



الفصل الثاني

إشراك آخرين
بمشروعاتك
وخططك

تفرّد دون أن تكون وحيداً !

أن تعرض صورة كبيرة دون استئجار مستخدمين

كي تبقى واقفاً على قدميك - أو تفوز بقصب السبق! - بوصفك أحد المبادرين، لا بد لك من امتلاك جملة من الشخصيات، لأنك مسؤول عن كل من جوانب مشروعك. سبق لك أن ضحكت مع أفراد أسرتك من القبّعات العديدة التي تعتمرها، من قبعة عامل مكتب الاستقبال إلى قبعة المدير التنفيذي، من قبعة الحاجب إلى قبعة مدير المبيعات. ولكن من شأن التنافس مع المؤسسات الكبيرة أن يتطلب، مع مرور الزمن، ما هو أكثر من إتقان فن اللعب على تغيير الأدوار؛ إذ يستدعي تصور الحجم، وهو أمر ينطوي على نوع من الحاجة إلى أن تنمو وتكبر فعلاً (بجهاز عاملين أو شركاء) أو أن تصبح أناساً عديدين وحدك.

ثمة، بطبيعة الحال، جملة خيارات متاحة؛ لك أن تزور حجمك بمساعدة المواد التسويقية والمعدات المكتتية؛ لك أن

تتفق مع عدد من الشركاء، ولك أن تستخدم عدداً من الموظفين .
سيقوم القسم التالي الذي يحمل عنوان «وظف أفراد الأسرة
والمستخدمين حسني النوايا!» على الصفحات التالية، بمناقشة
موضوع النمو عن طريق استخدام الموظفين . ولكن دعونا أولاً
نتحدث عن المبادرين الذين لا يريدون تحمل أعباء أي جهاز
عاملين . ثمة طرق عديدة يمكنك من تحويل مشروعك إلى عملية
عائدة لأناس «كثير» دون استئجار أي موظف :

◆ كُن مبدعاً في استخدام بطاقات العمل!

◆ شكل مجلس مستشارين!

◆ ارتبط بشبكة تدعم الأعمال!

◆ اختر أستاذاً يوجهك!

◆ توصل إلى نوع من الشراكة مع مبادر آخر أو شركة أخرى في
مجال عمل ذي علاقة!

◆ اهتمد إلى شريك!

◆ تعاون مع شريك افتراضي!

◆ فكّر بالإفادة من مصادر خارجية!

◆ ابحث عن ملاك!

كن مبدعاً في استخدام بطاقات العمل!

إذا كنت لا تعتقد بأن على رئيس الشركة في ميدان عملك أن
يقوم باتصالات هاتفية أو زيارات تخص المبيعات، فبادر إلى
طباعة بطاقات عمل منفصلة تقول بأنك مدير المبيعات أو نائب

الرئيس لشؤون التسويق. فهؤلاء جميعاً هم أنت آخر المطاف، أليس كذلك؟ تنبيه: فكّر بالعملية ملياً من بدايتها إلى نهايتها. إذا كنت في إحدى مراحلها مضطراً للاجتماع بالزبائن بوصفك رئيساً للشركة، فإن من شأن مصداقتك أن تتعرض للضرر. قد يرى الزبائن أنك كنت تحاول خداعهم. فقد سبق لي أن قابلت مبادرين كانوا راغبين في الإقدام على هذه المغامرة. كانوا شديدي الثقة بقدرتهم على النجاح والفوز حتى باتوا مؤمنين بأن الزبائن مستعدون للاستمتاع بنظرتهم آخر الأمر. وفي الكثير من الأحيان أثبتت هذه الطريقة أنها ناجحة.

شكّل مجلس مستشارين!

يمكن لمجلس المستشارين، إضافة إلى تقديم النصائح الجيدة والآراء الموضوعية، أن يرفع من شأن صورتك. فمن شأن مجرد طبع أسماء أعضاء المجلس الاستشاري في منشورات الشركة أن توحى بالفخامة، بالنجاح، وبالثبات والاستقرار. ونظراً لأنهم من اختيارك أنت فإنك تستطيع أن تطالبهم بالقدر الذي تريده من المساهمة في أعمال شركتك. إذا لم تكن راغباً في معرفة رأيهم، فلا تطلب مشورتهم؛ ولكن دون نسيان إيراد أسمائهم في موادك الدعائية وأوراق رسائلك الرسمية.

من شأن وجود هيئة مستشارين أن يضيفي المصداقية على عملك. وإذا كنت راغباً في منافسة شركات كبرى - تحمل أكواماً من الأسماء والعناوين المثيرة - فسوف يتعين عليك أن تتبنى أيضاً بعضاً من الأسماء والعناوين المثيرة. إذا كان مستشاروك متمتعين

بقدر كبير من الاحترام، فإنك سوف تحظى باحترام مماثل بفضل كونك ذا علاقة معهم .

وبالتالي فإن على المستشارين أن يكونوا أناساً لهم قيمتهم في نظر مجمع رجال الأعمال ويؤمنون بك وبشركتك . وكلما كان مستشاروك أكثر شهرة وأغنى تجربة، كانت مصداقيتك أفضل حالاً . ففي حالات تعرض أهليتك أو تجربتك للتشكيك، يمكن لفت الأنظار إلى هيئة المستشارين عندك . وبالتالي فإن عليك أن تتحلى بالمهارة والبراعة لدى قيامك باختيار أعضائها . عليك، لدى قيامك بتشكيل مجلس المستشارين، أن تتذكر أسماء تنفيذيي الشركات، قادة الاتحادات، المبادرين، أو الموظفين الحكوميين المتمتعين بالاحترام في ميدانك، في بلدتك، أو في منطقتك؛ أسماء مشاهير مدربي الأعمال، المؤلفين، منظمي برامج الأعمال في الإذاعات المسموعة والمرئية، والإداريين المتقاعدين الذين تعرفهم .

كانت لدى بيغي إساكسون فكرة واضحة جداً عما تريدهم حين شكلت هيئة استشارية لمؤسستها المتخصصة بإدارة الموارد البشرية المعروفة باسم بيغي إساكسون وشركاها، التي تتخذ فلوريدا مقراً لها . ومما تقوله بيغي في معرض إلقاء الضوء على ما جرى: «قبل سنوات غير قليلة كنت أعاني من تضائل الحافز وأشعر بالحاجة إلى وجود نوع من الكيان الذي يمكنني أن أكون مسؤولة أمامه عن إنجاز ما كنت أريد إنجازه على صعيد العمل . كنت بحاجة إلى الوصول إلى أفكار جديدة لصالح العمل وإلى امتلاك ما أطلق عليه اسم الحشد المبرد للماء» . وكانت أيضاً

تبحث عن أناس تثق بأحكامهم وآرائهم وتحترمها كما تستطيع أن تكون أمامهم «أقل من كاملة، دونما خوف من النقد والاستهزاء». وكذلك فإنها كانت تبحث عن خبرة تكون مفيدة لعملها. تقول بيغي: «اخترت زبوناً يحترف الموارد البشرية أيضاً، يمثل وجهة نظر الزبون ويفهم طبيعة العمل الذي أقوم به؛ محاسباً، يمثل الحكمة المالية ويفهم حاجات أصحاب المشروعات الصغيرة ومشكلاتهم؛ وكاتباً محترفاً أعرف أنه على إطلاع جيد فيما يخص التسويق فضلاً عن امتلاكه معرفة جيدة عن المشروعات الصغيرة». وتضيف بيغي إن أعضاء الهيئة هؤلاء كانوا، أساساً، يجتمعون حوالي مرة في الشهر، غير أنهم باتوا الآن يجتمعون بصورة شبه منتظمة في الربيعين الثالث والرابع من كل عام.

تُقرّ بيغي بأن علاقة الهيئة انطوت على الفائدة بالنسبة إلى جميع من لهم صلة بالأمر. «نعمل جميعاً، عدا الزبون، من البيوت؛ وبالتالي فإن الأمر لا يقف عند مساعدتي أنا بل يتجاوزه إلى قيام كل منهم بمساعدة الآخرين». وهي تعزو للهيئة فضل منعها من ارتكاب بعض الأخطاء الجسيمة وضمان بقائها على الخط السليم. تقول بيغي: «أحياناً تكون فقط بحاجة إلى رأي موضوعي خارجي يساعدك على رؤية ما لا تستطيع رؤيته وحدك».

من المناسب أن تعرض نوعاً من المكافأة المالية على أعضاء هيئة المستشارين مع تغطية نفقات السفر إذا كنت تجمعهم. سبق لي أن كنت عضواً في مجلسين استشاريين خلال العامين السابقين. وقد كانت إحدى الشركتين تشغل اثنين وستين شخصاً

وكان صاحبها قادراً على مكافأة أعضاء مجلسه الاستشاري بسخاء. أما الشركة الثانية فقد كانت قائمة على ثلاثة أشخاص فقط، واعتبرت مبلغ الـ 500 دولار جيداً، لأنني كنت راسخة الإيمان برسالة الشركة، منتجاتها، وإدارتها.

من الطبيعي أنك ستبقى، شرط أن تكون نبهاً وذكياً، على صلة بمستشاريك خلال الفترات الفاصلة بين الاجتماعات أيضاً، لأنك اخترتهم من بين أفضل الموجودين. فهذه المزاجية بين الخبرات يمكنك أن تضمن بقاء شركتك قادرة على الإفادة الدائمة من باقة متنوعة من الآراء والمهارات. أما الفوائد الأخرى - والتي قد تكون أكثر أهمية أحياناً! - والتي تنطوي عليها الهيئات الاستشارية فتمثلة بتمكينك من إقامة تحالفات قوية قد لا تكون مؤهلاً قط، في غيابها، لاجترائها، وباحتمال إتاحة الفرصة لك على صعيد تأمين الرساميل المطلوبة.

تنبيه: إياك أن تخلط بين مجلس مستشارين من جهة ومجلس مدراء من الجهة المقابلة! ثمة فرق بالغ الأهمية بين الاثنين. ليس الأول إلا جماعة غير رسمية من الناس الذين يقدمون النصح والمشورة لهذا المشروع أو ذاك دون الاضطلاع بأية مسؤوليات حقوقية أو مالية. أما الثاني فكيان قانوني يتمتع أعضاؤه بمسؤولية مالية ويجري منحهم أحياناً ملكية جزئية (أو أسهماً) مقابل مساهمتهم. يكون مجلس المدراء مطلوباً بالنسبة إلى المؤسسات والمشاريع والشركات العامة غير القائمة على الربح. ومن الممكن اعتبار مجالس المدراء أطرافاً ذات علاقة حين تتعرض الشركات لاحتمال المثل أمام القضاء.

ارتبط بشبكة تدعم الأعمال!

تكون مجموعة تشابك الأعمال أشبه بهيئة مستشارين ممن لا تكون مشروعاتهم قائمة على المنافسة. ومثل هذه المجموعة من المحترفين تشكل منظومة ممتازة على صعيد تبادل الموارد والأفكار والدعم فيما بينهم.

بادرت دنيز ريتشاردز، صاحبة اتصالات آسبن، إلى تأسيس تحالف الأعمال المنزلية في إيرفاين الكاليفورنية، لأنها كانت قد أطلقت مشروعاً منزلياً «ولم أكن أعرف شيئاً ذا بال على صعيد تسييره. أردتُ أن ألتقي مع أصحاب الأعمال المنزلية الأخرى أملاً في أن نتمكن معاً من حل المسألة». ويضم التحالف عدداً من مصممي الأغلفة، مصوراً، ناسخاً، وسيطاً، مصمماً داخلياً، صاحب مطبعة، مخططاً مالياً، مستشار أعمال، مصمم شبكات، ومستشار تسويق. وكل من الأعضاء يدعم الآخر. ثم تعلق دنيز وهي تبسم: «أنا أكره استخدام عبارة جماعة الدعم، غير أن تلك هي الطريقة التي تعمل بها. فالتحالف يوفر الفرصة المناسبة لإطلاق الأفكار الخاصة بعمليات التسويق والترويج، لتبادل المصادر والمراجع، أو لمجرد التنفيس عن أشكال الضيق والخيبة. وأنا أستطيع أن أقيم علاقات تجارية على أساس ودي. أستطيع أن أكون صادقة معهم وأن أبلغهم عن أي خلل يطرأ، أو عن حاجتي إلى المزيد من الزبائن. ففي تلك الأوقات يهرع الجميع لتقديم المساعدة عن طريق طرح الأفكار، في حين لا يستطيع المرء، في المجموعات المتشابهة الأخرى، حين يكون

هدفه متمثلاً بالفوز بصفقة معينة، أن يكون صادقاً على الدوام ومستعداً للاعتراف بأنه يعاني من الركود».

اختر أستاذاً يوجهك!

إذا كنت عازفاً عن اعتماد هيئة مستشارين ولكنك ميل إلى فكرة أن يكون لديك ولو شخص واحد يراقب عملك ويوجه خُطاك نحو الاتجاه الصحيح، فما عليك إلا أن تبحث عن أستاذ أو معلّم يوجهك.

وعملية العثور على الأستاذ أو المعلّم شبيهة، كما تشي تجربتي العملية، بعملية الاهتداء إلى الحبيب. فحين تبادر إلى السعي بحثاً عنه، نادراً ما تجده. يبدو أن الأساتذة ينبثقون، يظهرون إلى الوجود بصورة مفاجئة حين لا تكون مشغولاً بالبحث عنهم. إنهم أناس لا تلبث أن تشعر إزاءهم، شيئاً فشيئاً، بالثقة والاحترام، أناس يحدثونك عن شركتك ويطرحون عليك الأسئلة. وبعد وقت غير طويل يشعرون بما يكفي من الراحة والقرب حتى يقدموا النصائح الودية، ومن ثم لا تلبث بدورك أن تلوذ بهم طلباً للرؤى حول أسلوب إدارة عملك. وعلى العموم فإنك لا تدرك حقيقة أنهم أصبحوا أساتذتك بالفعل إلا بعد أن يكونوا قد اضطلعوا بهذا الدور بزمان طويل. ومثل هذا الإدراك يتم عادة بعد أن تصبح واعياً لحقيقة أنك سلّمت عن طيب خاطر بالتعليقات السلبية الصادرة عنهم بشأن عمل قمت به.

إن الأساتذة أناس عزيزون يتعذر تعويضهم لأسباب كثيرة

أولها أنهم يساعدونك لأنهم يرغبون في أن يفعلوا. يعتبرونك صديقاً؛ وتعتبرهم أنت أساتذة وأصدقاء.

