

الباب الثاني

تطوير محادثات العمل

(أنت سالم ما سكت، فإذا تكلمت فلك أو عليك)
حديث شريف

كيف تأمر فتطاع من الجميع

يعد إصدار الأوامر للآخرين أمراً دقيقاً يتطلب نوعاً من الحكمة والخبرة والمهارة، فإذا أردت النجاح في عملك، يجب عليك أن تكون ملماً بكيفية التحكم في أفعال الآخرين وتوجيهها من خلال الأوامر، فحيث أنه من المستحيل التحكم في الآخرين بالقوة الجبرية، فعليك أن تتعلم كيف تضمن لأوامرك الاحترام والامتثال.

فعندما تكون لديك السيطرة على كلماتك واستخدامها لخدمة أهدافك ومشاعرك، اعلم أنك تسير على الدرب الصحيح، وستكون لديك القدرة على إصدار الأوامر وأنت واثق من أنها سوف تطاع مهما كانت الظروف.

فوائد إتقان توجيه الأوامر:

- ١- سيستجيب الناس بسرعة لتوجيهاتك وأوامرك الموجزة والواضحة وسهلة الفهم.
- ٢- سينجزون الأعمال المنوطة بهم بشكل أفضل متى علموا بنتائجها.
- ٣- احرص على إصدار الأوامر الواضحة للقضاء على المركزية في العمل.
- ٤- القضاء على إهدار الجهد ومضاعفته بشكل إيجابي.

أساليب تحقيق هذه الفوائد:

❖ أصدر أوامرك بشكل لا يحتاج إلى تساؤل:

أول شيء هو أن تكون هناك حاجة لإصدار الأمر، فهناك أشياء في العمل تصبح مع الوقت روتينية لا تحتاج لأمر مباشر للقيام بها، فمثلاً لا يستدعي الأمر أن تصدر أمراً للموظفين أن يأتوا للعمل في اليوم التالي، وفي أغلب الأحيان يتم التعامل مع تفاصيل العمل بإجراءات ثابتة، والحالة التي تستدعي إصدار الأوامر هي التي تقتضى تغيير الإجراءات أو الوقت.

والبعض يرتكب خطأ إصرار الأوامر لمجرد أن يشعروا أنهم رؤساء، ولا داعي لهذا، فإذا كنت المسئول فاعلم أن العاملين تحت إمرتك يعلمون هذا جيداً ولست في حاجة

لإثباته لهم، فكثيراً ما نرى هذا النمط عندما يتولى كبير عمال أو مشرف مهام منصبه لأول مرة، فبين الحين والآخر يجتاحه جنون السلطة، ويبدأ في إصدار الأوامر بحدة ليتأكد من امتثال الجميع.

إذا كنت لست في حاجة إلى أمر فلا تصدره، فإنك إذا فعلته فسوف تظهر للجميع بمظهر الأحمق، وبالمثل إذا كنت في حاجة لإصدار أمر ما من أجل إنجاز عمل ما فأسرع بإصداره، ولا تخشى أن تجرح مشاعر أحد بإملائك عليه ما يتوجب عليه عمله، فإذا كانت هذه هي مهمتك فقم بها.

تحديد ما تريده من الأمر:

فالمهم أن تكون مدركاً بدقة النتائج التي تريد الوصول إليها قبل أن تصدر الأمر لأحد، فإن العديد من الأوامر تصدر دون أن يكون لها سياق محدد، فالأوامر الغامضة والمنقوصة والمفغزة تصل إلى نتائج منقوصة وغامضة أيضاً، فإذا لم تكن متأكداً من هدفك بالضبط، فاعلم أن أحداً لن يتأكد منه، واعلم أنك لست على استعداد لإصدار الأمر بعد، ولكي تستطيع تحديد النتائج التي تسعى إليها عليك تحديد النقاط التالية قبل إصدار الأمر:

- ١- ما الذي تريد إنجازه بالضبط؟
- ٢- ما المهمة الضرورية بالضبط؟
- ٣- ما الوقت اللازم لإنجاز هذا العمل؟
- ٤- ما مكان إنجاز هذا العمل؟
- ٥- من هم أفضل من يقوم بهذا العمل؟
- ٦- كيف سيتم إنجاز هذا العمل؟
- ٧- ما الأدوات اللازمة لإنجازه؟
- ٨- ما تكلفة إنجازه؟ وما مردود تلك التكلفة؟

وبإجابة هذه التساؤلات ستجبر نفسك على تحديد ملامح العمل الذي تريد إصدار أمر به، كما ستتحسن مع الوقت مهارتك في التأكد من استيعاب طاقم العمل للمهمة.

وتذكر أنه يجب التركيز على النتائج في المقام الأول، لا أسلوب التنفيذ، لكي يتسنى لك بالضبط معرفة بغيتك قبل أن تصدر أمراً.

أظهر لمرءوسك فائدة تنفيذ الأمر:

يجب عليك إعلام من تصدر له الأمر بالفائدة التي ستعود عليه من تنفيذ هذا الأمر، ولذلك فقبل أن تملي عليه ما يفعله، فكر في الأمر بتمعن، وضع نفسك مكانه في بادئ الأمر لكي تستطيع النظر للأمر من منظوره هو، وسيجعلك ذلك تستطيع إخباره بالفائدة التي سوف تعود عليه من جراء الامتثال للأمر، مع ضرورة أن توفر له الحافز حتى يمثل لأمرك، كأن تقول له مثلاً إنه عند إنجائه لهذه المهمة في الساعة الثانية سيتسنى له الانصراف مبكراً عن مواعده، أو أن قيامه بهذه المهمة على هذا النحو سيزيد من إنتاجه وبالتالي سوف تزيد نسبته في الربح، أو أي شيء من هذا القبيل.

فهما كان الأمر الذي سوف تصدره، فإن المتلقي له يريد دائماً أن يعرف ما سوف يعود عليه من فائدة عند امتثاله لهذا الأمر، وبشكل خاص إذا كان الأمر متعلقاً بإصلاح خطأ ارتكبه، وعموماً فهذا الشخص يعمل تحت إمرتك، فليس له خيار إلا الامتثال، ولكن إذا قام بتنفيذ الأوامر على غير رغبة منه، فسوف تحصل منه على أدنى النتائج.

قم بتوفير الجو المناسب لاتباع أوامرك:

- ١- استعن بالثناء وتقدير الجهد والتأكيد على القيمة، فذلك سيعطي الشخص المكلف بالأمر أن يبذل كل ما في وسعه من أجلك.
- ٢- احرص على أن يكون عمله ممتعاً ويستحق العناء، وذلك من خلال إعلامه بمدى أهمية العمل الذي يقوم به، وكيف أنه يساهم في إنجاح فريق العمل بأكمله.
- ٣- امنح ذلك الفرد الأمان العاطفي إذا أردت الحصول على أفضل النتائج، فلا تتبع أسلوب التهديد بشكل يجعله دائماً يشعر بالقلق من فقدان عمله أو منصبه أو الضرر المالي بالخصم أو الجزاء.

إرشادات عملية للأوامر المثالية:

سواء أكان الأمر كتابيا أو شفويا، هناك مجموعة أمور يجب توافرها في الأمر الذي أنت بصدد إصداره، وهي:

١- احرص على أن يكون الأمر مناسباً للمهمة المراد إنجازها، فأنت لست محتاجاً لتحرير مذكرة من عشر صفحات لتطلب من العمال إدارة الماكينة، وفي ذات الوقت لا يصلح أن تكتفي بجملة في أمر يقوم على عدة أجزاء .

كما يجب مراعاة التخطيط المسبق للأمور التي تحتاج إلى تخطيط، فلا شك أن الخطط اللازمة لغزو (نورمانديا) في الحرب العالمية الثانية قد ملأت من الورق ما يكفي لملء غرفة كبيرة حتى سقفها، ومع ذلك فقد بدأ الجنرال (آيزنهاور) قرار الغزو بجملة بسيطة هي "ستدخلون أوروبا، وستقومون بعمليات عسكرية تهدف لضرب قلب ألمانيا وتدمير قواتها المسلحة"، لقد ترتب على هذه الجملة البسيطة تحرك أربعة ملايين جندي وخمسة آلاف قطعة بحرية وخمسة آلاف طائرة مقاتلة للحرب من أجل أوروبا، ولقد وضع الخطط اللازمة لتلك العملية المئات من ضباط الأركان، ولكن في النهاية تحرك ملايين الجنود وآلاف القطع البحرية والجوية والبرية بناء على هذه الكلمات البسيطة التي قالها (آيزنهاور).

