أتيكيت العمل لأسس القيادة الإحترافية

مقدمة

بالنسبة للقادة، الأفراد هم ميزة المنافسة:

- الأفراد وليس البرامج المعدة هم الوسيلة لزيادة التنافس في بيئة العمل المتغيرة.
- إذا لم تراع النهوض بقدرات الأفراد، كأن تعزز من قدرة العاملين على صنع القرار، فسوف لا تحقق أكثر من 50% من إنجازات العمل المحتملة.
- قد تكون طبيعة الموقف الذي يتخذه أفراد الفريق وجه الاختلاف بين الفائزين ، الخاسرين في ميدان المنافسة.
- تتحقق ميزة المنافسة من خلال الإفادة الكاملة والمثلي من القوة العاملة من خلال شراء أحدث وسائل العمل أو تطبيق أحدث مناهج الإدارة.
- يأتي المجهود الاختياري عن طريق التزام العاملين، وهو ما يتحقق بالتعزيز والتفويض في العمل.

الوحدة الأولى
فن المحادثة في العمل
تعاليم المحادثة في العمل
الكلمات والسلوكيات الموضوعة

- استعمل كلمة "أنا" فلها أثر السحر.
- استعمل كلمة "الموقف" السحرية.
- تجنب صيغة النفي.
- تجنب التعبيرات السلبية.
- تجنب أسلوب المقارنة.
- تجنب أسلوب التفضيل.
- استعمل تعبيرات ملموسة.
- تجنب التعبيرات المجردة.
- تجنب الإيجاز.
- تجنب الصيغ المختصرة.
- تجنب الألفاظ "الركيكة".
- تجنب اللغة "السوقية".
- تجنب الإصطلاحات التقنية.
- تحدث بلغة الأرقام والبيانات.
- كن محدداً.
- رتب أفكارك.
- تجنب العادات السيئة.
- تجنب كثرة الضحك.
- تجنب مضغ "العلكة".
- تجنب التنحنح.
- تجنب لغة الجسد السلبية.
- تجنب إخفاء يدك.
- تجنب التهتهة والإيماءات الصوتية.
- تجنب الأكل والشرب أثناء الكلام.
- تجنب التثاؤب.
- تجنب التجهم والعبوس.
- حافظ على هندامك وأناقتك.
- حافظ على بشاشة وجهك.
- تجنب التحدث بصوت خافت.
- تجنب الترنح والتمايل.
- تجنب حركات الكتف.

الثقة بالنفس عند التواصل مع الآخرين تؤدي إلى إنجاز العمل.....

مقدمة:

يتطلب تحقيق عنصر الثقة بالنفس عند التواصل بالآخرين توافر العوامل الأربعة الآتية :
(الإقناع – الإيجابية – القوة – الدقة).

1- الإقناع :
يجب أن يعلم الآخرون بالضبط ما تريد،

- ماذا تريد؟
- لماذا تريده؟
- لما عليهم أن يقدموه لك؟ كيف يقدموه لك؟
- أين يمكن أن يقدموه لك؟
- أين يقدموه لك؟

كيف نوزع الوقت عند الحديث؟

- ثلث الوقت(⅓) {حديثي معهم}.
- ثلثي الوقت(⅔) {حديثهم معي}.

لكي تكون مقنعاً ... أكثر سن:

- استخدم صيغة المخاطب"أنت / أنتم" أكثر من المتكلم "أنا...." .
- إعطاء مبررات منطقية وممكنة.
- تحديد هدف واضح.
- التركيز على الفوائد التي تعود على المستمع.

الإيجابية:
أن توضح معنى مقالك:

- تكلم بوضوح وبصوت جهير قوي .
- تجنب استخدم تعبيرات الأسف والتردد، مثل قولك:
(إنني متأكد ، ولكن.... لكن...).
- أستخدم لغة الجسم.
- استخدم لغة العين (كعنصر إيجابي للغة الجسم).
- التزم في حديثك بتعبيرات إيجابية.

القوة:
متى أبغت للآخرين رسالتك الشفهية أو الغير شفهية فإنهم يلمسون قوة أسلوبك من خلال حديثك؛ لذلك:

- احذف العبارات الركيكة من كلامك.
- تجنب الأسئلة المذيلة (مثل: أتصدق ما أقول؟)

- أعرب عن فكرتك مرة واحدة.
- استخدم ألفاظاً قوية مؤثرة.
- الألفاظ أو الكلمات تمنح الأفكار مغزى اجتماعي.

