

القسم الثالث

وضع الثقة موضع التطبيق

يبتدئ هذا القسم باستكشاف الصعوبات التي نواجهها جميعاً في تطبيق المفاهيم والتقنيات التي تناولناها حتى الآن. ويأتي هذا موضوعٌ يتناول كيفية تطبيق الأفكار، التي قدمناها حتى الآن، على أنماط مختلفة من الزبائن، وعلى مواقف مختلفة لهؤلاء الزبائن. بعدئذٍ، سنجري تغييراً طفيفاً في سردنا للموضوع، وذلك بالنظر إلى الأساليب التي تتبعها الشخصيات الشهيرة (وإن كانت خيالية) في التعامل مع الناس.

بعد ذلك، نستكشف عملية بناء الثقة خلال المراحل الأربع للعلاقة بين الزبون والناصح: الفوز بالعمل كناصح، وبناء الثقة على المهمة الحالية، وبناء الثقة بعيداً عن المهمة الحالية، والبيع التداخلي cross - selling .

وأخيراً، نختم سردنا بتقديم أفكار مفيدة وعملية.

15

ما هي الصعوبات التي ينطوي عليها هذا الوضع؟

إن معظم، إن لم يكن كل، ما تَعَيَّنَ علينا سرده حتى الآن في هذا الكتاب، هي أمور واضحة المعالم. إذن، ما السبب في أن عدد الناصحين الموثوقين الماهرين ليس أكثر مما هو عليه في الواقع؟ وما هي الصعوبات الكبيرة التي ينطوي عليها هذا الوضع؟

ثمة أسباب كثيرة تجعل الناس يرون صعوبةً في القيام بدور الناصح الموثوق. وهاكم قائمة ببعض التعليقات المتكررة الحدوث التي نسمعها في هذا الصدد:

- 1 . هذا العمل ينطوي على مجازفة شخصية كبيرة. الناحية العاطفية فيه تبدو محرّجة ومختلفة وهشة.
- 2 . ليس من السهل التوقف عن إبداء قلقك على نفسك، وتركيزه، بدلاً من ذلك، على آخرين.
- 3 . إن شركات الخدمات المهنية غالباً ما ترعى ثقافة الخبرة والبراعة الفائقة في المضمون. (إنها تعلمنا أن المضمون هو كل شيء).
- 4 . لا نستطيع التغلب على مخاوفنا من أن نبدو جهلاء، أو أغبياء، أو

غير ملمين بالموضوع. لذا فإننا نتصرف بأسلوب جازم، لنبعد عنا هذه الشبهات.

- 5 . من الصعب علينا السكوت والإصغاء قبل حل المشكلة. نحن نمر بأوقات عصيبة حين نحاول تغيير غرائزنا وعاداتنا.
- 6 . إن الكلام عمّا لا يجوز التحدث عنه، أمر يتطلب الكثير من الشجاعة. هناك أشياء لا يمكنك البوح بها، لأنها شخصية جداً، أو تنطوي على مجازفة كبيرة، أو غير مهنية أبداً.
- 7 . نشعر أننا قريبون جداً من انتهاك خصوصية الآخرين.
- 8 . هذه الطريقة تحطّ كثيراً من قيمة المحتوى أو الخبرة الجيدة.
- 9 . يبدو أن هذا العمل تَزْمُتِيّ جداً.
- 10 . تبدو هذه العملية بطيئة! ميزانيتي لا تسمح بهذا!
- 11 . يريد زبوني مني أن أركز اهتمامي على موضوعه. إنه لا يريد أن يراني منهمكاً في أي شيء آخر.
- 12 . إنه لأمر ينطوي على المجازفة أن أتخذ موقفاً من موضوع قبل أن أصبح عميق المعرفة به.
- 13 . لقد اتخذت موقفاً، وأنا الآن غير قادر على تغييره. إن تغيير رأيي سيدمر مصداقيتي!
- 14 . من الصعب أن أكون متواضعاً جداً!

لنقم الآن بفحص كل من هذه التعليقات بالترتيب الذي وردت فيه.

- 1 . هذا العمل ينطوي على مجازفة شخصية كبيرة. الناحية العاطفية فيه تبدو محرّجة ومختلفة وهشة.

صحيح، هذا العمل فيه مجازفة، وإذا لم ننفذه بتأنٍ وحذر، فإنه سيصبح هشاً، سنشعر نحن بالإحراج. لذا فإن التوازن الحذر هو شيء رئيسي. إنه يعني الوعي، والتركيز، والممارسة. وحقيقة أنه لا يُراعى غالباً، هو فرصة وليس مشكلة. إنه فرصة لتمييز أنفسنا. المجازفة هي جوهر توليد الألفة.

2. ليس من السهل التوقف عن إبداء قلقك على نفسك، وتركيزه، بدلاً من ذلك، على الآخرين.

هذا صحيح أيضاً. لمعظمنا نحن، تكون كلمة نحن هي الموضوع المفضل. لكننا نصبح أفضل كثيراً بأن نكون ذواتنا إذا ركزنا على ما يقلق الناس الآخرين. هذا يساعدنا على اكتشاف ذواتنا. وقد يكون من المفيد الاستشهاد بقول لوالف والدو إمرسون Ralph Waldo Emerson هو: «من تكونه أنت يصرخ عالياً ويقول: أنا لا أستطيع سماع ما تقول».

ومع أن ثمة طرقاً جديدة في التفكير والسلوك يمكن تعلمها، فإن علينا ممارستها.

3. إن شركات الخدمات المهنية غالباً ما ترعى ثقافة الخبرة والبراعة الفائقة في المضمون. (إنها تعلمنا أن المضمون هو كل شيء).

إن حقيقة كونها تعلمنا المضمون، لا تقدم أبداً ضماناً على أن هذا أمر صحيح، وأنه شيء عام. العبارة مضبوطة، لكنها غير تامة. فكثير من ثقافات الشركات تقوم بتركيز استثنائي على إتقان المضمون. ومع ذلك، فإنه يظل شيئاً قابلاً للقياس.

لكن قد يكون من العدل أيضاً القول بأن شركات الخدمات المهنية المتميزة أدخلت (أو أنها تحاول أن تدخل) تعديلاً، وذلك بإيضاحها أن قليلاً من البراعة في المحتوى أمر مهم إذا كان الزبون لا يثق بنا. سنكون مغامرين إذا قلنا إن شركات الخدمات المهنية الكبيرة لم تقم بإجراء هذا التعديل.

4. لا نستطيع التغلب على مخاوفنا من أن نبدو جهلاء، أو أغبياء، أو غير ملمين بالموضوع. لذا فإننا نتصرف بأسلوب جازم، لنبعد عنا الشبهات.

نعم، نستطيع أن نتصرف كذلك. لكننا لا ندرك أننا نبدو عندئذ أكثر جهلاً وغباءً إذا أطلقنا العنان لأنفسنا كي نتصرف بأسلوب جازم.

هذه المخاوف هي استجابات بشرية طبيعية، كتلك التي تحدث عند

القتال أو عند ركوب الطائرة. لكن هذا لا يعني أننا لا نستطيع التغلب عليها. وما يجعلنا بشراً أيضاً هو قدرتنا على تعرف مشاعرنا وتصعيدها، وجوهر «الذكاء العاطفي» هو قدرتنا على تعرف وتفسير العواطف في ذواتنا ولدى الآخرين، للتفاعل مع هذا التفسير، بدلاً من أن نكون مدفوعين بطريقة عمياء بفعل العواطف الصرفة ذاتها.

5. من الصعب علينا السكوت والإصغاء قبل حل المشكلة. نحن نمر بأوقات عصيبة حين نحاول تغيير غرائزنا وعاداتنا.

حقاً، من الصعب السكوت والإصغاء. هاتان العادتان مرتبطتان إحداهما بالأخرى بقوة. بيد أنه يمكن تغييرهما، وهما تغيّران، فعلاً كل يوم، من قبل كثير من الناس. وأول خطوة هي أن تعرف أنهما عادتان متأصلتان. نحن نشعر بفطر من الإثارة عندما نظن أننا نعرف جواب سؤال الزبون، وهذا يجعلنا نقدم بسرعة جواباً قبل أن يكون الزبون انتهى من شرح مشكلته. قد نظن أننا نثبت جدارتنا ومقدرتنا عند تقديم جواب متسرع، لكن من المحتمل جداً أن يكون لدى الزبون رد فعل سلبي، وأن يظن أننا لا نصغي إليه، وأننا شغوفون بالتباهي أمامه.

ويقوم روب Rob بتجربة التقنية التالية: إنه يتعلم التحكم في نفسه بأن يُبقي في يده اليمنى قلماً (علماً بأنه أعسر)، وبأن يجبر نفسه على الانتظار مدة كافية قبل أن ينقل قلمه إلى يده الأخرى. علينا جميعاً التوصل إلى طرق ناجعة للتخلص من بعض العادات. وإذا لم نفعل ذلك، فسنظل أسرى لأنماط سلوكنا القديمة.

6. إن الكلام عما لا يجوز التحدث عنه، أمر يتطلب الكثير من الشجاعة. هناك أشياء لا يمكن البوح بها، لأنها شخصية جداً، أو تنطوي على مجازفة كبيرة، أو غير مهنية أبداً.

صحيح أيضاً أن هذا أمر يتطلب شجاعة. وأحد الأمور الذي يساعدنا، ويمنحنا الشجاعة، هو الإدراك بأن البديل، في أغلب الأحيان، يمكن أن يكون أسوأ. إنه يعني فرصة ضائعة لمساعدة شخص يمكن أن يستفيد من هذه

المساعدة. وبدون مجازفة، هناك ضمانات لحدوث ألفة محدودة فقط، ومن ثم لحدوث ثقة. واستناداً إلى خبرتنا، يبالغ الناصحون كثيراً في تقدير المجازفة لدى الاضطلاع بعمل، ويقللون من تقدير المجازفة نتيجة عدم الاضطلاع به.

7. نشعر أننا قريبون جداً من انتهاك خصوصية الآخرين.

إذا كان لدينا احترام حقيقي للشخص الآخر، فإن الكلمات التي تعبّر عن هذا الاحترام ربما تكون حاضرة في ذهننا. ويرحب كثير من الناس بالتدخلات في خصوصياتهم. وعندما لا يرحبون بها، فإنهم يعبرون عن عدم رضاهم، ويرفقون هذا بجملة «كلا، شكراً».

إن معظم الناصحين، عندما يشعرون أن شيئاً ما صار «قريباً جداً» من انتهاك الخصوصية، فإنهم في الواقع لا يشيرون إلى ما يشعر به الشخص الآخر. لكنهم يركزون على القلق الذي سينتابهم نتيجة استجابة الشخص الآخر.

8. هذه الطريقة تحط كثيراً من قيمة المحتوى أو الخبرة الجيدين.

الحط؟ كلا. فهذه الطريقة تسمح، في الحقيقة، للمحتوى والخبرة الجيدين أن يكونا فعالين. إذا لم نتمتع بمستوى مناسب من الثقة، فلن ينجح أي مضمون أو خبرة.

9. يبدو أن هذا العمل تَزْمُنِي جداً.

سيكون تَزْمُنِي إذا كنا ننتقد الآخرين ونحكم عليهم عندما يفشلون في سلوك هذه الطريقة. نحن لسنا كذلك. نحن لسنا متزمتين، لكننا نعرف تماماً أن هذه الطريقة ناجحة.

أعدّ تقويماً لها بطريقة ذرائعية (براغماتية) صرفة مبنية على ملاحظاتك الخاصة. هل تنجح الثقة مثل الاستراتيجية؟ هل يشتري الناس الخدمات على مقياس واسع على أساس الثقة والعلاقات؟ اسأل نفسك عما إذا كان ذلك ناجحاً. اجعل تجربتك الخاصة هي ما يرشدك.

10. تبدو هذه العملية بطيئة! ميزانيتي لا تسمح بهذا!

في هذا التعليق افتراضان خاطئان. أولاً، إنه يفترض أن الزبائن لن يدفعوا مقابل الوقت الذي تقضيه لنصحهم. لكن الحقيقة الفعلية هي أنه مادام النصح يقدم إليهم، بحضورهم، فإنهم يدركون قيمة تقديم النصيحة (ويدفعون أجراً مقابل ذلك) على وجه أفضل من إدراكهم لقيمتها عندما يقوم الناصح بعمله في مكتبه. ثانياً، ثمة رأي يقول بأن أجر الوقت، الذي صرف في نصح زبون سابق، يجب أن يضاف إلى أجر الوقت الذي يصرف في مهمة النصح الحالية. هذا غير مقبول، لأن الحقيقة هي أنه النصيحة (سواء دُفع أجرها أم لا)، عندما تنفذ جيداً، فإنها يمكن أن تكون أكثر الوسائل فعالية لدر عائدات جيدة في المستقبل.

11 . يريد زبوني مني أن أركز اهتمامي على موضوعه. إنه لا يريد أن يراني منهمكاً في أي شيء آخر.

ما لم (وإلى أن) تملك الحق بأن تفعل شيئاً مختلفاً، فمن المحتمل استمرار هذا الوضع. ويمكنك تقديم خدمة للزبائن بأن تقول لهم (بوضوح، ومباشرة، ومرة واحدة) إنك تفهم أنهم يريدون منك التركيز على موضوعهم، وأنهم لا يريدون أن يروك منخرطاً في أي شيء آخر. اسأل للتثبت من هذه الملاحظة، لأنك تريد التوثق من أنك فهمتها جيداً.

بعد ذلك أنصت جيداً لجواب الزبون، وكن مستعداً للتصرف بناءً على ذلك الجواب. فإذا شعرت، في مرحلة ما، أن موقفه لن يتغير أبداً، عندئذ اشكر الله على أنك حصلت على إشارة واضحة بأن عملك كناصر موثوق لزبون آخر سيكون أفضل من عملك مع هذا الزبون.

12 . إنه لأمر ينطوي على المجازفة أن تتخذ موقفاً من موضوع قبل أن تصبح عارفاً بكل خباياه. فإذا اتخذت موقفاً أولاً مع زبونك، توثق من أنه يقبل به كما هو. عندئذ تبدو للزبون جيداً إلى حد ما معظم الوقت، وعميق التفكير إلى حد ما طوال الوقت.

ثمة إشارات للرفض وإشارات للقبول. إن عدم اتخاذك موقفاً أمراً يضحّي بمجموعة واسعة من الخيارات لمساعدة زبون. إنه يقلل احتمال تأطير

الفرضيات، وتقديم الأفكار البارة المفاجئة، والتحفيز على المحادثات، والحصول على أفكار الزبون الجيدة وإدخالها في تطوير التفكير. وبسبب الخوف الداخلي، فإن ما يسمى بالكره الشديد للمجازفة يقضي على عدد كبير من الإيجابيات.

ليس من المجازفة في شيء أن تفعل هذا؛ بل إنه تصرف غير مهني ألا تفعله.

13. لقد اتخذتُ موقفاً، وأنا الآن غير قادر على تغييره. إن تغيير رأيي سيدمر مصداقيتي!

إذا تمسكنا برؤية غير صحيحة في مواجهة معطيات أو أفكار جديدة، فإن مصداقيتنا تكون عرضة لخطر، أكبر من خطر اعترافنا بأننا على خطأ. إقرارنا بأننا على خطأ يعني اعترافنا بأننا غير كاملين (كبشر). وعدم إقرارنا بذلك يعني أننا نتمتع بقدرة غير محدودة. إن التشبث بفكرة خاطئة من أجل «المصداقية» هو أيضاً قمة التوجه نحو الذات، لأن ذلك كله يتعلق بنا، وليس بالحقائق أو الزبون.

14. من الصعب أن أكون متواضعاً جداً!

التواضع ليس ضعفاً. وخدمة الآخرين لا تتطلب منا أن نكون متذللين لهم. إن قوة الأنا تعني ألا يكون من الضروري أن تُستبعد ذواتنا باستمرار. إن إقرار واحترام مكانم القوة في الآخرين لا يقلل من احترامنا أو قوتنا.

وخلاصة القول، فإننا نعتقد بأن أخطار الغش في محاولة بناء الثقة بُولِغَ في تقديرها، ما دام الناس واعين بما فيه الكفاية لتفادي كونهم أشخاصاً بغيضين. لم نسمع البتة عن أي شخص حاول بكل إخلاص بناء ثقة وفشل في مسعاه.

لماذا نندفع كلنا إلى العمل عاجلاً جداً

هناك غلطة تُقْتَرَفُ بقدر أكبر من كل الأخطار مجتمعة، وهي، ببساطة، القفز في عملية الثقة إلى الاندفاع إلى العمل قبل إتمام الخطوات الأخرى.

تصوّر نفسك مستشار أنظمة system consultant. إنك تقابل زبوناً محتملاً من جزءٍ جديد من منظمة تعرفها جيداً إلى حد ما. وبعد إيراد بعض النكات، يبدأ الزبون المحتمل بإخبارك عن بعض مشكلات الأداء في نظامه.

عندئذٍ تُطرقُ رأسك بقوة، وتتكلم بانفعال عن جميع المراجع المناسبة للبرمجيات والعتاديات hardware. ثم تقول «نعم، إن نظامك يعاني نفس المشكلة التي يعانيها الجزء من المنظمة التي تعرفها جيداً». وبعد قليل، تكون واثقاً إلى حد ما بأنك اشتبهت منذ البدء بأن المشكلة تتعلق بتصميم البناء. ثم تطرح السؤال القاتل الوحيد للتوثق من أنك وجدتها! إنك تجد الجواب الذي توقعته!

ثم تقول: «أنصت، ماذا لو أننا أعدنا تشكيل بعض السمات المعمارية الأساسية؟ ليس من الضروري أن يستغرق هذا وقتاً طويلاً (لدينا طريقة مسجلة باسمنا لتنفيذ المطلوب اسمها IMEX. سأترك لك كتيباً حول هذا الموضوع)، وهي لن تحل مشكلات الأداء المطروحة فحسب، بل إنها ستجعل المستخدمين العاملين معك يحبونك».

وعندئذٍ يتراجع الزبون، الأمر الذي يصيبك بحالة من الغم والكدر. تُرى، ما هو السبب؟ السبب هو أنه لو كان جوابك صحيحاً تماماً مئة بالمئة، فلن يقبله الزبون (بل إنه، في الحقيقة، سيقاوم قبوله) إلى أن تملك الحق بمناقشة بيان المشكلة. إنك لم تملك ذلك الحق.

النقطة المثيرة للاهتمام لا تكمن في أننا نقفز عاجلاً جداً إلى الالتزام والعمل، بل في السبب الذي يجعلنا نفعل ذلك؟ ثمة أربعة أسباب وراء قفز الناصحين إلى العمل عاجلاً جداً وهي:

1. الميل البشري للتركيز على ذواتنا.
2. الاعتقاد بأننا نبيع المضمون فقط.
3. الرغبة في كون الشيء ملموساً.
4. البحث عن التثبت validation.

الميل إلى التركيز على ذواتنا

نصرف كثيراً من وقتنا على التركيز على ذواتنا، ثم إن كثيراً من وقت الناس الآخرين يُصرفُ على التركيز على ذواتهم، وهذا أمر نادر ومفاجئ، ويتضح كلما أَمَاط شخص ما اللثام عن شخصيته الحقيقية. والاهتمام المخلص بالآخرين شيء لافت للنظر، لأنه ببساطة، أمر غير مألوف.

وقد أوردت صحيفة New York Times نفس النتيجة. فقد صرح 60 في المئة من الأمريكيين أنهم لا يستطيعون الوثوق بمعظم الناس، لكن 20 في المئة منهم فقط قالوا إنهم لا يستطيعون منح ثقتهم لمعظم الناس الذين يعرفونهم. وبعبارة أخرى كلما ازدادت معرفتنا بشخص ما، ازداد احتمال افتراضنا بأننا قادرون على الثقة به.

وفي برنامج تربوي تنفيذي واسع، طرحنا سؤالاً في كلٍّ من دوراته، وحصلنا فيها كلها على نفس الجواب. كان السؤال هو: «من الذي يتمتع بمستوى أعلى من الجدارة بالثقة: أنت أم زملاؤك؟» وكان الجواب، دائماً، هو «أنا». وعلى وجه التحديد، فإن نحو 800 مشارك، صنفوا 15 في المئة من زملائهم، بأنهم يقعون في أدنى مستوى من الجدارة بالثقة. لكن واحداً فقط من بين الثمانمئة هؤلاء عدَّ نفسه في أدنى مستوى من الجدارة بالثقة.

لسنا متوثقين تماماً ممَّا يعنيه هذا الاكتشاف. قد يعني أن الناس يركزون على ذواتهم، أو أن لديهم احتراماً صحياً لأنفسهم، أو أنهم يركزون على أنفسهم على نحو متطرف. إنه يعني بوضوح أن الناس يمنحون ثقتهم لما يعرفون.

نحن جميعاً نقيِّم أهدافنا على أنها أسمى من أهداف الناس الآخرين. وفي الخدمات المهنية (وهو عمل لا يوجد فيه شيء آخر سوى البشر)، فإن هذه الملاحظة تحظى بأهمية كبيرة في عالم الأعمال.

الفعل هو الخطوة الوحيدة التي تبدو وكأنها تتعلق غالباً بنا كمناصحين. إنه يدور حول الأجوبة، وهو يُشبع رغبتنا في إظهار أننا خبراء في الأجوبة. نحن هم الذين يقترحون الفعل، والفعل يتضمن عادة شيئاً نعرف كيف نُؤديه.

الاعتقاد بأننا نبيع المضمون فقط

أخبرنا صديق لنا (وهو يشغل مكانة مرموقة في الحقل الذي يعمل فيه) أنه يعتقد بأن مفتاح النجاح في القانون هو أن تكون واحداً من أهم اثنين أو ثلاثة أكبر الخبراء في المحتوى في بلدك وفي حقلك. واستناداً إلى هذا التعريف فمن المحتمل وجود أقل من 100 محام ناجح في مدينة نيويورك كلها. وبدون محاولة اتخاذ موقف من الأهمية المطلقة للعلاقات والمحتوى، فإن هذا يبدو أمراً مقيداً لنا.

