا التقديم أيضاً.

وهكذا، فما هو الشيء الذي يلتزم به الزبائن حقيقة؟ إن الجواب المكرور الذي يقدمه كثير من الناصحين عن هذا السؤال «غير كاف». فهو

غالباً يبدو وكأن زبائننا سيتفقون معنا من وجهة المبدأ، لكن هذا غير صحيح في الواقع. إنهم يقولون «أنت على حق»، أو «علينا قطعاً فعل هذا، لكن لدينا الآن الكثير من المشاغل التي لا تسمح لنا بمعالجة هذا الموضوع الآن». وقد سمع جميعنا أجوبة مختلفة عن هذين مثل: لا يوجد وقت كافٍ، لا يوجد مال كافٍ، لا يوجد دعم مؤسستاي كافٍ.

وفي معظم الأوقات، يلتزم الزبائن بشيء ما أقل قليلاً مما يقدرّون عليه، وهذا، إلى حد بعيد، آلية للدفاع يطبقونها. إنهم بحاجة إلى مجال للمناورة، وذلك خشية حدوث شيء غير متوقَّع، وهذا أمر يحدث دائماً.

وبرغم ذلك، فغالباً ما نجد أنفسنا محبطين إذا لم يستفد زبائننا من كل الحكمة التي نتحلى بها، والتي يتعيّن علينا تسخيرها لمصلحتهم. بيد أننا، كناصحين موثوقين، نشعر بالسرور عندما يقرون بالحاجة إلى عمل شيء ما، ويكونون ملتزمين فعلاً بالسير معنا في طريق واحد.

غالباً ما يتحدث المذيع الفكاهي والمؤلف كاريسون كيلور Garrison Keillor عما يسميه «البسكويت المصنوع من الحليب» Powdermilk Biscuits، وهو منتج تخيّلتي «يمد الأشخاص الخجولين بالشجاعة ليفعلوا ما يجب فعله». وعندما يهتم الآخرون بجميع الإعلانات التجارية التي نتجاهلها، وبجميع العروض التي نرفضها، وبكل المغريات التي نتفادها، فلا بد أن نشعر بالرضا عندما يقبل زبائننا إرشادنا لهم، ولو في جزء من الطريق الذي ننصحهم بسلوكه.

التعامل مع التوقعات

ثمة جزء مركزي من تأسيس التزام بالعمل، يتجلى في كيفية التعامل مع توقعات الزبون بما يمكن أن يحدث أولاً يحدث في حل المسألة. وعند التعامل مع ذلك بطريقة سليمة، تتكوّن لدى الزبون ثقة عالية بأن الناصح لبيب ومتمكن من حل المشكلات من هذا النوع، وأنه قادر على أن يتوقَّع سلفاً أين تقع المآزق والمفاجآت غير المتوقَّعة.

وعلينا التوثق من أن لدى زبائننا فهماً واضحاً لما يمكنهم، ولما لا يمكنهم، أن يتوقعوه منا، ولما يتعيّن عليهم وعلينا فعله. ويجب تحديد التوقعات (في كلا الجانبين) وفهمهما مقدماً.

هذا ويجب إخبار الزبائن بكل خطوة نقتصر اتخاذها للوصول إلى أهدافهم الخاصة. ويبدأ بعض الزبائن بالالتزام بمشروع كبير أو بعدد كبير من المشاريع. ونحن بحاجة إلى تقييم التزامهم بعمل ما، وقدرتهم على إنجاز الهدف الذي يدور في خلداهم.

وقد يقرر بعض الزبائن أنهم لا يريدون صرف الوقت، أو الطاقة، أو الأموال اللازمة لإنجاح المشروع. وقد يقررون التراجع عن تحقيق توقعاتهم والقبول بشيء أكثر واقعية. ويتعيّن على الزبون فهم النتائج الدقيقة التي تهدف مهمتنا للوصول إليها، وكذلك الأحداث غير المتوقعة الناجمة عن القيود التي فرضوها على وقتهم ومصروفاتهم.