٢- احرص على أن يكون الأمر مناسباً للشخص الذي سيقوم بتنفيذه، فليس المقصود التركيز على التوافق بين الأمر والمهمة فقط، ولكن أيضاً يجب حساب مدى توافقهما مع الشخص المنوط بهما، من حيث الخبرة والخلفية العلمية والذكاء والمهارة والسرعة، وذلك حتى تضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

٣- استخدام الكلمات والاصطلاحات البسيطة، إذ كثيراً ما نشهد أناساً يبالبغون في استخدام كلمات صعبة لا داعي لها لمجرد أن يظهروا بمظهر العالم الحكيم المثقف، ولذلك تجدهم يستخدمون بدلاً من كلمة (يفعل) أو (يقوم ب) كلمات مثل (يبني) و (ينجز) و (يؤدي) و (يستكمل)، وبدلاً من (يبدأ) يستخدمون كلمات مثل (يستهل) أو (يشرع) أو (يفتح العمل) وبدلاً من (إذا) أو (لذلك) يستخدمون (في حالة) و (من أجل هذا) و (من هذا المنطلق).

ليس من الواجب استخدام الكلمات الفخمة عند الكتابة أو التكلم، فالكلمات البسيطة تجعل المعاني تتحرك بانسيابية إلى الآخرين.

٤- ركز على نقطة واحدة، ولا تشتت نفسك، فبرغم وجود العديد من التفاصيل التي يجب الاعتناء بها، إلا أنها سترد في حينها بطبيعة الحال إذا كان لأمرك هدف واحد محدد نهائي، لذلك لا تزحم عقلك بالتفاصيل التي تشتت أو تحجب الموضوع الرئيسي، عليك أن تتحرى البساطة قدر الإمكان، وتوزيع التفاصيل على مرءوسيك ليتكفلوا بها.

٥- استخدم التعبير الشفوي بدلاً من الكتابي قدر الإمكان، فإذا كانت هناك الفرصة لإصدار الأوامر شفويًا فلا داعي لإهدار الوقت والجهد في كتابة الأمر.

٦- استخدم لغتك الخاصة، فلا تتجمد عندما تمسك بالقلم، بل اكتب أوامر بنفس اللغة التي تستخدمها في كلامك العادي، بالطبع يمكنك استخدام العبارات الاصطلاحية الفنية الخاصة بطبيعة العمل، ولكن فيما عدا ذلك، فلا داعي لتعقيد الأمور.

٧- دع أسلوبك ينم عن شخصيتك، مع عدم ضرورة التقيد بقواعد النحو.

كيف تضمن استيعاب الموظفين لأوامرك:

- ١- اطلب من الشخص الذي أصدرت له الأمر أن يكرره على مسامعك شفويًا.
- ٢- اطلب منه أن يطرح عليك الأسئلة متى تعذر عليه الفهم.
- ٣- اطلب بنفسك عليه الأسئلة للتأكد من استيعابه للأمر.

كيف تكون شخصاً قيادياً:

هناك بعض الأشخاص الذين يبدو أنهم يتمتعون بالقدرة على السيطرة على المواقف مهما كانت، ما السبب وراء هذا؟ السبب أنهم معتادون على تولي المسؤولية الكاملة لأفعالهم، فهم يتولون المسؤولية على الفور، حتى لو افتقروا للسلطة التي تكفل لهم ذلك، وطالما أن معظم الناس لا يعبأون بتحمل المسؤولية، خاصة في المواقف السيئة، فإنهم يطيب لهم الإذعان والخضوع لمن يتولى مسؤولية القيادة.

ولن تحتاج للنطق بكلمة لتصبح شخصاً قيادياً؛ لأنك من خلال بعض المبادئ التي ستخذها في إصدار المعلومات والأوامر، ستجد أنك محاط بهالة من السلطة التي يسهل إدراكها لدرجة أنك تكاد تستشفها، وتلك المبادئ هي:

- ١- استغل كل فرصة تتيح لك المزيد من المسؤوليات.
- ٢- تفانى في أداء كل الأعمال التي توكل إليك على أكمل وجه.
- ٣- تقبل النقد البناء واعترف بأخطائك.
- ٤- تمسك بما تراه صواباً من وجهة نظرك.
- ٥- تحمل مسئولية فشل مرءوسيك.
- ٦- تحمل المسئولية كاملة عن أفعالك في الإخفاق والنجاح على حد سواء.



توضيح أخطاء الآخر بدون نقد مباشر

لا أحد منا يتقبل النقد، ومع أن معظم محادثاتنا في العمل تختص بإصدار أوامر متعلقة بتصحيح أخطاء الشخص الآخر، إلا أن أسلوب توجيه النقد يعد أسلوباً غير مُجدٍ، فالنقد يدمر ويجلب آثاراً عكسية، بالفعل هناك وقت لا بد فيه من تصحيح الأخطاء، ولكن هذا هو ما نحتاجه فقط، قم بتصحيح الخطأ ولكن دون نقد لاذع، فسيعود ذلك عليك بالنفع الغزير:

- ١- سيقوم مرءوسك بعمل أفضل من أجلك، ولن يكرر نفس الخطأ على التوالي.
- ٢- سيتمتع العاملون لديك بالمبادرة والبراعة والحماس؛ لأن سلوكك سيحفزهم.
- ٣- سيتحسن عنصر الانضباط والروح المعنوية لدى العاملين لديك.
- ٤- سيحمل لك مرءوسك الاحترام والثقة.
- ٥- ستكون لك القدرة على تلبية احتياجاتهم الأساسية، كالرغبة في الإحساس بالأهمية والتأكيد على القيمة والشعور بالانتماء والأمان العاطفي.

أساليب توضيح الأخطاء دون نقد:

- ١- حاول أن تلتفت انتباه الآخر لأخطائه بصورة غير مباشرة، فالمهم أن يكون هدفك تصحيح الخطأ بالشكل الذي يكفل عدم تكراره، فإذا اكتشفت خطأ ما يحدث، فتقدم نحو مجموعة العمل واسألهم ببساطة "ماذا حدث؟"، فأنت بهذا السؤال - رغم معرفتك بالأمر- تتجنب إصدار التعليقات الشخصية وتركز على ما حدث، ولا تلقي باللائمة على شخص محدد.
- ٢- يجب أن تحصل على كافة الحقائق أولاً، فكثيراً ما يتسرع رب العمل في أحكامه دون استبيان الوضع بشكل كامل، واعلم أن هذه الطريقة لن تحل أية مشكلة، وستسبب في تردد العاملين في إطلاعك على أي شيء، إذ يجب أن يفهموا أن هدفك هو تصحيح الخطأ فقط لا معاقبة المتسبب فيه، وسيجعلهم ذلك يتعاونون معك، وقد يمتنع العاملون عن الحديث، فعليك حينها أن تراجع أفعالك، فمن المحتمل أن تكون أنت المتسبب في حدوث الخطأ.