من الأصعب للناصحين الآن أن يبقوا عصريين. وفيما يتعلق بالأطباء، ثمة استحالة فيزيائية حقيقية لمتابعة البحوث في تخصصاتهم. وفيما يخص المحامين، فهذا الأمر صحيح أيضاً. وبالنسبة إلى مستشاري الإدارة، فإن السماء هي الحدود لجودة الأداء الذي ينشدونه. وبالنسبة إلى المحاسبين، فإن الرمز الضريبي tax code هو من الضخامة إلى درجة تكفي لتحدي أي محاولة فردية لإتقانه. وبالرغم من ذلك، فإنه لمما يغرينا هو الاعتقاد بأنه حين نتقن المحتوى، فإننا نكون قدمنا بعمل جيد.

ويصب الزبائن الزيت على هذه النار لأنهم يؤيدون الاعتقاد (في مستوى وعيهم) أن المحتوى مَلِكٌ. وهم يعتبرون المحامين، والمحاسبين، والمستشارين، أنهم خبراء في المحتوى. وعندما يمدحونك، فمن المحتمل أنهم يتكلمون عن براعتك التقنية.

وفي حين يكون هذا شيئاً مضللاً، فهو يمثل اعتقاداً راسخاً لدى الكثيرين، وهو الذي يجعل الناصحين يقفزون غريزياً إلى الأمام في عملية تطوير الثقة إلى ما يبدو وكأنه المحتوى. أي إلى الخطوة التي تقول «دعونا نباشر الفعل!»

الرغبة في كون الشيء ملموساً

في المهن، يقدَّر حل المشكلات تقديراً عالياً. وإن أولئك الذين يحلّون

المشكلات، شأنهم شأن الطبيعة، لا يحبون الفراغ. إنهم يشعرون بعدم الراحة بسبب الارتياح المتأصل في المراحل المبكرة من عملية تطوير الثقة. فهم يسعون إلى ملء فترات الصمت بفرضيات، وإلى ملء الفجوات الموجودة في هذه الفرضيات بأسئلة عن المعطيات (البيانات) data.

لذا فليس من المفاجئ أن تكون الإشارة إلى غموض أو ارتياح أمراً غير مريح لكثيرين. وفي الحقيقة، فإن الناصحين يدرّبون على ألا يطرحوا أسئلة لها نهايات مفتوحة، وإنما يدرّبون على طرح أسئلة لها نهايات مغلقة تعزز تميز الفرضيات التي يقدمونها. ونحن ندرّب غالباً على التحكم في الاجتماعات، لا على المجازفة بها خوفاً من أن يسيطر عليها الزبائن.

وفي هذا العالم الغامض، ليس من المفاجئ أن يكون هناك فترات للتأجيل عندما يبدأ أحدٌ أخيراً بتنفيذ خطوات العمل: من سيفعل هذا؟ وما هي الموارد المتوفرة؟ وفي أي وقت؟ وبأي ترتيب؟ وما هي التكلفة؟ وما هي أنواع المواصفات؟ وهلم جرا. العمل هو شيء محسوس، والحاجة إليه مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعقول كثير من المهنيين.

البحث عن التثبّت

وأخيراً، يعيش المهنيون في عالم متناقض، ويعانون، دون وعي منهم، هذا التوتر. لننظر في المصادر الشائعة التالية للإرباكات التي يتعرض لها المهني النموذجي:

- يجب علينا أن نفهم فهماً كاملاً مستويات هائلة من التفاصيل المحددة، لكن «متجناً» نادراً ما يكون محسوساً.
- غالباً ما نعمل في شركات لديها بيانات للمهام تفيد بأن قيمة الشركة تعلق قيمة الفرد، بيد أنه غالباً ما يجري إعلامنا أن معظم الزبائن يشترون أفراداً لا شركات.
- نتحدث كثير من شركات الخدمات المهنية عن أهمية الناس، ومع ذلك يكون حجم الأعمال التجارية turnover لديها كبيراً. وهي تتحدث

في وقت واحد عن الحاجة إلى «تحسين» الجودة (صرف العاملين)، والحاجة إلى «جذب كل ما هو أفضل والاحتفاظ به» (استئجار العاملين).

- إن المهنيين الذين يغادرون شركاتهم ثم يعودون إليها يشيدون جميعهم «بالناس» على أنهم الثروة التنافسية الأساسية لشركتهم، بصرف النظر عن ماهية الشركة. بيد أن الاهتمام بالمهارات عند التعامل مع الناس أمر غالباً ما يجري إهماله.
- لا يحب معظم المهنيين أن يُنظر إليهم على أنهم «يبيعون خدماتهم»، مع أنه يُفترض فيهم «تطوير العمل» في منتصف مهماتهم، أو حتى في وقت أبكر من ذلك.
- ومن الوجهة النفسية (السيكولوجية)، يلاحظ أن كثيراً من المهنيين يشعرون قليلاً بعدم الأمان، وقليلًا بالتركيز على الذات معاً.

وفي خضم هذه الفوضى، توجد رغبة عارمة لتجاوب إيجابي للزبون، لأن الزبون هو الذي يلعب الورقة الرابحة في نهاية اليوم. الاستجابة تأتي عموماً من رد فعل الزبون على نشاطاتنا في الفعل. وعند ذلك فقط يمكن للمهني الطبيعي، العصبي قليلاً، أن يكون متوثقاً من أن كل شيء على ما يرام. وفي تلك المرحلة بالذات تقدم الالتزامات، من مالية وغيرها. وعند ذلك فقط يحصل المهني على الفرصة لتطبيق ما دُرّب على عمله، ألا وهو: تطبيق المهارات التقنية. وإلى أن يحين ذلك الوقت، يبدو كل شيء غير مؤكد.

إن هذه النزعات متأصلة فينا في واقع الحال. ونجد في عملنا التربوي التنفيذي، شيئاً من التسلية الطفيفة عندما نخبر الناس، مباشرة قبل لعب دور في عملية الثقة، أن الخطأ الذي سيرتكبونه في الأغلب ناشئ من القفز إلى حل المشكلة والفعل. عند ذلك يواصلون عملهم، بشكل حتمي تقريباً، لإثبات النقطة التي هم بصدددها.

وبدون تحكم في الذات وممارسة واعيين للتحكم في غرائزنا، فلا يمكن أن تنشأ عادات جديدة. إنَّ تعلم التفاعل مع أشخاص آخرين بطرق جديدة هو شيء لا يمكن استيعابه لحظياً. ولدى كثير منا حياة مفعمة بالعادات السيئة التي يجب الإقلاع عنها.

هناك غرائز قوية تعمل ضد التطور الطبيعي لعلاقات الثقة في العمل، ونحن جميعاً بحاجة إلى الانضباط الذاتي (والوعي الذاتي) لتعديل مجريات غرائزنا.

المجازفة

أخبرتنا ربيكا Rebecca، وهي مستشارة في الإدارة، عن علاقة بزبون كان يعمل لحسابه في الماضي. لقد سار مشروعه سيراً جيداً، وتمتعت هي بتلك العلاقة، لكنها لم تحاول الحفاظ عليها بعد انتهاء المشروع. وبعد سنة من ذلك، اتصل الزبون بربيكا وقال، دون أن يبدو على صوته أي ألم، «لَمْ لَمْ تتصلي بي أبداً؟ كنت أظن أن علاقتنا جيدة، وكان بإمكانني الاستفادة من إمكاناتك في عدة مناسبات». وقد شرحت ربيكا لنا فيما بعد سبب عدم بقائها على اتصال به، إذ قالت: «كنت أظن أن الاتصال به ينطوي على مجازفة كبيرة. فقد يفهم ذلك على أن فيه شيئاً من الجرأة أو الوقاحة. وكنت أظن أنه إذا كان بحاجة إليّ، فلا بد أن يطلبني».

السبب الأول (في قائمتنا، على الأقل) لكون الناس لا يبرزون هذه الثقة هو أن هذا عمل فيه مجازفة كبيرة. وتَرِدُ كلمة مجازفة باستمرار. لتتفحص ما يعنيه الناس بهذا.

أولاً، ما هي أنواع الأشياء التي يجد الناس أنها تنطوي على «مجازفة»؟ كل الأشياء التي أوردناها في جداول هي طرق لزيادة الثقة: إبداء وجهة نظر، والإصغاء التأملي، ومراقبة واقع عاطفي، وإنجاز عملية الثقة بدلاً من القفز إلى الفعل. إن الخطوات التي نوحى بها هي تلك التي تُذكر عموماً أنها غير عملية أو غير ملائمة، لأنها تنطوي على مجازفة كبيرة!

هذا لا يعني أننا على حق أو على خطأ. إنه يعني ببساطة أن خطوات تعزيز الثقة تتضمن فعلاً مفهوماً للمجازفة. المجازفة لا تناقض الثقة؛ المجازفة هي جزء من الثقة. لذلك فعندما يقول الناس «هذا لن يزيد الثقة، إنه خطر جداً»، فإننا نقول، «القيام بمجازفة، هو بالضبط الطريقة التي تسلكها لبناء الثقة».

ثانياً، إن ما نسمعه على أنه مجازفة في العمل، يتبين، عندما نتفحصه عن كثب، أنه مجازفة شخصية. وعموماً، نحن نسمع نوعين من التعليقات التي تعبر عن النفور من المجازفة: مجازفة ملاحظة بالمصادقية، ومجازفة ملاحظة بالألفة. وهاتان المجازفتان تحللان في الشكل 15 - 1.

الشكل 1.15. أسباب المجازفات الملاحظة

المجازفة الملاحظة بالمصادقية		
«لا تستطيع»	«لأن الزبون يريد»	
وضع الافتراضات	جواباً	
القول بأنك لا تعرف	ثقة	
التركيز على بيان المشكلة	خبرة	
المجازفة الملاحظة بالألفة		
«لا تستطيع»	«لأن الزبون يريد»	
البقاء مصغياً مدة طويلة قبل الانتقال إلى الفعل	فعلاً	
أن تكون فردياً جداً	علاقة «مهنية»	
الحديث عن العواطف	إلاً الحقائق	
التأخر في تنفيذ جدول الأعمال	التقدم	
الإشارة إلى مواقف صعبة	ألا يكون محرّجاً	

إن المجازفة الملاحظة بالمصادقية تستند إلى سوء فهم لما يعنيه أن تكون مهنيّاً. ويعمل عدد كبير جداً من المهنيين العاملين في الخدمات

(وكذلك الزبائن، إذا سألتهم مباشرة) في ظل كثير من ظروف سوء الفهم للمهنية professionalism. إنهم يعتقدون بأن كونك مهنياً يفرض عليك ما يلي:

- 1 . يجب أن تملك الأجوبة.
- 2 . يجب أن تكون هادئاً عندما لا تعرف الجواب (وأن تجد مهنياً آخر يملك الخبرة المطلوبة بأسرع وقت ممكن).
- 3 . يجب أن تُبقي قاعدة المعرفة الكلية طي الكتمان.
- 4 . يجب عليك (عموماً) أن تُبقي أي ثغرات في قاعدة معرفتك مخفية عن الزبون.

وبهذه النظرة إلى المهنية، فلن يُستغرب أن يبدو، عملاً محفوفاً بالمجازفة، الاعتراف صراحة بالجهل، أو الاقتراح بأن مزيداً من التدقيق في بيان المشكلة قد يكون شيئاً جيداً، أو الاقتراح بأن سلسلة من الفرضيات أو وجهات النظر قد تُحدث تقدماً حقيقياً في الموضوع.

إن الشعور بالمجازفة بالمصادقية يتوقف إذن على معنى ضيق للمهنية، وهي التي أسميناها مهنية حصرية وليست شاملة.

وتنجم المجازفة الملاحظة بالألفة عن الفكرة (الخاطئة) بأن الزبائن لا يريدون جعل جداول أعمالهم (أجنداتهم) أكبر من المعقول. ونادراً ما يقوم الزبائن أنفسهم بتقبل فكرة أنهم بحاجة إلى علاقة أعمق وأكثر ألفة مع الذين يزودونهم بالخدمات. لكن هؤلاء الزبائن أنفسهم سيكونون أول من يقول بأن ثمة معياراً رئيسياً لشراء الخدمات، هو فهم مزودهم بوضعهم الخاص.

إن معظم البحوث التي تُجرى حول الشراء توحى بغموض أن الشراء هو عملية عاطفية جداً. وقد يكون هذا صحيحاً، بوجه خاص، في حال المشتريات المعقدة، والتميزة جداً، مثل الخدمات المهنية. وفي مثل هذه البيئة، يجد كلٌّ من الطرفين أن من السهل عليه خداع نفسه بأن ذلك المنطق يجب أن يسود، وأن الزبون لا يسعى وراء الألفة. لكن الشراء هنا فعل عاطفي، وهو حقاً دوماً كذلك.

ثمة نوعان من المجازفات: المجازفة بفعل شيء خاطئ، والمجازفة بعدم فعل شيء صحيح. ومعظم رجال الأعمال يُصعقون خوفاً من النوع الأول من المجازفة، وغالباً ما يصل ذلك إلى درجة الالتزام غير المقصود بالنوع الثاني، وهذا أمر أكثر ضرراً من مجرد فعل الشيء الخطأ. إن ارتكاب فعل خاطئ هو غلطة يمكن فهمها، غلطة يمكن التعلم منها، ونحن نأمل أن تُسامح عليها. لكن الإحجام عن فعل الشيء الصحيح يتضمن غالباً جهلاً إرادياً (أو عجرفة) على المدى البعيد، ويشير إلى افتقار إلى الشجاعة الشخصية.

بيد أن هذين المظهرين للمجازفة لا يفسران كل شيء. فكيف نفسّر موقف ربيكا التي افترضت أن زبونها لم يُعبر اهتماماً كبيراً إلى الاتصال المستمر بها؟ وهناك مستوى آخر من الاعتقادات أو المشاعر نحو العمل، وهي شكل من أشكال الخوف الذي يشعر به الناصح.

خوف من ماذا؟ هنا يمكننا إيراد قائمة تتضمن خوفاً من:

- 1 . عدم معرفة الجواب.
- 2 . عدم القدرة على معرفة الجواب الصحيح بسرعة.
- 3 . الجواب الخاطئ.
- 4 . ارتكاب بعض الزلات في السلوك الاجتماعي.
- 5 . الظهور بمظهر المرتبك.
- 6 . عدم معرفة كيفية الاستجابة.
- 7 . نسيان بعض المعلومات.
- 8 . إظهار بعض الجهل.
- 9 . الخطأ في التشخيص.

إن الناس العاملين في مهن الخدمات يقسون قليلاً على أنفسهم. وربما كان هذا سمةً لمن يريدون تقديم إنجازات أكثر مما هو ممكن. وربما ينجم

ذلك عن العمل في مشروع حيث لا يوجد حد عملي أعلى للجودة. وإذا كنا نزاعين إلى أن نفرط في إنجازاتنا، وأن نتمتع بالقدرة على تصور عدد كبير من الطرق التي لا توصلنا إلى أهدافنا، فمن المعقول عندئذ أن تميل أسوأ كوابيسنا إلى التركيز على هذه المخاوف. بيد أنه إذا سيطرت مخاوفنا على سلوكنا، فلن نقوم البتة بأي مجازفة، وستكون إنجازاتنا أقل بكثير.

وأخيراً، فربما تكون المهن هي ملاذات للعقلانية لأولئك الذين يشعرون بارتياح أقل، والذين يسلكون أسلوباً عاطفياً مباشراً بدرجة أعلى في الحياة. إن المهارات الاجتماعية الجيدة، والعقول الجيدة، في المهن، يمكن أن تعوض عن درجة عالية جداً من تفادي الممارسات العاطفية. وإذا أضفنا إلى ذلك الروح السائدة في الجماعات والمؤسسات التي تقدر العقل، فلن نفاجاً حين يشعر بعض الناصحين بأن العمل على الجانب الذي يعلي قيمة الألفة في الثقة أمر ينطوي على المجازفة.

والشيء الجيد هنا هو أن القيام بمحاولة مجازفة شخصية، يقوم بمثلها، في أغلب الحالات، الطرف الآخر، وهذا يعزز الألفة بينهما. والطريقة الأكيدة الوحيدة لعدم خسارة اللعبة هو ألا تلعبها البتة. وعموماً، وكما يقول المثل الصقلي: «إذا لعب أحد وحده، فلن يخسر قط».

إدارة عواطفك الذاتية

تُرى، كم من ناصح موثوقٍ ناجحٍ يضطر إلى إدارة العواطف الذاتية لشخص ما؟ قد يكون عددهم كبيراً.

لنأخذ مثلاً بسيطاً يمكن أن ينطبق علينا جميعاً. تصوّر نفسك وأنت في المراحل المبكرة من البحث عن الحقائق مع زبونك، موجوداً في اجتماع مع عدة أشخاص آخرين، وأن عدداً من الأفكار غير المألوفة قد طُرحت. وفي الاجتماع يتحدث أحد الحاضرين عن «الموضع XP-27»، عندئذ يبدأ كثير من الحاضرين بالضحك عن وعي لأنهم يعرفون الأمر. وإذا كنت لا تعرف ما يدور حولك، فهل تقف وتساءل؟ أو أنك تدع الاجتماع يستمر، معتقداً بأنه

ربما فاتك شيء من المواد التي قرئت قبل ذلك، وأنت ستعرف الموضوع الذي فاتك من سياق المناقشات التي تدور في الاجتماع؟ (وعموماً، فإنك تكون قد فعلت جيداً حتى الآن في عملك، لأنك تستتج أشياء من سياقها).

لنفترض أنك تفعل الشيء الأخير. ولنفترض أنه بعد بضع دقائق، نشأ وضع مماثل، حيث يشير شخص ما إلى RB-5، ثم يقول شخص آخر، «نعم، وإذا كان شبيهاً بذلك، فسأجعل XP-27 يبدو مثل علبة شراب صغيرة» عندئذٍ يقوم كل شخص بالضحك مطرقاً رأسه نحو الأسفل بقوة، باستثناءك طبعاً، لأنك لا تعرف الشيء الذي يتحدث عنه الآخرون. وفي هذه الأثناء، تنتقل المناقشة بسرعة إلى بحث مواضيع أخرى.

لديك الآن مشكلة أكبر إلى حد ما. فإذا أوقفت المحادثات كي تسأل عما يعنيه كل هذا، فإنك ستقوم بمجازفة كبيرة لأنك ستبدو أنك لم تدرس الموضوع، أو أنك بعيد عنه. ستعرض نفسك للخطر أيضاً نتيجة ظهورك وكأنك حاولت الهروب من المجازفة، بسبب عدم سؤالك سابقاً عن XP-27 عندما جرى الحديث عنه أول مرة. وفيما أنت تفكر ملياً في هذا التطور الأخير، فلن يكون اهتمامك مركزاً على المحادثات، وهذا وضع يجعلك عرضة لمزيد من إرباكات قد ترزح تحت وطأتها.

هذا ليس سوى مثالٍ بسيط على ما يمكن أن يحدث. لكن بعضنا يعرف كيف يتعاملون مع مثل هذه المواقف. ويتعين علينا جميعاً أن نقول أشياء مثل، «ربما كنت الشخص الوحيد الذي لم أقم بقراءة ما يجب قراءته الليلة الماضية، لكن...» أو «خوفاً من أن أبدو سخيّاً، فهل من أحد يساعطني على فهم...» وهكذا، فَلِمَ لا نفعل هذا في أغلب الحالات؟

الحقيقة هي أنه كلما كبرت المجازفات، صعب اتخاذ تلك الخطوات البسيطة، والصغيرة، والتصحيحية. فعواطفنا تتحكم فيما ترى عقولنا أنه أفضل شيء يمكن عمله.

وغالباً ما تسيطر احتياجاتنا العاطفية (مثل توكيد الذات) على ردود

أفعالنا، فلا نفكر بهدوء وروية، كأن نسأل أنفسنا، «ما الذي أحاول إنجازه في هذه المرحلة؟ وما هي أحسن الطرق لبلوغ أهدافي؟ ما الذي يجب أن أقوله الآن؟ وكيف يجب قوله؟»

الناصح الموثوق هو، قبل كل شيء، قادر على أن يكرّس كلياً وتماماً نفسه، واهتمامه، وعنايته، للزبون. وإن أكبر عقبة في سبيل تحقيق ذلك هو الميل لتكريس أنفسنا واهتماماتنا لذواتنا. والسبب الأساسي لهذا هو الخوف من التركيز على الذات، والخوف من خسارة ما هو لدينا، أو من عدم الحصول على ما نريده نحن.

إن العواطف والرغبات التي يجب أن نتعلم التحكم فيها تتضمن ما يلي:

- 1 . إرادة (الحاجة إلى) الإشادة بفكرة.
- 2 . الرغبة في ملء شيء خالٍ من المعنى بمضمون.
- 3 . التملّص من حالة عدم وثوقنا بشيء، وذلك بالشعور بأنه يجب تقديم جميع المستندات لإثبات ذلك الشيء.
- 4 . الرغبة في تأجيل مشكلة أملاً في حلّها فيما بعد، دون ضغط من أحد.
- 5 . محاولة تجنب إعطاء جواب خوفاً من الوقوع في الخطأ.
- 6 . الرغبة (عاجلاً جداً) في أن نروي قصة الزبون أو مشكلته بالأسلوب الذي يعجبنا نحن، مبتعدين بذلك عن جوهر الموضوع.