الدقة:
عندما تكون رسالتك دقيقة، سواء كانت رسالة شفهية أو يمنح شفهية، فإنها تطبع صورة ثابتة في ذهن المستمع، لذلك:

- تحدث بلغة صريحة وليست ضمنية.
- استخدم كلمات بسيطة وشائعة.
- تجنب اللغة"المنمقة".
- استخدم صيغة المعلوم { فلا تقل: " يتنقل الأدارج" بل قل: " لتنقل ماريا الأدراج" }.

لا تقل "يجب أن تنقل الأدراج" وقل "يجب أن تنقل ماريا الأدراج".

لا تفعل:
- لا تعطيه تعليمات.
- لا تقل من استخدام لغة العين.
- لا تغفل تحديد موعد نهائي للحديث.

افعل :
- أعيد تقريرك بطرح الأسئلة أولاً.
- انتقل من موضوع لآخر حتى لا يمل الملتقي أو المستمع.
- لا تعمم الموضوع.
- نظم أفكارك.
- أحتفظ بابتسامتك.
- أستخدم لغة جسم إيجابية.
- استخدم نبرة صوت قوية.
- نظم جدول أعمالك.
- اتخذ هيئة إيجابية.
- تجنب اللغة السلبية.
- اعرف هدفك.

كيف تفيد من المبادئ الأربعة؟

1- ركز في مبدأ واحد لفترة.
2- حدد أهدافاً وفق خطة عمل.
3- أدرس النماذج الإيجابية من حولك: في العمل. في البيت. في كل مكان.
4- هذب مفرداتك اللغوية بكثرة القراءة والاستماع والدورات الدراسية.
5- استخدم التواصل الشفهي والغير شفهي معاً.
6- اهتم برؤية الآخرين لك.
7- "لا خاب من استشار" فاحرص على تحري المشورة والنصح أينما كنت لتطوير أدائك.

كيف تنتقد الغير وتتقبل انتقادهم؟

من الأهمية بمكان تبادل الانتقادات مع الآخرين في العمل .... ما دامت الغاية هي تحسين الأداء لكي ينجح الجميع في اكتساب صورة إحترافية بالعمل.

كيف تقدم نقدك؟
لا تفعل: أن تطلق العنان لمشاعرك عند النقد(لأنه يثير حفيظة الآخرين ويؤدي إلى المقاومة).
افعل :

- أن تتحدث بلهجة صادقة مقنعة لا تحمل معنى الوعيد والتهديد.
- أن تتحدث بروية وترتيب.
- استعن "بوقفات" لدى كلماتك الرئيسية لتأكيد أهميتها.
- تذكر هدفك.

لا تفعل : أن تتبع ضمير المخاطب " أنت " بأسلوب النهي.
أفعل : أن تركز على الخصائص العامة وليس الشخصية.
لا تفعل : أن تستخدم كلمات مثل : "دائماً وأبداً – مطلقاً- أسوأ... " وتجنب هجومك على الأشخاص.
أفعل : أن يسبق الثناء النقد.
افعل : أن تطوع أسئلة تجعل الطرف الآخر يخدم مرادك.
لا تفعل : أن تجمع "كومة" من الانتقادات في أيد واحدة { فالطرف الآخرين لن يسعفه الوقت للرد عليها}
افعل : أن تحدد أولوياتك النقدية.

النقد الإحترفي :

لا يكن غرضك من النقد.

- أن تثبت صوابك.
- أن تلق باللائمة على غيرك.
- أن تظهر نفوذك.

لا تفعل :

- أن تطلق العنان لمشاعرك عند انتقاد الغير.
- أن تتبع المخاطب " أنت..." بصيغة النهي.
- أن تستخدم كلمات مثل: " دائماً " – مطلقاً – أسوأ.. ".
- أن تدفع بزخم من الانتقادات مرة واحدة.

ما هدفك من وراء الانتقاد؟

- أن تلقي الضوء على المشكلة.
- أن تحدث تغير إيجابي بها.
- أن تساعد الطرف الآخر على تحسين أداءه.

لتحقيق النقد الإيجابي عليك أن :

- تتحدث بلهجة صادقة مقنعة لا تحمل الوعيد والتهديد وبصوت خفيض مع التركيز في أفكارك للإيضاح وليس للتقصير.
- تركيز على السلوكيات الخاصة وليس على الشخصية الذاتية، مع الحفاظ على جو من الإيجابية والألفة.
- تبدأ بالثناء قبل النقد.
- تطرح أسئلة تجعل الطرف الآخر يحقق مرادك.
- تطرح الأسئلة بنبرة صوت خفيض.

