

## الفصل الثالث

المظهر والسلوك :

٣

العمل على التحسين من شأنهما

بالمقدر السليم والمطلوب

- ١- الارتقاء بالطابع الشخصي من خلال الصفحة .....  
الاعتناء بالمظهر الخارجي
- ٢- النموذج السليم للرسالة ، والتقييم الشخصي له  
الصفحة .....  
التقييم
- ٣- ثلاثية ، المصداقية والقُدوة والعدل  
الصفحة .....  
التقييم



## ١- الارتقاء بالطابع الشخصي من خلال الاعتناء

### بالمظهر الخارجي

❖ ماذا ستستفيد ، حينما تكون الأفضل ، وفي الوقت نفسه ليس من ثمة أحدٍ يكثر بك ؟

❖ ماذا ستستفيد ، حينما تكون الأسس والمبادئ الناجحة للمشروع في حوزتك لوحدك فقط ، وفي الوقت نفسه تفتقر تلك الأسس والمبادئ الناجحة لأن يفهمها الآخرون جيداً ؟

❖ ماذا ستستفيد لو كنت الرجل الأمثل لمنصبٍ معين ، في الوقت الذي ترى فيه هذا المنصب ومناصب أخرى كثيرة يعطيها آخرون ممن تنقصهم الكفاءة المطلوبة واللازمة ؟

هذه الأسئلة ، وأسئلة أخرى مشابهة ستجدها في هذا الكتاب . من المؤسف أن يكون اليوم ، ليس فقط عمل المرء محلاً للبيع ، وإنما شخصيته كذلك الأمر . إن نمط شخصية المرء تزداد أهميته اليوم أكثر من أي وقتٍ مضى . تعتريني الدهشة أحياناً ، حينما أتعرف على مهنيين مبتدئين يخططون لحياتهم باحترافٍ متناهٍ ودقةٍ بالغة . حتى المتميزون من المديرين ينبغي عليهم أن يعرفوا كيف يبرزون أنماط شخصياتهم المختلفة في أسواق التداول ، إذا أرادوا فعلاً البقاء في مناصبهم . ثمة خطأً كبيراً ترتكبه عادةً الكوادر القيادية الشابة ، سواءً كانت تلك الكوادر عبارة عن موظفين

تزداد

أهمية

نمط



الوقت

تابعين ، أم متعهدين مستقلين : هم يسعون إلى تقليد الآخرين في سلوكياتهم وأساليب تصرفهم ، وفي حركاتهم وكلامهم ولباسهم ، وكذلك في لغة الجسد الخاصة بهم .

هذا النمط من تقليد الآخرين ليس بالغريب لدى الشبان عموماً . فقلماً نجد أحدهم في إحدى الحفلات الراقصة ، لا يسعى جاهداً لتقليد نجوم الرقص والفن في حركاتهم وطرق أدائهم . ويشمل هذا التقليد كذلك اللباس ، وأنواع الحلي والزينة ، وكذلك ملامح الوجه الطبيعية جداً .

إن المديرين ، وخصوصاً المبتدئين منهم ، يفعلون هنا ما يشبه ذلك . فنراهم على سبيل المثال يلوِّحون بأيديهم كثيراً . وغالباً ما تكون الحركات الكثيرة هنا في مثل تلك الأوساط غير مناسبة وغير لائقة . أما ملامح الوجه فيمكن استثنائها في هذا السياق إلى حدٍّ كبير نسبياً . غير أنهم يظنون مقلِّدين باستمرار لما قد فعله الآخرون بنجاح تام .

### مثال :

كان لي لقاءٌ منذ فترةٍ قصيرة ، وعلى طاولةٍ مستديرة ، مع بعض رجال الأعمال والمبدعين ، التابعين لإحدى الوكالات الدولية الكبرى للدعاية والإعلان . سبعةٌ من السادة والسيدات جلسوا وجلسن معي هنا للنقاش . كانت إحدى الأفكار المطروحة للنقاش هنا ، موضوع : « الظهور

الشخصي والاستقلالية » . لقد أكد لي كلُّ من هؤلاء السبعة ، أنه يعرف تماماً ماذا يتوقع في المستقبل ، لدرجة أنه غير مستعدٍّ على الإطلاق لأن يقنعه ، أو يحاول إقناعه ، أحدٌ ما بأن يغيّر من توقعاته ، أو أن يفعل ما يغيّر توقعاته . لكلِّ منهم أسلوبه الخاص ، ويعرف تماماً أين تكمن مصالحه ، ولن تحرفه أية مؤشرات أو اتجاهات سوقية معينة عما يريد ، لأنه الخبير المحترف والمحنك في مجاله .

لم أستطع هنا أن أمسك نفسي عن طرح السؤال التالي : «إن كنتم جميعاً تفكرون فعلاً بذلك النمط الفريد من الاستقلالية والموضوعية ، ولا تتأثرون مطلقاً بأية مؤثرات خارجية ، فلماذا إذن ترتدون جميعاً - كخبراء في مجال الاتصال والإعلان - ودون استثناء اللون الأسود فقط ، هذا اللون الوحيد ، الذي ثبت بالتجربة أن من شأنه أن يعيق عملية التواصل أكثر من أن يعمل على تسهيلها ؟ لماذا تضعون أيها السادة الأربعة ، نظارات شمسية في آنٍ معاً ؟ لماذا تتزين أيتها السيدات الثلاث بأنواع الحللي ذاتها ، القصيرة العمر ، والتي كلّفتمكم أموالاً باهظة ، على الرغم من كون مادتها بخسة الثمن إلى أبعد الحدود ؟ باختصار ، لم يبدو مظهركم هنا على الطاولة » تهريجياً « إلى هذا الحد ؟ » - أما ردود الأفعال على تعليقي هذا ، فكانت ابتسامات ذهول وتأملات مبدئية .

هو فردية  
المرء  
المستقلة  
المطلوب  
عدم تقليد  
أنماط  
تفكير  
وسلوك  
الآخرين

**ملاحظة :** التقليد يبدأ ، أول ما يبدأ عادةً ، بجنون شيوع « مودة » معينة (أو عادة اجتماعية درج استخدامها في الآونة الأخيرة ) ، وينتهي بأنماط تفكير وسلوك قائمة بذاتها. لا ضير هنا البتة فيما يتعلق بموضوع «المودة» ، حيث يظل جزءٌ حيويُّ هامٌّ من قطاعي الصناعة والتجارة يعيش في الواقع من تأثيرات ذلك التقليد. فذلك يخلق على الأقل المزيد من فرص العمل . أما الأمر فينتجه ليصبح أقل فائدة فيما يتعلق بأنماط السلوك الفردية المختلفة .