16

التفريق بين أنماط الزبائن

إن أحد مخاطر الكتابة والكلام والتعليم في موضوع بناء الثقة، هو الميل إلى تعميم مفرط حول الزبائن، والافتراض بأنهم جميعاً متشابهون. ومع أن هذا شيء مغرٍ، إلا أنه خطير وخاطئ. وتبيّن في كل عملنا (وربما عملك أيضاً) الاختلاف الشديد الذي يمكن أن يكون بين الزبائن. ومن ثم، فمن المهم التفكير في طرق تحديد الأنماط المختلفة من الزبائن الذين نقابلهم، وطرق التعامل معهم.

سنقدم مجموعة من المبادئ الإرشادية، كي تساعدك على التفكير بروية بأحسن الطرق للتفاعل مع زبائن من أنماط مختلفة:

1 . ابحث سلفاً عما هو مختلف في هذا الزبون، وما قد يكون مختلفاً فيك في هذه الحالة.

فكر في نواحي اختلاف هذا الزبون عن زبائن آخرين بَلَّغَتْ أعلى درجات النجاح وأدناها معهم. خذ درساً، على الأقل، من كلٍّ من هؤلاء في كل مرة تزور فيها زبوناً.

يتذكر روب Rob حضوره لاجتماع في شركة استشارية كانت تنمو بسرعة. وقد دعاه إلى الاجتماع واحد من الشركاء المؤسسين لها، أملاً في أن يقدم روب بعض خبرته في تقديم النصائح الاستشارية في ذلك الاجتماع. وقد استعد روب استعداداً جيداً لتلك الجلسة التي تبلغ مدتها 90 دقيقة، وتوجه إليها بروح عالية.

ولسوء الحظ، نسي الشريك، الذي وجه الدعوة لروب، أن يخبر مؤسسي الشركة الآخرين عن أسباب تلك الدعوة، كما نسي إعلام روب بذلك. ثم إنه لم يجر إعلام روب بوجود اختلافات داخلية عميقة حول الطريقة التي يجب أن تقدم الشركة نفسها بها للزبائن، وحول ما يجب أن يبدو عليه شكل استشاراتها النهائية، وحول كيفية تقديم رسائلها إلى الزبائن. وإضافة إلى ذلك، فلم يقم الشريك الذي دعاه إلا بإلقاء كلمة روتينية جداً في بداية الجلسة، غادر بعدها الاجتماع.

وقد وجد الشريكان المؤسسان الباقيان الفرصة سانحةً لمقاطعة الجلسة، بعد مرور خمس دقائق فقط على بدايتها. وبدأ أحدهما (بأسلوب قتالي تماماً) بفتح حوارٍ داخل قائمة الاجتماع دام ساعة تقريباً.

ولا حاجة بنا إلى القول بأن الجلسة، التي حضرها روب لتقديم النصح إلى الزبائن، فشلت. وما زال روب يتذكر الشعور بنوع من الصدمة انتابه مع انتهاء الجلسة. وهو يذكر أن أحد الشركاء غير الرئيسيين مرّ بجواره، وهزّ كتفيه باستهجان وقال له: «محاولة جيدة».

تصلح هذه القصة للتذكير بأنه من الضروري توفر فهم تام لما يُفترض أنك ستفعله للزبون، وذلك قبل دخولك لاجتماع.

وقد مر ديفيد David بتجربة مماثلة مع زبون كان يعمل ناصحاً له. فقد استؤجر ديفيد لمعالجة التراجع السنوي لشركة الزبون للسنة الثالثة على التوالي. ولما كان يتمتع بخبرة واسعة بهذه الشركة، فقد افترض أنه يعرف كل ما كان بحاجة إلى معرفته. ولسوء الحظ، كان الاجتماع كارثة لأنه أظهر

أن الشركاء كانوا منقسمين جداً هذه السنة، ولم يحدث أن أخبر أحد ديفيد بهذه الظروف الجديدة.

وبالطبع، فإن غريزة ديفيد هي التي كانت وراء حماية توجهه نحو ذاته عندما قال بأن الزبون كان على خطأ، لأن الزبون كان يجب عليه إخباره بتلك الظروف. بيد أن ديفيد سرعان ما توصل إلى فهم الدرس الواضح التالي: لقد كان واجبه المهني البحث عن مثل هذه الأشياء مقدماً. وكما ذكرنا في مناقشاتنا للتأطير العاطفي، فإنه يتعين على الناصحين الموثوقين تفادي توجيه اللوم، وتحمل المسؤولية عن نجاح العملية أو فشلها.

وما كان يجب على ديفيد عمله، حتى لو كان في ذلك مجازفة بأن يُنظرَ إليه على أنه يتعجل الأمور، هو أن يطرح في اتصاله الأولي سلسلة من الأسئلة الحساسة:

- هل ثمة مواضيع يجب اجتنابها لأنها حساسة جداً، ومن ثم لا يجوز طرحها في اجتماع واسع؟
- هل ثمة مواضيع تنقسم عليها وجهات نظر زملائك انقساماً شديداً؟
- أين يحتمل أن نجابه أكبر مقاومة؟
- هل لديك أي مبادرات يمكن أن تتفاعل مع المناقشات الدائرة حول هذه المقاومة؟

وكي يكون الناصح الموثوق فعالاً، يجب أن يطرح أسئلة من هذا النوع مقدماً.

2. وفيما تنظر إلى زبون، أجبر نفسك على طرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما هو الدافع الشخصي الرئيسي للزبون؟
 - ما نوع شخصيته؟
 - كيف تؤثر حالة منظمته في نظرتة الشاملة؟
- وبعد أن تجيب عن هذه الأسئلة، أجبر نفسك على طرح السؤال:

«كيف أكيف نمطي وأسلوبى للتعامل مع هذا الشخص بالطريقة التي يجب أن يُعامل بها؟»

3 . عند التفكير بالدافع الشخصي الرئيسي لدى الزبون، أي من الدوافع التالية يحدث أولاً؟

- الحاجة إلى التميز؟
- الحاجة إلى الفعل وإنجاز نتائج؟
- الحاجة إلى الفهم والتحليل قبل اتخاذ القرار؟
- الحاجة إلى الحصول على إجماع؟

واستناداً إلى الدافع الذي يشغل المقام الأول (أو إلى ترتيبه الإجمالي)، فإنك، على الأقل، ستحصل على فرصة لتنظيم حديثك كي تصل إلى نتيجة معينة (تميز، فعل، تحليل، إجماع منظماتي).

وحين تفكر في شخصية زبون، كيف تتصرف؟ ففي حين يكون لكل إبريق غطاء، فإن غطاءً واحداً لن يلائم جميع الأباريق. بعض الناس تأمليون؛ وآخرون يستمتعون بالتفاعلات السريعة الحركة. وفي مواقف أخرى، يكون العكس هو الصحيح. فأحياناً يكون لدينا زميل نشعر بانسجام تام معه، وأحياناً نشعر أننا بحاجة إلى إجراء بعض التعديلات لننسجم معه.

يقال إن التمثيل الجيد ليس قول الكذب، بل هو التركيز على تلك السمة من شخصيتك المطلوبة للقيام بالدور، ثم كبت السمات الأخرى في شخصيتك. هذه نصيحة جيدة. لا تزيف، أو تكذب، أو تحرف، لكن اعثر على ذلك الجزء منك الذي يمكنه تقمص هذا الموقف.

وحتى لو عرفنا الدوافع الشخصية الرئيسية لدى الزبون، وأيضاً شخصيته، وحتى لو كان توقيتنا دقيقاً، فما يزال ثمة مواضيع أخرى يمكنها جعل الناصح يضلّ طريقه. ولهذه المواضيع علاقة بتقييم المنظمة. إن الناس الذين كانوا متفائلين في منظمة، يمكنهم تغيير الشركات ويعلقون أخيراً في شركة جوها مختلف تماماً. وقد رأينا جميعاً أشخاصاً تطراً على شخصياتهم تغيرات جوهرية لمجرد أنهم غيروا أدوارهم.

4 . حدد السبب الذي يدعوك إلى أن تحب هذا الزبون كشخص.

حاول العثور على شيء خاص، أو مُسلٍّ، أو ذي معنى، أو جذاب، في هذا الشخص، ما يجعل بإمكانك الارتباط به. لست مضطراً إلى أن تحب كل شيء في زبونك. لكن إذا وجدت شيئاً ما جديراً بالتركيز عليه، فستجد أن من الأسهل عليك التصرف معه بطريقة ملائمة.

وإذا لم تجد أي شيء من هذا القبيل بسهولة، أو إذا لم يذكرك شيء فيه بشيء ما تحبه (أو بشخص ما تحبه)، فهذه إشارة قوية إلى أنه من المحتمل ألا يكون هذا هو أفضل نمط للزبون الذي يلائمك، وعندئذٍ لن يفيدك أي قدرٍ من إجراءات تعديل الشخصية.

نحن لا نرمي من هذا كله إلى القول بأن كل زبون يجب أن يكون محققاً لمواصفات محددة. لكن الأمور التي ذكرناها تساعد على التركيز على أهم أنماط الزبائن، وهم أولئك الذين يحتمل جداً أن ترتبط بهم، ونستمتع بوجودهم، ويمكننا أن نكون ناصحين موثوقين لهم.

5 . استعمل معادلة الثقة.

ثمة أسلوب آخر لمحاولة معرفة كيفية التعامل مع زبائن من أنماط مختلفة، ألا وهو ملاحظة الفروق بينهم في طريقة رد فعلهم على النماذج الرئيسية لتطور الثقة.

هذا ولن يضع كل زبون محتمل نفس الوزن لكل عامل لمعادلة الثقة. وأول اختلاف كبير هو مقدار الزمن، أو التوكيد، أو الخبرة، الذي يضعه الفرد لأول مركبتين، وهما المصدقية والثوقية. وفي حال كثير من الزبائن، تكون المصدقية والثوقية «عاملي الدخول» في المراحل المبكرة من معاملات الثقة. وهم لا يتناولون الألفة والتوجه نحو الذات، إلا بعد أن يكونوا راضين عن المصدقية والثوقية.

وفيما يتعلق بالزبائن، فإن هذه المرحلة الأولية ستدوم مدة أطول كثيراً.

وقد يكون أسلوبهم في تقييم الألفة والتوجه نحو الذات هو «شراء الوقت» بواسطة التحدث عن مواضيع تقليدية جداً. وربما كان السبب في تركيزهم على المصداقية والثوقية هو أنهم «يجب» أن يركزوا على السمات الأكثر موضوعية أولاً؛ أو ربما أنهم كانوا يشعرون بارتياح أكثر في العالم الموضوعي. الأسباب لانهم.

إن الزبائن الذين يشعرون بارتياح مع عاملي الألفة والتوجه نحو الذات، سيعبرون عن ذلك باكرأ. أما الزبائن الذين يشعرون بارتياح مع عاملي المصداقية والثوقية، فقد يكونون بحاجة إلى أن يوجهوا نحو عاملي الألفة والتوجه نحو الذات. وفي حين أنهم قد لا يقومون بالخطوة الأولى، فهذا لا يعني أنهم ليسوا بحاجة إلى التوجه إلى هناك؛ إنه يعني تماماً أنك بحاجة إلى أن تقوم بتوجيههم إلى هناك.

ما هو نوع الناس الذين يركزون على كل من هذه العوامل؟ نحن نقترح بأن تطرح على نفسك الأسئلة التالية حول زبائنك؛ ربما تعرف أجوبة كل فرد، وإذا حصل ذلك، فهذا شيء جيد.

- إلى أي مدى يقدرني زبوني لآرائني الموضوعية، واللامنحازة، والواضحة، ويعتبرني ملاذاً للمصداقية؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لسجل متابعتي لأموره، وللوفاء بتعهداتي بإنجاز الأعمال في مواعيدها؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لكونه يستطيع التحدث معي عن أي شيء، دون خوف، أو إحراج، أو إفشاء للسرية؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لكوني منحازاً إلى جانبه، وأني أفعل هذا لمصلحته؟

ثمة فروق فردية أيضاً حول المواقف، وحول التعميمات التي يمكن إيرادها. ثمة بعض الزبائن الذين يولون قيمة كبيرة لكونهم مفهومين. ويمكن لمثل هؤلاء الناس أن يمنحوك مجالاً للتحرك بسرعة خلال الخطوات التالية من العملية.

وهناك أناس آخرون يولون اهتماماً غير عادي للإصغاء. وثمة أشخاص هم أنفسهم ماهرون في الاتصالات الكثيفة. وإذا وجدت مثل هؤلاء الناس، تطرّق إلى المواضيع الأصلية بسرعة. ويمكنك أن تفعل هذا بمجازفة طفيفة، ثم إن هؤلاء الناس أيضاً سيحبونك للقيام بها.

إن الناس، الذين يتمتعون بعقلانية عالية المستوى، يولون اهتماماً غير مناسب للتأطير، سواء أكان عقلياً أم عاطفياً. إنهم يستعملون علامات يمكن محوها، ولغة الفرضيات ووجهات النظر، وتقنيات كلامية تشجع التفكير الجريء.

ويكون التأطير العاطفي ملائماً عندما يشعر الناس أنهم مشوّشون، أو محبطون، أو سعيّدون جداً، أو محرجون، أو مبتهجون. ويمكن عمله مباشرة، لكن يجب غالباً أن يُعملَ سرّاً، وبعناية. وفي حين يكون قليل من الناس معرضين، على نحو مزمن، لحالات عاطفية لها تأثيرات في عملهم وتتطلب تأطيراً، فإن معظم الناس يجدون أنفسهم بين الحين والآخر في مثل هذه الحالات. ومن ثم فإن الطريقة الملائمة لا يحددها الشخص، وإنما الموقف الذي يوجد الشخص فيه.

إن الناس الذين يكون التصوّر البنيوي هو الأكثر فائدة لهم، هم أولاء الذين يميلون أن يكونوا استنتاجيين، ونقديين، وعقليين جداً، وشكوكيين، وكذلك أولاء الماهرون في التفكير النظري الذي ليس له تطبيقات عملية، والذين هم من أنماط بالغة الإبداع.

وفي حال النمط الأول، فإن هذا يعود جزئياً إلى أن التصوّر يرسخ الفوائد، ومن ثم فهو موجه إلى الشكوكيين والنقديين. وهو يعود أيضاً إلى أن التصوّر هو تمرين يمكن من تفعيل مواهب التفكير الاستنتاجي والمنظم، إذا نُفذَ بطريقة سليمة. وأخيراً، فإنه يحتكم إلى العقل، لأنه يساعد الناس باعتباره طريقة «حساسة» لفحص ما قد يُتصوّر في حالات أخرى على أنه «أمر يسير».

أما في النمط الثاني، فإن التصوّر ينجح لأنه يشجع الاستعمال الإبداعي جداً للتخيل.

ونحن نشط من قوة غرائز الزبائن الذين يميلون إلى القفز إلى خطوات الفعل في عملية الثقة. والسبب في هذا هو أن الفعل، كما ذكرنا سابقاً، يمكن النظر إليه على نحو أفضل بأنه نتيجة طبيعية للخطوات السابقة في هذه العملية.

بعض الأنماط الصعبة للزبائن، وكيفية التعامل معها

بعد أن تكلمنا عن أوجه اختلاف الزبائن، وعن أهمية تركيزنا على اختلافاتهم، سنجازف الآن باقتراح عدة نماذج واسعة من أنماط السلوك التي لاحظناها لدى الزبائن. وهناك نماذج أولية، أو أساليب صممت لمساعدتنا على التركيز على شخصيات نقرّ دائماً بأنها شخصيات معقدة.

النمط 1. زبون «أريد الحقائق تماماً».

الزبون: «زودني بالحقائق بالضبط، أجب عندما تُسأل. لا تغشني. لماذا السعر عال جداً؟ أنا الرئيس هنا».

الاستجابة (وضح وأكد): لا تُخدع بمحتوى ما يقوله زبونك. هذه حجة ليكون مفهوماً مثل أي شخص آخر؛ وهذا الكلام في حال بعض الزبائن، يخفي خوفاً من أن يكونوا على خطأ. الخطأ هنا أن تتكلم بلغة الزبون، وليس بلغتك. استعمل عبارات توضيحية وتوكيدية. أكد له قيمه، ثم حاول أن تسلك ذلك الطريق بين الحين والآخر.

الجواب: «حسن، فهمت قصدك. أنت لا تريد الدخول في التفاصيل، بل تريد أن تدخل إلى الموضوع مباشرة. أنت لا تريد إضاعة الوقت. تريد مني أن يكون لديّ المضمون في كل مرة نتحدث فيها. إنك من هذا النوع من الأشخاص. هل فهمت ما تريده؟»

النمط 2. زبون «سأعود إليك».

الزبون: «يبدو أن هذا شيء جيد، لكنني لا أريد أن أقدم أية وعود هنا. عليّ العودة والتفكير في الأمر والتحدث عنه مع رئيسي. سأكلمك في وقت لاحق».

الاستجابة (توقع): هذا يمثل نموذجاً لزبون يصعب عليه اتخاذ قرارات أو التعهد بالتزامات فوراً. إنه محافظ، ويخشى أن يكون على خطأ، ويفضل أن يتوفر له وقت للتفكير ملياً في الأشياء. هذا أمر طبيعي. خطط على أساس أن الشخص سيكون على هذا النحو، وخطط لتجعل الأمور أسهل له.

الجواب: «لقد أعددت خلاصة من صفحة واحدة تحوي النقاط الرئيسية. أنت قد تريد أخذها معك إلى المكتب (إذا قررت ذلك) لتدرسها مع رئيسك. هذا حسن. سأكون في مكنتي، وإذا أردت أن ترسل لي رسالة بالبريد الإلكتروني، أو أن تقابلني بين الاجتماعات، فأنا جاهز لذلك».

النمط 3. الزبون «أنت الخبير».

الزبون: «وهكذا، ما الذي تظن بأنه يجب علينا عمله؟ لا أستطيع قضاء كل وقتي في تعليمك. لقد مضى وقت طويل على ذلك. أنت الخبير. ما جوابك على ذلك؟»

الاستجابة: لدى الزبون ميل إلى السيطرة عليك. لا تضيع وقتك في التفكير في السبب. قد يكون خوفاً، أو احتقاراً، أو أن الزبون ربما مرّ بيوم عصيب. لا تناقشه، وإلاّ فستحرجه بقدر ما تخرج نفسك. وبدلاً من ذلك، قدّم له جواباً من النمط التالي:

الجواب: حسن، أنا أعرف الجواب الذي قدمته لعدد من الزبائن الآخرين. لكن كلاً منهم كان مختلفاً عن الآخر. لديك فرص حقيقية متاحة لك هنا. وأنا أفضل أن أقوم بمزيد من البحث في هذا الموضوع. لأنه يمكن أن ينفذ، بعدد من الطرق المختلفة. أعتقد بأنه يتوقف على بضعة أشياء؛ هل لنا أن نتحدث أكثر قليلاً؟»

النمط 4. الزبون «دعني أتولى ذلك».

الزبون: «هذه مادة جيدة، لكنك لا تعرف كيف تناور. إنهم لا يفهمونك بعد، هذا أمر فيه بعض المجازفة. أعطني هذه المادة، وأنا سأهتم بها. سأجري تدخلاً في مجرى المناورات. دعني أتولى هذا الموضوع».

الاستجابة: هذه لغة زبون لا يثق بك. أول طريق عليك سلوكه هو تطبيق مهارات الثقة، وترى ماذا كان من الممكن حصولك على الثقة لتقديمها في مجالات المناورات والمجالات التقنية أيضاً. لكن قد تكون هذه أيضاً لغة زبون لا يثق بأي شخص. ومن ثم فإن طريقك الثاني ربما كان محاولة الكلام، في محادثة خاصة، عن درجة الأمان التي يشعر بها الشخص في وظيفته؛ الأمان هو سبب جوهرى لشخص ينتظر أن يتصل به أحد بدلاً من أن يقوم هو بإجراء الاتصال.

الجواب: هذا شيء مثير حقاً للاهتمام؛ أستطيع رؤية الكثير مما تحدث عنه، لكنني غير متوثق من هذا كله. هل يمكنك اقتطاع بضع دقائق لإخباري المزيد عن هذا؟

النمط 5. الزبون «لنتفحص ذلك مرة أخرى».

الزبون: «المسودة الخامسة تحوي تقدماً جيداً، لكن الفروق الصغيرة التي لا تكاد تدرك هي التي ترهقك. أنت تعرف بأن الشيطان يكمن في التفاصيل. إن هذه المسودات المكرورة هي رئيسية، بالفعل، وبخاصة للجان الموظفين».

الاستجابة (أطر عن طريق البدائل): مثل هذا الزبون يكون في أعلى درجات الارتياح في مجال التفاصيل. وربما تعلم أن يضيف قيمة معقولة في هذا المجال، ومن ثم فلا تنبذها كلياً. ومن ناحية أخرى، فربما كان هذا التوجه نحو التفاصيل يخفي رغبة للتحكم في الأشياء ومراقبتها، وتقديم صورة شاملة عنها. وحلّك هو أن تجعل الصورة الشاملة «تبدو» وكأنه يمكن التحكم فيها.

الجواب: «هل يتعين علينا صرف 40 في المئة على الصورة الشاملة و60 في المئة على التفاصيل، أم العكس؟» أو «دعنا نستعمل هذا النموذج ذا الخطوات الخمس، وذلك لنفحص الصورة الشاملة بالتفصيل».

النمط 6. زبون «أنت لا تفهم».

الزبون: «أنت لا تفهم عملنا، أنت من شرق سلوبونيا، وليس من غربها، ومن ثم فإنك، بالطبع، لن تحبذ هذه الأشياء. لقد كنت بعيداً عن هذه المنطقة منذ مدة طويلة، لذا لن تفهم ذلك».

الاستجابة: هذا الزبون شأنه شأن أي كائن بشري، يريد الشعور بأنه خاص ومختلف عن غيره. والحقيقة هي أنه كلما ازداد إدراك الزبائن بوجود أوجه شبه بين عملهم وأعمال أخرى، ازدادت ثقتهم بأن خبرتهم الخاصة تفيدهم جداً في العالم. لكنك لا يمكن أن تجادل. لديك الكثير من الوقت لإيضاح التشابهات خلال علاقتك بزبونك، لكن يتعين عليك البدء من حيث يبدأ هذا الشخص.

