

الفصل الأول

لكي لا تذهب جهودك ومساعدتك سُدى!

١- « لاوقت ، لا أصدقاء : »

إدارة الوقت أمرٌ ضروري

٢ - هل تسمح لي أن أخطبك بصيغة
«الصدقة اللارسمية» ،

أم يجب عليّ مخاطبتك بصيغة

«الاحترام الرسمية» ؟

٣- إسبقوني ، وأنا سأقودكم !
.....

٤- دليل التميُّز : ما الذي تقدّمه أنت ،
.....



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 .

إن حال مساعدتي مثيرٌ للشفقة حقاً . فأحدى مهامها الرئيسية تتمثل في إدارة مواعيدي وتحديدتها 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 يغضبها دوماً إنما هو حال بعض الأشخاص ، حينما يعلمونها بضرورة التحدثٍ معي وحاجتهم الماسة لذلك ، ولكن ليس قبل شهرين أو ثلاثة أشهر ، وذلك بسبب ضغط أعمالهم ومواعيدهم . إن تلك الطلبات تنتهي لدي في الواقع ، بعد ردٍ خطيٍّ مناسب طبعاً ، في سلة المهملات . هل

إحذر

لصوص

الوقت

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 والتحدّث معنا إلا نادراً ، ولفترة قصيرة
فقط ؟ هل من شأن المرء أن لا يكون مُهمّاً إلا حينما لا يكون
لديه أيُّ متّسعٍ من الوقت ؟ ربّما ! أم أن المرء ربما فقد
توجّهه الأساسي نحو الهامّ والضروري ؟ أعني بالهام
والضروري هنا ، أصدقاءك وصديقاتك ، عائلتك ، والأهم
من ذلك كلّهُ : أنت - نعم أنت بالذات !

الأضرار الناشئة من الوقت الضائع

إن كنت تنتمي لأولئك ممن حالهم يشبه حال زبائني
الذين وصفتهم آنفاً ، فعليك أن تتصرّف بسرعة ! إنني
أتحدّث هنا من منطلق خبرتي . إن الأضرار الناشئة من
جفاء النقص الظاهر والفعلي في الوقت المخصّص للأشياء
الهامة ، إنما تظهر بشكلٍ خفي ، تاركَةً وراءها أثرها الواضح
. ويمكن بسهولة تصوّر 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 ، ويخططون لها بدونك . هذه العملية تبدو في البدء

نقطة

اللاعودة

نوعاً من الراحة النفسية بالنسبة لك . تبدو العائلة هنا ، وكأنها لم تعد ذلك الهمَّ المؤرِّق، 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 المتكرَّر لأيِّ لقاءٍ معهم ، قد أدَّى 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 يتسلَّل إليك كدبيب النمل ، والذي ستسعى لسدِّ 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 بمجهودٍ 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 حدِّ يضطرك للغياب عن ساحة كفاحك وميدان عملك لفترة أسابيع ؟ لا شيء على الإطلاق ! إما أن يستمر المكان الذي تشغله بالعمل والعتاء

تسلل

الشعور

بالوحدة

صحة

مهدة

بدونك ، 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 . ألقِ إذن عن
 وصف نفسك باستمرار بأن ليس من ثمة بديل لك على
 الإطلاق ! فجسدك لا تهمه أولاً وأخراً كل تلك الترهات !

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

❖ سيتسرّب الشك إلى زبائنك في مدى قدرتك على
 القيام بخدمتهم على أكمل وجه ، وذلك بسبب ما يرونه منك
 من ضعفٍ واضحٍ في الاستماع لهم ، أو التركيز على ما
 يهمهم . 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 وجنون عملك -
 ليتحول الأمر لديهم تدريجياً إلى نوعٍ من المقاومة الداخلية .
 ونظراً لكون ضغط عملك الهائل ، مقترنٌ لا محالة بشيءٍ من

الإدارة في

ظل

الفوضى

سيبتعد

عنك

زملاؤك

في العمل

سوء القدرة على تواصلك مع الآخرين ، فذلك التغير في سلوك العاملين معك ينظرون إليه هنا كنمطٍ من الدفاع عن الذات . هم ، أولاً وآخراً ، 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 بنفسى قبل سنواتٍ كثيرة ، وكدت أخسر عائلتي وأهم أصدقائي من جراء ذلك .

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 شفافتها بالأحوال العادية . لقد ساعدني ، من خلال محادثاتٍ طويلة ، لأفتح عيني من جديد . إنني بالفعل ممتنٌّ له جداً لذلك !