تلقى النقد :

افعل : رحب بأي فرصة لسماع الرد ولا تخشى ذلك { حرصاً على تحسين أداؤك }.
لا تفعل : أن تجنب نفسك التعرض للنقد من خلال اتخاذ سلوك دفاعي غير شفهي.
لا تفعل : الخلط بين النقد والهجوم على شخصك أو على أداؤك العام في العمل.
لا تفعل : التسرع في قبول النقد أو رفضه.

النقد عملية تتم في خطوتين :

1- استمع دون اتخاذ حكم نهائي قبل أن تستوعب الرسالة برمتها.
2- قم بتقييم الحديث، ثم بتقييم الحديث، ثم قرر مدى جدواه.

لا تفعل :

إن تتجاهل النقد وكأن لم يكن.

بل بالأحرى :

ـ ـ أن تطرح بعض الأسئلة ...

- هل تعرضت لانتقاد مماثل في الماضي؟
- ما هي الخطوات المحددة التي يمكنني اتخاذها حيال ذلك النقد؟
- هل دلالة ذلك النقد بأنني أقل فعالية أو أقل احتراماً لدى الآخرين؟

الطرق الإيجابية لتلقي النقد:

تعليمات :

- ابق منصتاً لدى استماعك للنقد، وأتبع القاعدة رقم 20/80 {دون ملاحظاتك}.
- استخدم لغة الجسم والتواصل بالعين {في إرسال إشارات إيجابية}.
- لخص مضمون النقد لتتيقن من استيعابه جيداً { ولا تضيف تعليقات ساخرة}.
- ركز في إيجاد الحلول ، ومعالجة مواضع الانتقاد على حدة ولا تخس من مواجهتها.

اسأل نفسك ثلاثة أسئلة محددة:

1- ما هي الخطوات المحددة التي يمكن اتخاذها لمعالجة المشكلة؟
2- هل أنا بحاجة إلى مزيد من المعلومات لحل المشكلة؟
3- هل توجد معوقات قد تحول دون حل المشكلة؟

تلقي النقد:

افعل:

1- رحب بأي فرصة لسماع رد الآخرين عليك دون خوف.
2- ابق منصتاً لدى استماعك للنقد وأتبع القاعدة رقم 20/80
3- استخدم لغة الجسم والتواصل بالعين.
4- لخص مضمون النقد لتتيقن من فهمك له.
5- ركز في إيجاد الحلول ومعالجة مواضع الانتقاد.

لا تفعل:

- أن تجنب نفسك التعرض للنقد من خلال اتخاذ سلوك دفاعي غير شفهي.
- الإصرار في الدفاع عن نفسك وملامة الآخرين.
- أن تخلط بين النقد والهجوم على شخصك أو على أداؤك العام بالعمل.
- أن تتسرع في قبول أو رفض النقد.
- أن تتجاهل النقد برمته ولا ترد عليه.

الوحدة الثانية

مهارات القيادة الاحترافية

مقدمة

تعليمات حول مهارات القيادة

- كن مؤثراً.
- اجعل الآخرين يقومون على أهدافك.
- كف على توافق مع تابعيك.
- كف على تفاهم معهم.
- أستجب لاحتياجاتهم.
- اعلم أن احتياجات الأفراد متفاوتة.
- اعلم أن احتياجات الأفراد تختلف عن المهام المسندة إليهم.
- أيد دورك بكفاءة وبصيرة وتدبر ومصداقية.

الخصائص الأساسية للقواد الأساسية للقواد المؤثرين:

إليك الخصائص الأساسية للقواد المؤثرين من وجهة نظر إتباعهم.

الأمانة والصدق:

- يقولون ما يفعلون.
- سماهم في وجوههم (يمكن التنبؤ بهم).
- يحسنون الظن بالآخرين ويثقون بهم.

الكفاءة:

- يظهرون مهارات أساسية للقيادة.
- يسعون إلى التحدي والتبصير والمؤازرة و التخطيط والتشجيع.
- الأدوار المسندة إليهم تعكس مدى كفاءتهم.
- يتمتعون بالمبادرة لإذكاء روح الحماسة في فريق العمل.
- القائد الكفء يوفر مستلزمات العمل وآلياته.
- وهو يجعل فريق العمل ينجح في إنجاز العمل.

القدرة على التنبؤ:

- يأخذ في اعتباره الفرضيات والمؤشرات المحتملة.
- مستعداً لعرض بدائل.
- يملك رؤية ثاقبة للأمور.