لا تحاول كسب هذه المعركة رأساً. اعترف بأنك من شرق سلوبونيا، وأنت متوثق من أن الأمور مختلفة هنا. أنت لا تعرف هذا الاختلاف بدقة، لكنك تأمل بأن يساعدك ذلك الشخص على تعرف الاختلاف وبأن تقوم معه، في الوقت المناسب، بتقييم النقص الذي كان موجوداً لديك في هذه المعرفة.

الجواب: «أنا واثق بأن هذا صحيح تماماً. هل ترغب في مساعدتي على فهم الأشياء المختلفة هنا؟ أنا فعلاً متحمس للتعلم، وذلك، على الأقل، كي أحاول أن أصبح مفيداً. هل تسهم في تعريفني ببعض الأشياء التي أنا بحاجة إليها؟»

النمط 7. الزبون «عدو عدوي صديقي».

الزبون: «وهكذا، ما الذي يعنيه هذا لأليسون Alison؟ أنت تعلم أن

هذا لن ينجح في ريتشموند Richmond. لا تذكر هذا للناس، فما لا يعرفونه لا يؤذيهم. ثم ما الذي فكر فيه بيل Bill حول هذه التوصية؟»

الاستجابة: هؤلاء الزبائن يحبون المناورات. وربما كان هذا أسلوبهم في البحث عن ساحة داخلية للسلطة، يوجد فيها قدر من المنافسة أقل مما هو موجود في ساحة المضمون. وبعيداً عن هذا، فإنك تستطيع التحدث بلغتهم وتقديم الخدمات إليهم وإليك.

لا تنافس قيمة ما يقولونه، ولا توجه النقد إليهم. وبدلاً من ذلك، اجعل المناورة موضوعاً يتعلق بالمحتوى. تحدث عنه بحرية، وإن كان ذلك يجب أن يكون ضمن أبواب مغلقة. ناقش جدول الأعمال (أجندة)، والأهداف، والحجج المؤيدة والمعارضة، وجميع مغريات الاستثمار والتسويق. وإذا لم يكن من المناسب مناقشة مثل هذه المواضيع، فإنهم يكونون مجبرين على إيقاف المحادثة، دون أن تجبرهم أنت على ذلك.

الجواب: «حسناً، يبدو هذا مهماً؛ لندرسه بدقة. ما هي المجازفة التي تقوم بها أليسون في هذا؟ أرجو أن تساعدني على أن أفهم بدقة ما لا ينجح في ريتشموند. هل لك التكرم بإعطائي بعض الإرشادات العامة لما يمكن، وما لا يمكن، أن يكون قانونياً؟ كان بيل جيداً في هذا المجال. لِمَ تسأل؟»

النمط 8. الزبون «تماماً مثل، كما تعرف، هيا».

الزبون: «أنا أريدك، كما تعرف، أن تجعل هذا يحدث. أريد تقريراً واضحاً عنه. هذا اقتراح بسيط. ما نحتاجه بالضبط هو مساعدتنا على إنجاحه، وإدارته، وجعله يحدث، كما تعرف. سجل هذا، سجل ما قلته بدقة».

الاستجابة: إن قوى بعض الناس لا تكمن في الساحة الكلامية. وغالباً ما يكون لدى مثل هؤلاء الزبائن قوى تعويضية في وضوح والرؤية، أو يكون لديهم مهارات في الاتصال بالآخرين بعيدة جداً عن المهارات الكلامية.

ساعدهم، لا تجبرهم على العمل في الساحة التي ترتاح أنت فيها. هيئ لهم خيارات. اكتب شيئاً ما. الناس الذين لا يستطيعون بيان حاجاتهم يتجمع لديهم قدر كبير من الحاجات التي يجب الإفصاح عنها. وعليك أن تساعدهم على ذلك. سجل الخيارات التي يمكنهم تنفيذها، وذلك حسب أولوياتها. لا تتوقع من أسئلة لها نهايات مفتوحة أن تنجح. وإذا لم يتمكنوا من شرح ما يريدون بعبارات لها نهايات مفتوحة، فليَمِ يجب على الأسئلة المفتوحة أن تنجح؟ لا تصبح محبّطاً. أمامك فرصة كبيرة لإضافة قيمة بتخفيض درجة الإحباط التي ترافقهم طول حياتهم، واجعل من نفسك شخصاً لا يقدر بثمن في هذه العملية.

الجواب: «لقد حاولتُ تسجيل شيء ما حول ما تحدثنا عنه في اليوم السابق. هذا موجز كامل، مع أنه ما يزال مسودّة؛ وأردتُ أن أدفعه إليك قبل أن نبدأ بقراءته الأخيرة. أي جزء منه تحبه أكثر من غيره؟»

النمط 9. الزبون «أوه، بالمناسبة».

الزبون: «أوه، بالمناسبة، ربما كان يجب علي دعوتك إلى ذلك الاجتماع الذي عقدناه قبل وقت قصير. هل قرأت ما كتبتُ؟ ربما كان يتعيّن علي أن أبعث بما كتبتّه إليك. ربما كنت مشغولاً بذلك المشروع، لكن اعمل أفضل ما يمكنك عمله».

الاستجابة: هل يفوتك دوماً تقديم المبادرات، وحضور الاجتماعات، وكتابة المذكرات، وتسجيل البيانات؟ ثمة شيء واحد من شيئين: فإما أن يوجد موضوع شخصي ما بينك وبين الزبون، وإما أنك لا تعرف أن الزبون يرى وكأنك تضع على جبهتك علامة كبيرة تشير إلى أنك خبير في مجال س ع ص، لكنك لا تعرف شيئاً خارج هذا المجال. وفي كلا الحالين، فمن المحتمل أن تشعر بالإهانة. لا تكن كذلك.

اطلب انعقاد اجتماع خاص. وافترض أنك تضع تلك العلامة، ولا تفترض أن الزبون لا يحبك. اطلب من الزبون أن يساعدك على أن تكون في

مثل حالته. رتب لغتك كي تتوثق من عدم وجود ولو عبارة واحدة مثل «نحن نفكر حقاً» أو «أحب أن» أو «نحن جيدون في» أو «نحن نريد».

لا يهتم الزبون بما تفكر فيه، أو تحبه، أو تريده. لن يفعل ذلك، بل يجب ألا يفعل ذلك، إلى أن يتوفر له سبب ما يجعله يصدق أنك مُلمٌ بمواضيع أخرى غير س ع ص. هذا الزبون بحاجة إلى أن يكون مرتبطاً (انظر الفصل 10). فإذا كان الموضوع هو أن الزبون لا يحبك، فقد يخبرك بذلك. حتى أن الزبون الذي لا يحبك، فمن غير المحتمل أن يواصل الكذب عليك إذا كنت صادقاً ومخلصاً.

الجواب: «شكراً لمقابلتي. طلبتُ هذا الوقت القصير للاجتماع بكم، لأنني نسيت بعض بياناتي (معطياتي) data، التي بدونها لا أستطيع تقديم مساعدة تذكر. توجد خمسة أسباب لانساني اجتماعاً، أو وثيقة، أو دراسة، ولا أعلم في هذه الحالة سبب ما حصل. أريد في الواقع المساعدة على أن أفعل شيئاً متميزاً هنا، وإنني أرغب في أن نعمل معاً، وأن أدمج جهودك. أنا مستعد لأقوم بكل ما يتطلبه العمل. وأنا أعتذر عما إذا كانت هذه محادثة صعبة (وهي كذلك بالنسبة إليّ)، لكنني أؤمن أننا سنكون على حال أفضل إذا كنا صريحين. هل هذا يعني شيئاً لك؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تقدر على مساعدتي لفهم ما يمكنني عمله للتوثق من أنني شخص فعال؟»

17

طريقة الملازم كولمبو

إن المجاز، أحياناً، يعبر عن المعنى، وينقله بطريقة أفضل مما يمكن أن تفعله مجموعة من الكلمات. وهذه هي الحال مع الممثل التلفزيوني الملازم كولمبو Columbo، الذي يجسد عدداً من السمات، قد تكون مفيدة للناصحين الموثوقين.

ونقول لمن لا يعرف كولمبو، إنه ممثل تلفزيوني، اسمه الحقيقي بيتر فوك Peter Falk، مثل بنجاح طوال ثلاثة عقود. إنه محقق يعمل في مكتب التحقيقات الجنائية التابع لشرطة لوس أنجلوس. وعلى هذا الأساس، فيجب أن تفعل منه وظيفته شخصية مهيبة، لكن الواقع أنه بعيد كل البعد عن هذا.

وفي حلقات مسلسل كولمبو، يعلم المشاهد منذ البداية بخفايا سرّ الجريمة، ويعلم من يكون المجرم. وخلافاً لمسلسلات بيرى ميسون Perry Mason، فلسنا مضطرين خلال عرضها أن نقوم بدور المحقق. وما نفعله خلال مسلسلات كولمبو، هو مشاهدة محقق بارع يقوم بدور كاشف الحقيقة.

ولكن كيف يقوم بهذا الدور؟ الواقع أن الشبهات (الصحيحة) تكون موجودة عند كولمبو منذ البداية. ويبدأ المجرم، على نحو يتعذر اجتنابه، بإهمال توحيه للحذر. ويبدأ المجرمون وهم مقتنعين بأن ما فعلوه لا يمكن

أن يرى؛ وبمرور الوقت يتضح أن الحظ يخونهم. وبالطبع، فالأمر لا يتعلق بالخطأ أبداً، إنه القدرة غير العادية لكولمبو على كشف الحقيقة.

أهم شيء يميز كولمبو يكمن في أسلوبه، أو ربما، حتى في شخصيته، ولكن ليس في منهجه. وهذه أولى سمات النصيحة الناجح. إنه يزدرى النهج التقليدي الذي تسلكه الشرطة، ويفضل عليه طرح الأسئلة المستمرة المفصلة على المجرم، ثم إنه يستعمل حدسه السليم. وهو يفعل ذلك معتقداً بأن هذا السلوك سيقود المجرم إلى الانهيار أمام المحقق.

أسلوب كولمبو غير تقليدي، حتى أنه غير منظم إلى حد بعيد. إنه يقود سيارة قديمة من النوع بيجو Peugeot، ويرتدي معطفاً بالياً واقياً من المطر، ويدخن باستمرار ما يبدو وكأنه نوع رخيص من السيجار. وإيماءاته مألوفة تشير إلى الارتباك، والتشتت، والحيرة، وعدم القدرة على التعامل مع المعلومات. إنه يظهر بمظهر المسحوق وغير المؤهل. كذلك، فإنه يظهر عادة وكأنه مبهور بشهرة، و/ أو أسلوب، وتألق المجرم الذي يطارده.

وبالطبع فلا ينطبق عليه أي من هذه الأوصاف. فأسلوبه مختار بعناية. وكثيراً ما يطلب الذهاب إلى المرحاض، وهي لمسة إنسانية محسوبة يستخدمها ليخلص المجرم من القلق والارتباك. غالباً ما نسمع عن زوجته، ولكننا لم نسمع اسمها قط. وكل ما عرفناه عنها أن اسمها هو «السيدة».

وعلى المستوى السطحي، يبدو كولمبو غير كفء. وكما نكون واضحين، فإننا لا نوحى ولو للحظة، بأن على المرء أن يتخذ مظهراً أو ينهج سلوكاً يتسم بعدم الكفاءة. لكننا سننظر فيما يحدث تحت هذا المستوى السطحي.

ويستعمل كولمبو أسلوبه لاستئصال الأفكار المتصورة سلفاً، وهذا يجعل الطرف الآخر يشعر بالارتياح. هذه هي عبقريته، وهذا هو ما يتعين على الناصح أن يمارسه. لنأخذ زبوناً نموذجياً يشعر بالرهبة أمام الخبرة التقنية للناصح، التي تتجاوز كثيراً خبرته. إن الشعور العام للزبون (وإن كان على

غير وعي منه) هو «أنت خبير، أما أنا فغبى». وهذا الشعور يبعث بأصداء سيكولوجية عميقة جداً. وقد تتضمن هذه الأصداء امتعاضاً، ورعباً، وغيرةً، وتنافساً، ورغبةً في أن يشعر الزبون بأنه شبيه للناصح، وهلم جرأً.

وفي مقدمة هذه الأصداء، يأتي الزبون عادةً بمشكلة، أي بموضوع مزعج يتطلب حلاً. ومن ثم فهناك أشياء تتسم بالمجازفة، إما خسائر أو فوائد محتملة، إما أشياء يمكن خسارتها أو أشياء يمكن كسبها. وهذا يولّد مستوى آخر من الأصداء السيكولوجية، تتجلى بشعوره بالحرج، شعور بأن شيئاً ما سيحدث.

وأخيراً، هناك بهارج الاجتماع. إن الشهادة المعلقة على الجدار وراء مكتب الناصح، ولباس المختبر الأبيض، وآخر آلات العمل الإلكترونية. كل هذه رموز يمكن رؤيتها، ومن شأنها تعزيز الشعور بأن قَدَر شخص موجود بين يدي شخص آخر.

كولمبو يعرف كل ذلك، ويعالجه بدقة. إنه يحيّي ذكاء «الزبون». إنه يجري معه محادثة مقتضبة، ولا يبدي جدية أو قدرات عالية في حديثه. وما يحدث هو أن كوابح «الزبون» عن الاعتراف تبدأ بالانهيار واحداً بعد الآخر.

في مثل هذه البيئة، يكون كولمبو مستعداً للعمل بأسلوبه. «الزبون» الآن راغب في التحدث بصراحة وصدق. إنه يبدأ بوصف الأشياء كما يتصورها هو، لا كما يريد أن يتصورها آخرون. المعلومات تقدّم ولا تُبقي في الصدور. تبرز الشخصيات على حقيقتها، ويمكن إذ ذاك إحراز تقدم في حل المشكلة.

وفي مستوى معين، فإن درس كولمبو واضح: اجعل الزبون يشعر بالارتياح ولا تتركه بخبرتك التقنية. لكن ثمة جزءاً من افتتاننا بكولمبو، هو أنه ليس من السهل أبداً أن نقلده. تُرى، ما هي العوائق التي تحول دون قيامنا بالنصح باستعمال أسلوب كولمبو؟

إن أكبر عائق هو حبنا، كناصحين، لجميع الأشياء التي تبقي الزبون

يقظاً وحذراً. الشهادات، والبذلات، والبهارج الأخرى المتعلقة بمهنتنا تشير إلى النجاح. لقد أدينا عملنا باجتهاد، وبكد بالغ، لنصل إلى ما وصلنا إليه، وما الخطأ في قيامنا بعرض متواضع بين الحين والآخر لمستندات نجاحنا؟

إذا كان باستطاعتنا التغلب على تلك الحاجة إلى إرضاء ذاتنا، فإن عائقاً كبيراً آخر يبرز. إنه، بالطبع، الاعتقاد بأن سبب نجاحنا مقصور على تفوقنا التقني. لذا فإننا نسلك أساليب معاكسة لما يفعل كولمبو، وذلك بأن نُطرق رؤوسنا بوقار، مقحمين من وقت لآخر بعض المعارف التي نملكها. نحن نصغي وأنوفنا مرفوعة إلى الأعلى، إلى أن نأتي بالجواب العظيم (أو الجواب الذي يبدو عظيماً لزبائننا). لا تنسوا أن كثيراً من زبائننا يؤمنون بهذه اللعبة أيضاً؛ ويظنون كذلك، على الأقل، إلى أن يُواجهوا بشيء أفضل.

إن أكبر عائق يحول دون الاستفادة من حكمة كولمبو، هو ذلك الذي نجده في القول المأثور لبوكو Pogo: لقد عثرنا على العدو، إنه نحن.

وتكمن عبقرية كولمبو في تحييد التوقعات المتعلقة بشخصه. إنه ليس محتالاً أو مخادعاً، إنه يعمل ضد الاحتيال والمخادعة. إنه ليس مضللاً، إنه الشخص الذي يفضح الأشياء المضللة. إنه يضع أنه وذاته في خدمة الزبون. وبالطبع فإنه الراح على الدوام.

دور الثقة في تكليفك بمهمة الناصح الموثوق

كانت دالتون شركة استشارات إدارية (مقنّعة) تسلك طريقة ممتازة في بيع زبائن جدد. لقد كانت رائدة في تطبيق تقنيات المبيعات الصناعية في الخدمات المهنية. وكانت تنبذ كلياً تلك الفكرة السائدة في عالم المهن، التي مفادها أن الشخص الذي يبيع العمل هو الشخص الوحيد الذي يريده الزبون لإنجاز العمل.

كانت عمليات البيع والخدمات في دالتون مؤلفة من أربع مراحل، في كل منها أناس ووحدات منظّمانية مختلفة عن سواها. وقد كان عملها جيداً جداً على مدى عدة سنوات، لكنّ تبين أن نموذج مبيعاتها الناجح يحمل في طياته بذور انهيارها.

لقد تجلّى جزء من عبقرية دالتون في إيجاد متخصصين رياديين في أسعار الإقفال، وفي فن التشخيص، وفي التسليم. كل هذه كانت تنتمي إلى أقسام منفصلة في المنظمة، لها معايير وأنظمة مكافآت مختلفة. وكل ذلك كان مهيناً جداً، ومؤهلاً للتعامل مع المواقف الجديدة للزبائن.

لم يكن من المفاجئ أن كانت الشركات التي تعمل في التسليم تنظر

إلى وظيفتها على أنها تكمن في تسليم النتائج التي كانت، على الأقل، جيدة لنا مثلما هي جيدة لهم، وربما كانت أفضل من توقعات الزبون فيما يتعلق بالميزانية، والأشياء التي يمكن تسليمها، والتوقيت، والفوائد الناجمة عن كل من زيادة الدخل وتخفيض الكلفة. لم يكونوا يدركون أن البيع جزء من وظيفتهم، ذلك أنه كان مهمة ثلاثة أقسام أخرى في المنظمة.

وليس من المفاجئ أن ينظر الجيل الجديد الريادي إلى مهمته على أنها إيجاد زبائن جدد وتأهيلهم. لم يكونوا ينظرون إلى مهمتهم على أنها القيام بزيارات قصيرة لزبائنهم الموجودين؛ وفي الحقيقة، فإن أعضاء الأقسام الثلاثة الأخرى من المنظمة ربما كانوا يتمتعون من هذه المهمة، إذا كانوا مجبرين على الاضطلاع بها. وكانت مهمتهم هي متابعة الخطوات التي اتخذها من كان قبلهم.

وقد رأى فريق التسليم وظيفته أنها تنفيذ مواصفات وميزانيات محددة. لقد كانوا يعتبرون أنفسهم مهنيين، وكانوا يفخرون بالعمل الذي يقومون به. لكن تعريفهم للمهنية professionalism نادراً ما كان يتضمن فكرة أنه يجب عليهم أن يترصدوا الفرص الأخرى للتحسن الذي قد يطرأ على الزبون.

لم يكن الزبائن يفكرون عادة في توسيع مجال الفرص أو في متابعة العمل، ولو من بعيد. وعندما صاروا يفكرون في ذلك، مالوا إلى التركيز على منظمة التسليم التي كانوا على معرفة جيدة بها، والتي كانوا يتعاملون معها يومياً. لكن المجموعة لم تكن ماهرة في البيع، وكانت، في الواقع، تنظر إلى البيع على أنه يخلف أذى وإرباكاً لتحقيق هدفهم الرئيسي، وهو التسليم في الوقت المحدد وبميزانية طفيفة.

كانت النتيجة آلة تذكّر ضعيف للزبون على الدوام. كانت المربحية profitability وحدود الربح margins منخفضة إلى حد ما، لكن لما كان التدفق المستقر لزبائن جدد أبقى النمو عالياً، فلم يكن أحد يهتم بهذا الأمر. بيد أنه حين انخفض إلى حد ما الطلب على الخدمات الرئيسية لدالتون،

وحين بدأ ينفِضَ عنها أفضل زبائنها، بدأت الآلة تُمنى بضعف في الاندفاع، وسرعان ما بدأت حظوظ دالتون بالانحدار.

ومع أن حالة شركة دالتون الاستشارية قد تبين أنه ليس من الضروري أن يتعايش البيع والخدمات في الشخص نفسه، فإنها تكشف ضرورة وجود آلية تربط بينهما. ودراسة الحالة هذه تُعنى بأكثر من مجرد فشل وجود برنامج مبيعات لزبون موجود. إنها تُعنى بكيفية الارتباط التكاملي بينهما.

ليس الموضوع هنا هو أنه لا يمكنك الحصول على منظمات تخصصية في وظيفتي البيع والخدمات. نحن نظن أن دالتون أجرت بعض الأمور المبتكرة في هذا الصدد. جوهر الموضوع فعلاً هو أنه لا بد من وجود طريقة ما لدمج الناحية المهنية التي تخص البحث دوماً عن فرص مختلفة بالبحث عن التميز في التسليم الذي جرت ملاحظته. إن وجود الدورين في شخص واحد، أو في منظمة واحدة، يحقق طرقاً واضحة لإنجاز هذا الاندماج.

مكاملة المبيعات والخدمات

في حين أن معظم المهنيين لا ينتهجون طريقة دالتون، فإنهم مع ذلك يقرون بوجود اختلاف جوهري بين بيع خدمات شخص وتوفير الخدمة. ويتعين علينا أولاً الموافقة على العمل (أي البيع). بعد ذلك نقوم بالعمل (أي الخدمة). ما الذي يمكن أن يكون أوضح من هذا؟

لكن كلما زادت محاولتك لتعريف الفرق، ازدادت صعوبة التمييز بينهما. تُرى كيف يبيع المرء؟ يتحقق ذلك إذا بيّنا (ولا أقول أكّدنا) للزبون أن لدينا شيئاً ما نقدمه، وأننا أناس جديرون بثقته. وهذه، جوهرياً، تأدية خدمات.