يستطيع الأساتذة عموماً أن يقدموا الملاحظات الشخصية، التعليقات النقدية، الآراء الثاقبة ذات العلاقة بميدان عملك، والمعارف الأساسية في دنيا الأعمال. غالباً ما يكونون أكبر في السن وبالتالي أصحاب خبرات يطلعونك عليهم بما يعفك من تبديد الأعمار على اكتساب التجارب نفسها. وبما أنك توجهت إلى شخص يحظى باحترامك، فإن من المحتمل أن تكون ذا «تاريخ» في اختصاصك، مما قد يعني أنه لا يزال يحتفظ بعلاقات ذات قيمة كبيرة، علاقات قد لا تكون متاحة حتى لمنافسك الأكبر.

لقد لعب العديد من الأساتذة أدواراً بالغة الأهمية في حياتي، ولا سيما في حياتي المهنية كصحفية ومبادرة. فقد كنت باستمرار محظوظة بالاهتمام إلى أناس سبق لهم أن حققوا الأشياء التي كنت راغبة في تحقيقها بالذات، وأناس متحلين بقدر استثنائي من القناعة والثقة. عثرت على أساتذتي عن طريق مجرد الاتصال، إما عبر ملاحظة خطية بسيطة، رسالة رسمية أقدم فيها نفسي، أو مخابرة هاتفية. ولم أبادر قط إلى الإتيان على ذكر كلمة «أستاذ» إلا بعد أن كانوا قد بدؤوا فعلاً بالاضطلاع بذلك الدور.

توصل إلى نوع من اتفاق الشراكة!

لعل إحدى طرق الظهور بأنك أكبر وأغنى مما أنت في الواقع هي المبادرة إلى توسيع منطلقاتك المنظورة؛ غير أن من شأن ذلك

أن يشكل تحدياً مرعباً إذا كنت مضغوطاً سلفاً من حيث الزمن والموارد. فبدلاً من محاولة حل المشكلة وحدك أو عن طريق رفع السقف، يمكنك اجترار نوع من الشراكة مع بعض الشركات والمختصين ممن يقدمون خدمات تكميلية. ولا بد لإقامة العلاقات مع المؤسسات الأخرى من زيادة مبيعات الجميع. فوجود شريك يتيح لك فرصة خلق صورة شركة كبيرة مع تقاسم أعمال التسويق الرتيبة والنفقات الثرية المتفرقة.

وإضافة إلى التوفير في النفقات، ستصبح أيضاً قادراً على الوصول إلى كنوز ثمينة مثل قوائم الزبائن. لقد رأيت كُتاباً مستقلين، مخرجي كتب، واختصاصيي علاقات عامة يتضافرون ليقدموا خدمات كاملة في مجالات التسويق والنشر. وذات مرة ساهمت في تمكين مؤسسة متخصصة بتحسين المناظر الطبيعية من زيادة مواردها بنسبة 40 بالمئة خلال ستة أشهر عن طريق التحالف مع أحد المشاتل. ومن الفوائد الإضافية أن الطرفين قاما باختزال الفترات الزمنية المخصصة للتسويق.

يمكنك أيضاً أن تضع يدك بيد شريك من أجل البدء بتقديم بضاعة أو خدمة جديدة. إذا كنت تعمل مع مؤسسة أو شركة رئيسية تتعامل مع جمهور مماثل لجمهور زبائنك، فقد تتمكن من الترويج للبضاعة على المستوى القومي فتدخر آلاف الدولارات جراء ذلك. ففيما كنت عاكفة على تأليف هذا الكتاب، مثلاً، أنجزت كتاباً آخر نشرته ذاتياً بعنوان منظم تحسين وتنظيم البيوت الكامل. وبما أنه من نمط كتب المراجع والمجلات القائمة على ملء الفراغات، فقد ألححت على بيعه في غلاف ثلاثي فاخر،

مما أدى إلى عزوف دور النشر التقليدية عن الاهتمام به. إن غلافاً من هذا النوع، يتيح للقراء فرصة الكتابة بسهولة، وخياراً إضافة العدد الذي يريدونه من الأوراق، الصلوات، والمذكرات، غير أن مثل هذه الأغلفة يتعذر توزيعها عن طريق مخازن الكتب والمكتبات. وعلى الرغم من أنه بات متوافراً في موقع أمازون دوت كوم، فإنني ما زلت أيضاً أسعى إلى اجتراح شركات مع شركات مواد البناء، الوسطاء العقاريين، ومؤسسات الرهن العقاري. وبما أن هذه المنظمات، وهي قادرة سلفاً، على الوصول إلى الجمهور المطلوب، تتعامل تعاملًا مباشراً مع مالكي البيوت، فإنني أعلم أنها حريصة على توفير المنتجات القادرة على خدمة أغراضها.

اهتد إلى شريك!

يستطيع الشركاء أن يكونوا أكبر النعم أو أسوأ الكوابيس بالنسبة إلى أي مبادر، تبعاً لجملة الترتيبات والعلاقات المشتركة بين الطرفين. وتقضي الصورة المثالية أن يكون شريكك متمتعاً بالمهارات ونقاط القوة في الميادين التي تعاني فيها أنت من الضعف. كان السبب الكامن وراء تأسيسنا لشركتنا هو أننا أنا وشريكي، كنا نتقاسم المهارات والأهداف نفسها، وننظر إلى العمل النظرة ذاتها على المستويين الذهني والعملي. ومما يدعو للأسف أن ذلك كان يعني أننا كنا نعاني من خلل شديد وباعث على الرثاء في مسائل القضايا الحقوقية والمحاسبية، مثلاً، على الرغم من تفوقنا، كلينا، على صعيد الترويج والتسويق والإدارة.

وفيما كنا حادبين على تثقيف أنفسنا في تلك المجالات، تعين علينا أن نتوسع في العمل مما أدى إلى حُسرنا في الزاوية. لو كان مجال قوة أحدنا مختلفاً عن نظيره لدى الآخر لاستطعنا أن نحقق قدراً هائلاً من التوفير في نفقاتنا.

وبالتالي فإن أسوأ الشركاء، كما تشي تجربتي الشخصية، هم الأصدقاء، العشاق، والأزواج. وفي حال نجاة الشركة من المعاناة من مثل هذا الترتيب، فإن العلاقة الشخصية سوف تتأثر وتعاني. وسينال كل منهما حصته من الأذى الباعث على الأسى في بعض الأحيان.

لعل أفضل الشركاء هو شخص لك معه تاريخ من العمل الناجح - شخص تشاطره وجهات نظر مشتركة على صعيد الفلسفة، الأمزجة السلبية والإيجابية، الأهداف، وطرائق العمل. وكلما كانت التجارب المشتركة أكثر وأغنى كان أفضل. فأنا وشريكي كنا صديقين قبل قيامنا بإطلاق شركتنا معاً بزم من طويل، وبالتالي فقد كنت مطمئنة إلى شخصيته، إلى استقامته، وإلى نمط أسلوبه في النظر إلى العمل. كنت قد صادفته فيما كان يعمل مستشاراً في شركة كنت أعمل لديها. وفيما كنا بادئين بالتعارف، بعد تكليفنا بالعمل معاً في مشروع مشترك، تعرض ابنه، آدم، لمرض خطير. وفي مرحلة من مراحل المرض، قدّر الأطباء أن فرص نجاة آدم لم تكن تتجاوز الأربعين بالمئة. وقد حاول شريكي، خلال فترة الكَرْب والشدة كلها، أن يوازن بين التزاماته العملية من جهة وبين خوفه الطاعني والشديد من فقدان ابنه من جهة ثانية. على الدوام كان يحرص على وضع آدم في صدر سلم

أولوياته معتذراً عن جميع التزاماته وقت الذهاب إلى المستشفى . كنت شاهدة على مدى تعلقه الشديد بآدم، كما كنت قادرة على الإصغاء ومدّ يد المساعدة لدى استغراقه في الكلام عن مخاوفه وعن فكرة الحياة المرعبة بعد فقدان ابنه . تلك هي المناسبة التي جعلتنا صديقين حميمين ، والتي يُحتمل أن تكون قد مكنتني من الوقوف على حقيقة تبنيه لِقِيمِي وأهدافي ، وصولاً إلى تمكيننا من إقامة شراكة قوية . وحين لاحت الفرصة المناسبة لإطلاق مشروعنا المشترك شكّل الجمعُ بين ما لدينا من أفكار وموارد منطلقاً ممتازاً . أما حقيقة تحولنا إلى صديقين حميمين جداً، كل منا للآخر، فقد جعلت الأمر كله أكثر انطواءً على المتعة بما لا يقاس .

وبالمثل ، فإنني وشريكتي الحالية في رايت ديركشنز دوت كوم، كنا قد طورنا نوعاً من العلاقة والزمالة المهنية قبل شروعنا بالعمل سوياً . فأنا وبيث كنا كاتبتين وصاحبتي مبادرة نعمل وحيدتين من مكثينا المنزليين . وخلال فترة زمنية غير طويلة أدركنا أننا كنا نتقاسم الأهداف ذاتها، فبادرتُ كل منا إلى وضع يدها بيد الأخرى من أجل توفير خدمات التدريب، المشورة، والدروس الهاتفية والشبكية (نسبة إلى شبكة الإنترنت) في مادة الاتصالات على صعيدي الكتابة والتسويق .

مما يدعو للأسف أن الحصيلة الإيجابية نفسها لم تتحقق بالنسبة إلى جوليا ستار، تلك الصديقة التي أتيت على ذكرها في الفصل الأول، ومؤسّستها المتخصصة بالتسويق عن بعد . صحيح أن جوليا هذه كانت هي الأخرى معجبة بشريكها، ولكن الأخير

كان في الوقت نفسه عشيقها . كانت العلاقات المهنية والشخصية تزدهر حين يكون سير العمل جيداً . أما حين كان العمل يتعرض للتباطؤ والركود، جراء رغبة جوليا في قضاء بعض الوقت مع طفلها والاهتمام بمشروع شخصي معين، فقد كان الشريكان يشرعان بإثارة الجدل حول التعويض والإخلاص للشركة . سرعان ما كان الإحباط يتنامى ويتصاعد بالنسبة إلى الطرفين كليهما . لو كانا عشيقين فقط - أو لو كانا شريكين فقط، بالمثل - لكان احتمال بقاء العلاقة ودوامها وارداً . غير أن الجمع بين العلاتين ما لبث أن أثبت، في غضون خمس سنوات، أنه سبب قاتل للثنتين معاً .

لو كانت صديقتي جوليا وشريكها متزوجين لربما كانت النتيجة مختلفة، لأن أهدافهما الشخصية، على الصعيد المالي خصوصاً، كان من شأنها أن تبقى أهدافاً مشتركة . ومهما يكن فقد رأيت أيضاً عدداً كبيراً من الزيجات تعاني أو تنتهي، جراء عدم وجود حياة مشتركة خارج العمل بين طرفي فريق عمل مؤلف من زوجين .

تقول العبرة التي استخلصتها من تجاربي في الحياة إن الأعمال والعلاقات الاجتماعية تتعايشان تعايشاً شبيهاً بتعايش الزيت والماء، دون اختلاط أو اندماج . فالصداقات، علاقات الحب، والزيجات تكون مستندة إلى روابط عاطفية - إلى التعامل الحساس والحسني البدهي للمشاعر الشخصية . تكون، في العلاقات العاطفية، حريصاً على دعم أحباتك وتحصينهم ضد مصاعب الحياة اليومية ومنغصاتها . وتكمن المشكلة في أن من

شأن عملية الحماية أو الوقاية هذه أن تنطوي على تأثيرات سلبية معاكسة بالنسبة إلى علاقات العمل . لا بد للشركاء، إذا أرادوا النجاح، من أن يكونوا قادرين على تبني آراء متباينة وعلى التمتع بالحرية اللازمة للدفاع عن تلك الآراء ولاتخاذ الخطوات العملية الضرورية دون أي قلق من المساس الشخصي بمشاعر شخص آخر. إن دفاعك عن تلك الآراء وإقدامك على مثل تلك الخطوات يكادان أن يكونا متعذرين دون جرح للمشاعر، إذا كنت مولعاً بشريكك على الصعيد العاطفي .

من الشروط الضرورية لنجاح أية صداقة أو علاقة شخصية أن يلتزم الطرفان، كلاهما، بالولاء والوفاء من الجانبين؛ ومن الشروط الضرورية لنجاح أية شراكة أن يلتزم الفريقان بالإخلاص للشركة، لا كل منهما للآخر. وبالتالي فإن أفضل الشراكات تكون قائمة على العمل الخالص .

ومع ذلك فإن الانسجام يبقى عاملاً حاسماً من عوامل اجتراح شراكة ناجحة. فحين قمنا، أنا وشريكي السابق، بتأسيس شركتنا، تم أيضاً إشراك شريك ثالث. وعلى الرغم من أن هذا الشخص الثالث كان ذا قلب من ذهب وواسع الاطلاع فيما يخص مجالات عملنا، فإنه لم يكن يشاطرنا الأهداف ذاتها فيما يخص الشركة. يبدو أننا أردنا بناء شركة ناجحة تمكننا من التحكم بحياتنا ومن العمل معاً في مشروعات يميل إليها كلانا ويستمتع بها. أما شريكنا الثالث فقد أراد لمشروعنا أن يبقى عملاً إضافياً، كما لم يكن مستعداً للدخول في الشؤون الإدارية والاستثمارات المالية التي لا بد منها لدى بناء أية شركة. وبعد فترة من الزمن، قمنا بشراء

حصته، ولكن مقابل إحداث ثلم في علاقة الصداقة .
لدى التفكير بأية شراكة، ابحث عن الانسجام والتناغم في
المبادئ التالية :

- ◆ الصدق والأمانة .
- ◆ الموقف من العمل .
- ◆ الاستقامة والتماسك على الصعيدين الشخصي والمهني .
- ◆ الشؤون النقدية والمالية .
- ◆ اللباقة وحسن التعامل مع الآخرين .
- ◆ أهداف الشركة .
- ◆ المواقف من الأولويات على الصعيدين العائلي والعملي .
- ◆ احترام الوقت والدقة في المواعيد .
- ◆ الصدق والأمانة (وهما جديران بأن يتم ذكرهما مرتين).

إذا كان ثمة أي تاريخ سلبي في أي من هذه الأمور فقد ترى
أن من الأفضل أن تعيد النظر (أن تُعد إلى العشرة) قبل أن تتخذ
قراراً بمشاركة شخص له علاقة بمثل ذلك التاريخ السلبي .

