

الفصل الأول

لكي لا تذهب جهودك ومساعدتك سُدَى!

١

- ١- «لا وقت، لا أصدقاء: إدارة الوقت
أمرٌ ضروري» _____ ١٧
- ٢- هل تسمح لي أن أخاطبك بصيغة
«الصدقة اللارسمية»، أم يجب عليّ
مخاطبتك بصيغة «الاحترام
الرسمية»؟ _____ ٢٥
- ٣- اسبقوني، وأنا سأقودكم! _____ ٣٠
- ٤- دليل التميُّز: ما الذي تقدّمه أنت، ولا
يقدمه الآخرون؟ _____ ٤٠



obeikandi.com

١- «لا وقت، لا أصدقاء»:

إدارة الوقت أمرٌ ضروري

هذه ليست وصفة، وإنما مجرد عملية تأمل مقترنة ببعض التحذيرات الصغيرة، والتي هي نتاج خبرات شخصية. لسائر المديرين الشبان، والمتعهدين الشبان، والمرهقين باستمرار بفعل ضغط أعمالهم.

احذر
لصوص
الوقت

إن حال مساعدتي مثيرٌ للشفقة حقاً. فأجدي مهامها الرئيسية تتمثل في إدارة مواعيدي وتحديدها مع الآخرين، سواءً كانوا زبائن أم غير ذلك. ولأنني أعمل بانتظام ما يتراوح بين الخمسين والسبعين ساعةً في الأسبوع، كثيراً منها ما أكون خارج مكتبي، فإن تلك ليست بالمهمة السهلة حتماً. مساعدتي جيدة فعلاً! إنها تتجح دوماً تقريباً بالرغم من المواعيد كلها بأن تترك لي بعض فسحات الفراغ الشخصية فيما بين الأوقات، وذلك دون جعل الزبائن ينتظرون غاضبين لفتراتٍ طويلة.

غير أن ما يفضيها دوماً إنما هو حال بعض الأشخاص، حينما يعلمونها بضرورة التحدث معي وحاجتهم الماسة لذلك، ولكن ليس قبل شهرين أو ثلاثة أشهر، وذلك بسبب ضغط أعمالهم ومواعيدهم. إن تلك الطلبات تنتهي لدي في الواقع، بعد ردّ خطي مناسب طبعاً، في سلة المهملات. هل

عدم
فقدان
التطلع
نحو المهم
والضروري

يزعم هؤلاء السيدات والسادة بالفعل أن لا وقت لديهم لمجرد مكالمة هاتفية لا تطول أكثر من عشر دقائق، وذلك خلال فترة زمنية تتراوح بين الستين والتسعين يوماً؟ أم أن هذا هو تنظيم الوقت وإدارته، من وجهة نظرهم؟ أم أنهم ربما لا يرغبون في زيارتنا والتحدث معنا إلا نادراً، ولفترة قصيرة فقط؟ هل من شأن المرء أن لا يكون مُهِماً إلا حينما لا يكون لديه أيُّ متسعٍ من الوقت؟ ربما! أم أن المرء ربما فقد توجيهه الأساسي نحو الهامِّ والضروري؟ أعني بالهام والضروري هنا، أصدقاءك وصديقاتك، عائلتك، والأهم من ذلك كله: أنت - نعم أنت بالذات!

الأضرار الناشئة من الوقت الضائع

إن كنت تتتمي لأولئك ممن حالهم يشبه حال زبائني الذين وصفتهم آنفاً، فعليك أن تتصرف بسرعة! إنني أتحدث هنا من منطلق خبرتي. إن الأضرار الناشئة من جراء النقص الظاهر والفعلي في الوقت المخصص للأشياء الهامة، إنما تظهر بشكل خفي، تاركَةً وراءها أثرها الواضح. ويمكن بسهولة تصوُّر ما يحصل هنا:

❖ ستبتعد عنك عائلتك شيئاً فشيئاً. سيعتادون في البدء على عدم وجودك معهم (فكرياً كذلك، حتى في حال حضورك معهم جسدياً). بعد ذلك سيعتمدون لأن يعيشوا حياتهم، ويخططوا لها بدونك. هذه العملية تبدو في البدء

نقطة

اللاعودة



نوعاً من الراحة النفسية بالنسبة لك. تبدو العائلة هنا، وكأنها لم تعد ذلك الهمّ المؤرّق، المقترن بتأنيب الضمير. إن نقطة اللاعودة (وهي لحظة عدم وجود أية بادرة للرجوع للعيش المشترك معاً)، قادمة ببطء، هي قادمة حتماً.

❖ سوف لن يعيرك أصدقاؤك أي اهتمام! ستكتشف بشكل متأخر، أن رفضك المتكرّر لأيّ لقاءٍ معهم، قد أدّى مع الوقت لأن لا يعلموك بلقاءاتهم، نظراً لكونهم باتوا يعلمون تماماً، أن دعوتهم لك لن تجدي نفعاً. إن فقدان تلك العلاقات الاجتماعية من شأنه أن يجعل شعور الوحدة يتسلّل إليك كدبيب النمل، والذي ستسعى لسدّ فراغه من خلال المزيد والمزيد من العمل في الليل.

❖ صحتك ستكون في خطر، سواءً قبلت بذلك أم لم تقبل. سيحصل ذلك بالتدريج! بالنسبة لي، لم أكن في الماضي لأفهم وأعي ذلك تماماً، إلا حينما بدأت أشعر بالأضرار الأولى، والتي لم يكن ليتم تجاوزها إلا بمجهود كبير. تُرى هل وجودك في ميدان عملك باستمرار، ضروري إلى ذلك الحد الذي تتصوره؟ هل تعلم ماذا سيحصل حينما ينتابك المرض بصورة مفاجئة (نأمل ألا يحصل ذلك، وإنما دعنا نتصور ذلك فقط)، إلى حدّ يضطرك للغياب عن ساحة كفاحك وميدان عملك لفترة أسابيع؟ لا شيء على الإطلاق! إما أن يستمر المكان الذي تشغله بالعمل والعطاء بدونك،

تسلل
الشعور
بالوحدة

صحة
مهدة

وحتى دون أية مشاكل تُذكر، وإما أنه سينهار كلياً. سيعمد هنا زملاؤك في العمل للبحث عن أماكن عمل جديدة لهم، وسيعمد زبائنك للبحث عن شركاء جدد. أقلع إذن عن وصف نفسك باستمرار بأن ليس من ثمة بديل لك على الإطلاق! فجسدك لا تهمة أولاً وآخرأ كل تلك الترهات!