ويستخدم المديرون المبتدئون عادةً ، ممن هم في طور نموهم ، عباراتٍ وألفاظٍ متشابهة . وبالمثل يتم تقليد سمة التعالي في هذا السياق ، وكذلك سمة القسوة المصطنعة المبالغ فيها ، فضلاً عن سمات حالات عدم التأكد، وغالباً أيضاً سمات الظهور وأنماط التفكير، بما فيها تقليد السمات المرتبطة بنمط الكفاءة الاجتماعية.

### نصيحة للنجاح :

لن تكون مع مرور الوقت ناجحاً ، إلا حينما تسعى لتطوير نمط شخصيتك الفردي الخاص بك ، وتسعى لتكوين مظهرك الخارجي الخاص بك ، وتعمل على اختبار وتطوير ذلك باستمرار بين الحين والآخر ، ثم إخراجه على نحوٍ ناجعٍ وفعالٍ إلى حيِّزِ الواقع الخارجي .

إكتشاف

نمط

الظهور

الفردى

أما الوصفة التالية ، فهي مستمّدة في أسسها ومبادئها من واقع ما يقوم عليه عمل ومهنة إحدى النساء المتخصصات : إنها السيدة دوروتيه فون أيناتن . فحينما يتتبع المرء نصائحها وتوصياتها في هذا السياق ، فلن يواجه المرء أية مشكلة هنا فيما يرتبط بإيجاد نمط الظهور الشخصي المستقل ، وممارسته على أرض الواقع الفعلي .

### عليك الأخذ بما يلي:



❖ مجموعة من الأهداف والمعارف الواضحة فيما يتعلق بالشخصية الذاتية . باختصار : إلى أين تود المضي ؟ ولماذا هناك بالتحديد ؟ وإلى متى ؟

❖ وعاءاً ممتلئاً بالجرأة والشجاعة ، ليس فقط لاكتشاف العيوب والنقائص الذاتية ، وإنما الإقرار بها كذلك .

❖ شيئاً من المعرفة ، بأن نقاط القوة الذاتية ليست سوى رأسمال جيد ، إذا أحسن المرء تقديرها ، وعمل بقناعة ومثابرة على العناية بها ، وتوظيفها بالشكل الصحيح .

❖ شيئاً من المواظبة والمثابرة على العناية بشكلٍ دائمٍ ومستمر على ذلك النمط من المظهر الشخصي الذي تم تطويره ، والسعي باستمرار لتطويره نحو الأفضل .

❖ الكثير من القناعة الذاتية ، بأن على المرء ، أن يكون

مستعداً باستمرار لأن يضع نمط شخصيته الفردية المستقلة «محللاً للبيع» ، وذلك لعلامة قائمة بذاتها ، وكمُنْتَجٍ فريدٍ من نوعه .

❖ الوقت الوفير نسبياً ، مقسماً على أسابيع عدة ، لغرض منح المشروع الوقت الكافي واللازم ، لأن يثبت نجاحه فعلاً ، من خلال عملك ونمط أدائك .

### تحضير أولي

لكي يعرف كلٍّ امرئٍ قدراته الذاتية ، وما يستطيعه فعلاً ، وما الذي ينبغي عليه أن يتجنّب ، فثمة فضيلة هامة وأساسية تعمل على تمهيد السبيل نحو النجاح الشخصي والمهني على حدٍّ سواء ! إنها نتاج التوجّه الشخصي والمتمرس للإقرار بالنقائص والعيوب الذاتية - ومن ثم العمل على معالجتها ، أو العيش معها باستمرار .

ولذا ، فثمة تحضيراتٍ ينبغي اتخاذها وأسئلة ينبغي الإجابة عليها ، ناتجة من واقع « ظهور » نمط الشخصية الفردية المستقلة ، والعناية المستمرة بها . لا تيأس هنا أبداً ! خذ لنفسك الوقت الكافي لاكتشاف الأشياء من حولك ، حتى ولو استغرق ذلك ، تحت ظروفٍ معينة ، أسابيع من الزمن ! هذه أيضاً من قبيل التأمّلات المرتبطة بأحوال الاستحمام (بالمعنى المجازي) ، والتي من شأنها أن لا تبلغ هدفها إلا بعد محاولات وبدائيات كثيرة .



إسأل أصدقاءك . إستفسر منهم عن الصورة التي كوَّنتها عنهم في مخيلتك ، واعتبر سائر ما يطلقونه من عبارات بمثابة حجر بناء ، ينبغي موازنته مع باقي الأحجار . يمكنك هنا بمساعدة مجموع الأحجار برمَّتها أن تكوّن صورتك بمنتهى الوضوح والصراحة . ويسري ما يشبه ذلك بالنسبة للعبارات التي يطلقها الأزواج والزوجات والزيائن وسائر المعارف ، والتي ربما تبدو ثانوية إلى حدٍّ ما .

السؤال

عن

غرائب

الصور

والتأملات

تأمل هنا أحد المنتجات ، كسيارة على سبيل المثال ، أو ربما غسالة . لا تبتعد هنا كثيراً . جدّ أجوبةً على التساؤلات التالية ، وصعِّ ذلك خطياً . لا تتوانى أبداً ، حينما يتسنى لك الاستعانة باختبارات على درجة عالية من المصادقية ، لفحص المهوبة والشخصية .

### الأسئلة الحاسمة

❖ إلى أين تنوي المضي ؟ كيف سوف تبدو حياتي في غضون خمس سنوات ؟ ما الذي سأفعله ؟ أين وكيف سوف أفعل ذلك ؟ لا تطوّر لنفسك أهدافاً وتطلعات فقط ، وإنما أيضاً مسارات زمنية واضحة وواقعية ، والتي ترغب أن تحقق أهدافك من خلالها . هنا ينبغي عليك أن تعمل على تقسيم هدفك الكبير إلى أهداف جزئية صغيرة . ليس من ثمة مشكلة هنا على الإطلاق . المهم هنا فقط ، أن تحمل تلك الأهداف والتطلعات في قلبك ! دون هدفك هذا في

كن صادقاً

مع ذاتك

مفكرتك ، ولن أمانعك لو أردت أن تفعل ذلك ، حتى على  
مرآة الحمّام لديك ! دع الأحلام تراودك بشأن ذلك . ربما  
يبدو ذلك نظرياً جداً ، ولكنه جديٌّ إلى أبعد الحدود . فقط  
حينما تكون مقتنعاً تماماً بتلك الأهداف ، فإنك ستنجح  
بالتالي في الوصول إليها .