أما المرشح الأفضل والأمثل فسيكون ذلك الشخص الذي
يوازن نقاط القوة والضعف عندك، يتعاون حول القضايا، يحسن
التعامل مع الناس، يتمتع بخبرة جيدة في مجال اختصاصك من
جهة وفي إدارة الشركة من جهة ثانية، ويتحلى بالأمانة والصدق
في جميع المواقف والظروف . يمكن الشروع بتحديد مدى الأمانة
عبر الاطلاع على خلفية شريك أو شريكة المستقبل تماماً كما
يمكن أن تفعل مع أي مستخدم محتمل . يمكنك الاتصال

بالمدارس، بأرباب العمل السابقين، وبالمصادر الموثوقة للسؤال عن أمور محددة. إذا كان الشريك المحتمل ذا تاريخ من الصراعات مع آخرين، فيمكنك أن تفترض أن مسألة انقلابه عليك أنت أيضاً ليست إلا مسألة وقت.

من المألوف أن يكون الشريك الواحد بحاجة لأن يبدو «أولاً بين أنداد» في أوضاع معينة على الأقل. وثمة شراكة ناجحة كهذه ألا وهي شركة آن كنج وأشلي غيجان، التي تحمل اسم شركة بلومنج كوكيز كاتالوغ في أتلنتا. فهذان الشخصان تعاوننا على جعل شركتهما توصل مبيعاتها إلى ثلاثة ملايين ونصف المليون من الدولارات، وهي تنمو بمعدل 30 إلى 35 بالمئة سنوياً، وتبيع إلى ستين ألفاً من الزبائن في أرجاء العالم. وحين طلبت من آن كنج، أن تدلي بدلوها وتقدم ما تراه مناسباً، نصائح لقراء هذا الكتاب، بادرت إلى عرض المشورة الصريحة والحكيمة التالية: «يمكن لوجود الشركاء أن ينطوي على بعض التحديات بصرف النظر عن مدى اقتناعك بأنك تعرفهم جيداً. كانت مسؤوليات (أشلي) تدور حول المال والعمليات. أما دوري أنا فكان أميل إلى التخطيط والتفكير بتطوير منتجات جديدة. ولسنوات عديدة بقينا ننظر إلى العمل من زاويتين مختلفتين كلياً ولكننا كنا نوازن، كل منّا، الآخر في الوقت نفسه. ولكن أوجه الاختلاف بين أسلوبينا في النظر إلى الشركة والشعور إزاءها ما لبثت، مع مرور الزمن، أن برزت على السطح. ولقد علمتني تجربتي أن شخصاً واحداً لا بد له، حتى في الشراكة، من أن يكون، آخر المطاف، مسؤولاً عن كل ما يجري في المشروع. فإذا لم يضطلع شخص بعينه بالمسؤولية،

فإن الأشياء تتسرب عبر الصدوع، أو تغدو عملية صنع القرار شديدة البطء، بما يؤدي إلى تعطيل القدرة على التنافس - حيث تتمخض المبالغة في التحليل عن الشلل. لعل أفضل الأمثلة هو ثنائي لعبة التنس. يتعين على الشريكين أن يكونا لاعبين قويين سريعَي البديهة، قادرين على التحكم بساحتهما من الملعب. غير أنك مهما فعلت ستجد بعض الضربات نازلة على خط الوسط، ولا بد لك من معرفة أي اللاعبين سيبادر إلى التعامل معها. لا تستطيع أن تقول كان عليك أنت أن تردّها! عليك أن تعلم أن شخصاً واحداً، مهما كانت الظروف، سيقوم بالتصدي للأمر، وعليك أن تعرف من هو ذلك الشخص منذ بداية اللعبة».

تعاون مع شركاء فعليين!

ماذا تفعل إذا كان مرشحك المثالي لأن يصبح شريكاً لك مقيماً في الطرف الآخر من البلاد، أو في بلاد أخرى؟ تستطيع، بفضل التكنولوجيا، أن تقيم شراكة جيدة التزيت. فأنا وشريكي السابق كان قد تعين علينا أن نعمل بهذه الطريقة عندما كنت أقيم في أوهايو وكان هو يعيش في ميريلاند. والقواعد ذاتها التي تنطبق على الشراكة القائمة على الاتصال المباشر تصح في هذه الحالة، إذ يتعين على الطرفين أن يتمتعا بالقيم العملية والشخصية نفسها. وتكون صفات الأمانة والصدق ذات أهمية قصوى. نظراً لأن الشريكين لن يرى أحدهما الآخر في أثناء العمل أغلب الوقت إن لم يكن كله.

للعديد من الزبائن الذين أتبادل المشورة معهم شركاء فعليون،

وقد سبق لي أن عملت مع أناس كثيرين لإنجاز مهمات فعلية - أناس لم يسبق لي أن قابلتهم وجهاً لوجه. ومن شأن جميع أنواع الترتيبات الفعلية أن تتطلب القدر نفسه من الاهتمام الأساسي بالتفاصيل: كالبدء باتفاق موقع يتضمن كل شيء من حقوق عدم التنافس إلى التعويضات، من نفقات السفر إلى كيفية التعامل مع فواتير الاتصالات الهاتفية.

لا تنس أن تستغل هذا النمط من الترتيب لدى الحديث مع الغرباء! تصور مدى احتمال انبهار الزبائن المحتملين وتأثرهم لدى إتيانك على ذكر حقيقة وجود مكاتب لشركتك في اثنتين من الولايات.

فكر بالتوسع أو الانتشار!

من الممكن تحويل أي مجال لا يساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الموارد، أو أية مهمة لا تشكل ميزة خاصة بالنسبة إليك، أو تنقصك الخبرة للقيام بها، إلى أطراف خارجية. فالطريقة الوحيدة لتمكينك من امتلاك الوقت اللازم للقيام بما تجيد القيام به، هي طريقة إحالة أجزاء من العمل إلى جهات أخرى.

من الممكن تحويل أعمال المحاسبة، مسك الدفاتر، إخراج الكتب، الإعلان، التوثيق القانوني، النشاط المكتبي، والشؤون المنزلية جميعاً إلى أطراف أخرى. ففيما كنتُ أدير مؤسستي، استأجرت عاملاً للتنظيفات وشخصاً لحش العشب في حديقة المنزل. وأنا أعرف محاضرة محترفة قامت، انطلاقاً من إدراكها لحقيقة أن إعداد طعام العشاء يحرمها من الوقت الوحيد المتوفر

لها لتقضيته مع ولديها، باستئجار شخص يأتي إلى منزلها كل يوم من أجل إعداد العشاء فيما تتفرغ هي للعب مع الولدين. وبالمثل فإنني قمت أيضاً بإحالة أعمال مسك الدفاتر، الإخراج (لم تكن عمليات النشر بمثل البساطة التي نعرفها الآن!) وبعض الأمور الإدارية إلى جهات أخرى.

من شأن أية مساعدة خارجية أن توفر لك مزيداً من الوقت تكرسه لشركتك ولزيادة قدرتك على أن يراك زبائنك. وخياراتك لعملية التحويل إلى أطراف خارجية كثيرة بدءاً بالوكالات الملائمة وانتهاء بمنظمات الخدمة مروراً بالمتعاقدين الفرعيين والمستشارين وممثلي المبيعات. فيما يلي اعتبارات خاصة تخص التعامل مع بعض هذه الكيانات.

المتعاقدون الفرعيون والمستشارون

استند دائماً إلى عقد مكتوب عندما تتعامل مع المتعاقدين الفرعيين والمستشارين! تأكد من أن العقد يتضمن فقرة عدم منافسة تحميك من احتمال قيامهم بافتتاح محلهم الخاص واجتذاب زبائنك إليهم!

ثمة، كما في سائر الميادين، مستشارون صادقون وآخرون غير صادقين. وما التحاقي بركب المستشارين إلا لأنني متمتعة بقيم مهنية قوية، وبإحساس قوي بالاستقلال. وقد اعتبرت نفسي مستشارة صادقة، وإن كنت قد اتفقت مع شريكي السابق، في وقت مبكر، على الامتناع عن تكليف زبائننا بجملته من النفقات الصغيرة على الرغم من قدرتنا على فعل ذلك. غير أن عليك أن

تتحلى بالحذر الدائم لدى استئجار المستشارين والمتعاقدين الفرعيين، لأن هناك سبباً يدعو أناساً مثل المؤلف روبرت تاونسند يقولون: «ليس المستشارون إلاً أناساً يستعيرون ساعتك ليعلموك بالوقت، ومن ثم يرحلون آخذين الساعة معهم!».

ممثلو المبيعات

تحدثت في الفصل الأول عن سمات المبادر وشخصيته، ملاحظة أن مهارات البيع القوية ليست منها. وإذا كنت تعتقد أن هذا صحيح بالنسبة إليك، فبادر إلى تحويل هذه الوظيفة المهمة إلى أحد ممثلي المبيعات كي تتفرغ لعملك. فممثلو المبيعات لا يكتفون بالمساهمة في نقل منتجاتك، بل ويوحي وجودهم بقدر غير قليل من الضخامة والجدية. فيما يلي بعض الأساليب التي من شأنها أن تجعل المهمة أسهل قليلاً:

- ◆ عليك أن تدرك أن ممثلي المبيعات هم متعاقدون مستقلون. ففيما يكون عامل البيع يعمل عندك، وفي شركتك، لبيع منتجاتك، يكون ممثل المبيعات وكيلاً حراً يمثل خط إنتاجك أو خدماتك ولكنه يعمل لصالح شركات أخرى أيضاً.
- ◆ اطلب من بعض الزبائن تقديم توصياتهم بشأن أي ممثلي مبيعات إذا كان عندهم. قد يكونون قادرين على إعطاء أسماء أناس جيدين سبق لهم أن عملوا معهم. أما الجهات الأخرى التي يمكن أن تعثر فيها على ممثلين جيدين فهي المؤسسات الناشطة في ميدانك، الاجتماعات الصناعية والمعارض التجارية، ولدى قسم الاستخدام في المحلات التجارية.
- ◆ استفهم عن الشركات الأخرى التي يعمل لديها الممثل

المعين! تأكد من أنك ستكون مرتاحاً مع المنتجات والخدمات الأخرى الممثلة، ومن أن تلك السلع لا تؤثر على بضاعتك أو تختزلها. إياك أن تتعامل مع شخص يعمل مع الشركة المنافسة لشركتك!

◆ ليقع اختيارك على شخص لا يتطلب إلا الحد الأدنى من الإشراف والمراقبة!

◆ اهتد إلى شخص يشاطرك بصدق حماسك لبضاعتك أو خدمتك!

◆ عاين جميع الملاحظات! لا تُنَسَ أن ممثل المبيعات عندك سيتولى تمثيلك أنت وتمثيل شركتك لدى أناس ومنظمات قد لا تتاح لك قط فرصة اللقاء بهم، أو بها! هل يتصرف هذا الشخص بإنصاف وعدل مع الصورة التي تسعى إلى ترسيخها؟

فلتبحث، إذن، عن ملاك يساعدك!

تساعدك الملائكة وتمكنك من منافسة شركات أكبر وأكثر عراقة عن طريق تزويدك برأس المال المطلوب، مع التزام الصمت الدائم، في معظم الحالات، بما يمكن شركتك من الظهور بمظهر الشركة الناجحة بجهودها وحدها. وإذا كنت غير مؤهل للتمويل المصرفي التقليدي، فقد ترغب في البحث عن ملاك. وكما يوحي الاسم، فإن أي ملاك هو شخص يساعدك؛ بوصفك مستثمراً خاصاً في هذه الحالة. ووفقاً لما جاء في مجلة أنتر برنور [المبادر]، فإن عدد المستثمرين من الملائكة مدهش، إذ يتجاوز

ربع المليون ويوظفون حوالي عشرين ملياراً من الدولارات في مختلف أعمال البلاد سنوياً.

للعثور على ملاك بادر إلى إعداد خطة عمل مدروسة بعمق، تماماً كما كنت ستفعل لو أردت البحث عن تمويل تقليدي عن طريق أحد المصارف. أضف شرحاً يوضح السبب الدافع لأي شخص لأن يوظف مالياً في مشروعك. وبعد ذلك أقم شبكة اتصالات في دائرة اختصاصك واصطفِ الناس الناجحين والمتنفذين. اتصل بهم بطريقة محترفة، تماماً كما لو كنت ساعياً إلى تصريف بضائعك وخدماتك. قل إنك ستسد بمعدلات لا تُلحق المهانة بملاكك، ولكنها منطوية على فائدة بالنسبة إليك؛ أو أدرس الفكرة المتمثلة بعرض الأسهم إذا صارت شركتك ذات شهرة. قدم إلى ملاكك تقارير متكررة منتظمة عن الوضع، أو وقر له فرصة الالتحاق بهيئة مستشاريك.

اعتمد على الأقارب والمستخدمين ذوي النوايا الطيبة!

إشراك آخرين ذوي شأن بحملتك الرامية
إلى بناء الصورة

قد تجد نفسك محصوراً في الزاوية من حيث الوقت والموارد، وأنت تسعى لتغطية كل ما هو مطلوب وضروري، لإضفاء صورة «شركة كبرى» على مؤسستك. وإذا بقيت أسيراً

للعادة القديمة المتمثلة بشعار «سأقوم بالعمل كله وحدي!»، فلن تتمكن قط من تجاوز مرحلة الطفولة التي تنطوي - وإن ساهمت في إبقاء الأمور متواضعة وغير رسمية بصورة مريحة - على احتمال بقائك أنت مضطراً للكدح المتواصل اللانهائي في سبيل الحصول على قسط عادل من الربح. أما إذا كنت عازماً على إدارة مشروعك بصورة سليمة وجريئة، فقد تكون قادراً على قلبه إلى عملاق ذي قدرة تنافسية عالية. وإذا كانت إقامة شركة كبيرة هي رغبتك، فإن من الأفضل لك أن تسلم بما هو حتمي: أن تسلم بحقيقة أن آخرين يجب أن يشاركوا في الإدارة إذا أردت لمشروعك أن ينمو ويكبر.

كن متأكداً من أنك تستطيع عموماً أن تنمو بوتيرتك الخاصة. لست ملزماً بتشكيل جهاز مؤلف من مثني شخص حتى تبدو صاحب شركة قائمة على مثتين من العاملين. قد لا تكون الآن، وفي المراحل الأولى من النمو، بحاجة إلا لبعض العون في المهام أو المبيعات، وقد قررت أنك تريد شخصاً من الداخل له مصلحة ثابتة، بدلاً من مستشار، متعاقد فرعي، أو شريك من الخارج. إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك فإن أمامك اتجاهين على الأقل يمكنك أن تعكف على دراستهما.