❖ إنتاجيتك وقوة إبداعك ستتضاءلان شيئاً فشيئاً بشكل ملحوظ. لن تلاحظ في البدء شيئاً من ذلك. أما زملاؤك في العمل ممن يلاحظون ذلك، فلن يجرؤوا على الأغلب بإعلامك بذلك. سيشفقون عليك على الأغلب، أو سينظرون إليك كنظرهم لأية آلة تعمل بلا كلل بشكل متواصل!

❖ سيتسرّب الشك إلى زبائنك في مدى قدرتك على القيام بخدمتهم على أكمل وجه، وذلك بسبب ما يرونه منك من ضعف واضح في الاستماع لهم، أو التركيز على ما يهتمّهم. ستبدأ بالخلط فيما بين المشاريع وأسماء الزبائن. سيتحوّل نمط عملك لأن يصير مع الوقت «نمط الإدارة في ظل الفوضى».

❖ سيتخلى عنك العاملون معك شيئاً فشيئاً - باطنياً، في قرارة أنفسهم - من جرّاء فوضى وজনون عملك - ليتحوّل الأمر لديهم تدريجياً إلى نوعٍ من المقاومة الداخلية. ونظراً لكون ضغط عملك الهائل، مقترنٌ لا محالة بشيءٍ من سوء القدرة على تواصلك مع الآخرين، فذلك التغيير في سلوك

الإدارة في

ظل

الفوضى

ظل

سيبتعد

عنك

زملاؤك

في العمل



العاملين معك ينظرون إليه هنا كنمطٍ من الدفاع عن الذات. هم، أولاً وأخيراً، لم يعد لديهم أية رغبة في إعلامك لهم، بشتى وسائلك، عن مدى أهمية عملك.

سيقولون في أنفسهم: هو يبالغ في تصوراته بعض الشيء! أليس ذلك صحيحاً فعلاً؟ لقد خضت تلك التجربة بنفسني قبل سنواتٍ كثيرة، وكدت أخسر عائلتي وأهم أصدقائي من جراء ذلك.

إيجاد
السلام
الباطني

و ذات يوم بدأ جسدي بإعلان إضرابه. لقد كنت محظوظاً حينذاك بمصادفتي لشخصين رائعين فعلاً: السيدة أستريد أوبرهومر، والسيد يوهانس تيلين، وهو خبير في فنون تمسيد الجسد، وذو قدراتٍ فائقة على تحرير المرء في زمنٍ قصيرٍ نسبياً من تبعات الإرهاق الجسدي والنفسي غير المأمول في شفاؤها بالأحوال العادية. لقد ساعدني، من خلال محادثاتٍ طويلة، لأفتح عيني من جديد. إنني بالفعل ممتنٌ له جداً لذلك!

الرجوع المستمر نحو المهم

ولكن كيف بالإمكان التخلّص من ذلك الخليط المزعج من الضرورات المهنية، والحقوق العائلية، والرغبات الشخصية، وضرورات الوجود الحتمية؟ هذا ممكن فقط حينما تركّز على الأشياء المهمة في حياتك. إنه تركيزك على ذاتك، وعلى

رغباتك الخاصة وحياتك الشخصية وسلامك الداخلي! ماذا تستفيد حينما تحقق أهدافك المهنية في الوقت الذي ليس من ثمة أحدٍ إلى جانبك لكي تحتفل وإياه؟

❖ اخلق لنفسك ذلك الجو الذي يريحك ويخفف عنك وطأة الإرهاق، حتى ولو كان ذلك مكلفاً بعض الشيء. ليكن ذلك الجو هو الجو الذي يمكن لك أن تؤقلم نفسك في ظلّه على شتى الظروف، ولكن دون أية حاجة أو ضرورة لأن تضحي بجزءٍ لا يُستهان به من حياتك الخاصة.

❖ شارك بدورةٍ خاصة بموضوع إدارة الوقت، وطبّق هنا على الفور ما تتعلّمه على أرض الواقع!

❖ خصّص المزيد من الوقت لحياتك الشخصية! حدّد مواعيد أسبوعية دقيقة وثابتة، ومخصصة للعمل الذي حدّدت من أجله، وليس لأية أعمالٍ أخرى جانبية.

❖ اعتنِ بصداقاتك! لا تثق ثقةً عمياء بتفهم الآخرين لك، أو تسامحهم معك.

صحيح أن أصدقاءك الجيدين لن يتخلّوا عن صداقاتهم معك، ولكنهم ربما يبتعدون عنك بعض الشيء، إلى حدٍّ ربما تحتاج معه فيما بعد لكثيرٍ من الوقت لإعادة التواصل معهم.

❖ ارفض تنفيذ بعض الأشياء المحددة التي تُطلب منك. أنا شخصياً، ما زلت أقف أمام مشكلة رغبة الكثير من

إدارة
سليمة
لوقت

زبائني للتحدثُ معي شخصياً وعلى الفور. وبعد ساعاتٍ طويلةٍ من الأخذ والردِّ، يكتشف المرء أن تلك المحادثات، كان من الممكن إجراؤها على الهاتف بكل بساطة. لقد بدأت مساعدي الخاصة منذ فترة قريبة، ومن تلقاء نفسها، برفض المحادثات المقرَّر عقدها في أماكن بعيدة جداً، وبتنظيم مواعيد لمجرّد محادثات هاتفية. الزبائن جميعهم تقريباً أظهروا تفهمهم وقبولهم لهذا الاقتراح برحابة صدر. ويمكن، في سياق المقترحات أيضاً، أن يتم عقد اللقاءات، حينما يكون أطراف اللقاء قرييين من بعضهم البعض.

« لا »

بكل

بساطة

❖ تصفّح من جديد سائر مواعيدك. التي تعنيك مباشرة كمدير داخل مؤسستك، وحدّد تلك المواعيد الهامة منها، وافصلها عن المواعيد التي يمكن أن تعتبرها غير هامة، أو ربما مُهدرةً للوقت بلا جدوى. ربما تتدخّل مباشرةً في المواعيد، فقط بسبب عدم ثقتك الأكيدة بالعاملين معك. هنا إما أن يكون العاملون معك سيئين فعلاً، أو أن تكون أنت مهماً جداً من وجهة نظرك، وغير قادرٍ على تفويض المهام إليهم. واضح أن المشكلة مشكلتك في كلا الحالتين معاً! إعمل على أن يشارك الجميع في الاجتماعات والمحادثات، وعلى أن يتدربوا على كيفية الظهور أمام الزبائن. إن القدرة على التعبير بشكلٍ واضحٍ ومقتضب، تقلّل بالتأكيد من الزمن الذي تستغرقه المباحثات والمحادثات.