- ٣- إذا كان من الممكن تصحيح الخطأ على الفور، فالأرجح أنه ليس من الضروري أن تستدعي أحداً إلى مكتبك لعقد جلسة استشارية رسمية، ولكن تكون تلك الجلسة ضرورية إذا كان من المحتمل تكرار هذا الخطأ لو لم تتحدث مباشرة مع المسئول عنه، ولاحظ أنني قلت تتحدث معه لا إليه، فأحياناً ما يكون تصرفه نابغاً من وجهة نظر خاطئة، عليك أن تسمعها وتحاول مناقشتها.
- ٤- اختيار الوقت والمكان المناسبين، فحين تذهب إلى المخطئ في مكتبه - مثلاً - لتناقش معه الأمر، فهذا يعني أن الأمر بسيط، أما إذا استدعيته لمكتبك فسوف يفهم أن خطباً جليلاً ينتظره، كما يفضل أن يكون الكلام في بداية الأسبوع أو في وسطه - ما لم يكن الأمر لا يحتمل - لأنك إذا تحدثت معه في نهاية الأسبوع، فقد يقضي العطلة كلها في التفكير في كلامك مما يوصله لدرجة الاكتئاب.
- ٥- حين تقوم بتوجيه النصح لأحد العاملين لا تفقد أعصابك، فإذا كان هدفك الوحيد من عقد تلك الجلسة هو التفتيس عن غضبك، فلا داعي من عقدها أصلاً؛ لأنك إذا فقدت أعصابك فسيتحول النقاش إلى شجار، وبالتالي سيتعذر الوصول لأفضل الحلول.
- ٦- لا تشرع في التوبيخ بمجرد بدء اللقاء، ولا يجب عليك أن تعدد له عيوبه الواحد تلو الآخر؛ لأنه لا يوجد أحد يستطيع تحمل هذا، ولكن قبل الحديث عن العيوب ابدأ بالحديث عن المزايا وأثنِ عليها؛ لأن هذا سيجعل الحوار ودياً، مما يجعله يتقبل تعليقاتك بصدر رحب.
- ٧- بعد أن تنتهي من الشاء قم بطرح بعض من أخطائك الخاصة لكي تشعره بالراحة والطمأنينة.
- ٨- بعد ذلك أعطه الفرصة ليسرد روايته عن الموقف، فهو يريد أن يطلعك على الأمر من منظوره كي يطمئن إلى أنك ملم بالموقف، وإذا وجدته متردداً فشجعه على الاسترسال من خلال سؤاله باستمرار أسئلة مثل "لماذا؟" و "ماذا حدث بعد ذلك؟".
- ٩- إن الكثيرين يميلون إلى ممارسة ضغوط زائدة في مثل هذه المقابلات، فيواجهون المخطئ بكل أخطائه دفعة واحدة، بل ويسردون أخطاءه منذ التحقق بالعمل، حتى تلك

- التي تم تصحيحها، وهذا الأسلوب في غاية السادية، كما أنه لا يؤتي ثمارة أبداً، بل عليك الاكتفاء في المقابلة بالحديث عن مشكلة واحدة، فذلك يساعد على حلها.
- ١٠- إذا أردت جلسة استشارية فعالة، يجب عليك أن تتحرى الدقة فيما يتعلق بأسلوب تصحيح الخطأ، ويجب على المخطئ أن يعرف بالضبط أين يكمن الخطأ، وكيف يصلح هذا الخطأ، وكيفية تحسين الأداء، وإلا فسوف تكون المقابلة عديمة القيمة.
- ١١- بالطبع أتمنى أن تقتصر العقوبة على مجرد جلسة النصح والإرشاد، وألا يتطور الأمر للمزيد من الإجراءات العقابية، ولكن إذا دعت الحاجة إلى توقيع عقوبة، سواء كانت إدارية أو مالية، فيجب أن تتفق العقوبة مع حجم الخطأ، وألا تكون مبالغاً فيها.
- ١٢- لا تختم جلسة النصح بشكل يدعو للتشاؤم، كالتهديد أو التلميح إلى أن ذلك الشخص لا يتعلم من أخطائه، ولكن اترك انطباعاً تفاؤلياً لدى ذلك الشخص، بأن تشعره أنه تلقى منك مساعدة لا تقريعاً، وأثن عليه في نهاية المقابلة حتى يستطيع اختزان الحوار كاملاً في ذاكرته.
- ١٣- من السهل جداً أن تحث العاملين لديك على تحسين أدائهم، وذلك من خلال الثناء على أقل التحسينات التي يقومون بها.
- ١٤- إذا حرصت على ممارسة أسلوب الثناء بشكل مستمر، فسيرغب العاملون في الحصول على المزيد من الثناء، فستصبح لديهم سمعة طيبة يودون الحفاظ عليها، وسيصبح ذلك هو هدفهم في تحسين الأداء.
- ١٥- إذا وجدت نفسك مضطراً لعقد جلسة أخرى لتصحيح نفس الخطأ الذي تكرر مرة أخرى، فاعلم أنه يجب عليك اتخاذ إجراءات متشددة، أما إذا دعت الحاجة إلى مقابلة ثالثة فأنت - للأسف - تفتقر للنجاح الإداري.



تطوير أداء العاملين في الشركة

يجب بالنسبة للعامل أن يحيط علماً بماهية عمله، والعلة وراء أدائه وكيفية أدائه؛ لأن ذلك له أعمق الأثر على الروح المعنوية والثقة والحماس لدى العامل، فإذا كنت مدمناً لسياسة استبعاد العاملين وإهمال إطلاعهم على الأمور بالصورة الملائمة لمجرد أنك تعتبرهم لا يفقهون شيئاً ولا يجب أن يعرفوا شيئاً، فاعلم أنك حكمت على نفسك بالعمل في بيئة فارغة من المعلومات؛ لأنك إن لم تحرص على إطلاع العاملين على ما لديك، فإنهم لن يطلعوك على أي معلومات تحتاجها.

فوائد تبادل المعلومات مع العاملين:

١- العامل المطلع هو العامل الأفضل:

إن العامل المطلع على كيفية توافق عمله مع منظومة العمل، ويعلم تماماً رأيك الشخصي فيه وفي أدائه، هو أفضل بكثير من العامل الذي تحجب عنه الحقائق، فالعامل المطلع يكون أكثر فعالية من غيره، وسيتبنى سلوكاً إيجابياً تجاهك وتجاه مؤسسة العمل، ففهمه لأهداف وسياسات المؤسسة سيساعده على تحديد أهدافه الشخصية.

٢- شحذ الحماس وروح المبادرة:

إذا أردت أن يبذل العاملون لديك أقصى طاقتهم من أجلك، فاحرص على أن تحيطهم علماً بتقدمهم الشخصي، فكل فرد منهم يود أن يعلم ما تتوقع أن يقدمه لك، ويود أيضاً معرفة تقييمك لأدائه ورأيك في عمله، فإذا أعطيته ذلك فأنت تشجع روح المبادرة لديه وتشحذ حماسه وترفع من روحه المعنوية وكفاءته.

٣- وضع حد للشائعات:

إذا حرصت على إطلاع العاملين على مجريات الأمور، فأنت بذلك تضع حداً للشائعات التي يمكن أن تشعروهم بالقلق حيال أمانهم الوظيفي، فالتصريح بالحقائق المجردة هو الوسيلة الوحيدة للقضاء على الشائعات، وذلك يخلصك من العديد من المشكلات الناتجة عن سوء الفهم وعدم الرضا والخوف من الرؤساء.

٤- كسب الاحترام والثقة والطاعة والتعاون:

لو تحريت قول الحقيقة ببساطة فسوف تحظى باحترام العاملين وثقتهم بك، وسوف يبذلون استعداداً لتنفيذ أوامرك وأداء المهام التي تكلفهم بها، وستحصل على تعاونهم الدائم ودعمهم الكامل.

أساليب دعم المصارحة:

١- مصارحة العامل بموقفك منه تحديداً:

لا تترك العامل فريسة للتكهنات، ولا تمارس معه أية ألعاب، بل واجهه بالحقيقة وتحر معه الصدق، فإذا لم يكن يقوم بعمله بالمستوى المطلوب فصرح له بذلك، وإذا قام بأداء مهمته على نحو رائع فهنئه على ذلك. ولا يجب عليك فقط أن تطلع على موقفك منه ورأيك فيه، بل يجب عليك أن تضع نوعاً من تقارير الأداء التي تقوم من خلالها بتقييم العاملين بشكل دوري، واحتفظ بتلك التقارير في سجل خاص بها، واجعله يطلع على هذا التقرير الخاص به ويوقع عليه، فإذا استدعى أحد المواقف أن تقوم بتسريح أحد العاملين، فستجد أنك في حاجة إلى وثائق تدعم موقفك.

٢- كيف تصرح لأحد العاملين بأن أداءه دون المستوى:

إذا كان أداء أحد العاملين دون المستوى، فلا تنتظر موعد التقرير الدوري كي تخبره بذلك، فهذا ليس عادلاً بالنسبة له على الإطلاق؛ لأنه لا يتيح له فرصة تصحيح خطئه، فإذا وقع منه خطأ ما، فاحرص على تصحيحه في حينه، ولكن لا تعكر صفوه أو تضايقه، بل قل له الحقيقة فحسب، بأن تخطره بخطئه، وأنت لا تريد تكرار هذا الخطأ، وأعلمه بالوسائل التي يصحح بها هذا الخطأ.