الخياران المتاحان لك

إذا كان مشروعك الصغير أو المنزلي يعاني من آلام النمو، وكنت أنت مقتنعاً بأنك بحاجة إلى المساعدة (وهذا يعني أنك قرأت القسم الأول من هذا الفصل، ولا تريد أن تستمر وحدك)،

فبادر إلى دراسة سبل التوسع . ولتطوير جهاز عاملين، أمامك خياران هما: الأقرباء من جهة، والمستخدمون من جهة ثانية. (أما الأصدقاء فانسهم، لأنهم لن يبقوا أصدقاء طويلاً إذا جاؤوا ليعملوا لديك).

إذا كنت بحاجة للمساعدة ولكنك تريد أو تحتاج إلى توفير المال، فقد يتعين عليك ألا تنظر إلى ما هو أبعد من الشخص الذي تتقاسم معه احتساء كأس الشاي أو فنجان القهوة صباح كل يوم. ومع ذلك فإن عليك أن تتذكر أنني رأيت عدداً غير قليل من الزيجات تتعرض لأشكال الخلل المختلفة بعد شروع الأزواج بالعمل معاً. قد تكون الأمور على ما يرام حين يتعلق الموضوع ببناء أسرة، غير أنها تبدو مختلفة في آلية العمل حين يصبح العمل هو المقصود، حيث يميل أحد الطرفين إلى الإمساك بزمام الأمر فيتعين على الطرف الآخر أن يخضع للسلطة. أضف إلى ذلك أن طريقتك في تسيير العمل قد تكون السبب الكامن وراء نجاح مشروعك في المقام الأول. وإذا كان الأمر كذلك، فسوف تكون راغباً في العثور على شخص يساعدك ويكون متناغماً مع أسلوبك في العمل. وأي زوج قد ينطبق أو لا ينطبق عليه ذلك الوصف.

إذا لم تَبْدُ الأسرة (دائرة الأقرباء) هي الخيار الصحيح للتوسع، فإن من الممكن أن تتجه نحو التفكير باستئجار المساعدة. ومع ذلك فإنني أعلم، بصورة مباشرة، أن عملية الانتقال من حالة العمل لحسابك إلى حالة رب العمل مثيرة للربح. ثمة عدد كبير من الأمور السلبية مثل الأعمال المحاسبية الإضافية (جداول الرواتب، الضرائب، المنافع، التأمين) فضلاً

عن القيام، على الصعيد الشخصي بالذات، بإدخال شخص إلى بيتك أو مجالك الشخصي (الغرف الخلفية إذا كنت في حي صناعي)، وتقاسم جل المعلومات التفصيلية عن مشروعك (وبيتك إذا كنت تعمل في البيت). في البداية بدت فكرة الاضطلاع بجميع هذه الأعمال المكتبية الخاصة بالمستخدمين وفقدان السرية والحميمية أكثر إثارة للرعب والخوف من تحمل أعباء العمل وحدي. إذا كنت أنت أيضاً تشاطرني هذا الشعور، فإن بوسعك أن تظمن وتبادر إلى الاسترخاء، لأن أصحاب مشروعات صغيرة ومنزلية آخريين مثلي تمكنوا من تحقيق النجاح في العملية، مما يشير إلى أنك أنت أيضاً قادر على أن تحذو حذوهم.

ثمة كتب أخرى تتحدث بإيجاز عن الخطوات المعقدة التي ينبغي اتخاذها على طريق توسيع جهاز العاملين عندك، وبالتالي فلن أناقش إلا تلك الجوانب التي قد تؤثر على صورتك من عملية قيامك بتشغيل جهاز عاملين لديك. فأفراد أسرتك ومستخدميك قد يشكلون دعماً للصورة أو تشويهاً لها، طبقاً للأسلوب الذي تتبعه في تدريبهم على فن التعامل والتفاعل مع زبائنك، وعلى الحديث عن شركتك. وهذا الفصل يتناول بنوداً جديدة بالدراسة والمناقشة مع أفراد الأسرة، بطريقة مفعمة بالود والثديّة، بعيدة عن التهديد، وخالية من التجريح. أضف إلى ذلك أنه يقدم جدول اختبار مؤلف من خمسة عشر بنداً يمكنك تقاسمه مع أفراد عائلتك، للاطمئنان إلى أن المعلومات تدعم الصورة التي تحاول تقديمها.

أفراد الأسرة (الأقارب)

عندما يدخل المستخدمون إلى داخل بيتك، أو يقتحمون الغرفة الخلفية الخاصة لمكان عملك الصغير، فإنهم يصبحون عملياً أعضاء في أسرتك، وبالتالي فإن من الأسهل أن يكونوا جزءاً من عائلتك من البداية.

ثمة فوائد عديدة ينطوي عليها جر عائلتك إلى العمل:

- ◆ حين تحل أيام الركود، لا تستطيع صرف المستخدمين دون إعطائهم تعويضات إنهاء خدمة باهظة أو تكبُّد نفقات أخرى؛ أما مع أفراد الأسر فيكون الأمر أقل إثارة للقلق.
- ◆ إذا كنت تحصل على العون من أولادك، فإنهم سيتعرفون على أجواء العمل، وسيصبحون أقدر على فهم منطلق ساعات عملك وطرائقه الروتينية في البيت.
- ◆ يمكن للعمل المستقل - دون استخدام أحد - أن يكون باهظ الضرائب حرفياً. فمع وصول هذه الضرائب (ضرائب الاستخدام الذاتي) إلى نسبة 15 بالمئة، يمكن لدخلك أن يعاني. تستطيع أن تحقق مكاسب مالية معينة عن طريق الادخار في الضرائب من خلال تشغيل أولادك. وبما أن الحكومة تتيح لك فرصة استئجار أولادك (دون الثامنة عشرة) للقيام بالعديد من المهمات المتفرقة مثل التصنيف، النسخ، والتنظيم، فإنك تستطيع أن تدفع لهم أجوراً يمكنها أن تحسن أوضاعك عبر اختزال ربحك الصافي وبالتالي حصة الرسوم والضرائب المستحقة عليك. ومن شأن ذلك أن يبقني معك

مالمّا تعيد توظيفه في العمل من أجل تطوير مواد تلمّع الصورة! إياك أن تنسى ضرورة معاينة الموقف مع محاسبك أولاً!

◆ تستطيع أن تتحدث عن العنصر الداخلي الموجود في مكتبك؛ ليس ثمة ما يدعو لأن يكون المراهق، أو المراهقة، المنتسب إليك، معروفاً لدى الآخرين.

◆ وثمة على الجانب السلبي من الأمر جملة من السلبيات في إقحام أفراد أسرتك في العمل:

◆ قد يبدأ الخط الفاصل بين وقت العمل والوقت العائلي بالتلاشي، فتتضرر العلاقات.

◆ قد يتوقع أفراد الأسرة نوعاً من التساهل والتراخي في شؤون العمل، في حين تكون أنت، انطلاقاً من حقيقة كونك الرئيس المسؤول، متوقفاً أن يتم تنفيذ توجيهاتك دون مناقشة.

◆ قد لا يكون أفراد الأسرة مستعدين لتأييد نظرتك، وأسلوبك في تسيير العمل، أو طرائقك على صعيد بناء الصورة.

◆ لا تلبث الملكية أن تبدأ بأن تصبح افتراضية؛ لا يلبث العمل بصورة مفاجئة أن يخرج عن كونه ملكاً لك ليغدو ملكاً للعائلة، بما يعني أن أفراد الأسرة يبدوون يحسون بأن من حقهم أن يتدخلوا في سير العمل أمرين وناهين.

وإذا لم تكن راغباً في استخدام أفراد العائلة أو حتى تمكينهم من مساعدتك في المكتب، فإن لك أن تناقش أساليب أخرى تتيح لهم فرصة مد يد المساعدة. هاكم ما قاله لي أصحاب مشروعات منزلية آخرون:

تقول بات مرنكو سميث، صاحبة مؤسسة لوحات سفر الرؤيا التي تقوم بتوزيع أعمال فنية توراتية على النطاق العالمي: «أعط أمك عدداً من نشراتك الدعائية لتبقيها في حقيبة يدها! فما أكثر ما تتباهى أمي بما أقوم به أنا من عمل! إنها تحتفظ، وباستمرار، بعدد غير قليل من نشراتي الدعائية لتوزيعها على الناس. وهي تحرص على إخبار كل من تراه مهتماً - بل وآخرين ليسوا مهتمين على الإطلاق ربما - عن عملي. وبالفعل فقد قالت لي إنها حين تكون في مرآب للسيارات وترى سيارة تحمل رمزاً مسيحياً تبادر إلى وضع نسخة من النشرة الدعائية في النافذة أو تحت ماسحة الواجهة! ولقد تلقيت عدداً من الطلبات نتيجة لأساليبها غير الأرثوذكسية في الدعاية والترويج. وبما أن عملي قائم على طلبات الزبائن الأفراد، فإن تلك الأساليب تفعل فعلها في الحقيقة».

أما جاي ماسي من شركة كوكو ديزاين في بنساكلولا الفلوريدية، فيقول إن الدعم العاطفي ليس إلا هدية تقدمها له زوجته، وبضيف: «كل ما أستطيع قوله هو أن زوجتي هي الشخص الأكثر فهماً وتفهماً في الحياة. فأنا أب أجيد العمل في البيت، ولكنني لست صاحب بيت. وفي الأيام المزدحمة بالعمل أو المطرة يبدو بيتنا ومكتبي مثل مكان يعيش فيه إنسان فقد عقله وطفل في الرابعة من عمره. وعلى الرغم من أنها قد تشعر بالإحباط أحياناً، فإنها تكرمني بقدر كبير من التفهم، لأنها تعلم أنني أبقى في البيت لفائدة ولدنا محاولاً في الوقت نفسه أن أنجز شيئاً من خلال عملي».

يمكن للعائلة أيضاً أن تكون أحياناً نقطة سلبية في الصورة

بطبيعة الحال، كما تشير تجربة سيندي روجون. فهذه المحاضرة، المدرّبة، ومؤسسة شركة سي إي روجون وشركائها تبين خفايا الأمر وهي تضحك قائلة: «نظراً لأنني أعمل من خارج البيت وأقدم خدمة، فإن أبي يفترض أنني لا أعمل، على الرغم من أنه كان يملك عمله الخاص. وإلى هذا اليوم لا أستطيع إدراك الطريقة التي يفهم بها كيفية قيامي بتسديد فواتيري، لأنه يرد، حين يسأله الناس عن عملي، قائلاً إما إنني لا أعمل أو إنه لا يعلم».

إذا كان أفراد أسرتك مصرين على مساعدتك ولكنك لا تريد أن يعملوا في مشروعك، فما عليك إلا أن تدعوهم إلى أن يقدموا لك دعماً أفضل بطرق أخرى. انظر «دليل العقل والسعادة بالنسبة إلى أفراد الأسرة لدى صاحب مشروع منزلي» على الصفحتين 108 و109. لا بد لأي تأزم أو نقص في الدعم أو التفهم من جانب أفراد أسرتك من أن يمارس، آخر المطاف، تأثيره على مدى إنتاجيتك. فبدلاً من الدخول في جدل معهم، اهتد إلى طرق يمكنك من ضمهم إلى عملك. يمكنك أن تناقش أوضاع العمل معهم (كن متأكداً من أنك تناقش معهم ما هو أكثر من المشكلات) وأن تطلب منهم آراءهم ومشوراتهم. وثمة خيار آخر ألا وهو أن تمكنهم من أن يصبحوا زبائن عند منافسك! هل هناك طريقة أفضل من تلك للاطلاع على ما يدور في مجال التنافس معك؟ ادفع أفراد أسرتك باتجاه معرفة وملاحظة جميع الأمور والتقاط كل المعلومات التي تريدها. اجعلهم يقومون بالمهمات التالية:

◆ التقاط الأدبيات والمواد الترويجية الدعائية.

- ◆ الإصغاء إلى مستوى الإلحاح في مواسم البيع بأسعار منخفضة .
 - ◆ ملاحظة علاقات الزبائن .
 - ◆ تقصّي حجم العمليات .
 - ◆ شراء غرض معين وإعادته .
 - ◆ التعاقد على خدمة معينة .
 - ◆ التحدث مع المستخدمين عن الطرف المنافس (عنك أنت) .
- في معظم الحالات، لا يكون مطلوباً من أفراد الأسرة سوى القيام باتصال هاتفي وطلب معلومات معينة أو الخروج والذهاب إلى مكان عمل الطرف المنافس لشراء حاجة محددة .

المستخدمون

160

مع اتساع دائرة أعمالك سوف يتعرض الوقت الذي تنفقه على إنجاز المهمات الإدارية للتقلص . وهذا قد يعني أن الوقت قد حان لتفكر بمسألة زيادة عدد العاملين . غير أن عليك أن تكون يقظاً من البداية؛ عليك ألا تتسرع في استخدام شخص معين، لأنك قد تقع على الشخص غير الملائم . ففي عمل صغير يميل إلى التوسع مثل عملك تكون صلاتك بالزبائن منظوية على معنى الاختلاف بين تقديم صورة متواضعة أو صورة استثنائية، بل وحتى على معنى التباين بين النجاح والإخفاق .

خذ وقتك! لا تستخدم إلا شخصاً مناسباً! فكر بالرجوع إلى مكتب الخدمات المهنية أو تجنيد العناصر التنفيذية، أو إلى وكالة استخدام محترمة بالنسبة إلى الوظائف ذات المستويات الأدنى . قد

يكلفك الأمر مزيداً من المال الإضافي، ولكن عليك ألا تغفل مدى أهمية الحصول على شخص مناسب فيما يخص مستقبل عملك.

نقاط جديرة بالاهتمام

◆ حدد موضع حاجتك إلى المساعدة! ما هي المهمات التي تحتاج فيها إلى المساعدة؟ هل هي الأعمال الإدارية؟ المبيعات؟ التسويق؟ ضع قائمة بالمسؤوليات التي تريد لمستخدمك أن يضطلع بها، واستخدمها لكتابة وصف للعمل. على الرغم من أن تحديد مهمات هذه الوظيفة أو تلك ليس مطلوباً قانونياً، فإن القيام بمثل هذا التحديد قد ساعدني على التركيز على مواضع حاجتي للمساعدة، على مقدار المساعدة التي أريدها، وعلى نمط الشخص الذي كنت أبحث عنه لتلبية تلك الحاجات.