خير

الكلام ما

قلّ ودلّ

❖ أدخل في مؤسستك نظاماً صارماً للتقارير. فثمة جزء لا يُستهان به من الطاقة يذهب باستمرار في السعي للحصول على المعلومات! إعمل إذن على أن يسلمك العاملون معك تقارير منتظمة حول سير العمل في الشركة، وذلك في مواعيد محددة، ودونما حاجة منك لأن تطلب ذلك منهم. إن طبيعة المهمة التي هي موضوع التقرير المعني، هي التي تحدّد فيما لو كان ذلك التقرير سيكون بشكلٍ خطي، أو في صورة (E - mail)، أو حتى ربما بشكلٍ شفهي.

❖ أفرغ محتوى صندوق الـ (E - Mail) لديك بانتظام، واعمَل كمدير، أو كرئيس مجلس إدارة، على أن لا تقحم نفسك في أصغر الصغائر. إن تلك العادة السيئة، لهي دليلٌ على عدم ثقتك التامة بالعاملين معك، أو على عدم ثقتك بنفسك، أو ربما على نقصٍ في الثقافة العامة لكوادر العاملين في الشركة.

ومرة أخرى في الختام: إن كنت تنتمي بالفعل إلى أولئك «المدمنين» على العمل، الذين يبقون جالسين وراء مكاتبيهم حتى العاشرة مساءً أو ما بعدها، فاعلم أنك هنا على حافة انهيارك! غير أن الفرصة ما زالت قائمة أمامك! إستمع لمن خاض تلك التجربة بالفعل على أرض الواقع!

إدخال

نظام

التقارير



٢ - هل تسمح لي أن أخاطبك بصيغة «الصدافة اللارسمية»، أم يجب عليّ مخاطبتك بصيغة «الاحترام الرسمية»؟

إن القوانين غير المكتوبة لصيغ المخاطبة المختلفة تشكل صعوبات عديدة نظراً لكونها غير واضحة تماماً. لكل امرئ وجهة نظره الخاصة فيما يتعلّق بصيغة المخاطبة الواجب استخدامها. يفضل كبار السن مثلاً على وجه العموم استخدام صيغة المخاطبة الرسمية؛ هم نموا وترعرعوا في زمن كانت فيه الطبقات الاجتماعية المختلفة محددة وواضحة تماماً. لقد كانت حقوق الأفراد هنا واضحة تماماً، وكذلك الأمر طريقة مخاطبة كل منهم. لا شك أن الأزمنة تتغيّر، وكذلك قواعد اللعبة داخل المجتمع. إن القواعد الصارمة تصبح مع مرور الأعوام أكثر مرونة. فنرى اليوم في المؤسسات والمنشآت حديثة العهد، أن «صيغة المخاطبة اللارسمية» لزاماً على المرء منذ اللحظة الأولى. حتى هذه ليست قاعدة دائمة، نظراً لكون التقاليد الاجتماعية تتبدّل بدورها مع مرور الزمن. ولكن كيف يمكن معالجة تلك المشكلة؟

مخاطبة
مربكة

إنه من الصعوبة بمكان، لا بل من المستحيل التحول من الصيغة الرسمية للمخاطبة، إلى الصيغة اللارسمية. ويُعتبر ذلك في بعض الأوساط بمثابة «إعلان حرب».

ثمة مشاكل عديدة تواجهك مباشرةً، حينما تعتمد على الفور داخل مكان عملك لاستخدام الصيغة اللارسمية في المخاطبة:

مشاكل

جوهرية

في

التعامل

والتواصل

❖ العاملون معك، من كبار السن حصراً، سيتقبلون ذلك بفعل الرضوخ تحت الأمر الواقع، بالرغم من كونهم لديهم مشاكل في التعامل مع ذلك الأسلوب اللارسمي في المخاطبة.

❖ العاملون ممن يفهمون الأسلوب اللارسمي في المخاطبة كأسلوب أخوي ومحطّم لأية حواجز بين المتخاطبين، لديهم هم بدورهم بعض المشاكل في تقبل أي انتقاد في هذا الخصوص. سيؤخذ الكثير من الأمور من قبلهم في هذا الصدد على محملٍ شخصي.

ستخوض، كمدير في موقعك، الكثير من المناقشات مع الكثير من العاملين الشبان، والتي يصعب ضبطها والسيطرة عليها، وذلك بشأن من يشعر بارتياح في استخدام الأسلوب اللارسمي في المخاطبة، ومن لا يشعر بذلك.

❖ في الوقت الذي يتقبل منك البعض أسلوبك اللارسمي في المخاطبة، وذلك بحكم موقعك «كقائد»، سيُعرضُ عنك على الأغلب، ولذلك السبب بالذات، البعض الآخر ممن لا تراه باستمرار وبشكلٍ دوري.



لقد اكتشفنا، فريق عملي وأنا، بحكم خبرتنا الطويلة وتواصلنا مع الآخرين بشكلٍ دائم، أنه من الأفضل دوماً استخدام الأسلوب الرسمي في المخاطبة. ستدرك قيمة ذلك حتماً، وكحدِّ أقصى حينما يضطرك الأمر كمديرٍ حديث العهد في موقعك لبسط سيطرتك. لكن من المفيد القول هنا أنه لا ضير على الإطلاق، حينما تعتاد بعض فرق العمل ضمن مؤسستك، وبشكلٍ مبكّر، على استخدام الأسلوب غير الرسمي في التعامل والمخاطبة. فليس من ثمة مانع عموماً لاستخدام أساليب عديدة ومختلفة للمخاطبة ضمن المؤسسة الواحدة.

صياغة القواعد العامة للتواصل مع الآخرين

إننا نجد عموماً، في سياق آليات الإصلاح التي نمارسها على صعيد التواصل الاجتماعي ضمن المؤسسات، إما مجموعات من الناس تستخدم أسلوب المخاطبة اللارسمية، أو فئات أخرى من الناس هي بمثابة مجموعات مختلطة، تستخدم أساليب عديدة ومختلفة للمخاطبة والتواصل فيما بينها. وغالباً ما يصعب معرفة، مَنْ يتخاطب مع مَنْ، بشكلٍ «لا رسمي».