٣- أثن على العامل الذي يؤدي عمله ببراعة:

لا بد أنك أصابك الملل - عزيزي القارئ - من تكرار التوكيد على أهمية الشاء، ولكن من الأهمية بمكان أن تبدي إعجابك بأداء العامل الذي يعجبك أداءه، حتى لا تدعه فريسة للتكهنات، فأنت بذلك تجعله أكثر حماساً تجاه العمل.

٤- كيف تشعر العامل بأنه رجل مهم:

من أسلم الطرق التي يمكنك بها جعل شخص ما يشعر بأنه شديد الأهمية هي تعزيز قيمة عمله، أعرب له عن مدى أهمية عمله للمؤسسة ومدى أهميته هو شخصياً بالنسبة لك، فأغلب الناس في حاجة لأن يشعروا أن عملهم هو الأهم داخل المؤسسة، وأن مناصبهم مكانة خاصة، وعندما تمنحهم ذلك الشعور، فسوف يصحب الشعور بالأهمية شعور آخر بالمسئولية تجاه مناصبهم وتجاه المنظومة التي يعملون من خلالها.

ومن الوسائل الأخرى التي تساعدك على زرع الإحساس بالأهمية أيضاً أن تعلمهم بالتطورات الجديدة والمشروعات المستقبلية خطوة بخطوة، ودعهم يضطلعون على إدخال التعديلات قبل إدخالها، كي يشعروا بأنهم يشاركون في صنع القرار.

٥- الإخطار المبكر بالتغييرات:

حقاً هناك بعض الخطط التي يصعب مناقشتها مع العاملين مقدماً، ولكن يجب دراستها بأكبر قدر ممكن مع المرءوسين الأساسيين قبل اتخاذ قرار فيها بشكل نهائي، في هذه الحالة يمكنك أن تحملهم مسئولية نقل المعلومات الخاصة بهذه الخطط إلى بقية العاملين.

فالمعلومات المسبقة من شأنها أن تعطي شعوراً بأهمية المشاركة، والأمر لا يقتصر على هذا، فطالما أنهم سيشاركون في مساعدتك على وضع خططك، فسيحرصون كل الحرص على نجاح هذه الخطط، وسيقومون بتنفيذها بحماس.

٦- منع حالات سوء الفهم:

من الممكن أن يؤدي نقص المعلومات إلى حالة من سوء الفهم، وربما مشاعر البغضاء بفعل غياب بعض المعلومات عن بعض العمال، مما يجعلهم يشعرون بالظلم حيال توقيع عقوبة على أحدهم دون غيره وفق لائحة العمل، ويمكن القضاء على ذلك من خلال تسوية المشكلات وإزالة أسباب سوء الفهم بسرعة وبشكل مرضي بتمرير المعلومات الصحيحة للشخص المستاء.

٧- احرص على إخطار من سيتأثر بالتغيير:

ولست في حاجة للكشف عن أسرار الشركة لاتباع هذا الأسلوب، ولكن عليك أن تخطر العاملين في الموقع الذي سيتأثر بأي تغييرات متوقعة، سواء كان التأثير على عملهم أو دخلهم أو مستقبلهم، فاتباع هذا الأسلوب سيوفر لهم الأمان العاطفي.

بقى أن نؤكد على أن سيران المعلومات يجب أن يتحرك في كلا الاتجاهين لضمان الفعالية التامة، فأنت في حاجة لأن يطلعك العاملون لديك على حقيقة ما يدور تحت أنفك في مؤسستك، لذلك يجب أن تسمع منهم ما يجب أن تسمعه، لا ما تحب أن تسمعه، وهذا هو موضوع الفصل التالي.



طرق الحصول على المعلومات الصحيحة من العاملين

من أحد أهداف إقامة محادثة مع العاملين لديك أن تحصل على المعلومات المفيدة لك، فكيف يمكنك الحصول على هذه المعلومات؟ يمكنك أن تطلب اقتراحاتهم وتوصياتهم ونصائحهم، وإذا قمت بذلك فإنك لن تستفيد من المعلومات فحسب، بل ستجني أيضاً العديد من الفوائد، منها:

١- سيشعر العاملون بروح الفريق:

عندما تسأل شخصاً ما عن أفكاره وآرائه، فإنك تجعله يشعر أنه مرغوب فيه ومطلوب، فكل فرد من العاملين في المؤسسة يريد أن يكون جزءاً من الفريق؛ لأن ذلك يشبع حاجته إلى الانتماء، فعندما تطلب منه النصيحة والمساعدة، فإنك تمنحه الهوية الفردية التي يتوق للحصول عليها بشدة، إنك تجعله عضواً في الفريق، ومن ثم سيبدل أقصى جهده لإنجاح عمل هذا الفريق.

٢- ستتعرف على مستوى الفرد:

من أفضل وسائل تحديد مستوى ذكاء وقدرات العاملين هي خلق المناخ الإبداعي، فعندما تطلب حلاً محددًا لمشاكل محددة، فإنك بذلك تضع عقبات وحواجز بصورة تلقائية تختبر أقصى إمكانيات العاملين لديك، اطلب نصيحتهم ومساعدتهم وستكتشف أن لديك عاملين يتمتعون بقدرات أعلى من المتوسط يستطيعون مساعدتك على حل مشكلات العمل.

٣- سيسخرون طاقاتهم الإبداعية من أجل العمل:

إذا كنت الرئيس الأعلى للمؤسسة، يمكنك رصد جائزة مالية للشخص الذي يبتكر حلاً لمشكلة معينة، أو تطويراً لعمل معين، وعندما تقوم بهذه الخطوة فأنت تظهر لجميع العاملين أن أفكارهم مطلوبة بشدة، بل وأنت تحتاج مساعدتهم، فستجد عندها أن العاملين يسخرون خيالهم وبراعتهم للعمل من أجلك، وسيعملون لساعات إضافية من أجل ابتكار حلول لمشكلاتك.

٤- ستمنحهم الشعور بالأهمية:

على الرغم من أهمية منح المكافآت المالية لمن يطرح اقتراحاً مفيداً، فإن ذلك لا يعد جائزته الوحيدة، ولكنه مع ذلك يحصل على الشعور بالأهمية الذي يرضي رغباته الأساسية، فيمكنك وضع اسمه ومكافأته وسبب المكافأة في لوحة الإعلانات، أو أن تمنحه شهادة تقدير ليعلقها في بيته تذكره بإنجازه.

طرق استخراج المعلومات :

١- أن تضع نفسك في الإطار الفكري السليم:

أول ما تحتاج إليه للقيام بطلب المساعدة من العاملين لديك أن تضع نفسك في الإطار الفكري الذي يمكنك من تقبل اقتراحاتهم عندما يقومون بطرحها عليك، ولا تدع منصبك كمدير أو كتنفيذي يقف حاجلاً في طريقك بأن يوهمك بكونك أذكى لكونك المدير.

فلا يمكنك أن تطلب مساعدة أحد إذا كانت لديك قناعة بمكانتك تشغلك عن ما يمكن أن يقدمه لك الآخرون، ومن الممكن أن تكون المكانة حاجزاً فعلياً إذا حكمت على قيمة أفكار أحدهم بمستواه التعليمي أو درجته الوظيفية أو مظهره ... إلخ.

يمكنك البدء بالاستغناء عن الأحاديث الواهية المتبادلة بينك وبين العاملين لدى جولتك التقفدية للمكان، توقف وقم بتجاذب أطراف الحديث مع أحدهم على سبيل التغيير، واطرح عليه أسئلة حول كيفية تغيير الإجراءات المتبعة، وأفسح له المجال ليتكلم بشكل صريح، كأن تطلب منه أن يطرح أفكاره حول الموديل الذي ينفذه مثلاً.

٢- عدم الحاجة لخبراء الكفاءة:

لقد جرت العادة على استخدام خبراء الكفاءة واستشاريي الإدارة لقاء مبالغ طائلة كلما واجهت المؤسسة مشكلة تعجز عن حلها، ولكن في إمكانك أن تجعل من

مرءوسيك خبراء ومستشارين يوفرون عليك إهدار تلك الأموال ، وذلك من خلال منح المكافآت وفرص الترقى كمقابل لحل المشكلات التي تعترض طريق المؤسسة.