الرجوع المستمر نحو المهم

ولكن كيف بالإمكان التخلّص من ذلك الخليط المزج من الضرورات المهنية ، والحقوق العائلية ، والرغبات الشخصية، وضرورات الوجود الحتمية ؟ هذا ممكن فقط حينما تركّز

إيجاد

السلام

الباطني

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 ؟

❖ إخلق لنفسك ذلك الجو الذي يريحك ويخفف عنك
وطأة الإرهاق ، حتى ولو كان ذلك مكلفاً بعض الشيء . ليكون
ذلك الجو هو الجو الذي يمكن لك أن تؤقلم نفسك في ظلّه
على شتى الظروف ، ولكن دون أية حاجة أو ضرورة لأن
تضحى 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 .

❖ إعتنِ 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 .
❖ إرفض تنفيذ بعض الأشياء المحددة التي تُطلب منك .

إدارة
سليمة
للوقت

أنا شخصياً ، ما زلت أقف أمام مشكلة رغبة الكثير من زبائني للتحدثُ معي شخصياً وعلى الفور . وبعد ساعاتٍ طويلة 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 قريبين من بعضهم البعض .

❖ تصفّح من جديد سائر مواعيدك . التي تعنيك مباشرة كمدير داخل مؤسستك ، وحدد تلك المواعيد الهامة منها ، وافصلها عن المواعيد التي يمكن أن تعتبرها غير هامة ، أو ربما مُهدرةً للوقت بلا جدوى . ربما تتدخل 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 ، تقلُّ بالتأكيد من الزمن الذي تستغرقه المباحثات والمحادثات .

« قل لا »

بكل

بساطة

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 ! إعملْ إذن على أن يسلمك العاملون معك تقارير منتظمة حول سير العمل في الشركة ، وذلك في مواعيد محدّدة ، 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 .

❖ أفرغْ محتوى صندوق ال (E - Mail) لديك بانتظام ، واعمل كمدير ، أو كرئيس مجلس إدارة ، على أن لا تقحم نفسك في أصغر الصغائر . إن تلك العادة السيئة ، لهي دليلٌ على عدم ثقّتك التامة بالعاملين معك ، أو على عدم ثقّتك 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 يقفون جالسين وراء مكاتبهم 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 !

٢ - هل تسمح لي أن أخاطبك بصيغة « الصداقة

اللارسمية » ، أم يجب عليّ مخاطبتك بصيغة

« الاحترام الرسمية » ؟

إن القوانين غير المكتوبة لصيغ المخاطبة المختلفة تشكل صعوبات عديدة نظراً لكونها غير واضحة تماماً . لكلٍ امرئٍ 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 محدّدة وواضحة تماماً . لقد كانت حقوق الأفراد هنا واضحة تماماً ، وكذلك الأمر طريقة مخاطبة كلٍ منهم . لا شك أن الأزمنة تتغيّر ، وكذلك قواعد اللعبة داخل المجتمع . إن القواعد الصارمة تصبح مع مرور الأعوام أكثر مرونةً . فنرى اليوم في المؤسسات والمنشآت حديثة العهد ، أن « صيغة المخاطبة اللارسمية » لزامٌ 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 ؟

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

مخاطبة

مُربكة

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

❖ العاملون معك ، من كبار السن حصراً ، سيتقبّلون 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 تقبّل 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 يتقبّل منك البعض أسلوبك اللارسمي في المخاطبة ، وذلك بحكم موقعك « كقائد » ، سيُعرض 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 دائمٍ ، أنه من الأفضل دوماً استخدام الأسلوب الرسمي في المخاطبة . ستدرك قيمة ذلك حتماً ، وكحدٍّ 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 مبكّرٍ ، 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» .

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

مجتمع

«الارسميات»

على الأغلب بعض الصعوبات المرتبطة بالحدود الدنيا للنقد البنّاء .

وفي المؤسسات التي يسود فيها تدرُّج 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 تتمثّل أحد إجراءاتنا الأولية في مؤسسات كهذه ، في العمل مع سائر المشاركين قدر الإمكان ، على إعداد قواعد عامة مقبولة للتواصل الاجتماعي . يعالج العاملون النتائج التي يتوصّلون 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 يوفّق فيما بين ما يرغبه كبار السن من العاملين من ناحية ، المتمسّكين ببعض الشيء بالتقاليد ، وفيما بين ما يرغبه العاملين الشبان من ناحية أخرى . ثمة نمطٌ شائعٌ للتخاطب ، اعتاده العاملون عموماً ضمن المؤسسات ، ألا وهو النمط الرسمي المألوف ، والمقترن

«مجتمع

الرسميات»

حل وسط

في الوقت نفسه بمناداة الشخص بإسمه 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

بالإسم

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 إجراء مضمون الاستخدام ضمن المؤسسات التي تعاني من فوضى استخدام طرق وأساليب عديدة ومختلفة للتخاطب، وكذلك تلك المؤسسات التي هي في طور نشأتها ، التي تستقبل لديها في طور نموها عاملين جدداً باستمرار .