❖ هل الهدف الذي أرغب في تحقيقه خلال خمس  
سنوات ، هدفي بالفعل ؟ أو أنني واقعٌ ربما تحت تأثير صورٍ  
خيالية ، ليس من شأنها أن تتطبق عليّ ، وأسعى مع ذلك  
لأعود نفسي عليها ؟ هل يستحق وصولي لذلك الهدف ، هذا  
المجهود الكبير الذي أبذله ؟ ما هي الأشياء التي ينبغي  
التضحية بها للوصول لذلك ؟ ما الذي يجب عليّ الاستغناء  
عنه هنا ؟ تنهار هنا الكثير من الروابط العائلية في سبيل  
الطموحات المهنية والشخصية .

❖ كيف ينظر إليّ الآخرون من حولي ؟ لا شك أن  
القاعدة التي يتم على أساسها التعامل فيما بيني وبينهم ،  
مرتبطة لا محالة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية .  
هل تتلقّى باستمرار العديد من الملاحظات ، سواءً الإيجابية  
منها أو السلبية ، فيما يتعلق بنمط لباسك ، أو نمط سلوكي ؟  
هل تبحث باستمرار عن جوهر الحقيقة ، في ثنايا النزاعات ،  
حتى ولو كانت صعبة الإيجاد . هل تفعل ذلك دون أدنى توترٍ  
أو ارتياب ، وإنما بمنتهى المرح والفكاهة ؟

❖ كيف أرغب بأن ينظر إليّ الآخرون من حولي ؟ أرسم في مخيلتك صورة صغيرة وصحيحة . كيف ينبغي أن يصفك الآخرون من حولك ؟ إسأل نفسك هنا كذلك فيما لو كان ما تتمناه هنا ، قابلاً لأن يتحقق فعلاً أم لا ، أو فيما لو كانت محاولات تحقيقه سوف تنتهي بمجرد محاولات تقليد يائسة .

كن صادقاً  
مع ذاتك

❖ وبشرط أن ، صورتك التي تتمناها وتطمح إليها واقعية فعلاً : ما الذي يجب أن أفعله لكي أقترب أكثر من تحقيق أمنيّتي ( أنظر السؤال السابق ) ؟ هل يجب عليّ لذلك أن «أثني» نفسي ، أم أن هذه مجرد تغييرات صغيرة سهلة القبول بالنسبة لي ؟

❖ كيف ينظر إليّ الناس ضمن محيطي المهني ؟ إن نمط تعاملي معهم يرتبط بلا شك بعوامل عديدة داخلية وخارجية . إسأل زملاءك ضمن محيطك المهني بشأن ذلك كله ، سواء زملاءك الذين يعملون معك في المجال نفسه ، أم أولئك الذين يعملون في مجالاتٍ منافسةٍ . هل تستقبل ملاحظات إيجابية أو سلبية بشأن لباسك ، أو بشأن نمط سلوكك ؟ هل يعتبرك الآخرون شخصاً على قدرٍ لا يُستهان به من الكفاءة والمؤهلات ؟ هل يعتبرونك شخصاً جذاباً ، قاسياً ، أو ربما حسوداً ؟ هل أنت محقٌّ في حسدك هذا ، أم أنها مجرد صورٍ وخيالاتٍ ترسم في ذهنك ؟ إنتبه لأنماط سلوك

الآخرين من حولك ، ممن تتعامل معهم . هل يرتدّ ويتقهقر الآخرون أمامك ؟ هل ينظرون إليك كشخصٍ صديقٍ ولطيفٍ؟ هل تقف عقبة في وجه أحدٍ ما ؟

❖ كيف أَرغب أن ينظر إلي الآخرون من حولي ؟ كَوْنٌ لنفسك هنا كذلك الأمر صورةً واضحة . كيف ينبغي أن يصفك زملاؤك ورؤساؤك في محيطك المهني ؟ إسأل نفسك هنا أيضاً ، فيما لو كانت صورتك التي تتمنّاها قابلةً للتحقيق أم لا ، أم أن تحقيق ذلك سينتهي بمجرد محاولات يائسة ليس إلا .

❖ ما الذي يجب أن أفعله ، لكي أقترّب أكثر من تحقيق أمنيّتي (أنظر السؤال السابق) ؟ هل يجب علي لذلك أن « أّثي » نفسي ، أم أنها مجرد تغييرات صغيرة نسبياً ، وسهلة القبول من جانبي ؟

❖ ما الذي أستطيعه أفضل مما يستطيعه الآخرون ؟ ما هي مواطن القوة لديّ ؟ هل هذه مجرد تخيّلاتٍ بالنسبة لي ، أم أن بمقدوري إثبات وجود مواطن القوة هذه في العديد من الأمثلة الواقعية ؟ إن كان ذلك صحيحاً ، فاسعَ هنا لأن تعبّر عن مواطن القوة هذه في عبارتين أو ثلاث عبارات قصيرة . لا تعتمد هنا بالضرورة لأن تصوّر الموقف كما هو تماماً ، حتى ولو بدا تعبيرك سطحياً إلى حدٍّ ما . إن نجحت في ذلك ، فاحفظ تلك العبارات في ذاكرتك جيداً !

❖ ما الذي ينبغي عليّ تجنبه ؟ ما الذي لا يناسبني ؟ ما الذي يضايقني أو يزيد من أعبائي ؟

❖ لم ينبغي أن يثق الآخرون بي حصراً ؟ بم أتميز عن الآخرين (في سماتي الشخصية ، وفي معرفتي وقدراتي) ؟ سؤال في غاية الصعوبة فعلاً ! هل يتعلق الأمر أيضاً بمعرفة حقيقية لقيمة الذات ، وليس فقط بتقييم سليم للذات .