الاستبصار:

- يتمتع بحماسة وفعالية ورؤية إيجابية للمستقبل.
- يشارك الغير في أدائها ووجهات نظره.

المصداقية:

- تتحقق من خلال الأمانة والكفاءة والتبصر بعواقب الأمور.
- هي عنصر ضعيف حساس ... يستعرض تحقيق سنوات ويضيع في لحظة واحدة رهن غلطة.

مهام القادة والمديرين

القائد	المديرين
• يفعل الشيء الصواب	- - يفعل الشيء بطريقة صواب
• يرغب الآخرين في العمل	- - يجعل الآخرين ينفذون العمل
• لديه تابعين ونائبين	- - لديه مساعدين
• يبني رؤية مقبولة للمستقبل	- - يحقق إفادة قصوى من الأمكانات المتاحة
• يساعد الآخرين لتحقيق ما بوسعهم على تحسينها والإفادة من كامل قدراتهم	- - يحلل الأوضاع الراهنة ويعمل

مستويات التنمية:

يستطيع القادة التأثير بفعالية في تنمية قدرات أتباعهم إذا ما عرفوا إمكانياتهم من حيث:

- المهارات
- الدوافع

وفي ضوء المهام المسندة إلى التابعين (المرؤوسين في العمل):

- إذا لم يكن لديهم مهارات العمل يتعين علينا تعليمهم
- إذا لم يكن لديهم الدافع للعمل فعلينا أن نشجعهم

إذ يتوقف مستوى تنمية المهارات والدوافع لدى العاملين على طبيعة المهام المسندة إليهم.
تحديد مستوى التنمية.

المستوى الأول للتنمية :

إليك المستوى الأول للتنمية والذي يحدد خصائص العامل عندما يقوم بعمل جديد من نوعه أو يتولى مهمة جديدة؛ فيكون العامل:

- لا يملك المهارة
- لا يملك الخبرة
- لا يملك المعلومات
- غير مدرب
- طموح
- متحمس
- متحفز
- واثق من نفسه

المستوى الثاني للتنمية:

عندما يتعلم العاملون دروب جديدة من المهام، بحيث يكتسبون المزيد من الخبرة برغم ما يواجهون بطبيعة الحال من صعوبات في محل العمل فإن خصائصهم في المستوى الثاني للتنمية تكون على النحو التالي:

- العامل لا يزال لا يملك المهارات والمعلومات الوافية
- العامل يفتقر نسبياً إلى الخبرة والتدريب
- يتراجع لديه الدافع أو الحافز للعمل
- يفقد الثق

المستوى الثالث للتنمية:

إن العاملين الذين يتعلمون جيداً طبيعة العمل بحيث تملكون القدرة الكاملة على أداء المهام المسندة دون اعتماد خارجي غير الحاجة إلى التقدير والدعم من قائدهم ، يتمتعون بخصائص المستوى الثالث للتنمية على النحو التالي:

- العامل ذو مهارة كاملة
- العامل لديه دوافع متذبذبة
- العمل لديه ثقة متذبذبة

المستوى الرابع للتنمية:

يتميع العامل بخصائص المستوى الرابع للتنمية كالتالي:

- المهارة الكاملة
- الثقة الثابتة
- الدافع الذاتي

ملخص تحديد مستوى التنمية

المستوى الثالث • يملك المهارة • لديه دوافع متذبذبة	**المستوى الثاني** • لا يملك المهارة • لا يملك الدافع
المستوى الرابع • يملك المهارة • يملك الدافع	**المستوى الأول** • لا يملك المهارة • يملك الدافع

الأنماط السلوكية للقيادة والمناظرة لمستويات التنمية

النمط الأول:" التوجيه" / المستوى التنموي الأول:

يعد العاملين خلال مستوى التنمية الأول" مبتدئين حماسيين" فهم بحاجة إلى التوجيه المباشر ، المتابعة عن قرب من أجل بناء مهاراتهم وليس بهم حاجة إلى الكثير من الدعم أو التشجيع إذ يتمتعون بالدافع لخوض التجربة ويقوم القائد الفعال بتعليم التابعين ماذا يفعلون وكيف ومتى ينجزون مهامهم... ثم يراقبون أدائهم.... ويقدمون لهم التوجيهات ... حيث يكون الاتصال من طرف واحد من القائد إلى التابعين

مهام القائد الموجه:

- الإيضاح
- شرح الطريقة
- وضع الأهداف
- تجديد الأدوار
- تنظيم العمل مقدماً
- تحديد الأولويات
- تشكيل هيكل العمل
- التحكم
- المراقبة عن قرب (عن كثب)
- التقييم