٣- اجعل المشكلة مشكلتهم:

جميعنا يهتم بمشاكله بصورة أكبر من الاهتمام بمشاكل الغير، فعلى سبيل المثال يهتم العاملون بمشاكلهم الخاصة أكثر من مشاكل العمل، فإذا أردت أن تستحوذ مشاكل العمل على اهتمامهم، عليك أن تجعلهم يشعرون وكأنها مشاكلهم. فعندما تطلب مشورة أحدهم فيما يتعلق بمشكلتك، وعندما تقر بجهلك وتطلب منه المساعدة أو تطلب منه أن يبين لك وسيلة الحل، فإنك بذلك تتحدى براعته، وفي اللحظة التي يهتم فيها بمساعدتك على حل مشكلتك فإنها ستصبح مشكلته أيضاً بشكل تلقائي.

طلب المساعدة يشجع على حس المبادرة الفردية:

على الرغم من أنه من الحكمة تشكيل مجموعات للعمل كلجان متخصصة، إلا أنه يتوجب عليك أن تشجع كل فرد على التوصل لطريقة أفضل لأداء عمله، بأن تؤكد للجميع استعدادك لسماع الاقتراحات من أي أحد، وأنهم أعلم بطبيعة عملهم من غيرهم، وأنك تعتمد عليهم في تحديد الجوانب التي تفتقر للتحسين، وبذلك سوف تشجع العاملين على شحذ عقولهم لأقصى درجة ممكنة متى طرحت عليهم أي مشكلة، وحينها سوف تظهر لديهم روح المبادرة من أجل إيجاد أفضل الحلول.

الحفاظ على قنوات الاتصال:

لا تجعل طرح أحدهم لأفكاره عليك عملية صعبة، ولا تقيد بحبال الروتين كأن يضطر لكتابة اقتراحاته في استمارة معقدة، وتذكر أنك أنت من يحتاج لقنوات الاتصال المفتوحة وليس هو، فيمكنك بدلاً من هذا أن تتبع سياسة الباب المفتوح، فالموعد مع رئيس العمل يجعل العامل يشعر بالأهمية، وبأن أفكاره سوف يتم أخذها بعين الاعتبار، وستوضع موضع التنفيذ.

المكافأة على الاقتراحات:

إنك تحب أن تنال التقدير والعرفان المناسبين على عملك، وكذلك العاملون لديك، فإذا نسيت أو أغفلت هذه الجزئية، فعليك أن تتسنى طلب الاقتراحات من الأساس؛ لأنك لن تحصل عليها، ولذلك احرص على إبداء تقديرك بسرعة للعامل بتقديم المكافأة المناسبة له، سواء أكانت علاوة، أو زيادة في المرتب، أو ترقية أو شهادة تقدير أو غير ذلك؛ لأن إهمالك لتلك الجزئية يجعل العامل يشعر بالظلم وعدم التقدير لجهوده وأنه يهدر طاقاته في الهواء، أما إذا جازيت العامل على جهوده، فسوف ترفع من معايير كل فرد في المؤسسة، وستحفز الجميع على المحاولة والتوصل إلى بعض أفكار التحسين الفعالة والمفيدة.



الإنصات الجيد ونجاح العمل

هل تريد أن تعرف كل كبيرة وصغيرة تدور في مؤسستك؟ وهل تود أن تفوز باحترام العاملين لديك؟ هل تود أن يصارحوك بالحقائق الكاملة؟ كل ما عليك هو أن تتعلم كيف تنصت لهم بصدر رحب وباهتمام، وأن تتعلم تنمية مهارة الإنصات وتوظيفها بشكل ملائم، ولاسيما الإنصات للشكاوي، وعندما تنجح في ذلك فسوف تجنى العديد من الفوائد العظيمة، من أهمها:

١- التعرف على شخصية كل عامل بشكل أفضل:

قد يكون ما يزعج الإنسان هو المفتاح لتعرف شخصيته، فإذا كان يعترض على اللوائح والقواعد المنظمة، فربما هو إنسان ساخط ومشاغب ومثير للمشاكل، أما إذا كان شخصاً قليل الشكوى، وشكواه دائماً مبررة، فربما هو شخص يجيد التكيف، وأما إذا كانت شكاواه كيديه وباطلة، فأعلن أنه شخص متآمر وخبيث. فعندما تتعرف على طبيعة كل عامل لديك، فإنك لن تكتشف ما يزعجه فحسب، وإنما ستكتشف مكامن تحفيزه أيضاً، وستتمكن من تحديد مواطن اهتماماته، وكيفية حثه على أداء عمل أفضل، كل ذلك من خلال تشجيعه على الحديث عن ما بداخله بحرية، والإنصات له بصدق.

٢- برغم كونك المدير إلا أنهم سيحبونك:

إن الطبيعة البشرية هي التي تفرض على العاملين لديك أن يحبوك عندما تنصت إليهم، واعلم أن إنصاتك لهم لن يجعلهم يتقبلونك فحسب، ولكنهم سوف يعجبون بك أيضاً عندما تنصت إليهم وتوليهم الاهتمام اللازم.

٣- الإنصات يجعلك تهتم بهم حقاً:

ليس هناك ما هو أكثر إحباطاً من تجاهل الآخر أو تجاهل مشاكله، وعلى العكس تماماً، يمكنك أن تستحث الآخر من خلال إظهار مدى اهتمامك بما يقوله، ومن سبل إظهار هذا الاهتمام أن تطرح أسئلة مثل "كيف؟ وماذا حدث بعد ذلك؟".

وتأكد من أن أكثر الناس تردداً وخجلاً سينطلق لسانه ويفتح قلبه لك عندما تبدي اهتمامك به على هذا النحو، لذلك عليك أن تتحرى التركيز فيما يقول، وأنصت إليه بكل ما لديك من وعي؛ لأن الإنصات يبرهن لمرءوسيك أنك مهتم بهم حقاً.

٤- الإنصات يجعلك تتعرف على رغبات العاملين:

إذا اقتطعت وقتاً من وقتك للإنصات إلى الآخرين، فإنك سوف تتعرف على رغباتهم الحقيقية، لذلك احرص عند سماعهم على تجاهل رغباتك الشخصية، وركز على رغباتهم وما تستطيع أن تقدمه لهم، وعندما تحرص على هذا المبدأ، سوف تكتشف الرغبات الحقيقية لدى العاملين لديك مما يساعدك على تلبيةها، كما أنك بهذا ستساعد نفسك في ذات الوقت، إذ تمنح نفسك الإدارة السلسلة داخل مؤسستك.

أساليب استثمار سياسة الإنصات:

١- اجعل الإنصات مسئوليتك الشخصية:

ربما تعتقد أنك لست مضطراً للإنصات إلى شكاوي العاملين، فأنت منشغل بمسئولياتك المتعددة من خفض للتكاليف ووفاء بالحصص ومواعيدها وتحسين الجودة وغير ذلك، وربما تعتقد أن السماع لشكاوي العاملين من مسئولية شئون العاملين أو مدير العلاقات الصناعية، لكن الحقيقة أنك مخطئ؛ لأن هذا الأمر مسئوليتك أنت، ولا يقل أهمية عن باقي مسئولياتك، فاحرص على القيام به على أكمل وجه.

٢- الإنصات للعاملين هو المصدر الموثوق للمعلومات:

إذا أردت الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من العاملين لديك لكي يتسنى لك معرفة ما يجري من أمور في مؤسستك، يجب أن تتعلم أن تطرح المزيد من الأسئلة، وإياك أن تهيمن على المحادثة باحتكار حق الكلام إذا كنت تريد أن تعرف رأي العاملين لديك فيما يتعلق بمسألة معينة، ويجب عليك طرح أسئلة

والإنصات إلى الأجوبة، ولكي تحصل على المعلومات، كل ما تحتاجه هو طرح سؤال كلما أنهى الطرف الآخر كلامه، مهد له الطريق فحسب ودعه يتكلم.

٣- كن صاحب المبادرة:

وذلك عن طريق أن تعلم العاملين أنك على استعداد للإنصات إليهم، فإنك إن لم تفعل ذلك فلن تتعرف أبداً على ما يدور في مؤسساتك، وما من طريق أفضل لرفع الروح المعنوية وكسب اهتمام واحترام العاملين لديك من الإنصات الصادق لشكواهم، إن إصغائك الشديد لمشكلات الآخر يبين اهتمامك الفعلي به، والاحترام الذي تكنه له، ويظهر أنك تشعر بجدوى ما لديه ويود أن يقوله لك.