❖ هل أنا إنسان اجتماعي فعلاً ، وأتحدث بكل سرور مع الآخرين بشتى المواضيع ؟ هل أستطيع التفاهم مع من لا يتوافق سلوكه مع آرائي ووجهات نظري في الحياة ؟ هل يلاحظ المرء نفوري وامتعاضي بسرعة ، حينما يعمد أحدهم لأن يتسبب بإغضابي ؟

❖ هل أحسن الظهور أمام الآخرين ، أم أنني أتخيل ذلك فقط ؟ متى شاهدت نفسي للمرة الأخيرة على شريط فيديو، وأنا أظهر على الملأ ؟ ربما منذ فترة طويلة ؟ من أين لي أن أعرف أنني جيد فعلاً ؟ هل أستطيع أن أثير حماس الآخرين لأفكاري وآرائي ، وأن أقنعهم بها ، أم أنني بمثابة شخص لا يتقن التعامل إلا مع المهدئات ، وليس من ثمة أحد ينبهني لذلك ، إما لأنهم لا يريدون جرح مشاعري ، أو ربما لأنهم لا يكثرثون بذلك أساساً ، أو ربما لأنهم يخافون مني ؟

### التحضير الأساسي

بعد طرحك للأسئلة السابقة مراراً وتكراراً ، وتدوينك للأجوبة عليها ، فما عليك سوى المباشرة بالخطوات التالية :

كن صادقاً

مع ذاتك



❖ حدّد نقاط القوة لديك بما لا يزيد عن ثلاث (!) عبارات! حاول التعبير عن أهم ميزاتك المرتبطة بالنمط المستقل والفريد لشخصيتك ؛ كما في حالة السيارة على سبيل المثال، أو المرحّل الكهربائي ، أو الغسالة ، أو أية سلعة بما تحويه من مزايا خدمية متنوعة .

❖ فكّر بما يجب عليك فعله في الحال ، لكي تدعم مواطن القوة لديك أكثر وأكثر . لا تعمد إلى تأجيل تلك الإجراءات لفترة زمنية طويلة ! وكما في سائر محاولات المرء لتحقيق أهدافه ولدعم مواقفه ، فإن بوادر النجاح لا بد وأن تبدأ بالظهور خلال الأشهر الثلاثة الأولى ، فيما لو أردت فعلاً أن لا تفقد من جاذبيتك .

❖ فكّر في الوقت نفسه ، بما يجب عليك فعله ، لكي تجعل نقاط الضعف لديك سهلة القبول وقابلة للتحمل ، أو لكي تتعلم كيفية السيطرة عليها وتغطيتها ، إلى أن تبلغ المرحلة التي لا يشعر فيها الآخرون من حولك تقريباً بوجودها لديك . لا تسعى أبداً لأن تكون كاملاً، فليس من إنسانٍ كاملٍ على وجه الأرض .

إن كنت قد واجهت بعض الصعوبات ، خلال فترةٍ من فترات حياتك ، في مواجهة الناس ، فربما يمكنك هنا الاستعانة بأحد الأخصائيين لغرض تجاوز تلك المحنة . أما حينما تكمن مشكلتك في مسألة جمع الناس من حولك ،

ليس من  
إنسانٍ  
كاملٍ على  
وجه

الأرض !

وتشجيعهم لأفكارك ، لأنك هادئٌ بطبعك ، فلن يجديك ذلك نفعاً ، حتى بعد حضورك للعديد من الندوات ، ووعود القائمين على الندوات ، والندوات بحدِّ ذاتها بالنجاح الأكيد. إن تغييرات من هذا القبيل تتطلب وقتاً كثيراً وعملاً دؤوباً مستمراً . فكَّرْ ، عوضاً عن ذلك ، بالوسائل والإجراءات الممكنة الاستعانة بها لتغطية تلك النقائص والعيوب .

❖ كَوْنٌ لِنَفْسِكَ صُورَةً إيجابية وواقعية عن ذاتك وعن قدراتك ! اِخْتَبِرْ باستمرار مدى تطابق تلك الصورة مع ذاتك الحقيقية (حتى بعد العديد من التعديلات والتدريبات التي أجريتها) . ينبغي هنا بالذات (!) أن تكون راضياً ومرتاحاً تماماً ! وإن لم تكن كذلك ، فلن يتعدى الأمر مجرد الكلام ، ومجرد المحاولات التي لن تأتي معها بأي مردودٍ يُذكر .

كَوْنٌ صُورَةً  
إيجابية  
عن ذاتك

❖ كَوْنٌ لِنَفْسِكَ ذَلِكَ المظهر الإيجابي ، الذي يمكن أن تُظهر شخصيتك من خلاله ، وبمنتهى الثقة بالنفس ، والذي يمكن لشخصيتك كذلك الأمر أن تتحمّله ، حينما يسعى أحدهم لرشق ذلك بسهامه !

❖ إِحْمَلْ صورتك التي كوَّنتها هنا عن ذاتك ، في ذهنك باستمرار ، وعشِّ حياتك بما يتوافق مع ذلك ، وليكن لباسك كذلك الأمر متوافقاً مع ذلك ، وكذلك نمط تعاملك مع الآخرين من حولك .

❖ إعمل على إعداد خطة تسويقية لما تنتجه ! إسأل هنا :

- ما الذي يجب عليّ أن أفعله لكي أظهر لمحيطي، المزايا الفريدة التي يحملها منتجتي معه ؟

- لماذا من المفيد لمحيطي بالذات أن يهتم بذلك المنتج الجديد ؟

- ماذا يجب أن أفعل ، كي أنقل تلك الصورة إلى العالم الواسع الكبير ؟ ليس من المهم هنا ، فيما لو كان هذا العالم الواسع والكبير ، يعتبر مؤسستك رب عمل ، أو شيئاً يمتلكه .

### إقتراح جاهز

عليك ، لكي يتسنى لك تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية ، أن تسعى للفت أنظار الناس من حولك إلى علامتك الإنتاجية المميزة . تذكر هنا باستمرار شيئاً واحداً :

ليس كل الناس مؤهلاً لممارسة سائر أنواع النشاطات الفعّالة . إختبر في قرارة نفسك باستمرار : هل أمتلك تلك الشخصية القوية المؤثرة ، والتي يمكن لي من خلالها أن أجمع الآخرين من حولي . هل أنا قادرٌ فعلاً على التواصل مع الآخرين ، أم أنني أفضل أن أعمل بمعزلٍ عنهم ، وبكفاءة عالية ومميّزة ؟

ثمّة إمكانيات كثيرة مختلفة للفت الأنظار ، يمكن لك أن تجد فيها ما يناسبك :