كيف يؤدي المرء خدمة؟ الخدمة تعني مساعدة الزبون، وسد حاجاته، بطريقة يشعر بها الزبون بأنه مبتهج، وأنه يود أن نعود للعمل معه ثانية، وأن يخبر جميع أصدقائه ومعارفه في العمل عن ميزاتنا. الحقيقة هي أن،

المبيعات والخدمات، حين يجري التفكير فيهما تفكيراً سليماً، هما وجهان لعملة واحدة. واسم هذه العملة هو العمل كناصح موثوق ومهني مبالٍ.

الخدمة والبيع

معظم الناصحين لا يشعرون بالارتياح إلى حد ما في البيع العلني الصريح. إنهم يحبون أن يعتقدوا بأن جودة أعمالهم تتحدث عن نفسها، وبأن الحاجة إلى خدماتهم أمر واضح للزبون، ومن ثم فليس من الضروري إبراز ما هو واضح في البيع. ولكن الواقع هو أن هذا الأمر ليس صحيحاً دوماً.

بيد أننا إذا لم نفكر في المهمة على أنها بيع، بل على أنها استئجار، فإن النشاطات المطلوبة تصبح أوضح كثيراً.

تخيّل السيناريو التالي: لقد دعيّت، مع ثلاثة من منافسيك، إلى المشاركة في «مسابقة للجمال»، وهي منافسة بين الشركات للفوز بعقد مهم أو بمشروع عمل ما. الزبون ليس مبتدئاً في موضوع الخدمات، وهو راغب جداً في أن يمنحك (ومنافسيك) فرصة لتقدم نفسك إلى كبار الحاضرين. لكن ما يحدث أن هذا لا يلقي الكثير من العرفان بالجميل.

ويوضح الزبون تماماً أن قراراً سَيُتَّخَذُ من عدة شركات، وأن القرار سيُبنى أساساً على ما يسمعه في التقديم النهائي. وقد خُصّص لكل شركة وقتٌ يصل إلى ثلاث ساعات: تُرى، كيف يجب عليك قضاء هذه الساعات الثلاث؟ يمكنك، بالطبع، أن تقوم بالتقديم التقليدي. أو أنه يمكنك أن تدخل فيه عدداً من التقنيات لتعزيز فعالية التقديم، علماً بأنك بارع في الكثير منها.

لكنّ ثمة خيار آخر. قم بالعمل فوراً! استعمل الساعات الثلاث التي خصصت لك على أنها الساعات الثلاث الأولى للمشروع المدرج في الجدول. إن المنطق الذي نستند إليه هنا بسيط. ففي الخدمات المهنية، حيث «الجيد» الذي يُشترى ليس هو الأعلى ثمناً فحسب، وإنما أيضاً هو الملموس

والغامض غالباً، فإن البائع الذي ينجح، هو البائع الذي يمكن أن يبين للمشتري ما يمكن أن يكون عليه الحال عندما ينخرطان معاً في علاقة.

السبب في هذا هو أن معظم مشتري الخدمات المهنية، وحتى المتمرسين منهم نسبياً، على علم تام بعدد من المخاطر. فهناك المجازفة المالية، والمجازفة العاطفية، والمجازفة بإضاعة الوقت، والمجازفة بالوقوع في الإحراج في حالة اتخاذ قرار خاطئ، والمجازفة بالسيرة الوظيفية، وهلم جراً. إن الناصح، الذي يستطيع تخفيض كل هذه المجازفات بتبنياته فوائد العمل معاً، يحصل على ميزة جوهرية. وهذا أيضاً هو السبب في أن الفرد (أو الشركة) المنخرط في علاقة، يحصل على مثل هذه الميزة في الخدمات المهنية.

ومن ثم فإن أفضل تقنية للبيع هي ألا تباع، بل أن تبدأ بعملية الخدمة. هذا وإن كثيراً من المهنيين، في سياق نشاطات تطوير عملهم، يتحدثون عن الخدمة بدلاً من تقديم الخدمة فعلاً. «سيكون شيئاً رائعاً عندما تبدأ بالدفع، ونحن نعدك بذلك. لكننا لن نبين لك أي شيء قبل أن تصبح النقود في حوزتنا».

إن أحد أسوأ أشكال خداع الذات، هو الافتراض بأن شخصاً ما يقوم ببيع معرفة تخصصية، وأنه لا يوجد إلا كمية محدودة منها. ومثل هذه الفكرة، المتصورة سلفاً، تقود المهنيين إلى مقاومة الدعوات لاتخاذ وجهات نظر خوفاً من الوقوع في إحراجات هم في غنى عنها. ومن خلال مجموعة من الخوف والاعتقاد بأنه يجب عليك ألا «تسلم» البضاعة قبل أن يدفع الزبون، فإن المهني يفقد كلا من العمل والعلاقة الجديدين.

وبمعنى من المعاني، فإن المهن تباع الثقة، والأمان، والراحة.

لا يوجد زبون يريد شراء صورة زيتية دون أن يراها. وإذا منح الزبائن الفرصة، فإنهم يفضلون الشراء استناداً إلى الاطلاع على عينة منها.

البيع كخدمة

سيوافق معظمنا على أنه إذا رأينا شيئاً على وشك الحدوث لزبائننا، فإن واجبنا المهني إيضاح الموقف لهم. ولن نبالغ إذ نقول إنه يجب علينا فعل هذا الشيء نفسه، إذا رأينا فرصة جوهرية للتحسين.

هل نوافق أيضاً على أن جميع زبائننا هم بعيدون عن أن يكونوا كاملين، وأنهم جميعاً يواجهون بعدد كبير من الفرص للتحسن في العديد من المناسبات؟ إذا كان هذا هو الحال، ألا يترتب علينا بعض الالتزام المهني، بأن نراقب باستمرار تلك الفرص بكل ما يمكننا من جهد؟ ثم لماذا لا نفعل ذلك إلا نادراً؟

وكي نكون مهنيين، يجب إظهار إمكاناتنا. ويسمي بعضهم ذلك بيعاً. ونحن نسميه تقديم أفكار. ويتطلب البيع الجيد إعطاء الزبون نكهة لما يمكن أن يكون عليه الحال عندما نعمل معاً. ويبدو هذا كتقديم لخدمات. البيع الجيد، هو خدمة جيدة، وهذه بدورها بيع جيد، وهلم جراً.

ثمة فرق صغير جداً بين ما أسميناه قبل قليل واجباً مهنيّاً، وبين ما قد يسميه شخص آخر بيعاً. ومع ذلك، فإن كلا منهما يتعلق بملاحظة فرصة مشروعة للتحسن، ورفع مستوى وعي الزبون فيما يخص أهمية وفوائد الاضطلاع بالعمل المقترح.

ويلاحظ كثيراً أن الناصحين لا يتركون أمور العمل ملقاة على مكاتبهم فحسب، بل إنهم يتركون أيضاً فرص الزبون دون أن يلاحظوها. وهذا يعني إلى حد ما، أنهم يتصرفون تصرفاً غير مهني. وكما نتصرّف بطريقة تتسم بقدر أكبر من المهنية، يتعيّن علينا فهم ما يعترض سبيل إطلاع الزبون على الفرص.

الرابطة الحقيقية تكمن بين جوهر البيع وجوهر الخدمة. وكما يكون أداء الناصح مهنيّاً، يجب عليه دائماً أن يجعل أفضل مصالح الزبون هي أكبر همه.

19

بناء الثقة على المهمة الحالية

في إدارة شركة الخدمات المهنية Professional Business Firm، أورد ديشيد بعض العوامل التي تزيد من القيمة التي يتصورها الزبون عن الخدمة. وهذه العوامل هي:

- 1 . الفهم.
- 2 . وجود إحساس بالتحكم.
- 3 . وجود إحساس بالتقدم.
- 4 . إمكان النفاذ access والإتاحة.
- 5 . كون الشخص مستجيباً.
- 6 . الوثوقية.
- 7 . الاستحسان والتقدير.
- 8 . وجود إحساس بالأهمية.
- 9 . الاحترام.

فإذا تحققت كل هذه الأشياء على نحو جيد، فإنها تعزز ثقة الزبون بالناصح. لاحظ، على سبيل المثال، أنه لا يكفي أن نشعر باحترام حقيقي للزبون، إذ إنه يتعين علينا أيضاً التصرف بطريقة يشعر بها الزبون بحقيقة أننا

نحترمه. تُرى، كيف يمكن عمل هذا؟ إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي، مثلاً، أن نستفسر (بانظام) عن رأي الزبون.

هذا وإن ثمة تكتيكات أخرى لبناء الثقة على المهمة الحالية تتضمن ما يلي:

1. إشراك الزبون في العملية من خلال:
 - جلسات تُقدّم فيها أفكار خلاقة.
 - تكليف الزبون بالقيام ببعض المهمات.
 - إطلاع الزبون على بعض البدائل ليختار منها ما يشاء.
 - إطلاع الزبون، باستمرار، على ما سيحدث، ومتى، ولماذا.
2. جعل التقارير والعروض (أمام الحضور) presentations أكثر فائدة، وذلك بإجراء ما يلي:
 - جعل الزبون يعلمنا عن صيغة هذه التقارير والعروض.
 - تقديم ملخص كي يتمكن الزبون من استعماله داخلياً دون إجراء تعديلات عليه.
 - قراءة التقارير من قبل شخص عادي، للتوثق من أنها مقروءة جيداً ومفهومة قبل إلقتها.
 - توفير كل المخططات، والقوائم، والخلاصات، وجهاز الإسقاط للاستعمال الداخلي للزبون.
3. مساعدة الزبون على الاستفادة مما نقدمه له، وذلك بواسطة:
 - تدريب الزبون على التعامل مع الآخرين في شركة الزبون.
 - تمكين الزبون من التفكير المتسلسل.
 - تقديم النصيحة فيما يتعلق بالتكتيكات / المناورات التي تبين كيف يجب الإشراف في النتائج داخل شركة الزبون.
 - كتابة ملخصات للتقدم الحاصل بطريقة تمكن الزبون من استعمالها داخلياً دون إجراء تعديلات عليها.

- 4 . جعل الاجتماعات تحظى بقيمة أكبر وذلك بواسطة :
- وضع جداول أعمال (أجندات) وأهداف محددة قبل الاجتماع.
 - إرسال المعلومات والتقارير سلفاً، وهذا يجعل وقت الاجتماع مخصصاً للمناقشة، لا للتقديم.
 - معرفة الحضور سلفاً والتباحث معهم.
 - تحديد الخطوات التالية لكل من الطرفين.
 - إعداد موجز عن الاجتماعات والمكالمات الهاتفية المهمة، وإرسال نسخة إلى الزبون في نفس اليوم، أو اليوم الذي يليه.
 - إجراء مكالمات هاتفية بعد ذلك لتأكيد أن الأهداف قد تحققت.
- 5 . أن يكون الوصول إلينا ممكناً بواسطة :
- إجراء مكالمات هاتفية سلفاً حين نعرف أننا لن نكون موجودين.
 - التوثق من أن مساعدينا يعرفون مكان وجودنا وقت عودتنا.
 - التوثق من أن مساعدينا يعرفون أسماء جميع الزبائن، وأسماء جميع أعضاء الفريق المنخرط في العلاقة.
 - العمل على توفير الراحة للزبائن مع «صغار» موظفينا، بحيث يكونون موجودين في حالات غيابنا.

إن كل هذه التكتيكات هي إيماءات صغيرة، ولا يمكن استعمالها كلها في جميع المواقف. لكن استعمالها، مع أفعال مماثلة، مراراً، يسمح لنا بإظهار أننا نحاول جعل الحياة أسهل لزبائننا، وأننا نحاول سد حاجاتهم المتعلقة بالمضمون والأسلوب. وإذا رأى الزبون أننا نحاول توقع حاجاته والاستجابة لها، فإننا سنحفظ، بل ربما سنرفع، درجة الثقة بيننا.

بناء الثقة خلال عملية الارتباط

إن خدمة زبون لا تعني مجرد الذهاب لإنجاز العمل، ثم العودة بنتائج product رائع يجعل الزبون يكيل إليك المديح. وبدلاً من ذلك، علينا إطلاع الزبون على آخر المستجدات، واستمرار طرح الأسئلة التي تبين أننا نتابع

مهمتنا حقاً، وأنا نستفيد على نحو مرئي من أجوبة هذه الأسئلة في عملنا. وهذا يبين أننا ما زلنا نصغي (دوماً) إلى ما يقوله الزبائن.

بناء الثقة لا يعني إخفاء الأمور الصعبة عن الزبائن. إنه يعني جعلهم يعرفون الأجزاء الشائكة التي تتميز بأعلى درجة من الانزعاج من المهمة.

ويجب علينا التوثق من أنه يمكننا رؤية كيف أن المهمة الخاصة تدرج في إطار أعم، وكيف أنها تؤثر في محاولات زبائننا لإنجازها من وجهة نظرهم، ومن جعلهم يعرفون (ولو لمرة واحدة!) أننا تمكّننا من استخلاص الصلة بين رؤيتنا ووجهات نظرهم. وهذا يمثل تأطيراً في أحد المستويات، ويُضفي مصداقية في مستوى آخر، ويساعد أيضاً على تصوّر حقيقة بديلة استناداً إلى تلك الصلات.

توقف للتوثق من أنك مازلت على اتصال بالزبون، وربما لمجرد مراجعة الأمور معه شخصياً. اسأله عما يقلقه. ومما يولد ألفة بينكما، إظهار أنك تولي اهتماماً كافياً لإيقاف العمل المستعجل الذي بين يديك، لتركّز على تفرد الشخص.

علينا أيضاً سؤال زبائننا عن أولئك الذين يعملون في شركتهم، والذين يقاومون ما يحاولون إنجازه، والذين يحاولون إقامة عوائق أمام ناتج عملنا، أو أمام أسلوبنا في كيفية تقديم ناتج عملنا إلى الشركة. وإذا ما تدخلنا في هذه الأمور، وفكرنا في التطبيق الداخلي لتوصياتنا، فإننا نتخذ موقف «نحن لا. أنا»، ونساعد على تصور الحقيقة البديلة.

يتعين علينا معرفة أسماء أعضاء الجهاز الإداري الذي يعمل مع الزبون. يجب أن نعرفهم جيداً، وفي مرحلة مبكرة. هذا أمر يخلف انطباعاتاً قوياً عند الناس، وقد يؤدي إلى تقديمهم لبعض الخدمات في سير عملنا. وهذا يُظهر أيضاً اهتماماً بالناس. وفي مستوى أعمق، فإن هذا يجعلنا نحظى بقدر أكبر من الألفة والراحة في تعاملنا مع شركة الزبون.

ويجب علينا قراءة مذكراتنا السابقة من وقت إلى آخر، باحثين فيها عن

المواضيع التي طرحت، والتي لا بد من معالجتها. بعد ذلك نعود ونحدث عنها.

وحتى لو لم يسفر ذلك عن إنجاز شيء، فإنه سيبيّن أننا نصغي إلى زبائننا وأنا معنيون بمراجعة الموضوع الذي نعالجه لهم.

ويجب علينا، بين الحين والآخر، التعبير عن شيء من الاهتمام بالزبون، بعيداً عن المهمة الحالية المكلفين بمعالجتها. يجب ألا نكون القاضي الوحيد للحكم على ما هو مفيد، وإنما يجب إشراك الزبون بالقرار. وإذا قدّم الزبون وجهة نظر قد تكون مثيرة للاهتمام، فيجب مناقشتها. ولا شك في أننا سنتعلم شيئاً ما إذا كانت وجهة نظره قيمة أو غير مثيرة للاهتمام. إن هذا يرسخ نموذج «نحن - لا - أنا»، ويبيّن أننا نفكر في زبائننا، وأنا مستعدون، من وقت لآخر، لركوب المخاطر دفاعاً عن مصالحهم.

وعندما يكون في الأمر شك، فيجب إطلاع الزبون على المعلومات. ويجب إثبات قدرتنا على إجراء الكثير من الاتصالات، وليس القليل منها؛ ويجب تقديم الكثير من المذكرات، وليس القليل منها؛ ويجب استشارة الكثير من الناس، وليس القليل منهم. وبالطبع، فثمة أوقات يجب فيها كتمان السر، لكن هذا غير مطلوب في كل الأوقات. إن تقاسم المعلومات يظهر احتراماً للزبون نتيجة إشراكه في اتخاذ القرار، ثم إنه يعزز المصداقية عن طريق إظهار أنه لا يوجد ما نخفيه.

وعلىنا إيجاد طرق لتقديم كثير من الالتزامات الصغيرة، ثم الوفاء بها. ومن الأمثلة على ذلك:

«سأوصل لك طلبك بحلول الساعة الخامسة مساءً»، أو «سأخبرك هاتفياً ظهراً»، أو «دعني أتوثق من أن جيمي حصل عليه أيضاً»، أو «رأيت مقالة تتناول ذلك الموضوع؛ وأنا واثق بأنه يمكنني الحصول عليها وتسليمك إياها». وكما سبق وتناقشنا، فإن الوثوقية، ومن ثم الثقة، مبنية لا على الوقت الذي ولى ومضى، وإنما على الخبرات المتراكمة.

يجب أن نكون مهنيين للتعامل مع أفكار الزبون الدائمة التغير. ويمكننا أن نكون متوثقين من أن الظروف ستتغير من المرحلة التي تبدأ فيها المهمة التي كُلِّفنا بها إلى المرحلة التي تنتهي فيها. ولما كانت مواقف وأوضاع زبائننا تتطور وتغير، وجب علينا التوقع أن أهداف زبائننا وأفكارهم ستتغير هي أيضاً.

وإذا لم نتوقع أن زبائننا سيغيرون أفكارهم المتعلقة ببعض أنماط التعاملات مع الأشياء والناس، فمن المحتمل أن يحدث خلاف بيننا. إن تعاملنا مع زبوننا عملية مستمرة، وما قد يبدأ على أنه هدف مناسب في بداية عملنا معه، قد يصبح غير ملائم إطلاقاً مع اقتراب مهمتنا من نهايتها.

وبعد توّدنا للزبون في بداية مهمتنا، تبدأ مدة قصيرة جداً لشهر عسل معه، يشعر خلالها الزبون بالراحة لوجود شخص موهوب يعمل على حل مشكلته. ثمة تطور طبيعي لهذه العلاقة، إذ سرعان ما تتحول مشاعر الارتياح إلى مشاعر حيرة وشك فيما إذا كان الناصح يكرس ما يلزم من وقته للزبون، وفيما إذا كان أسلوبه سينجح في معالجة مشكلته.

الثقة تُبنى على الاحترام. ولما كان الاحترام ينشأ نتيجة رؤية بعض الأداء، فإننا نجد لزاماً علينا إيجاد الوسائل لتقديم نتيجة صغيرة وسريعة للدلالة على الجهود التي نبذلها. يجب علينا أن نجعل شيئاً ما يحدث، وأن يحدث هذا الشيء بسرعة.

بيد أن ثمة أوقاتاً لا تسمح فيها طبيعة المهمة بأن تقدم نتائج سريعة. وفي مثل هذه الحالات، فإن تجميع بعض المعلومات في تقرير يؤكد مصداقيتنا. ونحن بحاجة إلى إيجاد وسائل مختلفة لإثبات أننا نبذل أقصى ما يمكننا من جهد نيابة عن الزبون، ومن ذلك تقديم موجز للزبون عن آخر ما توصلنا إليه في عملنا، أو إجراء مكالمات هاتفية معه خلال عطلة نهاية الأسبوع. وهناك إجراءات أخرى مثل:

1. يجب إبقاء زبائننا على اطلاع دائم على ما أحرزناه من تقدم، وألاّ

نربكهم بتقديم أفكار غير واضحة عند اقترابنا من نهاية المهمة. وأيضاً، إذا كان من المحتمل أن تفاجئ النتائج الزبون، فعلينا ألا نحاول استعمال هذه الدراما لإبهاره. لا شيء أسوأ من زبون غاضب يشعر «بالمفاجأة» أمام النتائج الحاصلة (حتى لو كانت جيدة)، وبخاصة إذا قدّمت في منتدى أو اجتماع شبه عام. فعندما نفشل في تنفيذ اتفاقات أبرمناها مع زبون (عدم الوفاء بالموعد النهائي، تجاوز الميزانية المرسودة، التقصير في تحقيق كل النتائج التي وعدنا بها)، فإننا نتعرّض للشبهات أي ثقة نحاول زرعها في الزبون. والأسوأ من ذلك هو أنه إذا أوحينا إلى زبائننا بأنه ربما كان الموعد النهائي، أو الميزانية المرسودة، أو تحقيق النتائج التي وعدنا بها، هي أمور غير واقعية إلى حد ما، فإننا نضحّي كلياً بمصداقيتنا. وسواءً أعلق الأمر بالمواعيد النهائية أو غيرها، فعلينا أن نكون حذرين عندما يتعلق الأمر بما نعدّ به. ويدرك الناصحون الموثوقون بأنهم معرضون للوقوع في مأزق إذا هم سَعَوْا لأن يكونوا انطباعاً أحسن مما هم عليه، وإذا قدموا وعوداً أكثر مما يمكنهم أن يوفوا بها. وغالباً ما ينسى الزبائن الوعود التي أوفينا بها، لكنهم يتذكرون الوعود التي لم نف بها.

2. يجب علينا قول الحقيقة دوماً، لا قول ما يريد الزبون سماعه. إن أحد أكبر المخاطر التي تتعرض لها العلاقة بالزبون، هو إخباره بما يريد سماعه، بدلاً من إسماعه ما هو الأفضل لمصلحته. ويشعر الزبون بالإحباط وخيبة الأمل، بوجه خاص، عندما يرفض الناصحون تحمل المسؤولية، حتى عن أفعال غير متعمّدة. إن سماع الزبون لعبارات مثل: «لم يكن هذا خطأ مني»، أو «لكن لم يكن هذا هو قصدي» يعدها الزبون دفاعاً ضعيفاً من قبل الناصح. إنه يعتبرها تخلياً عن المسؤولية، وتحويل اللوم نحو آخرين، وخرقاً لعلاقة الثقة.