مجتمع

«الارسميات»

من المهم الآن بالنسبة لنا، إحياء التواصل الوجداني والعاطفي للعاملين فيما بينهم، وذلك على صعيد العمل المشترك ضمن المؤسسة أو المنشأة. ففي مجتمع

اللارسميات»، لا يوجد هناك الكثير من العمل. لدينا هنا على الأغلب بعض الصعوبات المرتبطة بالحدود الدنيا للنقد البناء.

وفي المؤسسات التي يسود فيها تدرج صارم لمراتب العاملين، فإن التعامل والتخاطب فيما بين العاملين يكونا رسميين إلى أبعد الحدود، إلى حدٍّ يمكن أن يثير مع مرور الوقت بعض الحساسيات. فكثيراً ما يسمع المرء في تلك الأوساط على سبيل المثال جملاً نموذجية وتقليدية مثل: «لك لو سمحت يا سيد فلان!»، أو ما يشابهها.

ولذا تتمثل أحد إجراءاتنا الأولية في مؤسسات كهذه، في العمل مع سائر المشاركين قدر الإمكان، على إعداد قواعد عامة مقبولة للتواصل الاجتماعي. يعالج العاملون النتائج التي يتوصلون إليها بشكلٍ مستقلٍّ إلى أبعد الحدود. إن التعامل المشترك يتحدد هو بدوره أيضاً، كسائر الواجبات والمهام المرتبطة بتحصيل المعلومات وما إلى ذلك.

غير أن أمراً واحداً ينبغي عدم تجاهله في هذا الصدد، ألا وهو قرارنا في كيفية مخاطبتنا لبعضنا البعض. هنا نركّز على نمطٍ من التخاطب يوفِّق فيما بين ما يرغبه كبار السن من العاملين من ناحية، المتمسكين ببعض الشيء بالتقاليد، وفيما بين ما يرغبه العاملين الشبان من ناحية أخرى. ثمة نمطٌ شائعٌ للتخاطب، اعتاده العاملون عموماً ضمن

«مجتمع

الرسميات»

حل وسط



المؤسسات، ألا وهو النمط الرسمي المألوف، والمقترن في الوقت نفسه بمناداة الشخص بإسمة الأول! لقد أظهرت تجربتنا أن هذا النمط يعمل على الحفاظ على الحد الأدنى الضروري للمسافة الفاصلة فيما بين المتخاطبين، في الوقت الذي يعمل على تعزيز الشعور بالقرب فيما بين المتخاطبين.

لقد أدخلنا في الوقت نفسه نظام اللافتات الصغيرة المعلقة على صدور العاملين، وربما نعمل على تغيير تلك اللافتات الصغيرة من حين لآخر. هذه اللافتات الصدرية تحمل الإسم الأول للشخص بخط كبير جداً، وإلى جانبه إسم الكنية بخط صغير نسبياً.

لافتة

بالاسم

لقد كنا نعمل باستمرار على التغيير السريع نسبياً باتجاه الأفضل، وباتجاه ما يحفظ روح الزمالة فيما بين العاملين، وبما يحفظ في الوقت نفسه مشاعر الاحترام الرسمية المتبادلة فيما بينهم.

ملاحظة هامة: إن الإجراء المذكور آنفاً، لهو إجراءً مضمون الاستخدام ضمن المؤسسات التي تعاني من فوضى استخدام طرق وأساليب عديدة ومختلفة للتخاطب، وكذلك لتلك المؤسسات التي هي في طور نشأتها، التي تستقبل لديها في طور نموها عاملين جدداً باستمرار.



٣- «اسبقوني، وأنا أقودكم!»

بعض العاملين يقفون خلف رئيسهم، فقط لأن هذا الأخير قد اعتاد أن يوليهم ظهره باستمرار! إن الكثير من القوى القيادية لا يلاحظ أن الهوة فيما بينهم وبين الآخرين، ممن يدينون لهم فعلاً بالمال الذي يكسبونه، قد أصبحت كبيرة مع مرور الزمن. إن التواصل العمودي في الكثير من المؤسسات (من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس)، ينحصر في واقع الأمر بالتوجيهات والتقارير. إن التواصل الشخصي المباشر يتكون في الحقيقة من كلمة الترحاب العابرة، ككلمة «السلام عليكم» على سبيل المثال أو ما شابه ذلك، وذلك لدى أية مواجهة مباشرة ممكنة في ممر المكتب، وربما يكون ذلك التواصل الشخصي المباشر في المؤسسات الكبيرة على شكل هزة رأس «غير واثقة من نفسها»، وفي ظل تأكيداتٍ متتالية.

إن الطرق الرسمية في التعامل يتم إدخالها ضمن المؤسسات، في ظل معرفة تبعاتها المتمثلة في بقاء الكثير من الأفكار المميّزة والرائعة مجمّدة كما هي، وذلك لأن أحد رؤساء الأقسام، كحاجز فاصل فيما بين الجهات العليا والجهات الأدنى منه، لا يسمح بوصول أي شيءٍ للجهات العليا إلا ما يظنّه ويعتقده - وفقاً لحساباته - يستحق الوصول للجهات الإدارية والقيادية العليا. وغالباً ما يكون ذلك أحد الأمور أو الأشياء التي طالما سعى ذلك القسم

فلسفة

مميّزة

للقيادة

المسافة

«العاطفية»

بين الرأس

والقاعدة

داخل

المؤسسة



لتجميلها وتحسينها. ومع مرور الوقت، تظهر حقيقة الأمر بالنسبة لأكثر المديرين العامين إنعزلاً ووحدةً، والمتمثلة في اكتشاف حجم الأفكار الرائعة المدفونة في مواضعها، والتي لا تصلهم مطلقاً، أكبر بكثير من تلك الأفكار التي تردُّهم بالفعل عبر المديرين ورؤساء الأقسام. هنا يعمد رؤساء مجالس الإدارة لإعداد البرامج التشجيعية الضخمة وغالية الثمن، والتي تعمل على إشراك سائر العاملين في بث سائر ما تجود به قرائحهم من أفكار إبداعية، وتشجيعهم على ذلك من خلال تخصيص جوائز ومكافآت لهذا الغرض. إن معظم تلك البرامج لا يعمل بشكل جيد. ويعود سبب ذلك إلى كون «لجان التحكيم» تتألف غالباً من رؤساء تلك الأقسام التي تجد أنفسها مضطرةً لإدخال تلك التحسينات في ظل إقرارها بوجود أخطائها القائمة. إن الكثير من الأفكار الجيدة يظل هنا مدفوناً. ولا شك أن الأسهل هنا دوماً، إنما هو بقاء «المسافة العاطفية» فيما بين القاعدة والرأس داخل المؤسسة، أصغر ما يمكن.