تطوير

خطة

للتسويق



❖ **إعمل على تشجيع الآخرين ، وعلى إثارة تحمُّسهم لك في نفوسهم ، من خلال سلوكك المميِّز ومظهرك الخارجي اللائق والشعور الذاتي بالأمان ، وذلك وفقاً لما درَّجت وتعارفت عليه سائر الأعراف والشكليات الدبلوماسية . إن قواعد السلوك القديمة المتعارفة تحمل معها اليوم فجأةً قيماً غير مسبوقة ! إنك ، ما لم تكن قد تعلَّمت تلك القواعد جيداً (مدارس الرقص التقليدية الكلاسيكية تبقى هنا للأسف خارج هذا الإطار) ، فينبغي عليك هنا أن تشتري تلك الكنب المتخصصة التي تتناول تلك المواضيع ؛ تدرب ، واعمل على مراقبة الآخرين ، ممَّن يتقنون تلك القواعد جيداً . إستشر أحد الأخصائيين في هذا المجال ، والذي يمكن أن يساعدك في اختيار نمط اللباس ، وفي تعلُّم قواعد السلوك واللباقة الاجتماعية . حينما تتحرَّك في وَسَطِ درَّجت العادة فيه أن يسير أحدهم كل يوم برفقة زوجته (أو إحداهن كل يوم برفقة زوجها) ، فاعمل هنا على أن تختبر زوجتك المواقف والتدريبات ذاتها التي تختبرها أنت . فالانطباعات الناقصة التي يمكن أن يكونها الآخرون هنا ، يمكن أن تنتقل إليك مباشرةً وبشكلٍ تلقائي !**

«الكتب  
التي  
تتناول  
قواعد  
السلوك  
واللباقة  
عادت  
للتداول  
من جديد

❖ **مهما كانت لغتك الأم ، فإنه ينبغي عليك بالضرورة أن تتكلَّم بشكلٍ واضحٍ ومفهومٍ تماماً . ثمة بلدانٌ في عالمنا اليوم، شاعت في كلِّ منها لهجاتٍ كثيرةٍ وعديدة ضمن اللغة**

الأم الواحدة ، إلى حدِّ باتت معه اللهجة الواحدة تبدو وكأنها لغةٌ غريبة . إن الأشخاص الذين يترعرعون في محيطٍ كهذا ، غالباً ما يلاحظون بشكلٍ متأخر في حياتهم ( فقط حينما يخرجون من محيط لهجتهم الأم ) ، أن لهجتهم تلك ، وربما مجرد لكتنهم ، لم تكن سوى عقبة في طريق تقدُّمهم على الصعيد المهني . أجرِ إذن اختباراً على نفسك من خلال أحد الأشخاص المدربِّين تماماً ، وذلك فيما لو كان موضوع اللهجة هذا يعينك مباشرةً . تدربَّ كذلك الأمر في هذا السياق على يد أحد الاختصاصيين في مجال اللغة والبلاغة .

❖ إعمل على الاهتمام بموضوع « المحادثة القصيرة » ، وتدرَّب عليها جيداً ! هذه المحادثات الصغيرة حول القضايا اليومية ، والتي ربما تبدو وكأنها ليست على ذلك القدر العالي من الأهمية ، ليست في الواقع سوى فترة تهيئة وإنعاش للمحادثات الجوهرية الأطول زمناً . وفي سياق المحادثات المتبادلة، فإن مرحلة المحادثة القصيرة هي التي تحدِّد في الواقع مدى التجاذب أو التتافر فيما بين المتحادثين عموماً . إن القضايا الهامة والجوهرية داخل المؤسسات ، يتم التعرض إليها كذلك الأمر على الأغلب خلال المحادثات الصغيرة والقصيرة ، والتي لم تكن لتتناول في الأساس سوى مسائل ثانوية عابرة .

تدرَّب على

نمط

«المحادثة

القصيرة»

❖ إقرأ يومياً لهذا الغرض ، وفي الصباح ، إحدى الجرائد اليومية الجيدة ، واهتم بأخبار الصباح على وجه الخصوص . يلعب هنا موضوع الثقافة العامة دوراً هاماً . لست مضطراً لأن تتطرق هنا لكل شاردة وواردة ، أو لدقائق الأمور من أحدث ما توصلت إليه تقنيات المورثات من اكتشافات على سبيل المثال . حاول ، خلال محادثاتك الصغيرة عدم التطرق للمراكز السياسية والعرقية والاجتماعية على الإطلاق ! وينبغي على الأشخاص المرافقين كذلك الأمر ، خلال المحادثات القصيرة أن يتعلموا ما يمكنهم تعلّمه قدر الإمكان ، وأن يسعوا لإظهار القدرات نفسها تقريباً .

ثقافة  
عامة  
جيدة

❖ إعمل على تنظيم الحفلات المرموقة . نظّم اللقاءات والمحادثات والاجتماعات العديدة التي من شأنها أن تدعم مؤسستك بطريقةٍ أو بأخرى . تسلّم زمام أمر تنظيم الحفلات الافتتاحية الأولى والمرتبطة بمشاريع المؤسسة ، وكذلك تنظيم المؤتمرات والاجتماعات الهامة . إسع ، من خلال بعض التواضع اللطيف في التعبير ، لأن يعلم الجميع عما تقوم بع من أعمال ومُنجزات . المبدأ الأساسي هنا يقول: إفعل خيراً وتحدّث عنه - ولكن دع الأمر أيضاً للآخرين لكي يتحدّثوا خيراً عنك !

إفعل خيراً  
وتحدّث  
عن ذلك

ألقِ المحاضرات واعقد لقاءات واجتماعات عمل عديدة ،

واعمل على تنظيم الحفلات والمؤتمرات المرتبطة بها . حينما تكون محاضراً جيداً ، وتظهر بمظهرٍ جيّدٍ ولائقٍ، فسرعان ما ستثير لقاءاتك ومحاضراتك الاهتمام المتزايد ، كما سرعان ما ستأتي الاستفسارات العديدة بشأن ذلك . إعملْ جاهداً على أن لا يهتم الآخرون بموضوع المحاضرة فقط ، وإنما بشخصك بالذات كذلك الأمر ، واسع هنا جاهداً لأن يظلّ إسمك محفوراً في الذاكرة . حضر لهذا الغرض بعض الملاحظات والتساؤلات والتعليقات المصوّرة ، التي من شأنها أن تغطي موضوع محاضرتك في الكاتالوجات المصورة والمجلات . تحدّث إلى مستمعك مباشرةً بعد المحاضرة !

❖ إعملْ على تنظيم الحفلات والنشاطات العامة . إعدّد اللقاءات والافتتاحيات الصغيرة ، وامنح الجوائز . إعمل على عقد اللقاءات المنظّمة لمنح الجوائز . ربما ترى أن ذلك كله من شأنه أن يجعلك أكثر فضولاً ؟ كلاً ! تذكّر دوماً أن هذه الأفعال لا تتحصّر فقط في ساعات وأيام قليلة ، وإنما ترتبط جوهرياً بمستقبلك الشخصي والمهني .