٣- « إسبقوني ، 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

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 يعتمد 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 كنتَ 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 .

وإذا كنت عازماً ، بحكم موقعك كمتعهد شاب ، كرجل في بداية طريقه ، على بناء المؤسسة مع سائر العاملين الجدد معك ، فليدرك 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 أنطرق 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 وحياة 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 بالجدية اللازمة ، فستعمل حتماً على تدريب نفسك في هذا السياق ، مواجهاً في ذلك خليطاً فريداً من المعرفة والتميز والتجربة .

ملاحظة هامة :

إن وجبتنا السريعة المميّزة المتمثّلة في « التواصل القيادي مع العاملين » ، تتطلّب منك استعدادك لتتبع 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

يعاملُك الآخرون

كن على يقينٍ دوماً أن نجاحك مرهونٌ ومرتبٌ 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

إنتبه

لتصرفاتك

إزاء

العاملين

معك

المنطلق . ليس بإخضاعهم ، وإنما بأن تكون عادلاً وصريحاً
إزاءهم .

إنتبه إلى دورك كقدوة إزاء العاملين معك !

❖ ألقِ تحيتك بصوت عالٍ لا يخلو من الرقة واللفظ ،
ويجملتها كاملة ! لا تقل مثلاً : « صباحاً » أو « سلاماً »
وإنما قلَّ « 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 يتعلَّق
بتوجيهك لسائر الطلبات اللطيفة التي تطلبها من الآخرين .
فلا تقل على سبيل المثال : « أعطني ذلك من فضلك » وإنما
قلَّ « من فضلك ، لو تفعل كذا وكذا » .

❖ إبتسمْ 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 ورصينة . الكثير منهم يدير أعماله بوجوهٍ
متصلِّبة ، ومثيرة لمشاعر التهديد والوعيد . لا تكن لترتكب

ابتسم

، وأطلق

مشاعرك

اللطيفة

هذا الخطأ ! أطلق لمشاعرك العنان . سيستطيع العاملون معك التعامل معك بشكل أفضل ، حينما تعرف كيف تكيف مزاجك ليكون أفضل ما يمكن . لا شك أن لكل أمرٍ حقّه في مزاجٍ سيء . فحينما يعلن ويكشف المرء مزاجه للآخرين ، فيمكن للآخرين هنا أن يتكيفوا مع هذا المزاج . وحينما لا يفعل المرء ذلك ، فإن أي تصرف فظ يصدر من المرء هنا ، سيتم تفسيره بأنه مزاجي .

❖ إنته حينما توجه شكرك للآخرين ، أن يكون شكرك هذا مسموعاً وواضحاً تماماً ! إذكر في هذا السياق كذلك سبب توجيهك لذلك الشكر ، وبوضوح وصوت عالٍ . أيضاً ، ودون أن تهمل في ذلك ذكر المنفعة التي نتجت عن سلوك وتصرف ذلك العامل أو الموظف الذي تشكره .

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 وفّرت عليّ الكثير من الوقت ! »

عرض أحد العاملين أمامك نتيجة عمله في سياق أحد الاجتماعات .

قل

« شكراً »

❖ رد الفعل التقليدي : « هذا جيد » .

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

لقد أظهرت لنا فعلاً كذا وكذا ... » .

تحدّث مع سائر العاملين معك !



عود نفسك على تبادل الأحاديث مع العاملين على اختلافهم . يمكنك محادثة حتى ساعي البريد لديك ، والبواب ، وكذلك عامل المخزن . إستمع 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 إسم أحد العاملين معه . إن معرفة أسماء الكنية لسائر العاملين في شركة يقلّ 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 حدٍّ ما ، وفي الوقت نفسه لا توقعك في الخطر . وحينما تجد نفسك في وضعٍ يضطرك للإقرار بعد تذكرك لبعض

الأمر ، فافعل ذلك بشكلٍ علني وصریح . أذكر أسبابك
الوجیهة هنا ، وسیتفهمها الجميع حتماً .

عبر عن تهانیک الحارة !

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

ولا تتسى إرسال الورود 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 كلٍّ 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 تتسى

أعياد

الميلاد

ساعدٌ

ذوي

الأطفال

المرضى

إعمل على تطبيق سياسة الباب المفتوح

الباب المفتوح يعني : « أهلاً وسهلاً بالجميع » ، الباب المغلق يعني : « يُرجى 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، والتحدث بحرية 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 .