٤- تحسين قدراتك الإصغائية:

أثبتت الدراسات أن مديري معظم المؤسسات يخصصون أوقاتا كبيرة لسماع مرعوسيهم، لكنهم لا يذكرون مما يسمعون إلا النذر اليسير، والسبب في ذلك هو طريقة الإصغاء الخاطئة، ومن أجل تحسين قدراتك الإصغائية عليك أن تتبع الآتي:

- ١- احرص على أن تولي الآخر اهتمامك الكامل طواعية.
- ٢- احرص على ممارسة الإصغاء بقوة.
- ٣- أظهر اهتمامك بما يقوله المتحدث.
- ٤- قاوم عناصر التشيت الخارجية.
- ٥- تحل بالصبر وسعة الأفق.
- ٦- أنصت للأفكار التي يحتوي عليها الكلام.
- ٧- احكم على محتوى الكلام لا على أسلوب العرض.
- ٨- اكبح جماح نظرياتك، ولا تسمح لها بمقاطعة المتحدث.
- ٩- تعلم الإنصات لما خلف الكلمات من معان.
- ١٠- يمكنك الاستعانة بورقة وقلم لتسجيل ما تخشى نسيانه من معلوماتك.

إرشادات للتعامل مع شكاوى العاملين:

- ١- سهّل عليهم الوصول إليك.
- ٢- تخلص من الروتين.
- ٣- اشرح للجميع إجراءات تقديم الشكاوى.
- ٤- ساعد الآخر على الإعراب عن شكواه.
- ٥- احرص على عقد جلسة استماع منفصلة مع صاحب الشكوي.
- ٦- تحل بالصبر في سماعك له.
- ٧- سله عما يريد منك أن تفعله حيال شكواه.
- ٨- لا تتخذ قرارات متسرفة أو متحيزة.
- ٩- اجمع كافة الحقائق أولاً من عدة مصادر.
- ١٠- أخبر الموظف بقرارك بنفسك.
- ١١- راجع النتائج التي توصلت إليها أكثر من مرة.
- ١٢- كن مهتماً بأمر الشكوي.



أهمية عنصر الإقناع

إذا قمت بسؤال معظم مندوبي المبيعات عن معنى الإقناع، سيعرفونه على أنه فن حمل الآخر على القيام بالأفعال التي تريد منه القيام بها، ولكن الحقيقة أن هذا التعريف منقوص، ذلك لأن الإقناع الحقيقي هو أن تجعل الآخر يرغب في القيام بهذه الأفعال تماماً كما ترغب أنت فيها، ومن هذا يجب أن يقتنع القلب قبل أن يقتنع العقل.

فوائد إقناع العقل والقلب معا:

- ١- لن تواجه مشكلة في إقناع شخص ما بقبول أفكارك أو اقتراحاتك.
- ٢- سيسهل عليك بيع منتجك لأي شخص.
- ٣- ستتمتع بشخصية إيجابية وناجحة وواثقة.
- ٤- ستستطيع أن تحمل الآخرين على التفكير والتصرف بما فيه مصلحتك.

أساليب الإقناع الحقيقي:

١- اكتشاف رغبات الآخرين:

بادئ ذي بدء، عليك أن تكتشف الرغبات الداخلية الأساسية التي تحرك الآخر، وذلك من خلال الإصغاء الجيد، وحين تتعرف على رغباته يسهل عليك أن تجد المدخل لإقناعه بوجهة نظرك، وتذكر جيداً أن المستمع إليك إنسان مثلك، فهو يود منك أن توليه اهتمامك، فاحرص على أن تمنحه هذا الاهتمام، أصغ إليه ولما يقوله لكي تتعرف على رغباته واهتماماته، وعندما تقوم بهذا فإنك تمنحه الشعور بالأهمية لا بالنسبة لك فحسب، ولكن لنفسه أيضاً، وهذا هو أقوى عوامل الإقناع.

٢- الأسئلة الإيحائية:

يمكنك توظيف العديد من الأساليب لإقناع الآخر بالإصغاء إليك بانتباه، فيمكنك استخدام عبارات مفاجئة، أو نادرة غريبة، أو مثال واضح، ولكنني أفضل توظيف الأسئلة الإيحائية التي تعد المستمع بالاستفادة، فهي أكثر الأساليب فعالية، وهذه الأسئلة على غرار:

- ❖ ما رأيك في كسب بعض المال بسهولة؟
 - ❖ هل تريد زيادة أرباحك بنسبة ٣٠٪ سنوياً؟
 - ❖ ألا ترغب في قضاء سهرة ممتعة الليلة؟
 - ❖ هل تريد التخلص من الشعور الدائم بالإرهاق؟
 - ❖ هل ترغب في خفض تكاليف الإنتاج إلى النصف؟
- أو يمكنك صياغة مثل تلك الأسئلة حسب مقتضيات الموقف، فمثل هذه الأسئلة تجبر الآخر على أن ينصت إليك ويوليكَ الاهتمام الكامل.

فوائد أسلوب الأسئلة الإيحائية:

- ١- يمكنك السيطرة على زمام المحادثة.
- ٢- الأسئلة الإيحائية تزيد من درجة اهتمام المستمع.
- ٣- عندما تطرح الأسئلة الإيحائية، أنت بذلك تحفز تفكير الآخر.
- ٤- الأسئلة الإيحائية تساعد على الكشف عن موقف المستمع.
- ٥- الأسئلة الإيحائية تخبرك ما إذا نجحت في توصيل مرادك أم لا.
- ٦- تمكّنك من تعزيز وتوطيد مواطن اهتماماتك الأساسية.
- ٧- الأسئلة الإيحائية تشعر المستمع بأهميته بإعطائه فرصة إبداء الرأي.
- ٨- الأسئلة الإيحائية تساعد الآخر على التعرف على رغباته الفعلية.
- ٩- تكشف عن أكثر النقاط أهمية لدى الآخر.

٣- ابدأ بطرح أسئلة تسهل إجابتها:

يجب عليك دائماً أن تطرح أسئلة يسهل الإجابة عليها، لكي يسترخي المستمع ويستطيع الإجابة بهدوء وارتياح، فالناس يستمتعون بتقديم الإجابات المؤكدة؛ لأنها تمنحهم الفرصة لإظهار معلوماتهم.

وهذه القاعدة تنطبق بصفة خاصة على حالة ما إذا كان المستمع شخصاً غريباً تود أن تباع له سلعة ما، فإنه سيتعامل معك بحذر في البداية، فجميعنا نتعامل بمنطق الارتياح مع الشخص الذي يبيع لنا سلعة لا نعلمها.

والمستمع إليك لا يدري ما إذا كان سيسهل الحديث معك أم سيكون صعباً، وأول ما ستقفوه به سيحدد له هذا الأمر، وإذا كان من الصعب بالنسبة له تجاذب أطراف الحديث معك، فإنه سيتمصص منك وينسحب من المحادثة، وعندما تلح أكثر لتأكيد وجهة نظرك أو لبيع سلعتك فإنه سيمعن في التراجع والنفور، ولكن إذا بدأت المحادثة بأسئلة سهلة، فإنه سرعان ما سيزول توتره وخوفه منك، وسوف يجيب على أسئلتك بثقة، مما يغريك بطرح أسئلة أكثر، وسينهمك بالتدريج في المحادثة أكثر وأكثر.

٤- خطوات عملية الإقناع:

- ❖ أخبر الآخر مباشرة بكيفية استفادته مما تعرضه عليه.
- ❖ أخبره عن شخص آخر استفاد من وراء هذا العرض.
- ❖ بين له كيفية تحقيق نفس الاستفادة.
- ❖ أطلعه على التكلفة الكاملة التي تلزم لتحقيق هذه الاستفادة.
- ❖ اطلب منه أن يتخذ إجراء فوراً يعرب عن قبوله للعرض.

٥- كيفية التغلب على اعتراضات المستمع:

هناك العديد من الأساليب التي يوظفها مندوبو المبيعات للتغلب على اعتراضات المشترين، ولكن أفضل هذه الأساليب هو أسلوب الإجابة بـ "نعم، ولكن..." هذا الإجراء المهذب والحازم في ذات الوقت يعني أنك تتفق مع المستمع، ولكنك توضح له سبب وجوب امتثاله لطلبك على أية حال، كأن تقول مثلاً: "نعم، أعلم أن هذا المنتج يكلفك المزيد من المال، ولكنه يعيش أطول بكثير من مثيله لدى الآخرين".