3. علينا أن نحب عملنا. دع الزبون يرى حماسنا. الانفعال شيء حسن، لكن الشغف أحسن.

4. علينا أن نحاول دائماً التوثق من أن جوابنا ليس تقنياً صرفاً. ثم إن

علينا أن نتساءل عن كيفية تأثير عملنا في الزبون باعتباره فرداً ذا شخصية لها مواصفات محددة. ما هي العواقب المالية؟ ما هي الأمور التي قد تؤثر في عمله أو دوره أو سيرته الوظيفية؟ يتعين علينا أن نكون يقظين دوماً لما قد يحدث للزبون بعد ذلك. تُرى، ما الذي يترتب على الزبون عمله نتيجةً لعملنا؟ ارسم خطة متابعة لزبونك (دون مقابل) حتى لو لم يكن من واجبنا فعل ذلك. عند ذلك يمكن أن يطلبنا ليستشيرنا، وفي الحقيقة، فإن الفرص جيدة لقيام الزبائن بذلك.

5. لا تلح على متابعة العمل بسرعة كبيرة. الشغف بالعمل شيء حسن، أما الإلحاح المتواصل الشديد فليس كذلك.

وهاكم أهم خمسة أشياء يمكنها تدمير الثقة في ارتباط ما:

1. إفشاء أسرار شخص ما. إفشاء الأسرار، لتظهر أنك تعرف الكثير، ليس من الحكمة في شيء. كلنا يريد أن يُنظرَ إليه على أنه شخص موثوق. من الممكن أن يغفر الناس لشخص جاهل بأمر ما، لكنهم لن يغفروا له إساءة استعمال معلوماته. وبخاصة إذا كان دخليلاً.

2. عدم الإحساس بأن زبوناً قد يكون لديه أسئلة، أو شكوك، أو عدم رضاً حول بعض مظاهر عملك. في إحدى المرات، قبل عدة سنوات، كُلف تشارلي وروب بمهمة صغيرة حدد لها موعد نهائي صارم. كان التكليف من قبل شركة استثمارات مصرفية ضخمة، وحدث ذلك في وقت كان فيه كل من تشارلي وروب والزبون مشغولين جداً.

كان الزبون الرئيسي (الذي كنا نقول عنه في أنفسنا مراراً بعد ذلك إنه غير صبور ومتعجرف) معنياً بالنتائج النهائي. لم يكن المضمون هو ما يهمه، بل الشكل. لقد أشار تشارلي وروب أن المحتوى كان سليماً، ومن ثم حاولا إبراز حقيقة أن المشكلة تكمن في الشكل. لكن الزبون لم يبال بهذا، وقرر أخيراً أنه إذا لم يكن الشكل مقبولاً، فإن المضمون لن يكون مقبولاً أيضاً. ومن نافلة القول أن العلاقة لم تتطور بعد ذلك إلى مدى أبعد.

3. ملاحظة الزبون لفعل شيء ما. حتى لو كان هذا الشيء مهماً. الأمر لا يستحق فعل ذلك. الناس يكتشفون ذلك دوماً. افترض بأنه ما من شيء يظل طي الكتمان مدة طويلة.

4. اعتماد سلوك من النمط «أنا أخطئ أحياناً، لكنني لا أشك أبداً فيما أفعل». الناس يكرهون هذا الشيء. حتى لو كان شخص ما على علاقة جيدة بزبون رئيسي، فإن هذا السلوك سينفر بقية شركة الزبون منك على نحو أسرع من أي شيء آخر. ويتذكر روب محامياً صغير السن يعمل في حقل الضرائب، كان عنفه جزءاً من وسائله. كان من اللافت للنظر أننا شاهدنا، أنه مع مرور الوقت، فإن عدة علاقات كانت تبشر بالنجاح أسسها ذلك المحامي، انتهت إلى فشل ذريع.

5. عدم الوفاء بموعد نهائي لإنجاز أمر مهم للزبون. حتى لو كان الموعد النهائي مصطنعاً، وحتى لو كان اعتبارياً، فإنه يظل موعداً نهائياً ما لم يعد له الزبون صراحة. وإذا كان غير معقول، فمن الأفضل طلب تمديده، أو حتى إجراء مناقشة حوله. وإذا كان الناتج سيتأخر، فمن الأفضل أن تجعل الأمر معروفاً سلفاً، بدلاً من أن تسلم الناتج متأخراً دون سابق إنذار. فإذا كان الزبون غاضباً، لكن سبق إنذاره بذلك التأخير، فثمة شيء واحد فقط يمكن أن يدعو للقلق. أما إذا كان الزبون حانقاً ولم يُخَطَر سلفاً بالتأخير، فهناك الكثير مما يدعو للقلق.

20

إعادة الحصول على الثقة بعيداً عن المهمة الحالية

الثقة والعلاقات لا تبنى فقط على النشاطات المتصلة بالمهمة الحالية. هناك الكثير من الفرص المتاحة لبناء علاقتك بزبونك خارج متطلبات المهمة الحالية.

وبغية مساعدة الشركات المهنية على تصميم وتطبيق برامج لإدارة العلاقات، قام ديفيد بمقابلة زبائن ينتمون إلى شركات تمثل طيفاً عريضاً من المهن والبلدان، وذلك للحصول على وجهة نظرهم في علاقاتهم مع مزوديهم الخارجيين (بالخدمات).

لقد كانت هموم كثير من هؤلاء الزبائن متشابهة. ونورد الآن قسماً من أهم هذه الهموم التي يعبرون عنها عادة:

- إنهم (أي الناصحون) مهتمون فقط ببيع خدماتهم، لا بحلّ مشكلاتنا.
- إنهم لا يفعلون شيئاً يجعلنا نشعر بأن عملنا مهم لهم. إنهم لا يتصلون بنا البتة للاستفسار عن سير أمور عملنا. لا نراهم إلا عندما يريدون بيع شيء.
- لا يوجد إلا القليل من الإشارات التي تدل على أنهم يصغون إلينا فعلاً. إنهم يحلون لنا مشكلات عامة تواجهها كل الشركات. نحن نود أن نسمع عن فرص محددة متاحة لشركتنا، وعن التحديات التي تواجهها.

- نحن لا نريد أن «نعامل برومانسية»، فلدينا فرص عديدة متاحة لحضور حفلات عشاء رومانية، أو حضور أحداث رياضية. ما يجب عليهم هو التركيز على أن يكونوا مفيدين لنا، لا على أن يصبحوا أصدقاءنا.

من الممكن استخلاص عدد من النتائج الرئيسية من هذه القائمة. ومن الواضح أن الزبائن يريدون من ناصحهم أن يساعدهم باستمرار في الحصول على مشاريع عمل مستقبلية. لا يمكن النظر إلى العلاقات على أنها شيء مُسَلَّم به. ومن الواضح أيضاً أن الزبائن لا يريدون من الناصحين أن يزودهم بنصائحهم وآرائهم فقط. وبدلاً من ذلك، فإن التركيز أن يوجه إلى استثمار الوقت الخاص للناصح لبناء علاقته بالزبون. وهذا أمر لا ينفذ دوماً. فبدلاً من وضع خطة لعلاقة، يقوم كثير من الناصحين برسم خطط لتقديم آرائه. والفرق بين هذين الأمرين واضح تماماً للزبائن.

ما الذي يريده الزبائن؟

ما الذي يريده الزبائن فعلاً من الناصحين كي ينموا علاقاتهم بهم؟ هاكم بضعة اقتراحات من بين أكثر الاقتراحات الشائعة التي يقدمها الزبائن للناصحين:

1. أحدثوا أثراً في عملنا، ولا تكتفوا بمجرد رؤيتنا لكم.
2. لا تتركوا الأشياء للمصادفة (أي استثمروا وقتكم في عمل تمهيدي في مجالات جديدة).
3. اصرفوا وقتاً أكثر في مساعدتنا على التفكير، وفي مساعدتنا على ابتكار استراتيجيات.
4. كونوا قادة لتفكيرنا، وأخبرونا عما سيكون عليه عملنا بعد خمس أو عشر سنوات من الآن.
5. تخطّوا أي معلومة جديدة نعرفها نحن، وذلك كي تظلوا على معرفة بآخر المعلومات المتصلة بعملنا. استعملوا بياناتنا (معطياتنا) data لتتوصلوا إلى مستوى إضافي لتحليل سير عملنا. اطلبوا هذه

- البيانات، ولا تنتظرونا لتزويدكم بها.
- 6 . ضعوا برنامجاً لاجتماعاتنا معاً خارج عملنا. شاركونا في جلسات تقدم فيها أفكار خلاقة بخصوص العمل.
- 7 . قوموا بجهد إضافي لفهم كيفية سير عملنا.
- 8 . ساعدونا على رؤية موقعنا بالنسبة للآخرين، في مجال عملنا وخارجه.
- 9 . أخبرونا لماذا يفعل منافسونا ما يفعلونه.
- 10 . ناقشوا معنا أشياء أخرى يتعين علينا فعلها؛ نحن نرحب بأي اقتراح في هذا المجال.

القاسم المشترك بين كثير من هذه الاقتراحات، هو أنها تتعلق ببذل جهود حثيثة للتوصل إلى معرفة عمل الزبون بعمق كبير، وبكوننا سابقين في تقديم اقتراحات لتحسين عمله. وبعض هذه الاقتراحات يمكن أن تحدث وراء الكواليس (إجراء دراسات، ووضع علامات الإسناد benchmarking، وهلم جراً). بيد أن كثيراً منها يتطلب اتصالاً أكبر بالزبون. ومن الملاحظ أنه في حين يطلب الزبائن قدراً أكبر من الاتصال بهم، فإنهم يطلبون أن يكون هذا الاتصال محصوراً في إطارٍ يسمح لهم بمناقشات مشتركة للمواضيع المطروحة. من الواضح أيضاً أن الزبائن يريدون شريكاً في العمل، وليس صديقاً مزيفاً. والأخبار الجيدة هي أن الزبائن يطلبون منا، فعلاً وبوضوح، أن نأتي لهم بأفكار جديدة، وأنهم يريدون علاقة.

ابق على اتصال

تشير تعليقات الزبائن، بوضوح، إلى أنهم يريدون منا أن نبقي على اتصال بهم. وهذه حقيقة تخالف حدس كثير من الناصحين (مثل صديقتنا ربيكا في الفصل 15)، الذين يشعرون كما لو أنهم يضايقون الزبون إذا اتصلوا به عندما لا يوجد مشروع جديد.

والحقيقة هي أنه لا شيء أكثر تدميراً للثقة من ألا نجري اتصالاً بهم

إلا عندما نريد شيئاً منهم. ويبقى كبار الناصحين الموثوقين على اتصال منتظم بزبائنهم، حتى لو لم يكونوا يعملون حالياً في مشروع للزبون.

وللحفاظ على الثقة بعد انتهاء المشروع، يجب الإقرار بأن المشروع لن ينتهي أبداً ما دمنا نسأل عنه. فتأثير عملنا يستمر طويلاً بعد أن نغادره، وهذا الاستمرار يتحقق بأساليب لا يمكننا تصورها غالباً. لن نكون متأخرين جداً لإعادة إقامة علاقة، حتى لو مرّ عليها زمن ليس بالقصير. قد يكون هذا أصعب بمرور الزمن، لكنه لن يكون أبداً متأخراً جداً!

تكوين علاقات مؤسسية

من بين الشركات الكبيرة التي لها زبائن مرموقون، غالباً ما توجد رغبة في محاولة بناء علاقات مؤسسية معهم. وكما سبق وأشرنا، فإن الثقة شخصية، وليست مؤسسية، لكن هذا لا يعني أن هذا الهدف مستحيل. وإذا رغبت شركة مهنية في تكوين علاقة مؤسسية مع زبون رئيسي، فإنها تتطلب أكثر من أن يقوم عنصر واحد من الشركة (مدير العلاقات)، بتركيز انتباهه على قلة فقط من متخذي القرارات لتكوين مثل هذه العلاقة.

والعلاقة الخاصة بزبون «من الوزن الثقيل» (وهذه عبارة لا نحبهها، لأسباب نأمل أن تكون واضحة) تتطلب مشاركة كاملة لعدد كبير من الناس الذين يخدمون ذلك الزبون أو يتعاملون معه. وكل شخص يشارك في خدمة هذا الزبون يتمكن من التأثير، بل يقوم بالتأثير في تلك العلاقة. ويجب إجراء اتصالات متعددة معه، ثم أنه يجب بلوغ انسجام بين خدمته ومجاملته. هذا ولا يحسن أن يتصرف كل مزود خدمات بطريقة مختلفة عن الآخرين، ذلك لأن السمعة الجيدة للشركة بين غيرها من الشركات، لا تتحقق إلا إذا كان بالإمكان الثقة بأي شخص فيها، والاعتماد عليه في تطبيق نفس المعايير.

من الواضح أن الزبائن يريدون من مزوّدي خدماتهم الخارجيين أن يتعرفوا فرصهم وحاجاتهم الخاصة، وأن يقدموا أي اقتراحات لأعمال إضافية. وهذا يتطلب أيضاً عمل فريق يضم جميع موظفي الشركة الخارجية،

لأن مدير العلاقات العامة الرئيسي لوحده، غالباً ما يكون غير قادر على تحديد مواضيع الزبون الجديدة.

وغالباً ما يحدث أن يكون المدير التنفيذي الرئيسي (الزبون) وموظفو المركز الرئيسي للشركة هم آخر من يعلم عن المواضيع المستجدة. وكثيراً ما يحدث أن المديرين التنفيذيين الأدنى مرتبة عند الزبون، والموظفين العاملين في الحقل، هم الذين يكونون على دراية أكثر من غيرهم بالمواضيع المستجدة، والأكثر رغبة في التحدث بصراحة عنها. ومن ثم فإن المهنيين الأدنى مرتبة في فريق مزود الخدمات، الذين لهم أكبر اتصال بالناس خلال الارتباط الحالي، هم الذين يكونون غالباً في أفضل موقع يمكنهم من إبراز الحاجات الجديدة.

وقد ابتكر الكثير من الشركات نظاماً لمديري العلاقات، الذين يكونون مسؤولين عن العلاقة الإجمالية للشركة بكل من زبائنها الرئيسيين. ويقع على هؤلاء الأفراد مسؤولية إدارية (وتطوير) علاقات شركتهم بزبائنها الرئيسيين، وإحداث تنسيق بين المهنيين عبر الأقسام المختلفة للشركة، وغالباً ما تتجاوز مهماتهم الحدود الجغرافية.

ولإنجاح مثل هذا النظام، يجب على مدير العلاقات أن يقوم بدور ممثل الزبون (وربما حتى محامي الزبون) أمام الشركة، وهذا يضمن أن تكون جميع موارد الشركة مسخرة لحل مشكلات الزبون. والمنطق في هذا الإجراء يجب أن يكون واضحاً: فإذا ضممنا أن جميع طلبات الزبون قد نُفِّذت، فلا بد أن تريح الشركة.

ويكون مديرو العلاقات في قمة فعاليتهم، عندما يركزون على المواضيع (الطويلة الأجل) المتعلقة بتقوية علاقتهم بزبائنهم. وحيث يرى مديرو العلاقات أنفسهم رجال مبيعات، في المقام الأول، مركزين اهتمامهم بالدرجة الأولى على الحصول على رسوم من الزبون، فإنهم يكونون مقبولين بدرجة أقل من قبل هذا الزبون، ويصبحون أقل فاعلية.

ويرى كثير من مديري العلاقات أن دورهم يتمثل في أن يحملوا على عاتقهم بناء علاقة الثقة بينهم، كل بمعزل عن زملائه، وبين المديرين التنفيذيين المختلفين عند الزبون. وهذا أمر خاطئ عادةً. إن أهم جزء من وظيفة مدير العلاقات هو أن يدير العلاقة، لا أن يحاول بناءها وحده. ويجب أن يكون نشيطاً في توليد فرص لأعضاء الفريق المهني للشركة، وذلك بالاجتماع مع مديرين تنفيذيين آخرين تابعين للزبون، والبدء بعلاقات ثقة جديدة معهم.

ويمكن عمل هذا بعقد منتديات داخلية حرة مخصصة لشركة الزبون، حيث تتاح لأعضاء جدد في الشركة المهنية فرصة عرض خبرتهم ومقابلة موظفين آخرين لدى الزبون في جو ضعيف التوتر. وثمة طريقة بديلة تتجلى في تقديم خدمات زميل من خلال حضوره اجتماعاً داخلياً للزبون، وذلك كأسلوب لاستثمار العلاقة، ولفتح الباب أمام علاقات جديدة تتكوّن بين أشخاص جدد يقابل بعضهم بعضاً.

إن جزءاً من وظيفة مدير العلاقات، هو بناء وتنشيط الفريق الذي يخدم زبوناً مشتركاً. وهذا يعني تكريس وقت ليس بالقليل كي تكون مدرباً رائعاً.

إن مهمة مدير العلاقات، هي جعل أعضاء الفريق يريدون المشاركة بنشاط في خدمة ورعاية العلاقة. ويمكن فعل هذا بتقديم ما لا يجدونه غالباً في عملهم النظامي، مثل التحدي والمدلول. ومن وجهة المبدأ، فإن العمل للزبائن الرئيسيين يجب أن يكون مثيراً ومفعماً بالتحدي، حتى بدرجة أعلى من خدمة أنواع أخرى من الزبائن.

بيد أن المدلول والتحدي يجب ألا يعتبرا أمرين واردين دوماً. ففي وسط هرج ومرج الحياة المهنية المليئة بالمشاغل، من السهل أن يغيب عن ناظرينا أهمية ما الذي نقوم بعمله. إن مديري العلاقات الفعالين يعملون لمساعدة أعضاء فرقهم على اكتشاف الإثارة، والتحدي، والدراما في مشكلات الزبون.

هذا وإن مديري العلاقات الفعّالين يبذلون جهوداً حثيثة أيضاً كي يظهر أعضاء فريقهم بمظهر جيد. إنهم يوجدون فرصاً لأعضاء فرقاء آخرين للمشاركة في نشاطات واضحة جداً، تساعد في سيرتهم الوظيفية. إنهم يرغبون في كبت حاجاتهم الشخصية والعمل بجدّ لمنح أعضاء الفريق معلومات قيّمة عن الزبون، كي يتمكنوا من البدء ببناء علاقات ثقتهم الخاصة. إن كبار مديري العلاقات يعملون بجد لتوليد صلات جديدة لأعضاء الفرق، وهم يشركونهم في نشاطات تعليمية خارجة عن القواعد التي يسير عليها أعضاء الفريق في حياتهم اليومية.

ولما كان أفضل طريقة لجعل شخص ما يتعاون معك، هي أن تقدم له خدمة أولاً، فإن مديري العلاقات العظماء يجهدون في خدمة فريقهم قبل أن يطلبوا منه شيئاً. وهم يعملون على أساس أنهم لو خدموا فريقهم جيداً، فإن الفريق سيخدم الزبون.

ويفكر مديرو العلاقات المتميزون في إيجاد طرق تسهل على فريقهم خدمة الزبون. إنهم يزودونهم بالأدوات، والبحوث، وبمعلومات عن الزبون وعمله؛ وهم يعملون كل هذا بأسلوب مفهوم وواضح. وهم يكلفون شخصاً بقراءة، وتلخيص، وتوزيع كل مجلة تجارية، وكل نشرة تتعلق بالجمعيات الصناعية، وكل تقرير لتحليل مالي يتعلق بعمل الزبون، وذلك كي يصبح جميع أعضاء الفريق مطلعين على آخر المستجدات التي تحدث في عالم الزبون.

وأهم حقيقة ينبغي لنا ملاحظتها حول مدير العلاقات، بعيداً عن مهمته الحالية، هي أن هذه العلاقات نشاط استثماري لكل شخص مرتبط بها. ويجب أن توضع جانباً الميزانيات الكبيرة، ويستعمل عادة لهذا الغرض برنامج إدارة العلاقات، الذي يستغرق زمناً أطول مما تستغرقه الشركات المهنية التقليدية.

وأفضل خبر هو أن إدارة العلاقات تصبّ في مصالح كل شخص.

فالزبائن يريدونها، ثم إنها مفيدة للشركة عن طريق تنمية علاقاتها وزيادة مدخولاتها. وإذا قامت هذه الإدارة بعملها جيداً، فإنها تتمكن من إتاحة فرص لإعلاء مستوى أداء كل المهنيين المشاركين فيها. وقد أثبتت الدراسات في كثير من الشركات، وجود رابطة واضحة بين الربحية *profitability* والنجاح *Success* في رعاية العلاقات وتقويتها. إنه عمل صعب، بيد أنه طريق واضح لبلوغ النجاح الاقتصادي.

حالة البيع التداخلي

البيع التداخلي cross - selling هو، تعريفاً، البيع ضمن منظمة من نفس المستوى، ثم إنها زبون. وبالضرورة، فإنه يتضمن خليطاً من أشخاص جدد، كزبائن منفردين، و/ أو عروض خدمات جديدة (ومن ثم أشخاص جدد غالباً) من طرف الشركة المهنية. لذا، فثمة علاقات جديدة موجودة في صميم البيع التداخلي.

ولما كان البيع التداخلي يبدأ بناصح موجود يخدم زبوناً موجوداً، فهو يبدو، للوهلة الأولى، مناسباً تماماً لإنشاء علاقات وتعزيزها. لكن الحقيقة (كما سنرى)، أن لدينا غريبين يحاول كل منهما معرفة الآخر، ويحمل كل منهما حملاً ثقيلاً من الشهرة ومن الآمال المعقودة عليه. ويرتبط البيع التداخلي بالغرباء بقدر ارتباطه بالعلاقات. ومع ذلك فإن أحداث المبيعات الحاسمة تجري بين أولئك الذين لديهم معرفة وثيقة بعضهم ببعض. ومن ثم، فلا عجب أن يكون البيع التداخلي صعباً لكلا الطرفين، مع أنه لا يبدو كذلك.