◆ قدّر ما تستطيع دفعه! تذكر أن نفقاتك ستزيد إضافة إلى الراتب الذي ستدفعه بنسبة ثلاثين بالمئة. وتشتمل هذه النسبة على الضرائب المحلية والاتحادية الموقوفة، رسوم الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية، تأمينات العجز طويل الأمد، تأمينات تعويض العمال، صندوق الإجازات والعطل، وغيرها من المكاسب. إذا كنت مثلي، فإن الفكرة الباعثة على القدر الأكبر من الرعب حول عملية استخدام عامل جديد هي تلك المتعلقة بقضايا جدول الرواتب وقائمة الضرائب والرسوم. فبعد أن أدركت أنني كنت موشكة على الاضطلاع بكمية إضافية من العمل جراء قيامي باستخدام

دليل العقل والسعادة بالنسبة لأفراد الأسرة لدى صاحب مشروع منزلي

- ◆ لا تسمح للأطفال بأن يَرُدُّوا على هاتف خط العمل - بصورة مطلقة! وليكونوا خارج المكتب عند قرع جرس الهاتف!
- ◆ بعد أن تعلم ما إذا كان صاحب عملك يرغب في تلقي المكالمات الهاتفية ومتى وكيف، كُنْ مجاملاً ومتكيفاً مع رغباته على الدوام!
- ◆ أغلق الباب إذا كنت لا تريد للناس (وخصوصاً الأطفال) أن يسمعوا الأكاذيب والشكاوى والتلفيقات التي يمكن أن يجري التعبير عنها عبر الهاتف المنزلي!
- ◆ إياك أن تسوق الافتراضات، أو تُناقش التفاصيل المتعلقة بالعمل، أو يمكنك وجود صاحب العمل مع المتصل بالهاتف! اكتفِ بقول إنه أو إنها غير موجود، أو غير موجودة الآن، بدلاً من القول إنه مجاز اليوم أو خرج للتسوق. اختصر ما استطعت! وبهذه الطريقة، يستطيع الزبون أن يتصور أن صاحب عملك مشغول بتطوير منتج جديد أو بخدمة أحد الزبائن.
- ◆ لا تغير من أسلوب ترتيب مكتب صاحب العمل؛ قد يكون وضع الأشياء محكوماً بمنطق معين وصحيح.
- ◆ لا تتوقع أن يكون صاحب العمل موجوداً ليرد على الهاتف أو ليستلم البضاعة. صحيح أن الشخص قد يكون موجوداً، ولكن من شأن مثل هذه المقاطعات أن تشتت الانتباه وتلغي الحرية التي يتمتع بها المرء عموماً في مكتب نموذجي حيث يحضر ويفيب كما يشاء.
- ◆ لمجرد ظهور صاحب العمل بمظهر المكتب، لا تبادر إلى المقاطعة! حتى أولئك الذين يعملون في مكاتب كبيرة يعانون ولكنهم يستمرون في العمل. تذكر أن وقت الشرود عندهم هو وقت التفكير بالعمل، لا وقت الاسترخاء في البيت.
- ◆ افهم أن صاحب عملك قد يتلقى مكالمات بعد الساعة الخامسة مساءً وقبل الساعة الثامنة صباحاً لفترة طويلة. من المهم أن تناقشه حول كيفية

الاستمرار بالتوفيق بين العمل خارج ساعات الدوام والحياة العائلية .

◆ كُنْ جُلُوداً مستعداً لتقديم العون! فالعمل من البيت قد يكون قابضاً للنفس وبعثاً على الشعور بالوحدة .

◆ رتّب إشارة - علامة أو رسالة - مع صاحب العمل تنبئ عن أنه «في المكتب» وأخرى تقول إنه «في البيت» .

◆ لا تتضايق إذا بدا صاحب العمل متجاهلاً إياك، وخصوصاً إذا لم يتبه إليك كل مرة يمر بجانبك . ففي تلك الأوقات يكون مشغول البال بالعمل ، لا بالصحة العائلية ومسؤولياتها .

◆ إذا عدت إلى البيت ووجدت حالة من الفوضى أحدثها صاحب العمل في المطبخ لدى قيامه بإعداد الغداء على عجل ، فاكتف بتجاهل الأمر . أتج فرصة للتنظيف بعد العمل . أما إذا بقي المطبخ على حاله بعد ذلك ، فبادر إلى مناقشة الموضوع!

◆ كُنْ مستعداً لرؤية المزيد والمزيد من اختفاء فضاء الخلوة مع تزايد كميات صناديق البضاعة والمواد المكتبية . مرة أخرى تحدث مع صاحب العمل لتحديد المساحة المكرسة لمتطلبات العمل من مساحة بيتك .

◆ لا تبدأ بالكلام إلى أن تتمكن من التأكد من أن صاحب العمل بات على الطرف الآخر من خط الهاتف . فمكتبي المنزلي كان مرة في وضع جعل الناس يبدوون بالحديث معي قبل أن يتمكنوا من رؤيتي . والعديد من زبائني سمعوا ابني مندفعاً نحوي بشغف وهو يلهث قائلاً: «ضمّني . ما هذا يا ماما!» .

◆ احتفظ بمقترحاتك لنفسك إلى أن يتم التماسها . تظاهر بأنك لست مهتماً إلا بما يقوله صاحب العمل لك ، طالما أنت «في العمل» ساعات النهار . وبالتالي فأنت لا تعرف إلا ما يقوله بعد «المجيء إلى البيت» .

شخص آخر، بما يناقض الهدف من الاستخدام في المقام الأول، بادرت إلى استئجار ماسكة دفاتر مستقلة لبعض الوقت بدلاً من التوظيف. وراحت هذه تهتم بسائر الواجبات الإدارية والمحاسبية التي كنت في البداية قد فكرت بتكليف مستخدم جديد بالقيام بها. وقَّرت مالاً وحصلت على ما كنت أريده من عمل. وَجَدَتِ المشكلةَ حلاً لها.

◆ قارن ما ستدفعه بما ستحصل عليه! إذا كنت تريد أن تدفع حداً أدنى من الأجر مع توقع إنجاز بعض الوظائف بالطريقة التي يقوم بها مدير تنفيذي، فتذكر القول المأثور «إنك تحصل على ما تسدد قيمته». فمن شأن الغوص أعمق في الجيوب لدفع مبلغ أكبر قليلاً أن يتمخض عن نتائج أفضل مع مرور الزمن وعلى المدى الطويل، فضلاً عن أن مستوى نجاح صورتك يتناسب طردياً مع مدى جودة المستخدم في أنظار الزبائن.

◆ ففكر ملياً بجميع الجوانب! عليك أن تقرر الأمور التالية قبل استئجارك لمستخدم جديد:

- هل سأكون قادراً على تحمل هذا الشخص مدة ثمان ساعات كل يوم؟
- هل يناسب أو تناسب صورة شركتي؟
- هل سيدعم أو تدعم علاقاتي مع الزبائن وأساليب ارتباطي بهم؟
- في حال تعثر الأمور، هل سأكون قادراً على طرد هذا الشخص من العمل دون أية تبعات ومشاحنات؟

- هل سأكون قادراً على معاقبة هذا الشخص بسبب أذائه السيئ دون الإجهاز على إخلاصه للعمل واستمتاعه به؟

◆ حدد ما إذا كنت قادراً على منح المستخدمين ما

يريدونه! تأكد من أنك تستطيع (أو تريد) أن تمنح المستخدم أو المستخدمة ما يريد أو تريده أو ما يحتاج إليه أو تحتاج إليه من العمل. هاكم قائمة جزئية بتلك الحاجات والرغائب:

- أجور عادلة.

- استخدام دائم وثابت.

- ساعات معقولة.

- أجواء عمل مريحة.

- شعور بأن الأداء سيكافأ.

- شعور بأن المستخدم جزء من الفريق، إحساس بالانتماء.

- فرصة للمساهمة.

- احترام للعمل، للإدارة، للزبائن.

◆ عاين مصادر المعلومات! اطلب مصادر المعلومات

بإلحاح (ثلاثة على الأقل)، وعاينها جميعاً! تأكد من أن

الفائزين هم أولئك الصادقون فيما يقولونه عن أنفسهم والذين

تابعوا الدراسة والعمل في الكليات والمؤسسات التي

يوردونها في قوائمهم على التوالي.

◆ احم نفسك! حدد فترة اختبار مدتها شهر للمستخدمين

الجدد! من الأسهل كثيراً أن تصرف المستخدمين من العمل

إذا كانوا يعلمون بأنهم يمارسون الوظيفة تحت الاختبار.

◆ **طهر عملك!** إذا كنت تمارس أساليب تنطوي على قَدْرٍ من السرية والمراوغة (مثل بعض تلك التي حذرت منها في هذا الكتاب)، فإن مجيء المستخدمين مناسبة جيدة لتبادر إلى تجاوز تلك الأساليب.

◆ **تأكد من أنك مؤمن ضد كل الأخطار!** احصل على التغطية المطلوبة لمواجهة احتمال تعرض أي مستخدم لحادث معين وهو في مكان عملك!

حافظ على حماسهم واندفاعهم!

يشكل المستخدمون المتحمسون نعمة كبيرة جداً بالنسبة إلى أي عمل؛ فهؤلاء ليسوا فقط أكثر إنتاجية وجدارة بالثقة، بل ويكونون ممثلين ممتازين أيضاً. وإذا تمكنت من خلق وضع يمكن مستخدميك من النجاح ويجعلهم يدركون أن رب عملهم مهتم بهم كأفراد (لا كعمال فقط)، فإن هؤلاء المستخدمين سوف يبذلون قدراً أكبر من الجهد في العمل.

حاول، إذا استطعت، أن تربط أجر المستخدم بمستوى أداء الشركة! ينبغي تحميل المستخدمين جزءاً من المسؤولية عن رهان شركتك. حتى المشروعات الصغيرة تستطيع اعتماد نظام قائم على تقاسم الربح يتيح للمستخدمين فرصة الحصول على نسبة مئوية من أرباح الشركة جراء إنجازها الناجح للعمل. وما نظام تقاسم الربح إلا الحدود الدنيا من الثمن الذي يدفعه صاحب العمل مقابل الإنتاجية المحسنة والعلاقات الأفضل مع الزبائن. يمكنك أن تتحدث عن التفاصيل في رسائل خطية موجهة إلى المستخدمين بما يفهمهم حقيقة وجود ارتباط مباشر بين إتمام المهمة المعينة

ونوعيتها من جهة وبين المكافأة من الجهة المقابلة. وسرعان ما سيدرك مستخدموك أن مستوى دخلهم يتوقف على نجاح هذا العمل أو المشروع. سوف يبادرون إلى مضاعفة تقاريرهم عما تقوم به الجهات المنافسة، إلى زيادة وتعزيز العمل وتدعيمه خلال ساعات الفراغ، وإلى تقديم خدمات أفضل للزبائن مقارنة مع نظيرتها فيما لو كانوا معتمدين على الأجور وحدها دون أي أمل في الحصول على الجوائز والمكافآت.

ومن أجل تنفيذ برنامج الحوافز هذا قُلْ، مثلاً، للمستخدمين الذين لا يعملون في قسم المبيعات، إنك ستدفع مكافآت نهاية كل عام (أو مرتين في السنة - مرة عن كل ستة أشهر - وليتم تحديد ذلك عن طريق تصويت المستخدمين) تزيد فيه الشركة مبيعاتها وأرباحها بنسبة 20 بالمئة أو أكثر. كُفِّ مئلي المبيعات بالمهمة واسمح لمكاسبهم بأن تكون مفتوحة. إذا لم تضع حدوداً لمكاسبهم، فلن يضعوا حدوداً لمبيعاتهم.

إذا قررت نبذ فكرة الربط بين الأجر والأداء، ثمة طرق أخرى للحفاظ على حماس المستخدمين واندفاعهم، ملتزمين بمستويات الأوج من الأداء، كأن تلتمس آراءهم، وتجعلهم يدركون أنك تثنُّ أفكارهم، وتشركهم في عملية صنع القرار.

تقول بيغي وايت، رئيسة مؤسسة «آنكل رالف كوكيز» بفريدريك الميريلاندية، إنها تتعمد ممارسة علاقات إيجابية مع مستخدميها «لأننا حرصنا على التآني وصولاً إلى اختيار الأشخاص المناسبين، ونحن نقدر مستخدمينا حق قدرهم، كما أننا نريد

الاحتفاظ بهم . كذلك نريدهم أن يكونوا سعداء . إننا أشبه بعائلة كبيرة واحدة هنا . لعلنا نموذج للديمقراطية» .

وعن أسباب النجاح تقول بيغي : «إن الأشياء الصغيرة هي التي تنطوي على أهمية كبيرة . فأنا أثنى بعبارات غامضة على العمل الممتاز ، وأطلب من المستخدمين أيضاً أن ينهوني إلى أي خطأ أرتكبه معهم» .

وفي حين أن العديد من أصحاب الأعمال قد يعتقدون أن من غير المألوف أن تتم استشارة المستخدمين بشأن الأسلوب الذي يريدون أن يعاملوا به ، فإن بيغي وايت ، تتجاوز ذلك وتخطو خطوة أخرى ، إذ تطلب من المستخدمين أن يعبروا عما يريدونه . «ونتيجة لذلك عندنا نادٍ للكتاب يعقد اجتماعات دورية منتظمة ، ولدينا حفلة ميلاد كبيرة واحدة كل شهر لكل أولئك الذين كان ميلادهم في ذلك الشهر . كذلك نرتدي البسة غير نظامية في المكتب بصورة يومية ، وبتنا الآن ، كنوع من التجديد الطريف ، نرتدي ملابس العمل الرسمية يوماً واحداً في الشهر» .

«أما فيما يخص أوقات الفراغ والعطل ، فقد أصغينا أيضاً إلى ما عبّر عنه مستخدمونا من رغبات» تقول بيغي ، ثم تضيف : «فيما مضى كنا نعطي عدداً من أيام الإجازة المأجورة . أما الآن فنقوم ، بموافقة المستخدمين الاجماعية ، بالتوقف عن العمل خلال الفترة الفاصلة بين عيدي الميلاد ورأس السنة مقابل إيقاف الدفع عن عطلتي الرابع من تموز/ يوليو وعيد الفصح . إنهم يفضون أسبوع عيد الميلاد كله عطلة مدفوعة الأجرة ، وأنا أشعر بقدر كبير واستثنائي من الارتياح إزاء ذلك لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة جداً

قبيل عيد الميلاد جراء الكم المدهش الذي لا يصدق من طلبات الميلاد التي تصلنا».