التعامل مع اعتراضات العملاء

إذا قمت بإضافة القدرة على التعامل مع اعتراضات العميل إلى خزانة قدراتك الحوارية فسوف تكتشف أنك تسيير على الدرب الصحيح الذي سيجعل منك في النهاية شخصية قوية وبارعة، حيث إنك ستواجه أحياناً بعض الناس الذين سوف يبدون قدراً من الاعتراض والمقاومة تجاه عروضك، فلن يمثل الجميع لرغباتك من فورهم، ولذلك سيرجع إليك الأمر فيما يتعلق بالكشف عن وسائل التعامل مع هذه المقاومة والتغلب على هذه الاعتراضات وتحويل مسار تفكيرهم بما يتفق مع أفكارك.

ومفتاح النجاح في التعامل مع مقاومة المستمع والتغلب على اعتراضاته يكمن في استمالة قلبه، اعرض عليه فوائد عاطفية تتمكنه من تلبية حاجاته ورغباته الأساسية.

فوائد تعلم هذه القدرة:

- ١- سيتمثل الناس دائماً لرغباتك.
- ٢- سيسهل عليك توصيل أفكارك واقتراحاتك للآخرين.
- ٣- سيتبعون تعليماتك ويطيعون أوامرك دون شك.
- ٤- ستحصل على مساعدة الجميع ودعمهم.
- ٥- ستفرض على الآخرين أسلوبك وستحقق أهدافك في كل مرة.
- ٦- ستكتسب القدرة على التأثير على الآخرين والسيطرة عليهم من خلال كلامك.

مستويات الإنصات:

- ١- مستوى عدم الإنصات، في هذا المستوى اعلم أنك حتى لم تستطع أن تلتفت انتباه المستمع، والواقع أنه لا يعد مستمعاً على الإطلاق؛ لأنه لا يولييك أي قدر من الاهتمام، وعقله منشغل بما يود التفكير فيه وما يهمله فحسب. وعادة ما تكتشف الزوجة أن زوجها يستعمل معها هذا المستوى من الإنصات كي يواصل نوعاً من المحادثة المزعومة معها، إذا يعمد من وقت لآخر إلى خفض الجريدة ليرد عليها بعبارات مقتضبة من قبيل "نعم يا عزيزتي" "فهمت" "هذا صحيح" بينما لا يسمع ماذا تقول، ويواصل قراءة الجريدة.

٢- مستوى شبه الإنصات، في هذا المستوى تجد أن المستمع يستطيع على الأقل أن يذكر جزءاً من كلامك، فإذا توقفت عن الكلام فجأة وسألته عما كنت تقول، فهو سيعيد آخر جملة قلتها أو آخر فكرة طرحتها.

٣- مستوى الفهم، وهذا هو المستوى الذي نريد أن يصل إليه المستمع، حتى تستطيع أن توصل أفكارك إليه وأن تحمله على الامتثال لرغباتك، ولكن كيف تعرف أن المستمع قد وصل إلى هذا المستوى من الإنصات؟ ستكتشف أنه على هذا القدر من الإنصات إذا كان يطرح عليك الأسئلة ويعرب عن اعتراضاته ويبيدي المقاومة تجاه عرضك، لذلك لا تقلق عندما يقوم بهذه الأشياء، فهي دليل على أنه يسمعك ويهتم بحديثك ويفهمك.

أساليب التغلب على اعتراضات المستمع:

❖ الأسلوب الأول:

يتحتم عليك أن تتأكد من السبب الخفي وراء اعتراضات العميل، وحتى تصل إلى ذلك السبب اطرح عليه أسئلة مثل:

- لم؟ ولم لا؟
- وعلاوة على ذلك؟
- هل هناك أي سبب آخر؟

ويجب أن تتحرى الأسئلة بالبحاح، وفي النهاية سيظهر السبب الحقيقي وراء الاعتراض، وغالبا ما ستسمع تعليقات من قبيل "حقيقة .." أو "أصدقك القول .." عندما تسمع مثل هذه العبارات تأكد أنك سوف تحصل على السبب الحقيقي، وعندما يمكنك الانتقال إلى الأسلوب الثاني.

❖ الأسلوب الثاني:

إن أفضل الطرق للتغلب على اعتراضات المستمع إليك هي تحويل هذه الاعتراضات إلى ميزة ينتفع بها، فإذا كان الاعتراض مثلاً على السعر المرتفع يمكنك أن تقول مثلاً: "إن المنتج الرخيص يكفلك ضعف سعره؛ لأنك سوف تتلقى الكثير من

الشكاوي، وسوف تتعرض لحوادث مؤسفة، وستفقد الكثير من العملاء، إنني أعرض عليك أفضل منتج يمكنك شراؤه بسعر عادل"

❖ الأسلوب الثالث:

لا يكفي المنطق والعقل والإدراك السديد للتعامل مع اعتراضات الآخر وإقناعه برؤية الأشياء من منظورك ولكن تتغلب على اعتراضاته بما يكفل لك الانتصار عليه في كل مرة، يجب عليك استمالة عواطفه بدلاً من عقله.

كم مرة تزوجت فتاة من الرجل الذي رفضه أهلها؟ فالأم تضع عينها لابتنتها على الطبيب الثري والمهندس البارع، والأب يريد لابتنته المحامي الطموح الذي يبدو وكأنه يضع نصب عينيه منصب الحاكم، لكن الفتاة تتزوج من بائع اللبن أو الميكانيكي أو النادل، لقد اختار الوالدان بعقلهما، أما الفتاة فقد اختارت بقلبها.

إن معظم الأفعال التي نقوم بها في حياتنا تحدث تلقائياً، وترتهن بشعورنا تجاه شيء ما في وقت محدد بغض النظر عن المنطق والإدراك السليم مهما كانت العاقبة، فعندما تتخذ امرأة قرارات مثل هذه مدفوعة بعواطفها يقال إن هذا هو "حدس المرأة" أما إذا اتخذ الرجل مثل هذه القرارات، فعادة ما يقال إنه مدفوع بالغريزة.

ولذلك إذا أردت أن تتعامل مع مقاومة شخص ما، وأردت أن تتغلب على اعتراضاته، فاستمل عواطفه، ويجب أن تستميل دائماً حكمه السديد بكل الوسائل، أعط الآخر سبباً منطقياً للقيام بما تريد أن يقوم به، لكي يبرر للآخرين أفعاله متى سئل عنها، ولكن إذا أردت أن تحقق أهدافك في كل مرة، فعليك إذن استمالة أحد محفزاته العاطفية الأساسية، وتأكد حينها من تحقيق أغراضك.



استخدام الإقناع للحصول على دعم الآخرين

إن تعاون الآخرين يعد أحد عوامل النجاح الأساسية مهما كانت المهنة التي تمتهنتها أو المنصب الذي تشغله، وأول الأشياء التي يتعلمها الفرد عندما يلتحق بالعمل هو أن كافة الأنشطة التجارية ما هي إلا مشروع تعاوني، يجب عليك أن تتعاون مع الآخر وتعرض عليه معاونته إذا أردت منه أن يعاونك أيضاً.

وهذه الحقيقة هي التي تميز العلاقات الإنسانية، فهي لا تقتصر فقط على عالم الأعمال، وإنما تنطبق على حياتك بأسرها وكافة أفعالك، فإن الإنسان لا يستطيع تحقيق النجاح في حياته دون التعاون مع الآخرين، فإذا أردت أن تحرز التقدم في هذا العالم فعليك أن تكسب الآخرين إلى جانبك.

فوائد التعاون مع الآخرين :

- ١- سيحترمك الآخرون ويثقون بك.
- ٢- ستحصل منهم على الطاعة والتعاون المخلص.
- ٣- عندما يدعمك الآخرون فسوف يقبلون قيادتك لهم.
- ٤- سيعملون بروح المبادرة والحماس والإبداع.
- ٥- سيعملون معاً كفريق جماعي يحركه هدف مشترك.
- ٦- ستجعلهم يشعرون بالانتماء.
- ٧- سيعملون بجد مثلك تماماً لإنجاز العمل المنوط بهم.