وكي نتعامل جيداً مع التوقعات، يجب علينا:

- 1 . أن نبيّن بوضوح ما الذي سنعمله وما الذي لن نعمله.
- 2 . أن نبيّن بوضوح ما الذي سيفعله الزبون وما الذي لن يفعله.
- 3 . أن نعيّن حدود التحليلات التي سنجرّيها.
- 4 . أن نحدد مع الزبون المجالات التي قد لا يرغب في أن نتدخل فيها، أو الأشخاص الذين لا يريد أن نتكلّم معهم.
- 5 . أن نحدد مواعيد العمل بدقة.
- 6 . أن نتفق على أساليب الاتصالات بيننا وعلى تكررها.
- 7 . أن نقرر من الذي يحصل على التقارير، ونوع هذه التقارير.
- 8 . أن نقرر عدد مرات تقديم تقرير ما.
- 9 . أن نقرر كيفية استعمال أي تقارير.
- 10 . أن نقرر ما هي الأحداث المؤثرة ونقاط التقدم التي يجب مراجعتها.
- 11 . أن نقرر طريقة قياس النجاح، في نهاية العملية وخلالها.

قد تبدو هذه تفصيلات تافهة ومن مستوى متدنٍ، لكن الأمر ليس كذلك. فمن خلال هذه المحادثات التفصيلية، يحصل الزبائن على الانطباع الدقيق بأننا نبذل جهدنا لخدمتهم بالطريقة التي يرغبونها. وإضافة إلى هذا، فإننا بذلك نوضح تفصيلات ما يُتوقع منهم (ومن العاملين معهم) أن يفعلوه، ونتفادي حدوث سوء تفاهم بيننا. أخيراً، فإننا نتوثق من أنهم توصلوا إلى فهم صحيح لما وافقوا عليه بالضبط. هذا هو الالتزام!

في بناء الثقة خلال التعامل مع التوقعات، فإننا نقدم الاقتراحات الإضافية التالية:

- 1 . قل دوماً الحقيقة الكاملة عما يمكنك (ولا يمكنك) عمله، وعن الوقت الذي يمكنك (ولا يمكنك) فيه إنهاء مهمتك. وأحياناً، وبغية الفوز بالعمل، فإننا نوافق على الاضطلاع بعمل لا يمكن إتمامه إلاً بجهود شخصية مضيئة. وفي هذه الحالة قل: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة. وبغية تأكيد ذلك، قل ثانية: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة.
- 2 . ابدأ المشروع قبل أن تكون ارتبطت.
- 3 . أبدِ حماسك بقولك عن زبونك إنه عظيم؛ وإنك تقوم بالعمل الذي تحبه والذي كنت تسعى إليه؛ وأنه طلب منك أن تقوم به؛ وأنه ما من شيء يمكن أن يكون أفضل منه.
- 4 . اطرح الأسئلة التي تزعجك في وقت مبكر وليس في وقت متأخر. لا تخف من إبداء أفكارك مبكراً. إنه لمّا يساعد الزبون أن يراك مركزاً اهتمامك على المواضيع الصعبة منذ البداية.

يجب عليك أيضاً أن تقوم قدر الإمكان بأعمال بيتية تتعلق بالزبون، وهذه مهمة غدت سهلة في عالم صفحات ويب الإنترنت، الذي تتوفر فيه سهولة أساليب البحث. سيثبت هذا، على الأقل، أننا نحاول دخول عالم زبائننا.

وفيما يتعلق بالزبائن الموجودين، يمكننا إطلاعهم على خطة عملنا الكاملة، وسؤالهم عمّا إذا كان لديهم أي اقتراحات. وهذا يبين بوضوح أننا نحاول إشراكهم في العمل والابتعاد عن انفرادنا به.

وفي بعض الحالات، يمكننا إطلاع الزبائن على الحصيلة الكاملة لعملنا في مهمة مماثلة أنجزناها لزبائن آخرين، ولكن بعد أن نُجري عليها بعض المراجعات والتمويهات اللازمة حفظاً لسرية هؤلاء الزبائن.

ويمكننا اقتراح طرق كي يقللوا من مصروفاتهم على المهمة سلفاً، وذلك بأن نعرض عليهم طرقاً بديلة لحل المشكلة، ومنحهم الفرصة للاختيار بين الأساليب المتقنة والأساليب السريعة وغير النظيفة!

يمكننا مصارحتهم بالتحديات والصعوبات التي تواجه العمل الذي نحن مقدمون على الاضطلاع به. إن هذه المصارحة تبيّن، إضافة إلى مصداقتنا وألفتنا مع الزبون، أننا نسلك موقفاً جماعياً، وليس فردياً.

مقاومة الالتزام

في مرحلة الالتزام، قد يقاوم الزبائن القيام بإجراءات من شأنها إحداث تقدم في الموضوع المطروح. والسبب في ذلك هو أن أولى مراحل عملية بناء الثقة لم تكن نفذت على النحو الملائم المطلوب.