إن المسافة العاطفية فيما بين القوى القيادية في المراتب العليا، وبين العاملين في قاعدة المؤسسة، تشكل عاملاً هاماً لنجاح المؤسسة. فليس مهماً في هذا السياق، سواء كنت قائداً، أم مساعد قائد. حتى ولو لم تكن من أصحاب القرار داخل المؤسسة. وحتى لو كنت كذلك الأمر تابعاً باستمرار لما

يتخذه مديرك من قرارات فإنك تنتمي في نظر العاملين معك حتماً إلى «القياديين في المراكز العليا». إن مجرد وجود التسمية المختصرة لقسمك الذي ترأسه، على بطاقة الشركة التي تحملها على صدرك، من شأنه أن يعمل على خلق ذلك الخوف وتلك المسافة الفاصلة فيما بينك وبين العاملين معك. إن التواصل القيادي الجيد ليس إذن مرتبطاً حصراً بالقيادي بحد ذاته، وإنما هو أمرٌ مرتبطٌ بالجميع ممن يعملون تحت هذا السقف.

تواصل
قيادي
جيد

وإذا كنت عازماً، بحكم موقعك كمتعهد شاب، كرجل في بداية طريقه، على بناء المؤسسة مع سائر العاملين الجدد معك، فلديك هنا ومنذ الساعة الأولى لبدء عملك، الفرصة الرائعة لممارسة التواصل القيادي مع العاملين معك بشكله السليم.

لقد كُتِبَ الكثير حول موضوع التواصل القيادي مع العاملين. وثمة العديد من الندوات التعليمية التي تناولت هذا الموضوع. ونحن كذلك نعمل باستمرار في سياق هذا الموضوع الشائك مع زبائننا في أماكن العمل المختلفة. ولكنني لن أتطرق في كتابي هذا لأحشو الأذهان بالكثير من الحلقات المفقودة المملّة في هذا السياق!

وتجدون فيما يلي الكثير من النصائح والأساليب، التي من شأنها أن تجعل حياتك وحيات العاملين معك أسهل بكثير.



ربما ستمرّ في هذا السياق على الكثير مما هو معروفٌ ومألوفٌ لديك. ولكن هذا لا يجعل من تلك الأفكار أقلَّ أهمية! حينما تنظر إلى هذا الموضوع بالجديّة اللازمة، فستعمل حتماً على تدريب نفسك في هذا السياق، مواجهاً في ذلك خليطاً فريداً من المعرفة والتميّز والتجربة.

ملاحظة هامة:

إن وجبتنا السريعة المميّزة المتمثّلة في « التواصل القيادي مع العاملين»، تتطلّب منك استعدادك لتتبّع النصائح باستمرار، وأكثر من مرة، وذلك حصراً حينما لا تنجح في تطبيقها من المرة الأولى، أو حينما تحمل معك ربما من البداية رأياً مختلفاً.

عاملُ العاملين معك، تماماً كما ترغب أن يعاملك الآخرون كن على يقينٍ دوماً أن نجاحك مرهونٌ ومرتبّطٌ بالعاملين معك! هم يمهدون لك الطريق لكسب الكثير من المال: من خلال تطوير المنتجات، وإنتاجها وبيعها، أو من خلال مراقبة وضبط سائر المستندات الورقية داخل المؤسسة. ومهما بدا الأمر مهماً أم ثانوياً، فالإنجاز الحاصل ليس إنجازك وحدك كمدیر، أو كصاحب منشأة، وإنما هو إنجاز الجميع في المنشأة! إن تعاملك معهم ينبغي أن يكون من هذا المنطلق. ليس بإخضاعهم، وإنما بأن تكون عادلاً وصریحاً إزاءهم.

انتبه
لتصرفاتك
إزاء
العاملين
معك

انتبه إلى دورك كقدوة إزاء العاملين معك!

❖ ألقِ تحيتك بصوت عالٍ لا يخلو من الرقة واللفظ، وبجملة كاملة! لا تقل مثلاً: «صباحاً» أو «سلاماً» وإنما قلّ «صباح الخير» أو «السلام عليكم»، يا سيد فلان، أو يا سيدة فلانة.....

إن النظر إليك كقدوة يبدأ من صغائر الأمور، كالنظرات المتبادلة أو التخاطب مع الآخر! ستعتريك الدهشة لمدى سرعة تأثير معاملتك الرقيقة واللطيفة إزاء الآخرين، ومدى روعة الجو الذي تثيره من حولك من جراء ذلك. ويسري الأمر ذاته بالنسبة لنمط إدارتك كمدير، وذلك فيما يتعلق بتوجيهك لسائر الطلبات اللطيفة التي تطلبها من الآخرين. فلا تقل على سبيل المثال: «أعطني ذلك من فضلك» وإنما قلّ «من فضلك، لو تفعل كذا وكذا....» .

❖ ابتسمْ دوماً. لا يكلفك ذلك مالاً، فضلاً عن كون ابتسامتك تثير الكثير من الشعور بالراحة والطمأنينة من حولك. إنني أسأل نفسي باستمرار، لِمَ لا تكون ابتسامات المديرين جادة وورسينة. الكثير منهم يدير أعماله بوجوه متصلبة، ومثيرة لمشاعر التهديد والوعيد. لا تكن لترتكب هذا الخطأ! أطلق لمشاعرك العنان. سيستطيع العاملون معك التعامل معك بشكل أفضل، حينما تعرف كيف تكيف مزاجك ليكون أفضل ما يمكن. لا شك أن لكلِّ امرئٍ حقّه

ابتسم

وأطلق

مشاعرك

اللطيفة



في مزاجٍ سيئٍ. فحينما يعلن ويكشف المرء مزاجه للآخرين، فيمكن للآخرين هنا أن يتكيفون مع هذا المزاج. وحينما لا يفعل المرء ذلك، فإن أي تصرف فظ يصدر من المرء هنا، سيتم تفسيره بأنه مزاجي.