هام
للمؤسسات
الصغيرة

إعمل 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 كمدير 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 مركز مرموق في السوق ، أو
كانت حديثة العهد ؛ ليس من ثمة مكان عملٍ في يومنا هذا
بشكلٍ عام ، يسمح بالاختصار 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
آخرأ السلوك والعمل الهادفين نحو تحقيق النجاح .

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

الإقرار

بمنجزات

العاملين

بصراحة

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 يصدّقون اللحظة التي يستلقون فيها ، باسطين أرجلهم من شدة التعب .

لقد باتت عادةً في يومنا هذا ، استنفاد وامتصاص طاقة الفرد بأكملها . تذكر دوماً 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 يُسمّى ذلك في عُرف الموظفين فيما مضى بـ « الخدمة وفق القواعد المعمول بها » . ويوماً ما ترى العاملين معك يغيّرون اتجاه مسارهم ، ليتحوّلوا نحو مسارٍ طبيعيٍ وعاديٍ جداً - وربما يفعل ذلك جميعهم دفعةً واحدة . لن تساعدك هنا أية شعارات وأية دوافع .

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

أجر ، بوصفك مدير مؤسسة حديث العهد حيث يتّسم



إختبر

تمييزك

عملك بالطابع الروتيني ، الاختبار الصغير التالي . أذكر لي خمسة أسباب وجيهة فعلاً ، لم ينبغي على العامل الجيد أن يعمل في مؤسستك حصراً ! ما الذي تقدّمه أنت ، ولا يقدمه الآخرون ؟

أقلع الآن عن تعداد عوامل مثل : « فريق عمل ديناميكي » أو « مؤسسة رائعة » أو « مهام تتسم بالمسؤولية » أو ما شابه ذلك كله ! من لا يقدم 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 منوعة من الأفعال الصغيرة المعبرة عن الشكر ، والتي ، لو كنت في مكانك ، لانتقيت منها ما يتلاءم مع مؤسستك ، ومع العاملين معك ، لكي أطبقه 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 !



أفعال

صغيرة

معبرة عن

الشكر

❖ هيئاً للعاملين معك « المكاتب الخضراء » ، بمعنى ،
 لتكن مكاتبهم غرفٌ يشعرون فيها بمنتهى الراحة . يتحقق
 ذلك 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
 بشكلٍ مريح ، وبشكل حلقاتٍ 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 .

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

❖ إعمل 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 السفرات ، ومع آخرين ، وذلك بغية الحصول
 على تخفيضات سعرية خاصة بالعاملين في مؤسستك .

تخفيضات

سعرية

في مركز

التدريب

على

اللياقة

البدنية

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

❖ **إعمل 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 .

❖ **إعمل على منح العاملين لديك ، قروض صغيرة بفوائد صغيرة ، وذلك لدى مرورهم بأزمات مالية .**

❖ **قم بنفسك ، في الساعة السابعة مساءً ، بجولة عبر مكاتب العاملين ، واصرف بنفسك ، كمدير أو كرب عمل ، أولئك العاملين إلى منازلهم ، الذين ما زالوا جالسين يعملون وراء مكاتبهم ! إستثن 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 .**

❖ **إمنح 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 .**

❖ **إعمل 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 !**

❖ **أدعُ العاملين معك مع زوجاتهم وأولادهم للطعام في**

دعوات

للتناول

الطعام

نزّهات

عمل

جماعية



أحد المطاعم التي ترتادها باستمرار . لا تأتي إلى الموعد المقرر ! أرسلَ باقةً من الورد عوضاً عن ذلك (مع زجاجة من النبيذ الفاخر) ، وبطاقة كُتِبَ 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 ... ! أعلمُ 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 !

❖ هل تسعى باستمرار لأن يظل العاملون معك ، يعملون

سيارة
تابعة
للشركة،
ومجهزة
تماماً

ليل نهار لأجلك ؟ هل تعمل باستمرار على التضحية بأيام العطل لغرض أسفار العمل ؟ إذن عليك هنا أن تتقدم بجزيل الشكر للعاملين معك ، ولزوجاتهم أيضاً ! إسمح 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 البتة بالمعنى الحقيقي للتشجيع ، والمترتب في الواقع بكلا الشخصين معاً !

❖ أدعُ زوجات العاملين معك ، وأزواج العاملات معك لاجتماعات داخل الشركة . إعمل هنا على تنظيم بعض البرامج الخاصة لذلك والمثيرة للاهتمام ، والتي يمكن لأولئك الأزواج والزوجات من خلالها أن يتعرفوا على بعضهم البعض بشكل أفضل . إستعلم 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 .

❖ أدعُ 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 .