كان لدى تشارلي زبون يملك 700 مخزن للبيع بالتجزئة. وكان يبدو أن كل مناقشة حول الاستراتيجية، التي يجب وضعها لهذه المخازن وتحديد مواقعها، تبدأ ببيان يتسم برؤية شاملة للاستراتيجية والمواقع، وتنتهي بشخص ما يشير إلى أن هذا البيان لا يلائم المخزن الذي رقمه 327.

اقترح تشارلي وفريقه أنه ربما كانت هذه المخازن ليست جميعاً من نمط واحد حقاً، وليس من 700 نمط كل منها يختلف عن الباقي. لكنهم اقترحوا خطة أساسية لتوزيع هذه المخازن إلى ثلاثة أنماط فقط. وكان ما يزال من الصعب الحصول على نتائج كمية سريعة. وما حصل أن جميع

المخازن صُنِّفت باستثناء دسته منها، وهذا يعني أننا قضينا بطريقة إحصائية على الخلاف الذي كان دائراً حول الاستراتيجية والمواقع الذي استمر أمداً طويلاً.

والأهم من ذلك هو أن بيانات الأرباح والخسائر كانت مختلفة اختلافاً جذرياً. فقد كانت مجموعة المخازن الأكثر ربحاً هي تلك التي جرى تجنبها تاريخياً، لأنها كانت تتسم بأعلى نسب الانكماش. وكان للمجموعتين الأخريين نسب نمو مختلفة اختلافاً جذرياً.

وفجأة أثمر الالتزام. وقد اتُّخذت إجراءات في العقارات وترويج السلع، وكل ذلك بسبب سؤالٍ جرى تأطيره، وخياراتٍ جرى تصورها. لقد تحول التصوّر من المطلق إلى المحسوس.

وحين تمكن الزبائن من رؤية هذا الأمر، اتضح لهم أن من مصلحتهم الالتزام بأعمال مختلفة (كالاستثمار، وتجديد العقارات، وترويج السلع)، وبمواصلة العمل الاستراتيجي معاً، وبثقة متجددة.

وإذا عدنا بالنظر إلى ما مضى، فإنه يتضح أن الزبائن كانوا بحاجة إلى مزيد من التصوّر. فلم يكونوا قادرين على الحصول على فكرة واضحة عما يمكن أن يكون لهذا التصنيف لمخازنهم أثر في عملهم. لكن باستعمال واصف⁽¹⁾ descriptor مألوف، يمكنه تقديم بيانات لدخل المخازن تمكّن الزبائن من تصوّر حقيقة بديلة. وبعد أن وُضع كل شيء في موضعه الصحيح، لم يعد ثمة عائق أمام خطوة الالتزام، وجرى إحراز تقدم بسرعة كبيرة.

والدرس الذي نستخلصه هنا هو أنه عندما يبدو الالتزام مشكوكاً فيه، فادعم خطوة (أو حتى خطوتين) في عملية الثقة.

(1) تُستخدم كلمة واصف للتعريف بوثيقة في نظام خزن المعلومات وانتقائها اعتماداً على الكومبيوتر. (المعرب).

ثمة أسباب أخرى تجعل الزبائن يقاومون الالتزام، يأتي في مقدمتها الخوف والرضا الكامل عن الذات. وفي مثل هذه الظروف، ما الذي يجب على الناصح عمله؟ من الممكن للناصح تقديم خدمة للزبون في مثل تلك الظروف بِتَعَرُفٍ سبب إحجام الزبون عن التزامه. فإذا كان السبب هو الخوف، فإن مجابته تبدأ بالاعتراف بوجوده. أما إذا كان السبب هو الرضا الكامل عن الذات، فقد يكون وقتاً ملائماً للناصح أن ينفق بعض رأس ماله من الثقة وذلك بإبرازه التوتر الذي يشعر به جراء اعتداد الزبون بذاته أملاً في جعل الزبون يتجاوز هذه المشكلة.

ما هي أنماط الأفعال التي تساعد على توليد الالتزام؟ استناداً إلى خبرتنا، فإن المجموعة القديمة المكوّنة من «مَنْ، ماذا، متى»، هي التي توفّر أقوى موجه لهذه الأفعال. هناك قيمة يجب إضافتها بوصول التصوّر (الذي غالباً ما يكون ساراً، لكن مجرداً) بتفصيلات ما يمكن أن يكون في الواقع.