❖ انتبه حينما توجهُ شكرك للآخرين، أن يكون شكرك هذا مسموعاً وواضحاً تماماً! إذكر في هذا السياق كذلك سبب توجيهك لذلك الشكر، وبوضوحٍ وصوتٍ عالٍ. أيضاً، ودون أن تهمل في ذلك ذكر المنفعة التي نتجت عن سلوكٍ وتصرفٍ ذلك العامل أو الموظف الذي تشكره.

قل

«شكراً»

مثال:

أحضر أحد العاملين بعض المستندات من غرفة الأرشيف إلى مكتبك.

❖ رد الفعل التقليدي للكثير من المديرين: «شكراً، ضعها هنا من فضلك!».

❖ رد الفعل الصحيح: شكراً جزيلاً، سيد... لقد وقّرتِ عليّ الكثير من الوقت!».

عرض أحد العاملين أمامك نتيجة عمله في سياق أحد الاجتماعات.

❖ رد الفعل التقليدي: «هذا جيد».

❖ رد الفعل الصحيح: «شكراً جزيلاً على ذلك العرض!

لقد أظهرت لنا فعلاً كذا وكذا...».

تحدث مع سائر العاملين معك!

عود نفسك على تبادل الأحاديث مع العاملين على اختلافهم. يمكنك محادثة حتى ساعي البريد لديك، والبواب، وكذلك عامل المخزن. استمع تماماً هنا لما يقوله ذلك العامل الذي تحادثه! إن محادثات كهذه تعطيك فكرة عن المزاج العام السائد في مؤسستك. فكلما احتجبت عن العاملين معك، كلما داهمك خطرٌ أكبر بفقدان سيطرتك على الوضع العام القائم!

لا شيء يدعو للأسف والحسرة بالنسبة للمدير من ناحية، وللإحباط بالنسبة للعاملين من ناحية أخرى، من تلك اللحظة التي ينسى فيها المدير اسم أحد العاملين معه. إن معرفة أسماء الكنية لسائر العاملين في شركة يقلل عدد العاملين فيها عن الخمسين، إنما هو أمرٌ بديهي، أما في الشركات الكبرى فهذا أمرٌ مستحيل تقريباً. عود نفسك هنا على طريقة معينة في مخاطبة الآخرين، تكون حيادية إلى حد ما، وفي الوقت نفسه لا توقعك في الخطر. وحينما تجد نفسك في وضعٍ يضطرك للإقرار بعد تذكرك لبعض الأمور، فافعل ذلك بشكلٍ علني وصريح. أذكر أسبابك الوجيهة هنا، وسيتقهما الجميع حتماً.





عبّر عن تهانيك الحارة!

حتى ولو كان لديك مائة عاملٍ في مؤسستك، فالإمكانية تظل قائمة لأن تهنّي العاملين معك بأعياد ميلادهم، ولأنّ تسأل عن أحد العاملين معك حينما يكون مريضاً في المستشفى. ليكن سلوكك هنا منطقيّاً، هادفاً وصريحاً. فيكفي مثلاً، حينما يحين عيد ميلاد أحد العاملين معك، أن تتصل به وتهنئه بهذه المناسبة. وتبادر القوى القيادية الماهرة والمتمرسّة في هذا الصدد، لأنّ تباغت العامل المعني هنا بمناسبة عيد ميلاده، بإعفائه من العمل لبقية اليوم .

ولا تنس إرسال الورد لمن هو مريضٌ في المستشفى من العاملين معك، مرفقةً ببطاقة تعلن له فيها تمنياتك له بالشفاء العاجل .

حينما يكون عدد العاملين في الشركة محدوداً إلى حدٍّ يمكن معه معرفة كلِّ منهم على حدة، فاعمل على إعفاء الأمهات العاملات من العمل بمناسبة أعياد ميلاد أطفالهن. ومن البديهي بالطبع أن تفعل الأمر نفسه حينما يكون الطفل مريضاً في المستشفى.

لا تنس
أعياد
الميلاد

ساعد
ذوي
الأطفال
المرضى

اعمل على تطبيق سياسة الباب المفتوح

الباب المفتوح يعني: «أهلاً وسهلاً بالجميع»، الباب المغلق يعني: «يرجى تسجيل موعدٍ بشكلٍ مسبقٍ». إنني أعرف

رؤساء مجالس إدارة، يخصصون لهذا الغرض يوماً في الأسبوع، يمنحون فيه لكل واحدٍ من سائر العاملين معهم، ممن ربما يزيد عددهم على الثلاثمائة عامل في الشركة الواحدة، فرصة الجلوس أمام رئيس مجلس الإدارة، والتحدُّث بحريّة عن سائر ما يخالجه من أفكار وتساؤلات.

كلاً، لن يكون هنالك أي زحام، فمع الوقت سيفهم العاملون أن هذه مجرد فرصة، وليست صندوقاً يفرغون فيه سائر ما يعترهم من مشاكل وهموم.

اعمل على تعليل ما تتخذه من قرارات!

يسري ذلك بشكلٍ أساسي للمراكز القيادية ضمن المؤسسات الصغيرة. ولفهم الأمر بشكلٍ أفضل: ليس التبرير هو المقصود، وإنما التعليل! إن الأشخاص المسؤولين عن قراراتهم، ينبغي عليهم أن يدركوا تماماً، ما أرادوه بقراراتهم هذه. يجب أن تكون كمدبر وقيادي، قادراً على تحمُّل تبعات أفكارك وقراراتك، وخصوصاً حينما تتبدل آراؤك ووجهات نظرك بتبدُّل الظروف والمواقف. بذلك فقط، يمكنك أن تتواصل مع مجريات العمل ضمن الشركة، بذلك فقط يمكنك أن تدرك قراراتك تماماً.

الهدايا الصغيرة تحمل معها مشاعر الصداقة!

لا أعني بذلك إغراق الزبائن بعبارات الشكر الصغيرة، أو ربما الكبيرة، بقدر ما أعني الاعتراف الصريح بمنجزات



العاملين. «هم يحصلون على أجورهم لقاء أعمالهم. ماذا يريدون أكثر؟». عبارة كثيراً ما نسمعها. هذا صحيح - وليس صحيحاً في آنٍ معاً. فبصرف النظر، عن كون مؤسستك قديمة العهد وذات مركزٍ مرموقٍ في السوق، أو كانت حديثة العهد ؛ ليس من ثمة مكان عملٍ في يومنا هذا بشكلٍ عام، يسمح بالاققتصار على تحقيق الحد الأدنى للمتطلبات. فالمطلوب باستمرار ، إنما هو تحقيق الكم الهائل من الإنتاج، سواءً على الصعيد الذهني أو الجسدي، وكذلك التفكير الإبداعي المسبق في سياق تحقيق أهداف الشركة، والقدرة على العمل كفريق متكامل، وأخيراً وليس آخراً السلوك والعمل الهادفين نحو تحقيق النجاح.