خدمة الزبائن من قبل المستخدمين

تستطيع الخدمات الممتازة المقدمة للزبائن أن تتمخض عن مبيعات مدهشة، لأن مثل هذه الخدمات هي الطريقة المثلى لاجتذاب أعمال جديدة وللحفاظ على الأعمال القديمة. غير أن من المؤسف أن المبادرين يستطيعون أن ينسوا بسهولة أن عليهم أن يحافظوا على عامل الخدمة بصرف النظر عن مدى النمو والنجاح اللذين يحققهما.

قبل سنوات، قبل أن تصبح شركة غيتوي العملاق الذي أصبحته اليوم بزم طويل، اهتمت إلى هذه المؤسسة واشترت منها حاسوبي الأول. حصلت على قدر ممتاز من الخدمة والدعم المخصصين للزبائن. بالغت في التباهي بحاسوبي الجديد ونصحت جميع أصدقائي وزبائني بأن يتعاملوا مع الشركة. وعندما آن أوان الانتقال إلى جهاز بنتيوم، بعد سنوات، توجهت مباشرة - دون أي تفكير - إلى شركة غيتوي مرة أخرى. لم يقف الأمر عند امتناع الجهاز عن العمل بشكل سليم بل وقد أدى - كما علمت بعد فوات الأوان - إلى تلويث خمسة وعشرين قرصاً من برمجياتي الأصلية مما كان يعني أن جزءاً من العمل الأصلي تعرّض للتدمير. وقد اضطررت لأن أقضي أسابيع من الوقت وأنا أنسّق مع شريكلي لا لشيء إلاً لتحديد المعلومات التي كان قد حصل عليها عبر عمله الشاق، ولأن أبدأ الجزء الأفضل من فترة ثلاثة أشهر كاملة على عملية إعادة إيجاد مجموعة الوثائق. وفي

تلك الأثناء حاولت إقناع غيتوي، بضرورة التعامل معي بطريقة جديدة بشأن البضاعة التي اشتريتها منها. وحتى بعد أن استطعت، أخيراً، أن أهتدي إلى ممثل محلي للخدمة، وأن أدعوه للمجيء إلى بيتي (حيث اكتشف أن حاسوبي (الكمبيوتر) «الجديد» لم يكن إلاً جهازاً مركباً على قاعدة جرت إعادة صقلها وتلميعها، وليباع على أنه جهاز جديد)، مازلت عاجزة عن إقناع الشركة بضرورة تزويدي بحاسوب جديد. غير أن التهديدات المتمثلة باستخدام مهاراتي الصحفية في سبيل إطلاع الرأي العام على الحقيقة، ما لبثت أن أعطت ثمارها، إذ وافقت الشركة على تزويدي بجهاز بديل شرط أن أتحمّل نفقات شحن الجهاز القديم إلى مستودعاتها، التي بلغت حوالي 95 دولاراً. وبعد ثلاثة أسابيع من الاتصالات الهاتفية (التي كنت أتعرض لعذاب الانتظار كل مرة لفترة تتراوح بين ست عشرة، أو خمس وأربعين دقيقة) والنقاشات الحادة مع العديد من المفتشين والمدراء، ألزمت غيتوي بتحمل نفقات إعادة الحاسوب (الكمبيوتر) المعطل. وماذا فعلت بعد ذلك؟ لقد تحوّلت إلى شركة دل، وحصلت على حاسوب ممتاز، وكنت عائدة إلى استئناف العمل خلال ثمان وأربعين ساعة بعد تقديم الطلب. لا يسعني إلاً أن أعتقد بأن الأمر كان سيعالج دونما نقاش لو أن رئيس غيتوي تد وبت، كان قد اطلع شخصياً على قصتي. غير أن الشركة كانت آنذاك، للأسف، تعيش طفرة نمو، وبالتالي فإن علاقاتها مع الزبائن لم تكن، لبعض الوقت، متماشية مع مبيعاتها. ففي ذلك الوقت كنت أقرب إلى شخص نكرة، غير متمتعة بجملة الصلات والشهرة اللتين أتمتع بهما اليوم، مما جعل

الوصول إلى ویت، شخصياً، أمراً بعيداً عن أن يكون أحد خياراتي. لم أكن، باختصار، سوى زبونة «عادية».

أما اليوم فإن شركة غيتوي تشتهر بالخدمات الممتازة التي تقدمها للزبائن فضلاً عن أن حواسيبها تنال تقديرات عالية جداً. ومع ذلك فإن الشركة عانت، لبعض الوقت، من إغفال العلاقة المباشرة بين النجاح وخدمة الزبائن. وبالتالي فإن خلاصة الكلام هي أن على الشركة أن تضاعف من جهودها لإبقاء عنصر خدمة الزبائن قوياً مع تزايد حجمها. ومن شأن إدراك هذه الحقيقة أن يفيدك على مستويين اثنين:

1 - يمكن لخدمة الزبائن بصورة ممتازة أن تساعدك على التميز عن الشركات الأكبر، و 2 - ستظل على الدوام مشهوراً بخدماتك الممتازة للزبائن مع تنامي حجم عملك.

وماذا تستطيع أيضاً أن تفعل لتضمن أن مستخدميك يقدمون أفضل أشكال الخدمة للزبائن؟ حاول تطبيق ما يلي:

◆ **ضع توجيهات خطية مكتوبة!** اعمل على إيجاد قواعد ومعايير رسمية للشركة تعتمد عليها في تعاملها مع الزبائن، واحرص على جعل تلك القواعد والمعايير توجيهات مكتوبة مع ضمان التزام كل من المستخدمين بالمراعاة.

◆ **حدّد ملكية شكاوى الزبائن!** اعتمد سياسة تقضي بإحالة المشكلة لمن يرد على الهاتف. إياك أن تعرّض الزبون لاحتمال التقاذف في المكتب. ليكن واضحاً أن من يتكلّم معه الزبون أولاً هو المسؤول عن حل المشكلة المعروضة. ليس ضرورياً أن يكون المستخدم هو الشخص الذي يحل

المشكلة، بسبب افتقاره إلى المعرفة أو السلطة، ولكن التبني المباشر يمكن أن يضمن معالجة المشكلة بالتعاون مع شخص يتمتع بالخبرة أو النفوذ اللازمين لذلك. فكبار العاملين في قسم المبيعات لن يترددوا في أن يقولوا لك: «ليست المبيعات مهمة، إنها قسم منفصل ومستقل، بل هي وظيفة جميع العاملين في المؤسسة».

◆ **عوض المستخدمين عن «بقاشيش» هبات خدمة الزبائن!** طالب كلاً من المستخدمين بتقديم فكرة، مرة كل ثلاثة أشهر (أو أكثر) على الأقل، لتحسين خدمة الزبائن! أدخل الموضوع في شروط العمل واجعله أحد عوامل التقييم السنوي أيضاً.

◆ **تابع تفاعلات المستخدمين مع الزبائن!** نظم حملات دورية لمعاينة أداء المستخدمين وإنتاجهم (وأمانتهم) دون إعلام مسبق! وإذا لم تكن في المكتب كل الوقت، فبادر إلى تغيير الروتين بالمجيء إليه بصورة مفاجئة وغير متوقعة! اتصل بالشركة كما لو كنت زبوناً محتملاً! اجعل صديقاً أو عضواً من أعضاء العائلة يزور مؤسستك لشراء بضاعة ما أو مناقشة خدمة محدّدة.

المستخدمون الواقعيون

إذا كانت شركتك في بيتك أو في مكتب مزدحم، فقد تفكّر باستخدام عامل واقعي. ومع أن المكان المثالي للحديث عن إيجابيات استخدام هذا العامل وسلبياته، مثلها مثل الجوانب الأخرى لعلاقات العمل هو كتاب مكرّس للموارد البشرية

وبروتوكولات الاستخدام، فإن ما أريد التركيز عليه في هذا الكتاب هو الأسلوب الذي يستطيع به مستخدم واقعي أن يحسّن قدرتك على التنافس مع شركات أكبر، أعرق، وأكثر شهرة.

لعل إحدى الإيجابيات الكبرى الكامنة في استخدام مثل هذا العامل هي أنك تستطيع أن تدعي وجود مكاتب، أو ممثل على الأقل، لك في مدينة، ولاية، أو حتى دولة أخرى.

وثمة إيجابية ثانية ألا وهي أنك قد تتمكّن، عبر إلغاء الحاجة إلى مكتب رسمي كبير، من تقديم خدماتك إلى مشروعات أصغر، أو منتجاتك إلى الزبائن، بأسعار أقل وأنسب بما لا يقاس.

أما الفائدة الثالثة الكامنة في استخدام عامل واقعي فهي أنك تستطيع الاختيار من دائرة أوسع من المستخدمين المحتملين. فهذا المستخدم الأفضل يمكن أن يكون متناسباً، بصورة مثالية، مع متطلبات التفاعل مع زبائنك.

المستخدمون المؤقتون

أحياناً يفاجئك طلب كبير، أو تجد نفسك، فجأة، مسحوقاً تحت أكوام من الأعمال الورقية. يكون رد الفعل الطبيعي متمثلاً باستخدام عدد من العاملين لإلقاء عبء العمل على كواهلهم. وعند هذه النقطة من المهم أن تتوقف وتفكّر ملياً بعواقب المبالغة في سرعة التصرف؛ فالطلب قد لا يكون إلاّ حدثاً يصعب تكرره، وربما كان السبب الكامن وراء تراكم أعمالك المكتيبة غير المنجزة متمثلاً بواقع أنك أخذت إجازة لمدة أسبوع. وبالتالي، يمكنك

التفكير باستخدام عمال مؤقتين لمواجهة أوضاع قصيرة الأجل، غير متكررة، غير متوقعة، أو موسمية، بدلاً من استخدام موظفين دائمين. أضف إلى ذلك أنك لن تكون ملزماً بمستخدم جرى توظيفه على عجل ولا علاقة له بثقافة المؤسسات، وليست لديه خبرة سابقة، فضلاً عن تجنب النفقات الإضافية التي يمكن للبحث عن مستخدمين دائمين أن ينطوي عليها. وكذلك فإن المستخدمين يجبرونك على تخصيص جزء كبير من وقتك لمناقشة مستقبلهم المهني، لحاجتهم المتصورة إلى المزيد من التدريب والمزيد من التحديات، لتفاصيل حُزَم مكاسبهم، ولكيفية ضبط إجازاتهم المرضية وغير المرضية. ومن شأن الاعتماد على المستخدمين المؤقتين أن يقلص المقاطعات التي تتعرض لها، وأن يوفر لك قدرأ أكبر من الوقت تخصصه لمتابعة علاقاتك المتواصلة مع زبائنك، بما يمكنك من المحافظة على مظاهر الضخامة والنجاح.

استفد من التشابك إلى الحدود القصوى!

استغلال الفرص المؤاتية لإقامة الصلات

ليس التشابك، بأبسط أشكاله، سوى بناء جملة من الصلات العملية وإبلاغ الآخرين بما تقوم به من عمل. والآخرين هؤلاء يمكنهم أن يكونوا زبائن، أناساً يمهدون لك طريق عمليات البيع، صلات تصادفها على شبكة الإنترنت، أو أناساً قادرين على توفير

المعلومات القيمة اللازمة لتحسين مشروعك أو على تمكينك من تحسين مستوى فهمك لصناعتك .

هل هذا ترويج وتسويق؟ علاقات عامة؟ اتصالات هاتفية باردة؟ مصادر معلومات؟ توصيات؟ بناء ثقة؟ سمّهُ ما شئت، ليس الأمر، آخر المطاف، إلاً كلاماً عما تفعله مع الناس المناسبين . ومن حسن طالع جميع المشروعات الصغيرة، فإن هذا ميدان تستطيع فيه أن تتنافس على قدم المساواة، ندأً لند، مع شركات أكبر، أقدم، وأغنى، لأن عملية التشابك قائمة على مسعى منخفض الكلفة عبر استخدام مهارة أولية هي مهارة الكلام . ولعل أروع جوانب العملية هو أن الكلام يجري بين شخصين بصرف النظر عن حجمي الشركتين اللتين تقفان وراءهما .

175

قبل سنوات كانت نظرتي إلى التشابك باهتة . فنتائجه لم تكن تتصف بما يكفي من المباشرة بالنسبة إلى مزاجي القائم على شعار «دعنا نترك الأمر يحصل الآن!»، وكنت أضع إشارة المساواة بين التشابك والوقوف غير المريح في أحد المؤتمرات مع قدح من المرطبات في اليد، والكلام المتردد الخائف عما أقوم به من عمل لكسب الرزق . غير أن صديقاً ما لبث، فيما بعد، أن أشار إلى أن التشابك net working أفضل من عدم العمل not working، ونبّهني إلى ضرورة اعتبار التشابك إنجازاً للعمل وفرصة مؤاتية لاستبدال الاتصالات الباردة بأخرى دافئة .