الثقة هي، أساساً، شخصية، وليست مؤسسية، وليست مؤهلة كثيراً لأن تُنقل من موقع إلى آخر. ويمكن لناصح مساعدة زميل على جعل زبون الناصح يثق بذلك الزميل، لكن ذلك ليس بالأمر السهل. فكلما تعمقت الثقة

بين ناصح وزبون، عدا قبول الزبون بكلام الناصح بأن الزميل جدير بالثقة أقل احتمالاً.

البيع التداخلي يشبه مقابلة أصهارك المحتملين لأول مرة: فمن المحتمل أن يحبوك، لكن من الأفضل لك ألا تسلم بذلك تماماً. فهناك أكثر من علاقة واحدة تنطوي على مجازفة.

ويرى بعض الناس في البيع التداخلي أنه ينطوي على توقع بأن علاقة مؤسساتية يمكن أن تنقل الثقة. هذا غير صحيح، فالثقة شخصية. وعندما يصطدم التسليم بقبالية الانتقال المؤسستي بحقيقة اجتماع الغرباء، فإنه يراود الجميع إحساس غير مريح.

أنماط البيع التداخلي

ثمة نموذج قديم جداً يستعمل في الأصل للمقابلة بين الزبائن القدماء / الجدد، وبين النواتج القديمة / الجديدة. وهذا النموذج يمكن تكييفه بسهولة لإيضاح الحالات النموذجية للبيع التداخلي، كما هو مبين في الشكل 21 - 1.

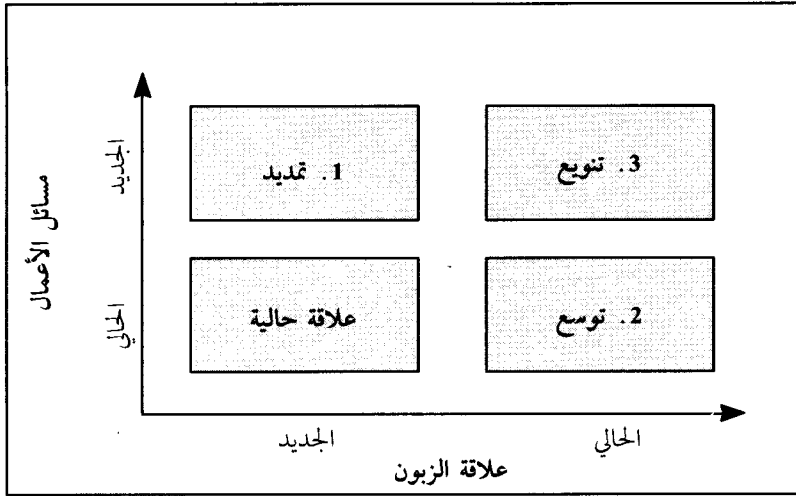
ويشير النمط 1 من البيع التداخلي (كما هو مبين في المخطط) إلى محاولة تقديم عرض خدمة جديدة إلى زبون حالي منفرد؛ واللاعب الجديد هو خبيراً لمحتوى الجديد التابع للشركة المهنية. (وسنشير إلى هذا النمط بكلمة «تمديد»).

أما النمط 2 من البيع التداخلي فإنه يتحقق عندما يجري تقديم خدمة موجودة إلى شخص جديد في منظمة الزبون (ربما في قسم مختلف عن قسم زبون موجود)؛ اللاعب الجديد هنا هو الزبون الجديد المنفرد. (سنشير إلى هذا النمط بكلمة «توسيع»).

ويتضمن النمط 3 من البيع التداخلي لاعبين اثنين، واحد من كل طرف. وهنا تحاول الشركة المهنية بيع خدمة جديدة إلى شخص جديد في منظمة الزبون. (سنشير إلى هذا النمط بكلمة «تنويع»).

وقبل البدء بتحليل هذه الأنماط، سنكرر هنا حسابات علاقة الثقة الواردة في الفصل 8، التي نستعملها كقاعدة لمقارنة مستويات الثقة في كل حالة.

الشكل 1.21. أنماط البيع التداخلي الثلاثة



علامة الثقة الحالية:

$$ج = (م + و + أ) / ت$$

$$ج = (2 + 3 + 5) / 8 = 1,25 \text{ زبون جديد}$$

$$ج = (5 + 8 + 7) / 4 = 5 \text{ زبون حالي}$$

ولتسهيل الأمور، لِنَخْطُ خطوة واحدة في كل مرة، ناظرين أولاً إلى النمط 1 من حالة البيع التداخلي.

النمط 1 (التمديد)

لنفترض أن آمي Amy (وهي ناصحة حالية) ترغب في تقديم عرض خدمة جديدة (تنهمك فيها زميلتها باربرا Barbara) على زبونها الموجود كيرت Curt:

لنُضِغَ إلى بعض الأفكار النموذجية لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين في البيع التداخلي.

آمي: أنا أعلم تماماً أن بمقدوري مساعدة كيرت بالخدمة الجديدة، وذلك إذا استطعت جمعه بباربرا والملاءمة بينهما؛ وباربرا هي خيرتنا في ذلك المجال.

كيرت: إنني أفكر في شركة آمي على أنها مجموعة من الأشخاص يفعلون ما يقومون بعمله لي. أنا لا أربط بينهم وبين هذا المجال الجديد. ثم إنني لا أعرف باربرا.

وقد أجرت آمي، مديرة علاقات الخدمات الموجودة، المحادثة التالية مع كيرت، زبونها الموجود، وذلك في سيناريو يسمى «تمرير بطاقة العمل» Passing the Business Card: كيرت، كلانا يعرف أن لديك مشكلة هنا. إنها مهمة، وينطوي قسم كبير منها على مجازفة. وأنا أعلم أنك تحدثت إلى شركة Alter Association لمعالجتها.

«والآن، فإن الحقيقة هي أنه، كما تعلم، يوجد لدينا أيضاً خبرة واسعة في هذا المجال. وأنا أدرك أنه ربما كان هناك الكثير من الأسباب غير الجوهرية الكامنة وراء عدم طلبك منا التحدث عن المشكلة الجديدة، لكن ثمة مجازفة كبيرة هنا إن بقيتْ خجولة وصامتة.

لديّ زميلة، اسمها باربرا، وهي رائعة في المجال الذي أنت بحاجة إليه. وأنا أفكر حقاً بأنه يجب عليك التحدث إليها. لقد حدثتها عن وضعك، ولديها بعض الأفكار الجيدة. هاك بطاقتها. هل تريد مني أن أطلب منها محادثتك هاتفياً، أم هل تفضل أن تطلبها أنت في الوقت الذي يلائمك؟ وكلا هذين الأمرين يناسبني؛ لكن أخبرني بما ستفعله».

إذا كنت في موقع كيرت، مصغياً إلى حديث آمي، فكيف سيكون شعورك؟ ربما شعرت أنك وُضِعْتَ في موقف حرج؛ فأنت تُسأل عن شيء دون أن يكون لديك الكثير لتهييّ الجواب. ربما شعرت بأن ما يعرض عليك فيه شيء من إحراجك.

ولتبيع بنجاح، يجب أن تنمو الثقة خلال البيع. لكن في هذه الحالة، يسدل الستار على الثقة. ويبدو لكيرت أن آمي تطلب شيئاً من كيرت (وهي كذلك)، في حين أنها تقدّم القليل مقابل ذلك.

ويعطي الشكل 2.21 تقييماً لمركبات معادلة الثقة في هذا السيناريو. والعلامات العددية للمركبات معطاة في مقياسٍ للعلامات بين 1 و10، ونرى مقابل كل مركبة بعض التعليقات الكيفية. قارن هذا بمستوى الثقة الذي علامته 5، والذي حدث في العلاقة الموجودة سابقاً. إنه سقوط تام! وفي الحقيقة، فإن علامة الثقة هنا هي حتى أخفض من حالة الزبون الجديد الافتراضي، والتي هي 25.1! (وكما في السابق، فإذا كانت تقديرائك مختلفة، أدخل أعدادك الخاصة).

الشكل 2.21. أسباب المجازفات الملاحظة

المركبة	التعليق
المصدقية: 4	مصدقية آمي في المحتوى الجديد منخفضة؛ كل مصداقية باربرا مصدرها آمي، التي يبدو أن دوافعها مختلطة.
الوثوقية: 2	لا وجود لسجل يتعلق بمجال الخدمة الجديدة أو باربرا، ولا وجود لخطة للحصول على سجل.
الألفة: 3	لقد وسّعت آمي جدول الأعمال (الأجندة) ليشمل وجهات نظرها في المنافسين، وتقييم باربرا، والمجال الجديد، لكنها لم تشرك كيرت في كل هذا.
التوجه نحو الذات: 8	كل حديث آمي يدور حول نفسها وشريكتها؛ لا وجود لدليل على وجود تركيز على وجهة نظر الزبون، ومشكلاته.
العلامة النهائية للثقة: 1,13	$(م + و + أ) / ت = \text{الثقة}$ $1,13 = 8 / (3 + 2 + 4)$

هل من المثير للدهشة أن يتململ كيرت في مقعده؟ لدينا هنا شخص اعتاد كيرت التعامل معه بمستوى عالٍ من الثقة، وهذا الشخص يجعله الآن

يشعر بنفس الشعور الذي ينتابه عندما يشتري سيارة مستعملة. هذا أمر بعيد عن الإنصاف! ليس لدى كيرت حتى طريق لبق للخروج مما هو فيه. ربما يتناسى ما طُلب منه، تاركاً آمي تفكر فيما حصل.

لكن الموقف أكثر تعقيداً من ذلك، لأن العلاقة بين آمي وكيرت ليست هي العلاقة الوحيدة الوثيقة الصلة بهذا الموضوع. فيجب على آمي التعامل مع باربرا لإقناعها بالانخراط فيه. ونحن ندعو هذا «بيعاً داخلياً في الشركة المهنية».

لننظر في الحواجز: أولاً، إن باربرا تحظى، في كثير من الشركات المهنية، بثقة أقل عندما تستجيب لزبون شخص آخر ممّا تحظى به عندما تجعل شخصاً آخر يستجيب لزبونها.

ثانياً، إن وقت باربرا ثمين. ما هي التأكيدات المتوفرة لديها بأن آمي تخصص الوقت الضروري لتأهيل هذا الزبون؟

ثالثاً، ماذا عن المجازفة في الإحراج الموجودة دائماً؟ لنفترض أن آمي أخطأت في تحديد المشكلة، ووعدت بالكثير من النتائج، وكان تقديرها للسعر أقل مما يجب. لا وجود لنهاية لعدد الطرق التي ربما سلكتها آمي «لتسليم» المهمة حتى قبل بدئها.

وأخيراً، كل هذا يحدث في بيئة آمي وباربرا التي هما زميلتان فيها. قد تكون علاقتهما الشخصية قوية أو ضعيفة، لكنّ كلا منهما تعرف بأنه يفترض فيها أن تعمل ضمن فريق. وهذه حقيقة تقيد لغتهما؛ ولا يمكن لأي منهما الإقرار بالفائدة الشخصية التي تجنيها بصراحة.

يتعين على آمي توليد ثقة بثلاثة مواضيع: (1) أن يكون موضوع العمل حقيقياً وجوهرياً؛ (2) أن تشغل أمور باربرا في قلبها مكانة مثلما تشغله أمورها الخاصة؛ (3) ألا تكون باربرا قد بدأت عملاً آخر.

أفضل طريقة يمكن أن تسلكها آمي لفعل هذا هو أن تقوم ببساطة بإنفاق قليل من الوقت في تزويد باربرا بمعلومات عن الزبون قبل مفاتحته

بالأمر (وكمية الوقت يجب أن تكون أكثر قليلاً من الوقت النظامي، كي يكون كافياً ليُرى أنه تضحية صغيرة). وهذا يزود باربرا بالمعلومات الضرورية لإصدار حكم مدروس حول ما إذا كان موضوع العمل حقيقياً، وما إذا كان بمقدورها أن تسهم فيه. وهذا يعزز من مصداقية آمي.

يبين هذا أيضاً أن آمي ترغب في العمل انطلاقاً من شيء آخر بعيد عن المصلحة الذاتية القصيرة الأجل. إنها ترغب في التنازل عن وقتها، وأن تعرّض للخطر بعض المعرفة الحميمة المتصلة بعلاقة زبونها. وهذا فإن إنفاق الوقت يؤدي إلى ألفة أعمق بينهما.

هذا ولا يمكن للشكل الأساسي (الذي يُظن أنه أبسط الأشكال) للبيع التداخلي أن يتحقق إلاّ من خلال اهتمام مستفيض ببناء الثقة. وبدون هذا، فإن كل ما نعمله سيكون مهمة مرهقة، إن لم تكن مستحيلة!

النمط 2 (التوسع)

آمي: أعرف بأننا يمكن أن نقوم بعمل ممتاز لدون Don إذا قَدَمْنَا كيرت إليه.

كيرت: لست واثقاً بأنني أريد التدخل بين آمي ودون. وهاكم ما تقوله آمي فيما يتعلق بتقديمها إلى دون من قبل كيرت.

«كيرت، تعلم أنت وأنا أن مجموعة دُون يمكن أن تستعمل بالضبط ما أقوم بعمله هنا معك. نحن في طريقنا إلى إكمال خطتنا هنا، وأظن أنه يمكننا الاتفاق على أن الأمور كانت ناجحة إلى حد ما، ومن ثم فإن الوقت ملائم الآن للتفكير في كيفية تقديمي من قبلك إلى دُون.

إنني أقدر عالياً جميع المساعدات التي قَدَمْتَهَا لنا، وأعلم أنك مسرور بهذا العمل. لذا فإنني أودُّ سؤالك عما إذا كان بإمكانك تقديمي إلى دُون. إنه سيصغي إليك. الصفقة ليست كبيرة، لا ضرورة لإجراءات رسمية أو أي شيء، ولا أريد أكثر من كلمة طيبة. كل ما أنا بحاجة إليه حقاً هو التقديم. دعني أعرف كيف تريد مباشرة العمل».

ومرة أخرى، تريد آمي أن تقوم بعمليات سحب، لا إيداع، في مصرف الثقة. ويُطلب من كيرت أن يقدم كلمة طيبة إلى زميل نيابة عن شخص آخر، إضافة إلى التجرؤ على التدخل في حاجات زميله. ثمة مجازفة لكيرت في هذا الموقف، حيث احتمالات الفشل في هذه المجازفة أكبر من احتمالات النجاح. لنحلل الآن أداء آمي باستعمال نموذج الثقة.

إن علاقة ثقة آمي أعلى مما هي عليه في النمط 1، ولكنها ما زالت غير قريبة من مستويات العلاقة الموجودة سابقاً. وكلا العلامتين قريبة جداً مما كان متوقعاً في سيناريو جديد تماماً. ومرة ثانية، يجب أن ننظر إلى علاقة إضافية تتعرض إلى مجازفة: وهي بين كيرت (الزبون الأصلي) ودون (زميله).

من السهل الافتراض بأن البيع هو كل المسؤولية التي تقع على عاتق ناصحي الشركات المهنية. بيد أنه في حالة البيع التداخلي هذا، فهناك زبون جديد. وفي مثل هذه الحالة، يجب على الزبون الموجود أن يكون تابعاً للفريق الذي يبيع. لماذا؟

الشكل 3.21. أسباب المجازفات الملاحظة

المرکبة	التعليق
المصادقية: 6	عالية في تقديم الخدمة، ولكنها منخفضة في عمل دون
الوثوقية: 4	يوجد سجل معروف لكيرت، ولكن ليس لدون، ولا توجد خطة للحصول على سجله
الألفة: 2	آمي تطلب من كيرت إطلاعها على متطلبات عمل دون، وإطلاع دون على جودة عمل آمي؛ آمي لا تجازف أبداً، أما كيرت، فيقوم بالمجازفة كلها.
التوجه نحو الذات: 8	كل شيء يدور حول آمي وشركتها؛ لا وجود لدليل على الاهتمام بمصالح دون.
العلامة النهائية للثقة: 1.5	$(م + و + أ) / ت = \text{الثقة}$ $1.50 = 8 / (2 + 4 + 6)$

لأن من الواضح أن الزبون الأول هو الأكثر موضوعية، والأكثر احتمالاً للحصول على فوائد مع الزبون المحتمل. ثمة أسباب كثيرة لاحتوائه، ولا مجال لاستثنائه. إن غيابه عن البيع سيرسل إشارات سلبية.

كيف يمكن عندئذٍ جعل زبائننا يبيعون، وأن تكون إدارتنا لهم في هذه العملية ضعيفة جداً؟ الحقيقة، هي أن هذا ليس بالأمر الصعب. المطلوب هو توفر رأي صادق حول الكيفية التي تكون فيها مصالح الفريقين متشابكة.

وكي تجعل أحد الزبائن يوافق على أن يبيع بنشاط زبوناً آخر في نفس المنظمة، فلا بد من معالجة مواضيع معينة، يتصدرها السؤال التالي:

«ما الذي أحصل عليه من كل هذا؟»

أجوبة المحتوى ليست صعبة. فقد يكون في مصلحة كيرت المساعدة على البيع إلى دُون لأي من الأسباب التالية:

- إن معرفة الزبون السابق للشركة المهنية تضاف إلى قدرة محتواه، وهذا يقوده إلى النجاح.
- إن أداء جيداً لدون لا بد أن يكون له تأثير جيد في كيرت.
- المواضيع التي سينهمك فيها كيرت مع دون سيجري تناولها انطلاقاً من معرفة وعلاقة سابقة بها.
- قد يوجد هناك جوانب اقتصادية للعمل بين كيرت ودون.
- إن العمل المشترك يتيح فرصاً للمناورات بغية تحسين العلاقات، وتعزيز إمكان الرؤية، وتوليد وجهات نظر مشتركة.
- إن العمل المؤدَّى لدون قد يوفر رؤى في العمل المؤدَّى لكيرت.

هذه أسباب عقلية لإقناع الزبون بالمساعدة في البيع، ويحتمل أن تكون أسباباً جيدة جداً. بيد أن قبولها يتوقف بدرجة أقل على المحتوى، وبدرجة أكبر على الأسلوب الذي تقدم به هذه الأسباب.

والكلمات، في الواقع، أقل أهمية بكثير من الإيمان الكامن وراءها.

ويجب على الناصح أن يؤمن أن البيع التداخلي المقترح مصلحة كبيرة جداً لمنظمة الزبون. ويتعين على الناصح الإيمان بأن عدم محاولة تقديم المساعدة لحل المشكلات الإضافية للزبون، هو تصرف غير مهني. وأخيراً، يجب على الناصح أن يدرك أن مساعدة الزبون الموجود ضرورة لتأكيد أن منظمة الزبون تريح في بعض الصفقات الجوهرية المعرضة للمجازفة.

وإذا لم يكن هذا صحيحاً، فيجب على الناصح ألا يذكره. وإذا لم يكن الناصح مؤمناً به، فلماذا يؤمن به الزبون؟ أما إذا كان مؤمناً به، فستكون الكلمات جاهزة. والدرس المستخلص هنا هو ضرورة التركيز بإخلاص على فوائد الزبون، وعدم الخوف من قول الحقيقة. فإذا قلتها للزبائن بهذه الطريقة، فسيقومون بالبيع إلى زبائن آخرين، أو بتقديم شرح جيد لسبب عدم إيمانهم بقيمة هذا البيع.

النمط 3 (التنوع)

لنتفحص، أخيراً، الحالة التي تريد فيها آمي تقديم خدمة جديدة لدون، وهو الموظف التنفيذي الجديد لدى الزبون. تُرى، ما الذي يفكر فيه كل منهم؟

آمي: أعرف أننا نستطيع مساعدة دون بخبرتنا الخدمية الجديدة، وذلك إذا قدم كيرت دون إلى باربرا.

باربرا: سيكون هذا وكأنه مطاردة إوز بري. آمي لا تعرف المشتري. لماذا يجب عليّ ملاحقة مبادراتها إذا كان احتمال نجاحها لا يزيد عن احتمال نجاح مبادراتي؟

دون: هل يطلب مني كيرت الاجتماع بشخص لا يعرفه؟ لنكن واقعيين!

يمكنك اعتماد حساباتك الخاصة بك لمعادلة الثقة في هذا السيناريو. ومن الواضح أنه سيكون أدنى بكثير من سابقه!

وإذا أنجز البيع، فستكون العلاقة موجودة بين باربرا ودون.

لكن فكر في جميع العلاقات الأخرى الواردة هنا، والتي تتضمن:

1 . آمي وكيرت.

2 . آمي وباربرا.

3 . كيرت وباربرا.

4 . كيرت ودون.

وينشأ موضوعان جوهريان من هذا التعقيد: تسلسل هذا البيع، والتعامل مع مركبته العاطفية المربكة.

هل ثمة تسلسل سليم لهذه الحركة؟ نعم. إنه يحدث تكرارياً، ثم إن المبيعات الداخلية تحدث أولاً. قد يتطلب تكراراً واحداً، أو عدة تكرارات.

وإذا ما كنت في هذا الموقف (مثل آمي)، ابدأ بالتحدث إلى باربرا، إلى خبيرتك الداخلية. ثم احصل على مزيد من المعلومات من زبونك، متسلحاً بالشجاعة لتحديد المشكلة مع تقدمك في عملك. كرر مرة أخرى.

العدد الصحيح لمرات التكرار هو مسألة تقديرية؛ والتقدير المبني على التجربة قد يكون صالحاً عندما لا يمكنك مواصلة التفكير في سبب مقنع لعدم حضور اجتماع لثلاثة، أو أربعة، أشخاص.