الإقرار
بمنجزات
العاملين
بصراحة

كثيراً ما يُطلب اليوم من العاملين في الكثير من الشركات، أو يُنتظر منهم، أن يضعوا موضوع حياتهم الشخصية، وموضوع صحتهم في أدنى سُلّم متطلباتهم. إن من يطلبون منهم ذلك، هم بلا شك من المرضى المدمنين على العمل ، أو من كبار المديرين ممن يتقاضون أجوراً خيالية ويعقود خيالية، أو ربما من المتعهدين حديثي العهد الذين يمضون إلى أعمالهم بنظرةٍ تختلف عن نظرة الموظف المحاسب أو مدير المشروع أو صاحب الحرفة. هؤلاء ينظرون غالباً إلى الأمر بشكلٍ مختلف. هم يرون أولاً نفور عائلاتهم، ثم تضاؤل حجم السعادة، وكل ذلك لأنهم لم يعد لديهم أي



وقت لعائلاتهم وللأمور المفرحة الأخرى. وحينما يكون لهم وقتٌ لذلك، فتراهم مُرهقين ومُنهكين من شدة التعب، ولا يصدقون اللحظة التي يستلقون فيها، باسطين أرجلهم من شدة التعب.

لقد باتت عادةً في يومنا هذا، استنفاد وامتصاص طاقة الفرد بأكملها. تذكر يوماً وأبداً: إن اليوم الذي يُعلن فيه العاملون معك استسلامهم وعدم مقدرتهم على المتابعة هو اليوم الأخير في مسيرة نجاحك المهني. لا تضع في ذهنك إطلاقاً، أن سوق العمل الصعب يحول دون وقوع العواقب الأليمة. فأولاً لن يبقى سوق العمل صعباً على الدوام، وثانياً ثمة «مقاومة سلبية» موجودة باستمرار. كان يُسمى ذلك في عُرف الموظفين فيما مضى بـ «الخدمة وفق القواعد المعمول بها». ويوماً ما ترى العاملين معك يغيرون اتجاه مسارهم، ليتحولوا نحو مسارٍ طبيعيٍ وعاديٍ جداً - وربما يفعل ذلك جميعهم دفعةً واحدة. لن تساعدك هنا أية شعارات وأية دوافع.



٤- دليل التمييز: ما الذي تقدمه أنت، ولا يقدمه الآخرون؟

أجر، بوصفك مدير مؤسسة حديث العهد حيث يتسم عملك بالطابع الروتيني، الاختبار الصغير التالي. أذكر لي خمسة أسباب وجيهة فعلاً، لم ينبغي على العامل الجيد أن

اختبر

تمييزك



يعمل في مؤسستك حصرأ! ما الذي تقدّمه أنت، ولا يقدّمه الآخرون؟

أقلع الآن عن تعداد عوامل مثل: «فريق عمل ديناميكي» أو «مؤسسة رائعة» أو «مهام تتسم بالمسؤولية» أو ما شابه ذلك كله! من لا يقدّم ذلك كله في يومنا هذا؟

ملاحظة: إذا لم تذكر تلك الأسباب في غضون ٣٠ ثانية، فاعلم أن تلك الأسباب غير موجودة من الأساس. نصيحتي الملحة هنا: إخلق لك أسباباً فقط من خلال ذلك وبالفعل فقط من خلال ذلك، ستكون مع الوقت ناجحاً كرجل أعمال. إننا هنا بالذات بصدد الهدايا الصغيرة، التي لا تظهر في عقد العمل. إنها تُظهر لكل من العاملين على حدة، مدى اعتراف الإدارة بجهوده المبذولة، وشكرها له على ذلك. وفيما يلي قائمة منوّعة من الأفعال الصغيرة المعبرة عن الشكر، والتي، لو كنت في مكانك، لانتقيت منها ما يتلاءم مع مؤسستك، ومع العاملين معك، لكي أطبّقه على الفور على أرض الواقع:

❖ منح الوجبات الصغيرة السريعة، والفواكه، والعصائر، وذلك دون مقابل، وعلى مدى اليوم بأكمله؛ ذلك كله للكفّ أخيراً عن تقديم القهوة باستمرار!

❖ هيئ للعاملين معك «المكاتب الخضراء»، بمعنى، لتكن مكاتبهم غرفاً يشعرون فيها بمنتهى الراحة. يتحقق ذلك



أفعال
صغيرة
معبرة عن
الشكر

على وجه العموم من خلال وضع أنواع النباتات المختلفة الجميلة داخل المكاتب. إنني أعرف غرف اجتماعات فريدة من نوعها، ورائعة من حيث غرابتها، حيث يتم الجلوس بشكل مريح، وبشكل حلقات دائرية، وحيث توجد مقاصف صغيرة لتقديم الطعام والشراب للمجتمعين، مع وجود أحواض السمك الجميلة تحت شجر النخيل الوارف الظلال، وحيث لا تخلو الردهة الخارجية لقاعة الاجتماعات من التجهيزات العديدة للتدريب على اللياقة البدنية.

❖ اعمل على تنظيم وجبة فطور صغيرة وخفيفة فيما بين السابعة والنصف، والتاسعة صباحاً، وذلك لسائر الأقسام (لا تضحك من ذلك، فقد طبّقنا ذلك بشكل فعلي العديد من المرات، وأثبتنا أن جمود ساعات الصباح الأولى يتم كسره من خلال ذلك بسهولة).

❖ اعمل على إبرام اتفاقات مع محطة الوقود الواقعة بالقرب من مؤسستك، ومع مركز التدريب على اللياقة البدنية، ومع تاجر السيارات، ومع متجر المواد الاستهلاكية، ومع مكتب السفريات، ومع آخرين، وذلك بغية الحصول على تخفيضات سعرية خاصة بالعاملين في مؤسستك.