وعبر السنين، مع شروع تجاربي في ميادين التسويق والاتصال بالنمو، وجدّثني أحاضر وأعظ الزبائن بالاستزادة منه . كنت أقول للزبائن إن عليهم أن يقيموا صلات أكثر في ميادينهم

وأن يتبادلوا مع زبائنهم المحتملين قدراً أكبر من المعلومات. وقد قلت لطلابي في دورات أسلوب التعامل مع الأزمات إن عليهم أن يلتقوا بوسائل الإعلام بصورة مسبقة وقيموا معها علاقة راسخة بدلاً من انتظار حدوث أزمة حتى يبادروا إلى مصافحة الإعلاميين للمرة الأولى «أين تكون الثقة في تلك المرحلة؟». هذا وقد أقنعت طيبة متخصصة بجراحة التجميل بأن عليها أن تظهر للملأ أكثر من مديرة التسويق والترويج عندها في «حلقات البحث الخاصة بالجمال الأمثل»، لأن الزبائن (المَرْضَى) المحتملين يريدون أن يقيموا علاقة إلفة مريحة مع شخصها بوصفها هي التي ستقوم باستخدام المشروط في التعامل مع أجسادهم، لا مع شخص جرى تدريبه لإتقان فن التعامل مع خط التسويق والترويج. وجميع التصرفات التالية ليست إلا أمثلة للشبابك: أن تكون موجوداً، أن تكون مرثياً، أن تتكلم، أن تصدر عنك ما يكفي من ردود الأفعال، أن ترد، أن تشارك، أن تتعرف على الناس، وأن تمكنهم من التعرف عليك. فهذه الأساليب من شأنها أن تفضي إلى اكتشاف من يحتاج إلى ماذا؟ ومن يقدم ماذا؟ ماذا يحدث في مجال عملك؟ ومن هو السبب، وكيف؟ ما الهموم التي تشغل زبائنك المحتملين؟ وكيف تستطيع استغلال نواقص منافسك الأكبر وعيوبه؟

تأكد من الأرقام! لعملية التشابك (الصّلات) قوّتها

لم يكن ما أفنعي بجدوى التشابك (إقامة الصّلات مع الآخر) تعقبه في غمرة العمل، بل إدراكي لحقيقة انطوائه، على المستوى

الكمي، على إمكانية إطلاق الحركة. فصدقتي جوان، قررت أنها راغبة في الشروع ببيع منتجات الرعاية الصحية من منزلها، غير أنها لم تكن تملك إلا القليل من المال المخصص للإنفاق على الترويج لهذا المشروع. وبالتالي فإن سؤالها كان متركزاً على كيفية الوصول إلى الناس دون موازنة كبيرة للإعلانات الدعائية. وإضافة إلى قيامي بكتابة بضعة تصريحات إخبارية إعلامية لتقدمها إلى مراسلي الصحف المحلية، قدمت لها نصيحة قلت فيها: هيا اخرجي وتحذّثي مع جميع معارفك! وحين ردتّ قائلة إن من شأن ذلك ألاّ يساعدها كثيراً لأن معارفها قليلة قليلة، تحدّثتها طالبة منها أن تضع قائمة بأسماء جميع الذين تعرفهم عرضياً على الأقل. شكلت قائمتها التي ضمّت تسعمئة وسبعاً وعشرين اسماً مفاجأة مدهشة لكلينا. ونظراً لأنها كانت مشاركة في العديد من المنظمات الأهلية، فقد افترضت أنها مؤهلة لأن تفوق الأشخاص العاديين في معرفة الناس، وحذفت، بالتالي، حوالى الثلث من القائمة. اعتمدت الرقم الجديد الذي هو 627 وقررت أن كلاً من هؤلاء الناس يجب أن يعرف 627 شخصاً آخر على الأقل. وكان ذلك يعني أنها كانت مؤهلة للوصول إلى 390000 من البشر إذا ما بادرت إلى التحدث مع جميع من كانت تعرفهم وتمكّنت من إقناعهم بتمرير المعلومات المتعلقة بمشروعها إلى الناس الذين كانوا يعرفونهم بدورهم.

ما زلت أكره الشبابك، غير أنني أمارسه لأنه أسلوب ناجح جداً من أساليب بناء العمل وترسيخه، لأن الدفع يستمر زمنياً طويلاً بعد توقفي عن الكلام. ينطوي الأمر على قدر كبير من

«الخروج إلى هناك»، عقد الاجتماعات، تبادل التحية، المصافحات، وعقد المباحثات الصغيرة - ولكن الهادفة. قد أبقى مع ذلك أميل إلى تقديم الخدمات أو إدارة العمل، إلا أنني تعلمت أن تلك الأشياء لا يمكن أن تتم حتى أكون قد أنجزت نصيبي من عملية التشابك.

أعترف أيضاً بفضل دار حضانة ابني لأنها علمتني قيمة التشابك. ففي تلك الدار كان يسمح لأحد الأطفال مرة في الأسبوع أن يجلب معه غرضاً يعرضه ويتحدث عنه. كان يُطلب من الطفل أن يقف أمام أقرانه ويقوم بمناقشة الغرض. وابني يعشق الآليات الزراعية (الألعاب) عند جون ديري، مما جعله يأخذ معه جرّاره المفضّل في إحدى المناسبات. وحين ذهبت آخر النهار لإعادته إلى البيت، ذكّرت إحدى المعلّمات أن لديها حظيرة نموذجية قديمة ترخّب بماتيو لأنه شديد الولع بالجرارات. وبعد يومين، استوقفتني أم في الرواق وقالت إن ابنتها، زميلة ماتيو في الصف، أخبرتها أن ماتيو كان يريد قطافة عرانيس ذرة (لعبة). غير أن جون ديري كان قد توقف عن تصنيع مثل هذه الأشياء. قالت المرأة إنها كانت مستعدة لتبيعي قطّافة عرانيس عندها بمبلغ عشرة دولارات لأن ابنها كان أكبر سنّاً ولم يعد مهتماً بها. وبعد أسبوع واحد تلقيت مكالمة هاتفية من والد صبي صغير آخر قال إنه رأى صورة رسمها ماتيو لجراره للعبة في المدرسة. أضاف الرجل إنه كان يملك بطاقات إضافية لمعرض ألعاب آليات زراعية في المعرض المحلي وهو مستعد لأن يقدّمها إلينا نظراً لأن ماتيو شديد الولع بالألعاب الآليات الزراعية!

ليس اللعب إلاّ عمل الطفل وشُغله، كما يعلم جميع الأمهات والآباء. ولم يحصل ما حصل كله إلاّ لأن ابني كان يتصف بما يكفي من الوقاحة اللازمة ليتحدث عن «عمله» في المدرسة وليعلن عن حبه عن طريق الرسم. من الواضح أنه أجاد في التعبير عن نفسه، أقنع جمهوره بمدى حبه للآليات الزراعية، وكسبهم إلى صفه حتى باتوا يربطون بينه وبين أي شيء ذي علاقة بالمزارع. وهل من الممكن أن يكون هناك درس عن قيمة التشابك أفضل من ذلك الذي يفعل فعله على المستوى الابتدائي بالنسبة إلى طفل؟

إحداث القدر الأكبر من التأثير

◆ اعرف زبائنك المحتملين! حدّد الأسلوب المعتمد لدى أعضاء سوقك المحتمل في الحصول على معلوماتهم. ما هي مؤشراتهم السكانية وإحداثياتهم النفسية؟ ما نوع الجماعات التي ينتمون إليها؟ ما المنشورات التي يقرؤونها؟ تقول بيغي ايساكسون، صاحبة مؤسسة إدارة الموارد البشرية الفلوريدية التي تحمل اسمها، إنها تذهب إلى «حيث لا يذهب المنافسون. كثيرون من مستشاري الموارد البشرية الآخرين يلتحقون بجماعات متخصصة بالعمل في ميدان الموارد البشرية. ونظراً لأن تلك ليست هي الأماكن التي يتردّد عليها زبائني، فإنني ألتحق بالجماعات التي يمكن أن يلتحق بها زبائني. أما منافسيّ المباشرون فنادرًا ما يفعلون ذلك - مما يقيني - في الغالب الشخص الوحيد الذي يقوم بما أقوم به في الغرفة، وهو يعني أنني مستشارة الموارد

البشرية الوحيدة التي يعرفها زملائي في المنظمة . ومن الذين سيبادرون إلى الاتصال به إذا احتاجوا إلى مساعدة أو علموا بأن شخصاً معيناً يحتاج إلى مثل هذه المساعدة؟ هل يتصلون بالكبار، لمجرد أنهم كبار؟ لا! إنهم سيتصلون بي أنا» .

وتفسّر بيغي السبب قائلة: «إنها مسألة ارتياح . تسعون بالمئة من عملي يأتي من خلال التشابك، عبر الكلام المباشر، ومن خلال المعارف . إن مردود التشابك عندي أنا يفوق مردود الإعلان، الاتصالات الباردة، أو البريد المباشر، لأن أصحاب الأعمال والمدراء الموشكين على وضع متطلبات مواردهم البشرية بين الأيدي الأمانة لشخص معين يريدون أن يعرفوا ذلك الشخص أو يعرفوا شخصاً يعرفه» .

◆ **قدّم نفسك إلى الجميع!** عُدْ إلى فقرة «كيف تصف نفسك؟» في الفصل الأول، من هذا الكتاب . وإذا كنت مفتقراً إلى الوقت اللازم لتقديم ديباجة التعريف كلها، فبادر إلى إعداد سطر واحد يتصف بالذكاء مثل:

- «أملك مكتب سفريات؛ أساعد الناس على التحليق مع أحلامهم» .

- «أدير مؤسسة لإبادة الحشرات؛ أمكّن الناس من الخلود إلى الراحة ليلاً وأتيقن أنهم مع حيواناتهم الأليفة المدللة، هم المخلوقات الحية الوحيدة الموجودة في البيت» .

- «إنني مساعد واقعي؛ أساعد أرباب عملي على القفز عن الحواجز المزعجة دون أن يغادروا أرائكهم» .

◆ وُزِعَ بطاقتك العملية بسخاء! كُنْ متزوداً بالبطاقات على الدوام! لا يمكنك أن تعرف مسبقاً أين يمكنك أن تقيم صلة. فقد أقمت علاقات في الواي، في المكتب الإقليمي لمخزن التموين، عبر سائق سيارة جر فيما كنت أجزّ سيارتي وأخرجها من إحدى الحفر في المدينة، وفي إحدى حفلات الزفاف. (انظر الفصل الثالث من هذا الكتاب، إذا أردت معرفة المزيد عن توزيع بطاقات العمل بصورة مبدعة).

يتحدث جاي ماسي، من شركة كوكو ديزاين (تصاميم كوكو) عن الزمن الذي كانت فيه أية فرصة غير عادية من فرص التشابك تقدم له خدمة ويقول: «إنني أتحدث عن جميع الناس تقريباً وعن كل الأشياء تقريباً. أجد ما يقولونه مثيراً. في الثقافة الأمريكية ينزلق الحوار عادة إلى ذلك السؤال الفضولي المبتذل المتمثل بـ (وماذا تفعل إذن؟) أنتهز تلك الفرصة لإطلاعهم على مفهوم الآباء الذين ينعمون بالبقاء في البيت ثم أجيب قائلاً: (أبقى في البيت مع ولدي وأدير مؤسستي المتخصصة بالخدمات الطباعية من منزلي). وبعد ذلك ألقى ببطاقة. بأسلوب بعيد جداً عن التهديد. إن حواراً من هذا النوع مع صاحب بقالية صغيرة كنت أشتري منها حليباً لولدي الرضيع، أفضى إلى تمرير بطاقتي إلى شقيق صاحب البقالية، وهو رجل في المراحل الأولى من عملية الحصول على ترخيص لفندق جديد - ترخيص بحاجة إلى شعار. وقد باتت مؤسسة أشبوري سوتس آند إنز، التي تحمل شعار لودجنغ هوسبيتاليتي سيستمز، إحدى الزبائن منذ

ما يزيد عن ثلاث سنوات . يشكل مجرد الكلام مع الناس والاهتمام بما يقولونه إحدى أفضل مهاراتي التشابكية . ما من أحد إلا ويمكن أن يكون مفتاحاً . قدّم بطاقتك وامشِ!« .

◆ كُنْ مبدعاً! إذا كنت في لقاء يعتمد أسلوب تعليق بطاقات الأسماء على السُّترة، فحاول أن تثبت أنك الشخص المنظم الوحيد في المجموعة عبر قيامك بتعليق بطاقة عملك على الشارة التي تحمل اسمك . إنها طريقة موفقة لفتح الحديث، فضلاً عن أنك ستبرهن على أنك أكثر إبداعاً من الناس الآخرين بعض الشيء .

بعد شهرين من تنظيم دورة تدريبية في مجال الاتصالات لصالح ناسا NASA (وكالة الفضاء القومية في أمريكا)، حضرت مؤتمراً استضافته شركة كيميكال مانيوفاكتشرز . استهدفتُ في المؤتمر إقامة صلات من شأنها أن تفضي إلى المزيد من التدريب . فبادرت إلى تثبيت بطاقتي العملية التي كانت وكالة ناسا قد نقشتها لي على صفيحة معدنية مع وضع شعار الوكالة بأحرف صغيرة في الزاوية اليمنى، تحت شارة الاسم التي استلمتها من منظمي المؤتمر . من الواضح أن البطاقة هي التي كنت أريد عرضها والدعاية لها، في حين لم يكن غلاف ناسا سوى الإطار الحافظ للبطاقة . غير أن ذلك الشعار الصغير ما لبث أن أدّى إلى تمكيني من إطلاق ما هو أكثر مما تصورته من نقاشات وأحاديث . ولدى تعرضي للسؤال عن طبيعة علاقتي مع وكالة ناسا، كنت أستطيع أن أخبر المستمعين أنني كنت قد أجريت دورات تدريبية

لمساعدة علماء الصواريخ على إتقان فن التكلم باللغة الإنجليزية الميسرة والبسيطة مع كل من الجمهور ووسائل الإعلام. وتريدون كلاماً عن محادثة تم إطلاقها! لحسن حظي أنا، بدأت المحادثات تتم بالقرب من (كشكّي) البيع العائدين لاثنين من منافسي الأكبر، وبالتالي فما إن طلب الجمهور مني أن أقدم مزيداً من التفاصيل عن خدماتي، حتى رسمت ابتسامة خجولة على وجهي، وأمأت إلى (الكشكّي) وقلت: «إنني أفعل ما يفعله... ولكن بشكل أفضل». وبالطبع ضحكت حتى لا أبذو متغطرساً. نَجَحَتِ الخطة. تصوّرني الجمهور شخصاً واثقاً، متمكناً، قادراً، وصاحب مزاج مرح. وفي غضون عدد قليل من الأشهر، تلقيت اتصالات هاتفية من ثلاثة أشخاص تعرّفت عليهم خلال تلك اللقاءات.

◆ **حدّثهم عما تريده!** بعد أن تقدّم نفسك وتقول لهم ما تفعله، حدّثهم عما تبحث عنه وعن سبب وجودك هناك. وتكون، بطبيعة الحال، حريصاً على التحلّي بالدبلوماسية واللباقة لدى إيصال رسالتك. فأنت لا تبادر فوراً إلى التعبير عن حاجتك إلى زبائن جدد، بل تترك الانطباع الذي يقول بأنك واثق جداً بما تفعله وبأنك دائم التلقّي للطلبات الجديدة. إذا كانت لديك حاجة محدّدة فاطلبها. لن تحصل عليها إذا لم تفعل. وبالفعل فإنك لن تعرف حتى ما إذا كان الحصول عليها ممكناً إذا لم تسأل عن تلك الحاجة.

في المؤتمر الذي أتيتُ على ذكره قبل قليل، اتخذتُ

موقفاً مختلفاً أحياناً من قضية الشروع بإجراء محادثات مع زبائن محتملين. فبدلاً من الإشارة إلى عملي مع وكالة ناسا NASA، أوجزت تجربتي ولخصت ما تقدّمه شركتي، ثم طلبت المشورة بشأن المكان الذي يتعيّن عليّ التردّد عليه طلباً للاجتماع بأناس مثل هؤلاء الذين كنت أتحدّث معهم تماماً. رجوتهم أن يدلوني على أنماط التدريب التي يمكن لهؤلاء الناس أن يبحثوا عنها، وأن يخبروني عما إذا كانوا مستعدين لاستئجار فرد مثلي ومثل شركتي أم لا. لم يقف الأمر عند حصولي على قدر كبير من التغذية الراجعة (الصدى) لأنني كنت أجعل هؤلاء الناس يشعرون بأنهم يتمتعون بالأهمية وسعة الاطلاع، بل وبادر عدد كبير منهم إلى طلب معلومات عن شركتي. وفي غضون عام واحد، كنت قد وقّعتُ عقدين كبيرين طويلي الأمد نتيجة لذلك المؤتمر.