❖ إعملْ على تنظيم الاتصالات مع وسائل الإعلام العديدة . سأطرّق لهذا الموضوع في فصلٍ منفصل من هذا الكتاب ، لغرض إثارة الاهتمام حوله .

❖ إعمل على أن يكون ظهورك في وسائل الإعلام لائقاً ومناسباً . لا أعني هنا ما تقوله بقدر ما أعني ما تفعله ،

تسلّم زمام

المناصب

الشرقيّة

والشكل الذي تظهر به . ثمة مواقف ينبغي على المرء أن يتجنب فيها قدر إمكانه أن يتم التقاط أيِّ صورٍ له خلالها .

❖ أكتب المقالات المتخصصة في الجرائد ، التي يقرأها الجمهور ، والتي من شأنها أن تحقق ما تصبو إليه من أهداف ، بمعنى أنها تشكّل أهمية كبرى بالنسبة لك . كذلك ، فمن الأهمية هنا بمكان ، أن تسعى للمحافظة على نمط شخصيتك المميّز . وكما في المحاضرات ، سيطلبك البعض هنا لكتابة بعض المقالات التي تعبّر عن آرائك ووجهات نظرك ، وخصوصاً إن كنت تكتب بأسلوبٍ سليم لا يخلو من روح الفكاهة والمرح . فثمة ارتقاءات عديدة على الصعيد المهني قد بدأت من الأساس بمقالاتٍ تحمل معها الطابع الفكاهي ضمن المجلة المتخصصة ذاتها التي تصدرها الشركة .

❖ إهتم بالتقارير الواردة عبر شبكة الإنترنت . هذا المجال الواسع تزداد أهميته مع مرور الوقت بسرعة مضطردة . إن آلاف المجموعات الإخبارية المرتبطة بسائر المواضيع المتخصصة واليومية من شأنها أن تشكّل في الواقع أساساً لبسط شهرتها على المستوى العالمي .

❖ ولا تنسى أيضاً : إن البناء السليم للشخصية يبدأ بمنشأتك الخاصة ! إن أفضل ما يمكن أن يُقدّم من دعم في هذا السياق ، إنما هو عن طريق مجلة العاملين في المنشأة ،

وعن طريق الإنترنت ، أو ربما عن طريق تقنية التلفزة الخاصة بالشركة . إن العروض المميزة ليست في الواقع سوى بدايات الطريق نحو الصعود المهني . فليس من ثمة داعٍ إذن ، لأن تنحصر رؤيتنا نحو وسائل الإعلام الخارجية !

❖ إحمل معك (١) باستمرار بطاقات الزيارة الخاصة بك، واعمل على التوجه نحو الآخرين بشكلٍ مقصود ! تجنّب هنا توزيع الكتالوجات ، أو ما يشابهها . لا تعتمد لتوزيع هذه إلا عن طريق البريد ، وبحيث تكون الرسالة المرفقة موقّعة من أحد العاملين معك ، وليس منك شخصياً .

## ٢- النموذج السليم للرسالة ، والتقييم الشخصي له قارئتي العزيزة ، قارئتي العزيز ،

فيما يتعلّق بشرائك لكتابي هذا ، إسمح لي أن ..... إلخ

### مع خالص التحيات

هكذا إذن ، أو بما يشبه ذلك في الأسلوب اللبق ، يمكن لك أن تصيغ رسالتك ، التي ربما يحملها إلى الجهة المقصودة أحد سعاة البريد الأكثر لباقةً . ويتميّز هذا النمط من الأسلوب اللبق بكونه يجعل المرء غير مضطّر بالضرورة لأن يظهر عواطفه الجياشة على الملأ .

الانترنت  
والإنترنت

لا تتسى  
بطاقات  
الزيارة

تعرفت ، منذ بضع سنوات تقريباً ، على أحد مصوغي  
الشعارات التجارية المميزين ، وذلك عن طريق مساعدتي  
السابقة السيدة مونيكا بيكر . لقد كان من شأن ذلك  
المصوِّغ أن يحرر الرسالة العادية ، وما تتضمنه من إجابة  
على شكوى أحد الزبائن ، تنتهي بابتسامة عريضة تملأ ثغرة  
ذلك الزبون . لقد أثار ذلك المصوِّغ ، واسمه الكونت  
كاغينيك ، طريقي ! هل ينبغي بالضرورة أن تتسم الرسائل  
بالبرودة والجمود !؟ وحتى لو كنت تقف هنا بالذات ، كمتعهد  
شاب ، أمام مشكلة محاولة استرعاء الانتباه ، من خلال البريد  
والرسائل ، ووسائل الاتصال الأخرى ، فإنه ينبغي عليك أن  
تسعى فعلاً ، لأن تدخل نمطاً جديداً ومميزاً من الرسائل ،  
يتسم بالمزيد من اللباقة ، وبالمزيد من العفوية والسلاسة !

المزيد من  
استرعاء  
الانتباه ،  
من خلال  
نموذج  
الرسائل  
العفوي  
والسلس

### عليك الأخذ بما يلي:



- ❖ شئى من روح الفكاهة والمرح .
- ❖ المعرفة الأكيدة ، بأن الضحك والابتسام ، قلما تتم  
ممارستهما في حياة العمل والمهنة .
- ❖ أسلوب جيد في ضبط الكتابة .
- ❖ المكافأة الصغيرة ، التي تهدف أولاً وآخراً لفتح المجال  
أمام العاملين في منشأتك ، لاستيعاب مغزى ما يحمله معه  
النمط الإيجابي والمثير والفريد من نوعه في صياغة

الرسائل على نحوٍ يجتذب القارئ ويسترعي انتباهه تماماً ، وذلك من خلال إفساح المجال أمامهم لزيارة الندوات والدورات التعليمية ، التي تتناول هذا الموضوع بشكلٍ مباشر.

### التحضير

إستخدم الوصفات المذكورة أعلاه كيفما تريد . لا تخجل هنا من استخدامها في تلك المواقف والظروف ، التي كانت تستدعيك دوماً لأن تكتب رسائلك على نحوٍ يتّسم بالبرودة والجمود . ستلاحظ هنا تماماً ، أنك تملك في حوزتك هنا فجأةً ، الكثير من الكلمات ، التي يمكن لك من خلالها أن تعبر ، بأدقّ المعاني وأوضحها ، عن مشاعرك ، وعمما يجول في خاطرك ، تلك المشاعر والأفكار التي لم تكن حتى الآن لتستطيع التعبير عنها بذلك الشكل الواضح والدقيق ، أو تلك التي أُسيء فهمها نظراً لما كنت تتّبعه حتى الآن من أسلوبٍ في الكتابة يتّسم في الواقع بدرجة عالية من البرودة والجمود .