❖ اعمل على منح ساعات خروج مدفوعة الأجر للعاملين، وذلك لدى وقوع طارئٍ من الطوارئ، كمرض أحد الأقرباء

تخفيضات
سعرية
في مركز
التدريب
على
اللياقة
البدنية



مثلاً، أو في حال وقوع أزمةٍ ما في الحياة الزوجية لأحد العاملين أو لإحدى العاملات. ما مقدار النفع الذي سيجلبه لك العامل، حينما لا يستطيع، بسبب انشغال باله، توظيف أكثر من ١٠٪ من طاقته الذهنية؟

❖ إعادة تنظيم الوقت المخصص للعمل على نطاق واسع. ثمة أشخاص مثلاً، قادرون بعد الثامنة مساءً حصراً، على توظيف أقصى ما لديهم من طاقات ذهنية إبداعية. هل سبق لك أن فكّرت أن ساعات قيد حضور وانصراف العاملين ليست سوى آلية شك وارتياب منظّمة. لم يسبق لي أن شاهدت مديراً أو رئيس مجلس إدارة يسجّل حضوره أو انصرافه.

❖ التعاقد مع خبير المساج والمعالجة الفيزيائية للحضور إلى الشركة مرةً في الأسبوع، والطلب من العاملين (الطلب منهم وليس السماح لهم)، أن يعمدوا هنا للراحة والاسترخاء لفترة نصف ساعة تقريباً.

❖ اعمل على السماح للعاملين في الشركة لاستشارة المحامين وكتّاب العدل التابعين للشركة دون مقابل، وذلك لدى حصول أية مشاكل شخصية أو عائلية خاصة بهم. دع هؤلاء الخبراء يراقبون حركة الإنفاق، وذلك لكي لا تتأثر مهام العاملين بشكلٍ سلبي، وفوق الحد المسموح به.

❖ اعمل على منح العاملين لديك، قروض صغيرة بفوائد صغيرة، وذلك لدى مرورهم بأزماتٍ مالية.

❖ قم بنفسك، في الساعة السابعة مساءً، بجولة عبر مكاتب العاملين، واصرف بنفسك، كمدير أو كرجل عمل، أولئك العاملين إلى منازلهم، الذين ما زالوا جالسين يعملون وراء مكاتبتهم! استثنِ من ذلك، أولئك العاملين الذين يعملون بحكم عاداتهم في ساعات الليل.

❖ نظّم لقاءً أسبوعياً مع العاملين في مطعمٍ من المطاعم الجيدة المعروفة. تكاليف ذلك تتحمّله الشركة بالطبع.

❖ امنح شخصياً الهدايا الصغيرة للعاملين في أعياد ميلادهم، وأكّد خلال ذلك أن المُحتفل به يُمنح إجازة إضافية مدفوعة الأجر لبقية نهاره.

❖ قدّم ما تم استهلاكه من أثاثٍ استغنت عنه الشركة، كهدايا للعاملين.

❖ اعمل على تنظيم نزّهات عمل جماعية على نحو يقترن معها بعض الأفعال البناءة الهادفة. فمثلاً عشرون عاملاً، يعملون خلال إحدى نزّهات العمل الجماعية هذه، وتحت إشراف بعض الخبراء، على بناء دارٍ للحضانة. سوف يشعر الجميع هنا بأقصى درجات المتعة!

❖ ادعُ العاملين معك مع زوجاتهم وأولادهم للطعام في أحد المطاعم التي تترادها باستمرار. لا تأتي إلى الموعد المقرر! أرسل باقةً من الورد عوضاً عن ذلك، وبطاقة كتبتُ

دعوات
لتناول
الطعام

نزّهات
عمل
جماعية





عليها: «عزيزي فلان، هذا المساء لكما معاً، لن أزعجكما. لذا أتمنى لكما ساعات جميلة من الاسترخاء والمتعة. أشكرك مرة أخرى على جهودك في العمل! المخلص لك...! أعلم إدارة المطعم بأن تسجل الفاتورة على حساب الشركة.

❖ هل يعمل لديك عاملو تركيبات، وموظفو تسويق يقضون معظم النهار في سيارة الشركة؟ جهّز تلك السيارة إذن بسائر ما يلزمها لتسهيل عملها. إنني أعرف مديراً في مركز مرموق، يقدم لعاملي الخدمة لديه عربات النقل المزودة بالآلات المحركة، والمقاعد المريحة، وإطارات العجلات الممتازة، وحواف العجلات المصنوعة من الألمنيوم، وتجهيزات الإيقاعات الصوتية. كل ذلك وفقاً للمقولة: فقط العاملون المرتاحون والمتشجعون تماماً ينجزون الأعمال الجيدة لمؤسستي. كيف عمِلَ على تمويل ذلك؟ لقد تفاوض هنا مع أصغر تجار السيارات من هذا النوع في البلد كله. لقد كان عدد السيارات التي تم التفاوض بشأنها بالنسبة لهذا التاجر صفقة كبيرة. كما أن التخفيضات السعرية كانت في المقابل كبيرة نسبياً!

سيارة
تابعة
للشركة.
ومجهزة
تماماً

❖ هل تسعى باستمرار لأن يظل العاملون معك، يعملون ليل نهار لأجلك؟ هل تعمل باستمرار على التضحية بأيام العطل لغرض أسفار العمل؟ إذن عليك هنا أن تتقدم بجزيل

الشكر للعاملين معك، ولزوجاتهم أيضاً! اسمح هنا، من حين لآخر، لزوجات العاملين معك للسفر مع أزواجهم في أسفار العمل هذه! الأمر نفسه يسري أيضاً بالطبع للعاملات معك وأزواجهن! أما التكاليف الإضافية للشخص المرافق، فلا علاقة لها ألبتة بالمعنى الحقيقي للتشجيع، والمرتبط في الواقع بكلا الشخصين معاً!

❖ ادعُ زوجات العاملين معك، وأزواج العاملات معك لاجتماعات داخل الشركة. اعمل هنا على تنظيم بعض البرامج الخاصة لذلك والمثيرة للاهتمام، والتي يمكن لأولئك الأزواج والزوجات من خلالها أن يتعرفوا على بعضهم بشكل أفضل. استعلم لهذا الغرض - وبطريقة لطيفة ولبقة - عن المتطلبات اليومية داخل مؤسستك. فكلما عرف هؤلاء المزيد عن الشركة، وعن مجالات العمل داخل الشركة، كلما ازداد مقدار التفهم لجهود العمل التي تسعى لتطويرها داخل الشركة.

❖ ادعُ أطفال العاملين معك لتدريبات العمل التي تجريها داخل الشركة! يتطلب ذلك من ناحية تفهم الأب لجهود العمل، ومن ناحية أخرى فأنت بذلك ربما تكسب بعض العاملين الأقوياء الجدد، والمثيرين للاهتمام.