وقد يبدو أن تقديم المساعدة للزبائن كي يلتزموا أمر يتسم بالغباء إلى حد ما. لكن الحقيقة هي غير ذلك. وفي الواقع، فمن المحتمل أن تصبح المجازفة والعواطف هنا أكثر وضوحاً مع بدء الزبائن بإدراك المدى الكامل لِمَا هُمْ مقدمون على التعهد به. إن القيام بخطوات جيدة للحصول على الالتزام يمكن أن تعزز كثيراً من الحماس له، وأن تقوي إحساس الناس بضرورة القيام بمبادرة الالتزام.

الالتزام المشترك

الاختلاف بين الالتزام في سياق عملية الثقة وبين التخطيط البسيط للقيام بعمل ما يتميز بأمرين: فالالتزام مشترك، وهو شخصي.

لننظر في العلاقة بين الزبون والناصح، التي تَرِدُ على الأغلب في مستويات منخفضة من الثقة. ففي نهاية حديث، أو مقابلة بينهما، قد يَرِدُ الحوار التالي:

الزبون (مايرا Myra): حسناً، ما قلناه هو أنك ستكتب موجز البرنامج. جو Joe، ستقوم أنت بالباقي، وأنا سأقدم تقريراً للفريق. ويجب على كل منا أن ينجز عمله استعداداً لاجتماع مراجعة في الثامن والعشرين من هذا الشهر.

الناصح (أندي Andy): يبدو أن هذا شيء جيد. لدينا عمل عظيم في هذا الموضوع. سأرسل إلى جو بعض المواد الأساسية. أيضاً سيكون الموجز جاهزاً قبل ذلك بيوم.

وبالطبع، فإن هذه المحادثة تشمل معيار «مَنْ، ماذا، متى»؛ ثم إنها تبين أيضاً أن الناصح عارف تماماً بالمضمون لزيادة التوقعات. ومع أن ذلك قد يجري بالتوازي، إلا أنه ليس مشتركاً. كما أنه ليس شخصياً. وفي هذا المثال، لا وجود لشيء يتعلق بالالتزام الذي يجعل إسهام الناصح يختلف عن إسهام أي شخص آخر. فمن الممكن أن يستعاض عنه بشخص آخر، أو بناصح آخر.

تري، كيف يمكن أن يكون النقاش مؤسساً على الثقة؟

الزبون (مايرا): حسناً، ما قلناه هو أن أندي ستكتب موجز البرنامج. جو، ستقوم أنت بالباقي، وأنا سأقدم تقريراً للفريق. ويجب على كل منا أن ينجز عمله استعداداً لاجتماع مراجعة في الثامن والعشرين من هذا الشهر.

الناصح (أندي): يبدو أن هذا شيء جيد، لكنني لا أحب أن أدخل زميلتي جودي Judy في موجز البرنامج؛ عليها إنجاز الأمور المصرفية التي تكمل زاويتي التقانية (التكنولوجية). هل ستكون الأمور على ما يرام إذا بدأت هي العمل أولاً؟ جو، إن إنجاز العمل الذي كُلفتَ به مهم لقسمك ABC أيضاً؛ هل يمكنني جعل بيل Bill، زبوني من ABC، يعرف ما هو عملي؟ أظن أنه سيكون مهتماً جداً فيما ستقوله له.

وأخيراً، تذكرني يا مايرا ما اتفقنا عليه بخصوص حاجتك إلى إرسال عمل معين وقضاء مزيد من الوقت خارج مكان العمل. أليس هذا شيء مهم، وفرصة لتغيير عاداتك؟

في هذه الحالة، يضيف الناصح قيمة بوضعه المشكلة في سياق عملٍ آخر يقوم الزبون بإنجازه، شيء ما يمكن عمله بعدد قليل نسبياً من الناس. الالتزام هنا ثنائي الجانب، مشترك، وليس فقط نتيجة حسابات لأعباء العمل المشتركة.

ويقوم الناصح باقتراح تعميق للصلات في كل من جانب المضمون والجانب الشخصي، وهذا يؤدي إلى تقوية العلاقات. ويُنظرُ إلى النمو الشخصي على أنه أرضية صالحة لتضمينها في مثال الالتزام هذا. وإن جعلها جزءاً من استجابة الناصح هو التزام إضافي لجميع الأطراف، لا لمجموعة معينة من خطوات العمل فحسب، بل أيضاً لإجراء استكشاف مستمر للنتائج، ولأفراد آخرين. ومن بين نتائج أخرى، فإن الناصح يبرز من خلال هذه المحادثة على أنه يؤدي دوراً متميزاً، دوراً لا يستطيع أن يقوم به أي شخص آخر.