لقد عملت منشآت عديدة حديثة العهد على اتباع نصائحي وإرشاداتي :

❖ لا يتم اختتام الرسائل بعبارة : « مع خالص التحيات » ، وإنما بعبارة « مع التحيات القلبية الحارة ، الصادرة عن مكتب يتّصف في الواقع ، وفي هذا الوقت بالذات ، بالكثير من الحركة الدوؤبة ... » .



❖ لا يتم اختتام رسائل الإنذار بعبارة : «مع أطيب التحيات»، وإنما بعبارة : «مع خالص الدهشة والاستغراب».

❖ يتم افتتاح رسائل البريد الإلكتروني ، والتي يمكن للمرء أن يقدّر هنا ، متى ستتم قراءتها ، بالعبارة التالية : «صباحاً جميلاً ومُفرِحاً» ، وسوف ترى هنا ، أنه قلّما سيتم إرسال خبرٍ ما ، دون تعليقاتٍ شخصية بحدود السطر أو السطرين .

أعلم تماماً ، بما تفكّر به الآن : حينما أوجّه رسالة للمصرف بذلك الشكل ، فسوف يحسبونني معتوهاً ، أو مختلاً عقلياً ، وربما يعمدون هنا لشطب القروض من لائحة حسابي المصرفي . أولاً ، إن مديري المصرف ليسوا على تلك الدرجة من انعدام روح المرح والفكاهة لديهم ، كما توحيه في الواقع شروط التعامل المصرفي المدوّنة دوماً في خلفيات كشوف حسابات الزبائن ، وثانياً ، فإن الأمر يتعلق بك شخصياً في الواقع ، وبحسك المرهف ، في مدى قدرتك على الانطلاق الناجح بذلك النمط الجديد من الرسائل . لقد تعلّمنا من واقع خبرتنا الطويلة ، أن رسائل العمل الموجهة بأسلوبٍ شخصي مباشر ، تتم قراءتها بشكلٍ أكثر تمعناً واستيعاباً . ثمة سرورٌ عفويٌ يحصل باستمرار ، بشكلٍ أو بآخر (النمط اللطيف في التعامل) ، يُقابل في الواقع بردّ فعلٍ مماثلٍ تماماً .

سعادة  
التجربة  
والاختبار،  
لا تضر  
أبداً

### ٣- ثلاثية ، المصداقية والقُدوة والعدل

إنه لمن غير المعقول فعلاً ، مدى ما تبديه بعض الكوادر القيادية ضمن العديد من المؤسسات من تجاهلٍ للعاملين معهم باستمرار ، وبشكلٍ يومي . هذا الواقع يبدأ عادةً بالأكاذيب المخفية ، مروراً بالأمثلة الواضحة حول ما ينبغي أن يتجنبه المرء في سياق تعامله مع الآخرين ، وانتهاءً بنمط السلوك الجاف وغير العادل . وفيما يلي بعض الأمثلة الواقعية :

هذه  
الأخطاء  
يجب أن  
تتجنبها

❖ يدعو رئيس مجلس الإدارة العاملين معه لاجتماع عملٍ مشتركٍ بهدف وضع خطة للسيطرة على السوق ، ويدعو هنا بشكلٍ صريحٍ إلى تعميق الثقة بسياسات الشركة ومبادئها ، ولكي يترك الشركة بعد ستة أيام ، ويتحوّل ليصير فجأةً أقوى المعارضين على الساحة .

❖ يضمن أحد المتعهدين للعاملين في المنشأة الحفاظ على مراكز عملهم ، مع العلم أن خطط التطوير وإعادة الهيكلة مجمّدة في الواقع منذ فترة طويلة .

❖ يدير أحد المديرين ، الواقعين تحت ضغط العمل الشديد جداً ، مؤسسته بالحديد والنار ! من يعترض طريقه ، يُطرد على الفور . قلّما تصدر منه هنا كلمة « شكراً » ، وقلّما تراوده هنا كذلك الأمر فكرة احتمال وجود خطأ ما ،

قلّ دوماً  
كلمة

في أسلوب تعامله مع العاملين معه ، الذين يدين لهم في الواقع ، بالمال الذي تجنيه الشركة .

❖ يَعدُّ أحد المتعهدين حديثي العهد عامله المرهقين يوماً من شدة ضغط العمل بدفع مكافأةٍ جزيلةٍ خاصة لهم ، وذلك بمجرد أن تحقق الشركة أرباحها الأولى . يتجاهل المتعهد بعد ذلك ، وبكل بساطة ، ذلك الوعد الذي قطعه .

❖ يَعدُّ متعهدهُ آخر بوظائفٍ طويلة الأمد ، بالرغم من كونه يعلم تماماً ، أن المال الذي يرصده لذلك ، لا يضمن تحقيق ذلك لفترة زمنية تزيد عن الستة أشهر .

❖ يجمدُّ أحد المتعهدين رواتب العاملين لديه بسبب ما يراه من سوء الأوضاع الراهنة في الشركة . وفي الوقت نفسه يوافق على شراء سيارة سباق غالية الثمن لأغراض العمل الخاصة بالشركة . هذا النمط من السلوك المتمثل في تأجيل أو تقليل النفقات المرتبطة بالعاملين ، مع زيادة النفقات الأخرى في الوقت نفسه ، فهي لعبة شائعة اعتادت على لعبها عموماً مجالس الإدارة في الشركات الكبرى ، الأمر الذي يتسبب في النهاية بتخفيض وتيرة الحماس والتشجيع لدى العاملين .

هؤلاء المديرون جميعهم يرتكبون أخطاء ، لا ينبغي عليك بالضرورة ارتكابها على الإطلاق، وأنت في طريق صعودك إلى القمة .

الالتزام

بالوعد

المقطوعة

❖ هم يعتقدون أنه بإمكانهم تضليل الآخرين مع مرور الوقت .

❖ هم يعتقدون أن العاملين لديهم لا يتمتعون بذاكرة قوية في هذا الصدد .

❖ هم يعتقدون دوماً أن نجاح الشركة مرهونٌ بهم وحدهم فقط .