وسيكون الاجتماع «الحقيقي» (وهو الذي يضم جميع الفرقاء) ناجحاً إذا، وفقط إذا، كانت جميع الأمور التالية واضحة لكل شخص فيه:

- أن يخصص له جميع الفرقاء وقتاً كافياً.
- أن تكون المشكلة مفهومة جيداً.
- أن تكون الخبرة حقيقية ومعروفة.
- أن تكون مصلحة كل شخص حقيقية.
- أن يعرف كل شخص الآخرين جميعهم.

وعند ذلك، فإن الفائدة الناجمة عن البيع التداخلي يمكن أن تتحقق أخيراً.

علاقة أخيرة (مستترة)

علينا ألا ننسى أنه في خضم نشاط عملية البيع التداخلي هذا، توجد علاقة أخرى ستتأثر تأثراً جوهرياً مهما حدث: إنها العلاقة بين آمي وكيرت، وهما الشخصان الأصليان المنخرطان في هذا النشاط.

فكر في الأشياء الكثيرة التي يطلب الناصح الأصلي من الزبون (كيرت) أن يؤمن بها، وهي:

- أن باربرا خبيرة.
- أن آمي تعرف عن الخدمة الجديدة ما يكفي لتعرف أن باربرا خبيرة فيها.
- أن آمي تعرف عن عمل دُون ما يكفي لتعرف أن الخدمة الجديدة تتناول موضوعاً أصيلاً.
- أن آمي تولي مصالح كيرت اهتماماً لا يقل عن اهتمامها بمصلحتها الشخصية.
- أن تعرف آمي أن عرض شركتها تنافسي.
- أن المركبات الشخصية للعلاقة الموجودة لا تبطل باقتراح علاقة عمل جديدة.

وهكذا نرى أن ثمة الكثير من الأشياء التي يطلب من الزبون قبولها. إنها تعيد صياغة العلاقة الأصلية إلى حد بعيد. ونحن نكرر النقطة الرئيسية في هذا الفصل. يمكن جعلها تحدث، ولكن لا تحدث إلا حيث تكون مهارات بناء الثقة متطورة جيداً.

إن الميل العادي للناس في حالة آمي يتمثل بالتركيز على توليد المصداقية لحيز المضمون الجديد، أو لمعرفة العمل المتصل به. لكن المواضيع التي هي أوسع، فتركز على المصداقية الشخصية لآمي، وعلى مستويات الألفة والتوجه نحو الذات التي تبديها.

لا تستطيع آمي الاعتماد على تأكيدات غير موضوعية محضة (مثل: «باربرا عظيمة حقاً؛ لقد عرفتُها منذ زمن بعيد»). هذا شيء يتعلق بمصادقية آمي، وليس بمصادقية باربرا.

وبالمثل، فغالباً ما نقع (مثل آمي) في فخ الظن أنه إما أن نكون خبراء محتوي جديدين مثل باربرا، وإما أننا لا نملك الحق بقول أي شيء. والحقيقة هي أن الزبون لا يتوقع من آمي أن تصبح خبيرة في مجال المحتوى الجديد. لكن الزبون يتوقع فعلاً أن آمي ستعرف ما فيه الكفاية عن موضوع العمل كي تكون قادرة على أن تقرر أنه يجدر بالزبون التحدث إلى خبير. ومرة أخرى، فإن الموضوع الأكبر ليس مستوى ثقة الخبير الجديد، إنما هو مستوى ثقة الناصح الأصلي.

قد يبدو استعمال هذه السيناريوهات مبسطاً أكثر من الواقع، لكن احكم بنفسك على مدى شيوعها. المهم في البيع الداخلي ليس جودة المعلومات والوصول إليها؛ المهم هو توليد الثقة بعلاقات جديدة هشة، حيث التوقعات عالية والحواجز كبيرة.

التعامل مع العواطف المعقدة في البيع الداخلي

نعيد إلى الذاكرة أن التعقيدات العاطفية للبيع الداخلي تنشأ من حقيقة أن علاقة مؤسساتية يمكن أن تكون مساعدة، لكن لا يمكن توليدها إلا بعد ترسيخ العلاقات الشخصية أو إعادة التفاوض عليها، وهذه العلاقات يجب أن تكون كما لو كانت من صنف جديد.

والمدخل إلى هذا هو الإقرار (بصراحة وصدق) بالمواضيع التي لم يجر الحديث عنها في كل حالة. وعلى سبيل المثال:

- «أنا لا أعرف شيئاً عنك، لكنني لو كنت مكانك، لكنت قلقاً من إدخال شخص جديد».
- «يمكنني فقط الافتراض أنه لما كنت تعرفني من العمل السابق،

- فإنك لا تميل إلى أن تنظر إليّ كخبير في هذا المجال».
- «أنا أعرف أن من المهم لك أن تقوم بدور رئيسي مع زبونك التالي، ومن ثم دعني أشرح لك كيف يمكن أن ينجح هذا هنا».
 - «بالطبع، عليّ أن أكون واضحاً جداً هنا، خوفاً من احتمال ظهوري متناقضاً في اقتراحي لك رؤية باربرا».
 - «لا أقبل أبداً بتوصية دون أن أدرسها، حتى لو صدرت من أولئك الذين أعرفهم وأثق بهم، ومن ثم فلا أتوقع منك أن تفعل ذلك أيضاً».

إن المواضيع التي هي بحاجة إليّ أن تطرح بصراحة، هي تلك التي ترتبط مباشرة بمعادلة الثقة: المصدقية، والوثوقية، ومستوى الطبيعة المشتركة للألفة، وفهم التوجه نحو الذات من قبل الناصح. وتوفر معادلة الثقة قائمة ضبط checklist جيدة للمهني، الذي يسعى إلى تأكيد أنه أحاط بالقواعد.

وأخيراً، علينا أن نلاحظ الأهمية الرمزية للناصحين، الذين ينفقون من وقتهم الكثير لتكوين العلاقات، لأن في هذا الإنفاق تمهيداً لنشاط في عملية البيع التداخلي. ليس ثمة دلالة أفضل على نوايانا ومقاصدنا من أن نصرف قسطاً من وقتنا الثمين على شخص ما. وفي الحقيقة، فإن هذا يثبت أننا جادون في التزامنا بجداول أعمال (أجندة) مشترك، وأن توجهنا غير مقصور على ذواتنا، وأنا ملتزمون بفهم وجهات نظر الآخرين.

ومن خلال هذه الإشارات بالذات، يمكننا إيصال رغبتنا في الانخراط في علاقات مبنية على الثقة.

22

قائمة التأثيرات السريعة لكسب الثقة

ما هي تلك الأشياء التي لها أكبر الأثر، والتي لها أسرع مردود، والتي يمكن للناس عملها ليكتسبوا الثقة؟ هذا السؤال يُطرح علينا على نحو دائم. وهو سؤال مشروع.

نحن نرى أن هذه الأشياء هي:

1. إصغ باهتمام إلى كل شيء

أجبر نفسك على الإصغاء، وإعادة صياغة ما سمعت. استوعب ما يحاولون قوله. وإذا لم تتمكن من إعادة ما سمعت بطريقة تجعل القائل يعلق قائلاً: «نعم، هذه هي النقطة، هذا بالضبط ما أقوله»، فإن إصغائك يكون سيئاً.

2. شارك عاطفياً (مشاركة حقيقية)

إن الإصغاء وإعادة صياغة ما سمعت جيداً يجعل الشخص الآخر يعرف أن ما قاله قد سُمع. لكن هل فهمَ كلام ذلك الشخص؟ يظل يراود المتكلم شك في ذلك، إلى أن يسمع نمطاً ما من الكلام يتضمن مشاركة عاطفية. لا يتعين عليك الموافقة على ما يقوله الشخص الآخر؛ بل يجب عليك، بكل بساطة، أن تفهمه.

وكلما وجدت نفسك تفكر في أن «هذا الإنسان أحمق»، فاطرح فوراً على نفسك السؤال «لماذا يصدّق ذلك؟ من أين أتى؟ ما الذي حدث لجعله يفكر بهذه الطريقة؟» عليك بذل جهد كبير لفهم الناس الآخرين. ويجب عليك:

- الإصغاء لمعرفة المكان الذي أتوا منه.
- فهم المكان الذي أتوا منه.
- الإقرار بأنك تفهم المكان الذي أتوا منه.

كل من يفهمنا يحق له الدخول في مناقشة معنا، ومن ثم أن يكون مسموعاً.

كل من يشاركنا عاطفياً يملك الحق في ألا يتفق معنا، ومع ذلك يظل يحظى باحترامنا. ويعود لمثل هذا الشخص الفضل في تغيير الكثير من أفكارنا.

3. لاحظ المشاعر التي تتابهم

المهارة العاطفية الصرفة لا تتطلب الكثير من الوقت، لكن مردودها فوري. والجانب السلبي الوحيد فيها هو أنها تبدو وكأن فيها شيئاً من المجازفة. لكن هذه المجازفة أقل كثيراً مما نظن.

ويقول سالاكوز Salacuse إنه كي تكون ناصحاً جيداً، عليك الانتباه إلى ثلاثة أشياء في كل محادثة: كلمات وأفعال زبونك (ونضيف إليها مشاعره)، وكلماتك وأفعالك (ومشاعرك)، وردة فعل زبونك على كلماتك وأفعالك.

قد يبدو هذا أمراً معقداً، لكنه يمكن أن يكون سهلاً. وكل ما هو مطلوب ملاحظة دقيقة، وبضع كلمات تخرج من القلب، كأن تقول «يبدو عليك منزعجاً اليوم، ما الذي حدث؟» أو تقول وأنت تنحني إلى الأمام: «جو Joe، يبدو عليك الذهول؛ طمئني هل حدث شيء؟»

وأقوى العبارات تأتي من تعرّفك شعوراً لدى الشخص الآخر، وكذلك تعرفنا لمشاعرنا نحن، شريطة أن نعرف كيف نقوم بذلك بدقة. وهذا الشيء نفسه صحيح، ولو بدرجة أقل، إذا تعرفنا لمشاعر أطراف ثالثة (مثلاً، «يبدو جو كسولاً إلى حد ما في الأيام الأخيرة، هل هو مستاء من مراجعته؟»

4. أشرك الآخرين بوضع جدول الأعمال (الأجندة)

لا يمكننا التفكير في شيء أسهل من ممارسة تقنية لإشراك الآخرين في وضع جدولٍ للأعمال. قد لا يقدم هذا أعلى مردود، لكنه أسهل شيء يمكن عمله. وسواءً أكنت في اجتماع رسمي أم غير رسمي، أو كنت تتحدث هاتفياً، أو كنت ضمن مجموعة صغيرة أو كبيرة، ابدأ أولاً بأن تتقاسم مع الآخرين فكرتك عن وضع جدول أعمالٍ للاجتماع، وأن تسأل بصراحة (وإخلاص) الزبون ليضيف أفكاره إلى جدول الأعمال. هذا سيزودك بمعلومات مباشرة، ثم إنه يُنمذجُ للزبون حقيقة موقفك الذي يتمثل بالشعار «نحن . لا . أنا».

5. اعتمد، رجاءً، وجهة نظر!

يبدو أن اعتمادك لفكرة أو وجهة نظر أمر ينطوي على مجازفة كبيرة حينما لا تكون متوثقاً تماماً منها، ذلك أنها تنطوي على مجازفة شخصية. والحقيقة هي أنه من المفيد جداً لزبائننا أن نكون قادرين على إيضاح وجهة نظرٍ ما، حتى لو انتهت بهم إلى رفضها، أو حتى لو كانت خاطئة! ولهذا سببان: فتقديم وجهة نظر يقوم بدور الحفاز catalyst، وهي طريقة لمساعدة الزبون على التفكير.

تعلم كيف تعبر عن وجهة نظر بعبارة بسيطة وعاطفية كأن تقول:

«الآن، دعني أطلق بالون اختبار هنا» أو «من المحتمل ألا يكون هذا هو المكان المناسب للتوقف، لكن...» أو «من يعرف إلى أين يمكن أن يوصلنا هذا الأمر، لكن حدث معي...»

6. قم بمجازفة شخصية

تحدث المجازفة الشخصية عندما نشعر أننا نضع قطعة من ذواتنا «بعيداً عنا»، فاضحين بذلك شيئاً ما عن أنفسنا، وبذا نصبح مكشوفين عاطفياً إلى حد ما. نحن نخشى من أن نصبح عرضة للسخرية، أو أن نصاب بالإخفاق، أو أن نفقد احترام الآخرين لنا، أو أن نُمنى بخسارة عاطفية في أي من آلاف الأنماط لهذه العاطفة. والألفة هي أحد مظاهر المجازفة بتلك الخسارة الشخصية. ليس من الضروري أن تكون خصوصية private، بل يجب أن تكون شخصية. المجازفة بشيء شخصي، هي القول بأننا نرغب في رفع مستوى الألفة، قد يكون من الممكن، أو غير الممكن، ردّها بمثلها، لكنها جديرة بالمحاولة.

7. اسأل عن مجال له علاقة بمهمتك

يميل معظم المهنيين إلى التركيز على المواضيع والمعلومات المتعلقة بالمهمة التي كلفوا بها. ولكنهم بعملهم هذا، يحتمل فشلهم في التزامهم المهني للزبون بملاحظة واكتشاف فرصٍ للتحسين. إن الناصحين الراغبين في ملاحظة أشياء خارج مجال خبرتهم (والتعبير بطريقة طبيعية عن هذه الرغبة) يولدون انطباعاً جيداً عند الزبون. هذا الانطباع هو أن مثل هؤلاء الناصحين يهتمون بنا، لأنهم يفعلون ذلك حقاً. وإذا زاد فضولك في عمل الزبون زيادة مثيرة، فهذه إشارة جيدة؛ إنها تعني أنك مهتم به. وعندئذٍ يمكنك الثقة بأن شرح مشكلاتك للزبون سيلقى آذاناً صاغية.

8. اطرح أسئلة كبيرة

إن الأسئلة، التي نهاياتها مفتوحة، تجبرك على ألا تحكم سلفاً على ما تسمعه إما الانحياز إلى المتكلم، وإما بتقديمك أجوبة مصطنعة. الهدف هو سماع ما يريد المتكلم قوله بالمصطلحات الخاصة للمتكلم. إن المضمون العاطفي للأسئلة ذات النهايات المفتوحة يحظى باحترام من يسمعها؛ فإن من

يصغي إليها يقدم للمتكلم الاحترام لأنها تسمح للمتكلم بوضع أطر مرجعية frames of reference: نظرتة إلى العالم، وإحساسه بما هو مهم وغير مهم، ومعرفته بما له أسبقية على غيره، وتحديدته للسبب والنتيجة.

9. قدم الأفكار

إن ديفيد نادلر David Nadler، المدير التنفيذي لشركة دلتا الاستشارية Delta Consulting، هاوٍ لهذه التقنية. وهو يقول:

«لست مجرد معالج نفسي تأملي يردد عبارة [أنا أفهم، لا بد أن يكون ذلك أمراً قاسياً جداً]. هذه تقنية مفيدة، لكن يتعين عليك دمجها بالحلول. ثمة فكرة حصلت عليها من أحد العاملين معي، هي تقنية الرد بثلاث إلى خمس من الفكر. وهذا نوع من توليد الفكر. يمكنك أن ترد بمقدمة مثل «قد تكون هذه الفكر متهورة وبعيدة عن الموضوع، لكن دعنا نفكر في...»

النتائج التي يستخلصها كثير من الناصحين هي أنهم يجب أن يكونوا حذرين في تقديم نصائحهم. وهذا يعود، أولاً، إلى أنهم يشعرون بأن ذخيرتهم منها محدودة في طبيعتها. ثانياً، من الصعب جعل الزبون يكتشف أن ثمة حدوداً لهذه الذخيرة. وأسوأ من هذا كله، فإنه لأمر كارثي أن تجعل الزبون يكتشف أن هذه الذخيرة ليست محدودة فحسب، بل ويكتشف أيضاً أننا لم نبرع إلا في جزء منها فقط!

والحقيقة هي أن الخبرة مثل الحب: فهي ليست غير محدودة فقط، بل إنك ستدمرها بمجرد عدم منحك إياها. إن شدة حبك لطفلك لا تتراجع إلى نصفها عندما يولد لك طفل آخر. وهذا هو حال الخبرة، فلا يجب أن تحسم منها ما وضعته في قاعدة البيانات database. إن الطاقة البشرية في إعادة تعريف مشكلة، وفي الإمكانيات الإبداعية، هي التي يستغلها ناصح ناجح في كل موقف. هذه الطاقة غير محدودة، ولا تتحسن إلا بالمران.

10. رد على المكالمات الهاتفية بسرعة غير عادية

إن ستيفاني ويذرد Stephanie Wethered، راعية الأبرشية التي ذكرناها في وقت سابق، تفعل هذا. إنها تحاول أن ترد على المكالمات الواردة إليها بعد عشر دقائق على الأكثر. وهي تقول إن هذا أكثر الأشياء التي تفعلها تعزيزاً للثقة. لا أحد يتوقع هذا، وهذا يبرز التقدير الكبير الذي تكنه للشخص الآخر.

11. حرّر عقلك من التوتر

هاك تمريناً بسيطاً لتخفيف شدة التوتر قبل دخولك في جو مشوب بالتوتر، كأن تدخل إلى اجتماع حاسم. الهدف من هذا التمرين هو تخليص عقلك مؤقتاً من التششت الداخلي، وذلك بقضاء بعض الوقت في تركيز انتباهك كله على أمر ما.

عبارة «بعض الوقت» قد تعني ستين ثانية في وقت النوم، وقد تعني عدة دقائق أمام لوحة مفاتيح، أو مع قلم تكتب به عما يعنيه هذا الأمر. وقد تعني التحدث مع نفسك بصوت عال في سيارة بضع دقائق قبل المكالمة الهاتفية للزبون أو الاجتماع به.

ونورد فيما يلي قائمة ببعض «الأقوال» المبنية على قواعد السلوك الرئيسية الواردة في هذا الكتاب. فكر في واحد منها فقط في كل مرة. أما الأقوال الأخرى فستتظرو يوماً آخر.

- 1 . الموضوع يتعلق بالزبون.
- 2 . من الذي أفكر فيه؟
- 3 . ما الذي يشعر به الزبون حول هذا؟
- 4 . الجواب هو سؤال أفضل.
- 5 . قلّما تكون المشكلة هي ما يقوله الزبون أول مرة.
- 6 . أنا لست مركز الكون.
- 7 . من الذي أخدمه بأسلوبتي الحالي؟

- 8 . توجيه اللوم سيقيدني؛ أما تحمل المسؤولية فسيزودني بالطاقة.
- 9 . إنها لعبة «نحن» وليست لعبة «أنا».
- 10 . ما الذي أخافه هنا؟
- 11 . معرفة الحقيقة خير من الجهل بها.
- 12 . يمكنك التأمل فيما يمكن حدوثه، لكن لا تطلب ما لا يمكن حدوثه.
- 13 . وجهة نظر لا يجب أن تتقيد بها طوال حياتك.
- 14 . إياك إياك أن تكذب أو أن تحجب الحقيقة.

أفكار مفيدة أخرى

- 1 . لاحظ شعوراً يتتابك وعلق عليه.
- 2 . قدم التزاماً وتعهد بتنفيذه . لا تبالي في التزاماتك، ولا تعط أقل مما تقدر عليه.
- 3 . قل شيئاً يوضح ذاتك، لكن بأمانة.
- 4 . استعمل تعبيرات وجهك للدلالة على إحساسك بمشاعر الآخر. حتى لو تطلب الأمر أن تظهر ملامح قياسية لوجهك، وتعبّر بصوت ينم عن الألم والاستياء المفاجئ، فافعل ذلك عندما يكون الموقف مناسباً لذلك.
- 5 . ابذل جهدك لتلاحظ وتعرف شيئاً ما حُجِبَ عن الشخص الآخر.

أشياء مهمة جداً لتذكر نفسك بها

- 1 . لا يجب عليّ أن أثبت إمكاناتي كل عشر ثوان.
- 2 . لديّ الحق في أن أكون هنا في هذه الغرفة؛ يمكنني أن أضيف قيمة للموضوع دون القلق بشأنه.
- 3 . اصمت، وكرر مرة بعد أخرى العبارة «حقاً! وبعد ذلك ما الذي حدث؟»
- 4 . كرر أيضاً مرة بعد أخرى العبارة «ماري، ما هو السر في ذلك؟»

- 5 . هل نبضي يتسارع؟ لماذا؟ لماذا لم أقل ذلك، لماذا لم أقل ذلك بصوت عالٍ؟
- 6 . هل امتلكت الحق بتقديم جواب؟
- 7 . هل أحاول بأي وسيلة الدخول في نقاش؟ يجب العودة إلى المحادثة.
- 8 . قلد الملازم كولمبو عندما يقول: «قد أكون بطيئاً إلى حد ما هنا، قد أكون أنا السبب، لكن...»
- 9 . تحمل المسؤولية عن النتائج العاطفية.
- 10 . لا تُلْمِ أيَّ شخص على أي شيء في أي وقت.
- 11 . من الممكن إضافة قيمة من خلال تعريف المشكلة أكثر مما تضيفه من خلال حلها.
- 12 . مجرد كون الزبون يطرح سؤالاً، لا يعني أن هذا هو السؤال الصحيح الذي يجب أن يقدم له الجواب.
- 13 . لا تشعر بعدم الأمان. قل لنفسك: «إذا لم أعرف الجواب، وكنت أنا المؤهل للإجابة، فعندئذ يكون هذا سؤالاً جيداً حقاً؛ دعني أحاول معالجته!»
- 14 . هل يخبرني عقلي بشيء غير صحيح؟ إن عقلي سليم. دعنا نناقش الأمر.

اقتراحان أخيران

- 1 . تحدث مع زبونك الآن!
- 2 . أخبر شريكك الرومانسي كم أنت تحبه. افعل ذلك اليوم!