كسب تعاون الآخرين عن طريق الإقناع:

إذا أردت كسب التعاون الدائم والدعم الكامل من الآخرين ، يجب عليك أن تمنحهم تعاونك ودعمك في المقام الأول، فالتناجحون في هذه الدنيا يعرفون أن الإنسان يجب أن يعطي أولاً قبل أن يأخذ، لأنك عندما تبذل دائماً ما ستجني ما يزيد عن عطائك، ولذلك إذا أردت الحصول على تعاون ودعم الآخرين، فأعلم أن أكثر أدواتك إقناعاً هي منحك إياهم التعاون والدعم، فإذا كان العاملون لديك يتمتعون باليقظة والمرح والحماس ويستمتعون بعملهم، فتأكد من أنك تسير على الطريق الصحيح.

أما إذا كنت لا تمنح العاملين لديك تعاونك ودعمك الكاملين، فسوف تلاحظ أثر هذا بسهولة، فسوف تجدهم لا يهتمون بالتعاون معك ولا بدعمك مثلما لا تعبأ أنت أيضاً بالتعاون معهم ودعمهم، فسيحضرون للعمل متأخرين، وسيظهرون اللامبالاة تجاه عملهم، ويسرعون بالمغادرة قبل انتهاء موعد العمل الرسمي. لذلك تذكر، يجب دائماً أن تعطي قبل أن تتوقع أن تأخذ، ودائماً ما تسترد ما تبذله أضعافاً مضاعفة.

أساليب كسب ثقة الآخرين:

- إذا أردت أن تقنع الآخرين بدعمك والتعاون معك، يجب عليك كسب ثقتهم أولاً، ولذلك إذا أردت إقناع الآخرين بالوثوق بك، فاتبع هذه الأساليب:
- ١- مارس الصدق المطلق في كل الأحوال.
 - ٢- اجعل من كلمتك عهداً لا رجعه فيه، وذلك من خلال الآتي:
 - أ- لا تقطع عهداً على نفسك لا تثق في قدرتك على الوفاء به.
 - ب- لا تتخذ قراراً لا تستطيع دعم تنفيذه.
 - ج- لا تصدر أمراً يتعذر عليك تنفيذه.
 - ٣- تحر الدقة والصدق في بياناتك الكتابية.
 - ٤- دافع عن ما تؤمن بصحته.
 - ٥- كن على استعداد لتقبل التآنيب على أخطائك.

كيف تحمل الآخرين على دعمك إن كنت الرئيس:

- إذا كنت رئيس العمل واحتجت إلى مساعدة العاملين لديك، يمكنك الحصول عليها باستخدام ثلاثة أساليب:
- ١- يمكنك إصدار أمر مباشر إلى شخص ما للقيام بعمل ما، وهذا هو الأسلوب الأقل جاذبية.
 - ٢- يمكنك أن تطلب من شخص ما أن يساعدك على القيام بالعمل بدعوى التعاون.
 - ٣- يمكنك أن تسأل شخصاً ما عن أفكاره حول أفضل وسائل إنجاز العمل، وهذه هي أفضل الطرق التي يمكن توظيفها لإقناع أحدهم بالتعاون معك ودعمك.

فعالية أسلوب الإدارة التشاركية:

إن التماس أفكار العاملين حول كيفية إنجاز العمل عادة ما يعرف بالإدارة التشاركية، وهذا الأسلوب شديد الفعالية؛ لأنك عندما تلتزم آراء ونصح شخص ما حول كيفية إنجاز العمل تضيف عليه شعوراً بالأهمية، وهذا هو أحد المحفزات الأساسية الداخلية للإنسان.

وأنت لا تمنح الآخر شعوراً بالفخر والأهمية فحسب، ولكنك أيضاً تلبى لديه العديد من الرغبات الإضافية مثل:

- ١- تقدير الجهود والتأكيد على القيمة الفردية.
- ٢- القبول الاجتماعي من قبل الآخرين.
- ٣- الرغبة في التفوق واحتلال أعلى المراتب.
- ٤- فرصة التعبير الخلاق.
- ٥- الأمان العاطفي.
- ٦- الشعور بالانتماء لفريق العمل.
- ٧- إنجاز شيء يستحق الجهد.
- ٨- الشعور بالقوة الشخصية.
- ٩- احترام وتقدير الذات.

وعندما تلبى للعاملين هذه الرغبات من خلال مجرد التماس أفكارهم وآرائهم، تأكد من أنهم سوف يقتنعون بشدة بدعمك إلى أقصى درجة في أي شيء يطلبه منهم، وستجد أن تعاونهم معك سيكون بشكل تلقائي.

مثال: لتوظيف الإدارة التشاركية:

يود الجميع أن يكونوا جزءاً من العمل، وأن يكون لهم رأي في كيفية إنجاز العمل أيضاً، ويمكنك أن تشعرهم بأن الشركة أو القسم ملك لهم إذا أتحت لهم الفرصة كي يشاركوا بآرائهم في التخطيط، أو في صنع القرارات والسياسات واللوائح، ويمكنك توظيف أي عدد من السبل للسماح للعاملين لديك بالمشاركة في عملية الإدارة، ومن هذه السبل:

من أكثر معضلات شئون العاملين صعوبة في الشركات احتكار التنفيذيين الكبار لسلطة وضع اللوائح والقوانين التي تطبق على الموظفين الأقل منهم، ولكن معظم الناس لا يحبون أن يملى عليهم أحد ما يقومون به أو ما لا يقومون به، لذلك فهم يلجأون بشكل تلقائي إلى التمرد؛ لأن هذه القواعد واللوائح تشكل بالنسبة لهم في النهاية قيوداً على حريتهم الفردية، ولهذا يميل الناس إلى خرق هذه القواعد والخروج عليها.

إذا كانت هذه هي مشكلتك فحاول تطبيق هذا الأسلوب، ألا وهو السماح لهم بوضع القوانين واللوائح الخاصة بهم بأنفسهم، إذ ليس هناك قسمان في أي مكان يقومان بنفس المهام، ولذلك فمن الصعب على الإدارة العليا صياغة قواعد ثابتة تنطبق على الجميع، وإذا أدت هذا الأسلوب فسوف تجد أن العاملين يضعون لأنفسهم قوانين أكثر صرامة وتشدداً مما كنت تريد وضعه، والذي كانوا سيعترضون عليه منك، وسيلتزمون بها أكثر من التي كنت ستضعها أنت.

أساليب أخرى لاستغلال الإدارة التشاركية:

لا تنحصر الإدارة التشاركية في مجال الأعمال فحسب، إذ يمكن توظيفها أيضاً في جميع العلاقات الشخصية والأنشطة الاجتماعية ومع الأصدقاء والجيران، فالعلاقات العائلية هي قناة أخرى تستطيع فيها توظيف أسلوب الإدارة التشاركية، فلقد ثبت علمياً أن معدل الطلاق لدى الأزواج الذين يوظفون هذا الأسلوب أقل بكثير من غيرهم، كما أن المراهقين الذين ينشأون في مثل هذه الأسر هم أكثر انضباطاً في مدارسهم وأقل إثارة للمشاكل بفعل انسجامهم مع زملائهم بصورة أفضل.

وخلاصة القول أنه يمكنك أن تحرز النجاح في الحياة على أكمل وجه في كافة الجوانب المادية والعملية والشخصية، إذا استطعت إقناع الآخرين بالتعاون معك ودعمك إلى أقصى حد ممكن، وتعتبر الإدارة التشاركية هي أفضل الوسائل لتحقيق هذا الغرض.

التعويذة السحرية لجلب مساندة الآخرين:

هذه التعويذة التي لها مفعول السحر هي عبارة "إنني في حاجة إليك" يمكنك دائماً توظيفها لكسب تعاون ودعم الآخرين، فهذه الكلمات ترضى غرور الآخر وتشعره بأهميته، كما تشعره بأنه مرغوب فيه ومطلوب، يجب أن أقر بأن هناك آخرين ممن قاموا بتوظيف تلك العبارة وكانت لها نتائج مبهره.

فإذا أردت أن تشعر زوجتك بالسعادة لزواجها منك فأشعرها بأنها مرغوب فيها ومطلوبة، لا يكفي الكلام لذلك، ولكن الفعل أيضاً، وفي العمل إذا أردت أن تحصل على أكبر قدر من التعاون والدعم من العاملين لديك، فاجعلهم يشعرون بحاجتك إليهم، وأعرب لهم عن مدى أهميتهم بالنسبة لك.

وإذا كنت لم تستخدم عبارة "إنني في حاجة إليك" من قبل، فابدأ في استخدامها، وستجد أنها التعويذة السحرية التي سوف تجلب لك الدعم الكامل من الآخرين سواء في العمل أو في الحياة.