◆ أصغ جيداً للآخرين، وتحدّث بلباقة! «ولتبق قدمك خارج فمك!» ركّز اهتمامك باستمرار على مَنْ تتحدّث معه وما تريد تحقيقه لدى قيامك بالتشابك. لا يجوز لك أن تتصرّف مع مواطن متقدّم في السن، تريد التعرف عليه والتشابك معه في سبيل الحصول على المعلومات والمزيد من المعارف، مثل المراهقين، حتى وإن كنت تستهدف مراهقين طليقي الإنفاق والتفكير مثلاً. فبدلاً من أن يعتبرك مناسباً للسوق التي تحاول الوصول إليها، سيفترض أنك تفتقر إلى ما يكفي من الاحتراف اللازم للنجاح في السوق.

خلال المقابلات التي أجريتها لصالح هذا الكتاب،

صادفت العشرات من المبادرين الراغبين في إطلاعي على تجاربهم الأكثر إخراجاً على صعيد الابتلاء بمرض وضع القدم في الفم (علة الحمامة) وهو مرض عقيم؛ غير أنني استبقيت هذه المناسبة لأروي واحدة من قصصي أنا. قبل سنوات، فيما كنت أدرّسُ صفّاً مادةً إدارة الأزمات لدى جمعية إدارة المخاطرة والتأمين - صفّاً مؤلفاً من مهنين جاؤوا من مختلف أنحاء العالم ومن اختصاصات متباينة - أقمْتُ علاقةً ودّاً مع مسؤول تنفيذي من شركة UPS. تشابكت معه (على النقيض من «روجت لبضاعتي» على مسامعه) فيما يخص خدمات شركتي، ما كنا نبحت عنه، والأسلوب الذي يمكننا من الوصول إلى المزيد من الأفراد من أمثاله في شركات أخرى. وفيما كانت المحادثة تقترب من نهايتها بعد الحصة التدريسية، ويتأهب كل منا للانقضاء على إحدى سيارات الأجرة (التكسي)، طلب مني أن أرسل له معلومات عن أحد جوانب خدماتي. أما أنا المتعجلة للوصول إلى المطار في الوقت المحدد، فأجبته قائلة: «بالتأكيد سأبادر، فور عودتي، إلى إرسال ذلك عن طريق الـ Fed Ex إليك».

◆ كُنْ كتوماً؛ احترم أسرار الناس! تعلمتُ بسرعة، عندما كنتُ صحفية، أنك إذا كنت تريد من المصادر أن تفتح أبوابها للمرة الثانية، فإن من الأفضل لك أن تحترم طلبها بإبقاء بعض الأمور «فيما بيننا» (طي الكتمان) في المرة الأولى. وعبارة «فيما بيننا» هذه لا ترد صراحة في الأعمال بمقدار ما

يفترض أن تفهم . وبالتالي فإن عليك أن تكون متصفاً بما يكفي من الدهاء والمكر لتتفهم الأسرار الموجودة بين فريقين . فمجرد قيام الشخص (أ) بإيصالك إلى الشخص (ب) لا يعني أنك تستطيع أن توحى للأخير بأنك والشخص (أ) صديقان حميمان ، أو بأنه ، رجلاً كان أو امرأة ، زبون تم إرضائه . لا تنسَ أن تسأل الشخص (أ) عما إذا كنت مخلّواً بالحديث عن المعارف ، القصص ، التجارب الناجحة ، أو عمليات المصادقة أم لا . سوف تلاحظ في هذا الكتاب أنني أقوم أحياناً بذكر اسم أحد الزبائن وامتنع عن ذلك أحياناً أخرى . وعلى الرغم من أن جميع أمثلي مستندة إلى التجربة العملية ، فإنني حرصت على احترام رغبات أولئك الزبائن الذين يفضلون أن يبقوا مجهولين . ذلك هو العمل الجيد .

◆ **حافظ على الصلات مع مرور الزمن! حافظ على تشابكك مع معارفك ، حتى حين يتعرض تركيز عملك أو شركتك أو هدفه للتغيير .**

تحدث بيغي إيساكسون عن جدوى هذه القاعدة وتقول : «قبل سنوات عديدة تكلمت مع صديق عرفته في عملي الأخير مع إحدى الشركات . كنت قد أوقفت عن العمل قبله بسنة . بات الآن يشغل منصباً رفيعاً في مستشفى قريب من منزلي ، رافقني في جولة وحدثنني عن وظيفته الجديدة . وبعد بعض الوقت أجرى اتصالاً مع أحد المراجع ما لبث أن تمخض عن علاقة تدريبية مع أحد الزبائن لسنوات عديدة . وبعد سنوات كان لي لقاء مع المدير التنفيذي لتلك المنظمة ؛ كان قد أصبح

الآن مع شركة أخرى، وأراد أن يعرف ما إذا كنت مستعدة للعمل مع منظمته الجديدة. أفضى هذا إلى عقد مدته سنة. وهكذا، فإن الاحتفاظ بالصلة مع أحد الزملاء السابقين أدى إلى قيام علاقات طويلة الأمد مع زبوين جديدين».

◆ **سلّط الضوء على فرائدك!** تأكد من أن الناس الذين تتشابه معهم يعرفون ما يميزك عن منافسك. (انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب، لمعرفة المزيد عن كيفية الاهتمام إلى نقطة قوتك الفريدة في السوق).

دَرَجَتْ مؤسسةٌ تعاملتُ معها على صعيد تقديم المشورة على إعطاء الهدايا، وبعض المأكولات الخفيفة، مستخدمة عاملين يرتدون ملابس ويقدمون أغانٍ وخطب، أو أية أشياء أخرى قد يطلبها الزبائن. كانت مشكلة التسويق عند هذه الشركة متمثلة بصعوبة إفهام الجمهور القائمة الطويلة من عروضها مع القدرة على خدمة الزبون بأساليب فريدة واستثنائية. اقترحت على أصحاب الشركة تطوير سلسلة من القصص الساخرة أو القريبة من القلب من ذوات الدقيقتين عن الخدمات التي سبق لها أن قدمتها، والشروع بسرد تلك الجارية في الفعاليات المحلية وغيرها من مواعيد الكلام. كانت القصص موفقة وما لبثت أعمال الشركة أن تزايدت بسرعة، خصوصاً بعد إصغاء أحد الفنانين المحليين إلى إحداها وطلب أن يستفيد منها في عروضه الكلامية. وقد أفضى ذلك إلى أن يقوم الفنان بزيارة مقر العمل بين الحين والآخر، بما مكّن المستمعين من سماع الحلقة الأخيرة من الحكايات المحرّجة أو

أماكن وجود فرص التشابك المؤاتية

تستهدف عملية التشابك (إقامة الصّلات مع الآخرين) تحقيق الربط الفردي مع أكبر عدد ممكن من الناس حتى تتمكن من معرفتهم ومن الاطلاع على ما يمكنهم أن يفعلوه من أجلك، وحتى يتمكنوا هم بدورهم من أن يعرفوك ومن أن يدركوا ما تستطيع أن تفعله من أجلهم. وفرص التشابك المؤاتية موجودة في كل مكان. وفيما يلي بعض الأماكن التي وجدتها ملائمة بالنسبة إلي أو بالنسبة إلى أناس آخرين :

- ◆ المجموعات المهنية.
- ◆ مجموعات الشباب.
- ◆ أندية طعام الفطور.
- ◆ الوقوف في الصف (في الانتظار).
- ◆ الحفلات.
- ◆ النقاشات السياسية.
- ◆ حالات الإصغاء إلى الخطب العامة.
- ◆ المدارس.
- ◆ الكُلبيّات.
- ◆ اجتماعات ومناسبات خدمة الحيّ.
- ◆ الفنادق.
- ◆ المطارات.
- ◆ السفر على متن قطار الأنفاق.
- ◆ الفعاليات الخيرية.
- ◆ حفلات أعياد ميلاد الأطفال.
- ◆ أماكن العبادة.
- ◆ النوادي، المقاهي.
- ◆ المطاعم.

◆ ظروف الخدمات التطوعية .

◆ ملتقى الحرفيين .

◆ الأندية الصحية والرياضية .

◆ الروابط المهنية .

◆ اجتماعات غرفة التجارة .

◆ بيوت الجيران والأصدقاء .

◆ الأحاديث العابرة مع الزملاء .

◆ حفلات الزفاف .

◆ الجنائز .

◆ مدن الملاهي .

◆ خلال فترة الراحة بين فصلي المسرحية أو الفلم السينمائي (اذكر اسم مسرح أو دار عرض في حيك) .

◆ الحلقات الاجتماعية، مثل القيام بنزهة مع أهل الحي وإقامة الحفلات لسكان البناية، إلخ . . .

◆ الأحاديث مع زبائن، عملاء أو مرضى سابقين .

◆ المستودعات .

◆ المقاهي .

◆ السفر بالحافلات .

◆ السفر على متن العبارات . (لا بد، بالمناسبة، من توجيه الشكر إلى جيم من لوس أنجلوس الذي لم يكتف بإعارتي هاتفه (النقال الخليوي) لتمكينني من الاتصال فيما كنا عائدتين على متن العبارة من جزيرة إيليس إلى مدينة نيويورك، بل ووجهني إلى زبون محتمل شغلني مكلفاً إياي ببعض الأعمال الاستشارية . كما أشكر جيم لأنه ساعدني على إثبات أن المرء لا يعرف قط متى يكون الشخص الذي يقابله قادراً على تلبية طلبه بالمساعدة) .

الموجعة للقلب. وهذا الاستعراض أدى، بطبيعة الحال، إلى زيادة وعي الجمهور بالشركة وإلى تزويد الزبائن المحتملين بأفكار معينة حول كيفية استخدام الشركة لإرسال رسائل موجهة إلى أصدقائهم. أضف إلى ذلك أن الأمر جعل الشركة في وضع تبدو معه شركة فريدة في خدماتها ومنظمة يبعث التعامل معها على المرح ويدخل السرور إلى قلوب الزبائن. يا لها من مصداقية محسنة عشرة أضعاف!

إذا كنت في ميدان عريق ومفهوم جيداً مثل التمديدات الصحية، أو بيع الخردوات واللوازم، أو (هدايا التجزئة) أو ملابس الأطفال، فلن تبدي حرصاً بشأن إيصال المبادئ الأساسية لما تقوم به من عمل. قد يكون ذلك خطأ. ففي حين قد يكون عمل غير عادي، مثل خدمات التوزيع الخاصة، بحاجة لأن يفصل حول خدماته لتمكين الناس من فهم طبيعة ما يقدمه، يبقى أي عمل عريق أقرب إلى أن يكون واضحاً بذاته، مما يدفع أصحابه إلى نسيان حقيقة أنهم بحاجة للحديث عما يجعل عملهم فريداً.

◆ **تشابك في كل الأوضاع!** إياك أن تعتبر وقت الراحة والاسترخاء الذي تقضيه مع الأصدقاء والأقارب وأنت تتحدث معهم وقتاً مجانياً. كُنْ شخصاً جاداً وملتزماً يتصف بالاستقامة والصدق والصراحة مع الجميع؛ لن تستطيع قط أن تعلم متى يمكن لذلك أن يعود عليك بالنعيم، كما حصل مع الزوجين رالف وبيغي وايت، صاحبي محل آكل رالفس كوكيز (حلويات العم رالف) بفرديريك الميريلاندية.

كافح الزوجان رالف كثيراً لإنجاح مشروعهما على امتداد السنوات القليلة الأولى، حتى بادر صديق من ميشغان إلى إقراضهما بعض المال المطلوب كرأس مال الذي أتاح للشركة فرصة الانطلاق والتحليق. ففيما تستغرق بيغي في شرح تفاصيل القصة قائلة: «سبق لنا أن عشنا في ميشغان عدداً من السنوات قبل الانتقال إلى فريديريك منذ سبعة عشر عاماً. أقمنا علاقة صداقة مع مرشحة أم أخرى وزوجها في إحدى دورات ولادتي. وكما تبين فيما بعد كانت العائلة أقرب إلى الغنى، وقد كان الأب هو الذي قرر الاستثمار عن طريق التوظيف في شركتنا»؛ يقول رالف: «اتصل بنا وطرح علينا الفكرة. كانت خطوة كبيرة بالنسبة إلينا في ذلك الوقت، ولكنه كان يرى إمكانياتنا». لقد كانت عملية التشابك تلك مجدية فمبيعات أنكل رالف كوكيز في العام الماضي كادت تصل إلى أربعة ملايين من الدولارات.

◆ انتسب إلى إحدى جماعات التشابك! لعل أشهر جماعات التشابك هي مؤسسة بيزنس نتورك إنترناشيونال (BNI). تستطيع الاتصال بالرقم 8286 - 805-800، أو تزور موقع: دبليو دبليو دوت بني دوت كوم، للاهتمام إلى إحدى جماعات المؤسسة BNI القريبة منك. يتمتع كل عضو بالاقتصادية المهنية؛ ليس لكل جماعة سوى متعاقد واحد، مخطط مالي واحد، مُخرج كتب واحد، ناشر واحد، إلخ... . بعبارة أخرى. أما الاجتماعات فتشتمل على تقديم تقارير موجزة عن عملك وتمكين الجمهور من معرفة

◆ أنماط المرجعيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة .
 خصص مكافآت للمرجعيات! بلّغ الزبائن الحاليين
 وغيرهم من المعارف أنك تكافىء المرجعيات التي توصل
 إلى أعمال جديدة. تستطيع أن تكافئهم بوليمة عشاء في
 مطعم محلي، بهدية، بشهادة هدية، أو بحسم على الفاتورة
 المقبلة. وفي شركتي السابقة عرضت على كل من يمكّني
 من الوصول إلى وسيط يقودني إلى فرصة إبرام عقد، نسبة لا
 تقل عن خمسة بالمئة من أرباح ذلك العقد الصافية. وفي
 الحالات التي شعر فيها الزبائن بنوع من الحرج إزاء قبول مثل
 هذه المكافأة، كان بابا نويل يتولى مهمة تزويدهم بهدية تقدير
 عشية عيد الميلاد، أو كنت، ببساطة، أعمد إلى دعوتهم إلى
 وليمة عشاء في أفخم مطاعم المدينة .