أما الوصفة التالية فتتضمّن ملاحظات قصيرة حول بعض المكونات ، وطريقة استخدامها . ولو أردنا استعراض كيفية تحضير الطعام بمجمله ، لاضطرنا الأمر للخروج بكتاب جديد . غير أنني أتوخّى فيك القدر الكافي واللازم من الصدق والجدية ، بحيث تكفيك تلك الملاحظات تماماً ، لكي تكون قادراً فعلاً على المضي في عملك .

### عليك الأخذ بما يلي :

❖ المعرفة الدائمة ، بأن الإنجازات التي تحقّقها الشركة إنما هي في معظمها إنجازات العاملين ، والتي يتوقف عليها حصراً نجاح الشركة .

❖ إن من شأن تلك المعرفة أن تحفظك من الاعتقاد الخاطئ ، بأنك أنت الأقدر والأكفأ والأفضل من سائر العاملين معك .

❖ المعرفة الأكيدة بأن الكثيرين يتخذونك قدوةً لهم !

لن يكون

النجاح

حليفك

دون

العاملين

معك



وكما فعلت تماماً أثناء عملك مع مديرك السابق ، كذلك يفعل العاملون معك في سياق عملهم معك . إنهم لا يعتمدون فقط إلى تقليد نمطك وأسلوبك في الظهور داخل الشركة ، وإنما يعتمدون كذلك الأمر إلى تقليد طريقتك في الكلام ، وطريقتك في عرض الأفكار ، وفي تعاملك مع سائر العاملين . ف فيما فلو كنت تظهر داخل الشركة بمظهر غير لائق على سبيل المثال ، فلن يعتمد الآخرون هنا بالتالي إلى الاكتراث بمظهرهم كثيراً . كذلك لو لتكتنم في إعطاء المعلومات ، فسيعمد العاملون معك كذلك الأمر للتكتنم على المعلومات .

إن أسلوبك الشفهي المباشر في التحدث إلى العاملين معك ، سيتبعه كذلك الأمر العاملون معك . إن الحكمة الشعبية القديمة ، التي مفادها : «إن انتشار رائحة السمكة الكريهة يبدأ برأسها» ، لهي صحيحة فعلاً ! إن كنت تعمد باستمرار لأن تقود العاملين معك بالسوط ، فسيعمد هؤلاء هنا لأن يتعاملوا مع بعضهم بعضاً بالطريقة نفسها . وسواءً كنت دقيقاً في مواعيدك أم غير دقيق ، فاعلم أن العاملين معك سيفعلون كما تفعل أنت تماماً .

إعلم أنك إن كنت صريحاً وعادلاً في تعاملك مع الآخرين ، فسيكون لذلك نتائج الإيجابية على المناخ العام السائد في الشركة ، ذلك المناخ العام الذي تتحكم أنت بالذات في مدى تحسينه .

» إن

انتشار

رائحة

السمكة

الكريهة

تبدأ

برأسها»

❖ المقدرة الشخصية على فحص وتدقيق أنماط السلوك الإيجابية الذاتية الواعدة بالنجاح ، والتي يتم تقليدها من قبل الآخرين .

فثمة ما يمكن أن يبدو من الوهلة الأولى صحيحاً وسليماً ولا غبار عليه ، ولكنه يكشف فيما بعد بأنه ضربٌ من التحايل ! حتى أنت يمكنك أن تخضع وبمنتهى السهولة لآلية التقليد تلك . فمن الممكن جداً ، في سياق ممارستك لمهنتك ، أن تكون قد اكتسبت العديد من الصفات وأنماط السلوك غير الجيدة . إعلم أنه لم يزل هناك متسعٌ من الوقت لتغيير نفسك .

❖ إتخاذ القرار النهائي بأن تتعامل مع العاملين لديك بمنتهى العدل ، وبأن تعلمهم بكل صراحة ، وفي الوقت المناسب عن كل ما يمكن أن يبدو غير مرغوب .

بذلك فقط ، يمكنك أن تنتظر ، وبمنتهى التفاؤل دعم العاملين معك لك ، وذلك حينما تتأزم الأمور داخل الشركة . يسري ذلك بالدرجة الأولى للشركات الجديدة في طور النمو، حيث ليس من ثمة تناسبٍ جيد بين الجهد الناتج من العمل من جهة ، وبين المنفعة الفعلية التي يكتسبها الفرد من ناحية أخرى . لا تقطع وعوداً أو تعطي ضمانات للآخرين ، مما لا يمكنك أن تفي بها فعلاً !

التحايلات

ممنوعة

التعامل مع

العاملين

بالشكل

السليم

إن إبداء الموافقات العديدة ، في ظل حدود الوضوح ،  
والصراحة في التعامل ، لهُوَ بالأمر الجيد فعلاً ، حيث أن  
من شأن ذلك أن يُشعر الآخرين بأنهم غير مغبونين ، وذلك  
فيما لو لم يكن بالإمكان التقيّد والوفاء بمضامين تلك  
الموافقات .

❖ الاهتمام الجاد بسياسة معلومات ، قائمة على أساسٍ  
متينٍ من الاستقرار والصدق .

الصدق لا يعني بالضرورة ، إعلام الآخرين بكل شاردةٍ  
وواردة . الصدق يعني في الواقع عدم الإدلاء بمعلوماتٍ غير  
صحيحة . عليك ، قبل أن تلجأ إلى الكذب ، فقط بدافع  
حبك للظهور بمظهرٍ جيد أو بدافع إرضائك لحاجة ملحة ،  
أن تعلن بمنتهى الصدق والصراحة أن ثمة شيئاً ما ليس على  
ما يُرام ، أن ثمة شيئاً ما لا تعرفه ، أو ربما لا تستطيع قوله ،  
وذلك نظراً لما تقتضيه الظروف الراهنة . إنهل على الملام  
تستطيع نهله من معلومات ، وبشكلٍ مفصّل ! إنك بذلك تقي  
نفسك من خطر الشائعات المغرضة ، ومن خطر العديد من  
التفسيرات السيئة التي يمكن أن تصدر من العاملين .

❖ التدخل على نحوٍ جادٍ وعادل ، حينما يعطي أحد  
العاملين معك صورةً سيئةً عن نفسه .

### التحضير

هذا سهلٌ جداً ! خذ سائر المكونات ، وامزجها وفقاً



للترتيب الذي تراه مناسباً . وبعد عملية «السلق» على نارٍ خفيفة ، إتركها حتى تظل «ساخنة» لفترةٍ من الوقت . بإمكانك تذوقها بين الفينة والأخرى ، وإضافة ما يلزمها من توابل حسب مقتضيات الحاجة .