النمط الثاني: " التدريب " / المستوى التنموي الثاني:

إن الأفراد الذين ينمون مهاراتهم ولم يحققوا الثقة ، الدافع الكاملين لا يزالوا في حاجة إلى التوجيهات ، عن طريقة أداء العمل ، كما أنهم بحاجة إلى دعم السلوكيات من قبل القائد ... من خلال التحفيز بالثناء والتشجيع وعرض مزيد من الإيضاحات الكاملة حول الهدف من أداء العمل بالطريقة التي يفعلونها. لذلك:

- هم بحاجة إلى المزيد من المشاركة في عملية الاتصال
- الاتصال بهذا يتم من خلال الطرفين :

القائد الذي يطرح الأسئلة ، التابعين (العمال) الذين يعرضون أفكارهم وآراءهم
ويسمى نمط القيادة الذي يجمع بين التوجيه و الدعم السلوكي ب.... " التدريب "

مقارنة بين القائد الموجه ، القائد المدرب

الموجه	المدرب
• يوجه	• يدعم
• يوضح	• يمتدح
• يشرح الطريقة	• يشرح السبب
• يضع الأهداف	• يطلب تقديم الآراء
• ينظم العمل مقدماً	• يستمع
• يبني هيكل العمل	• يشجع
• يتحكم في العمل	• يؤكد مرادا
• يراقب العمل عن كثب	
• يقيم الأداء	

النمط الثالث " الدعم " / المستوى التنموى الثالث :

إن الأفراد الذين يملكون المهارة الكاملة و القدرة على أداء العمل دون الاعتماد على الغير قد يكون لديهم الدافع القوي لإنجاز العمل .... وفي المستوى الثالث للتنمية يحتاج العاملون إلى دعم القائد ... من خلال المدح و الثناء .... التشجيع ..... المشاركة في عملية صنع القرار . وفي هذه المرحلة يستأثر التابع أو العامل بمعظم الحديث بحيث يلعب القائد دور المستمع الجيد.

مهام القائد المدعم :

- المدح والثناء
- التأكيد المتكرر
- التشجيع
- طلب عرض الأفكار والآراء
- الاستماع
- اشتراك التابع في تقييم الأداء
- اشتراك التابع في حل المشكلات
- المشاركة في عملية صنع القرار

النمط الرابع " الإنابة " / المستوى التنموي الرابع:

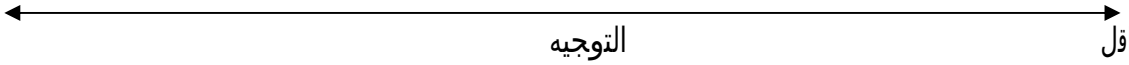
عندما يصبح لدى الأفراد المهارة الكاملة والثقة الثابتة في العمل ، ويكون لديهم الدافع الذاتي القوي ... فإن حاجاتهم إلى الدعم والتوجيه تتبدد .... مثلما لا يكون هناك حاجة إلى المراقبة أو التدخل من قبل القائد.
والأفراد في هذا المستوى التنموي على استعداد للقيام بالإنابة وتولي السلطة
ويكون نمط القيادة هنا " أقل توجيهاً " ، " أقل دعماً "
إذ يسمى ب .... " الإنابة "

مهام القائد التائب (المفوض) :

- المشاركة في تحمل المسئولية
- السماح للعامل بتقييم أداءه بنفسه
- الحضور دون التدخل في حركة العمل
- منح المكافآت المناسبة
- إتابة أو تفويض العامل

ملخص نمط القيادة المناظر لمستوى للتنمية :

المستوى الثالث / النمط الثالث **" الدعم "** • أقل توجيهاً • أعلى دعماً	**المستوى الثاني / النمط الثاني** **" التدريب "** • أعلى توجيهاً • أعلى دعماً
المستوى الرابع / النمط الرابع " الإنابة " • أقل توجيهاً • أقل دعماً	المستوى الأول / النمط الأول " التوجيه " • أعلى توجيهاً • أقل دعماً



الخطوات المتبعة لتنمية التابعين :

إن هدف القائد الكفء هو تنمية قدرات تابعيه والارتقاء بهم من المستوى التنموي الأول إلى أعلى مستوى تنموي ، وهو المستوى الرابع ... من خلال تفعيل الأنماط الأربعة المذكورة من قبل.

ولتحقيق ذلك عليك إتباع الخطوات التالية :
أولاً : استيعاب التعليمات
ثانياً : الشجاعة للتغلب على الصعاب
ثالثاً : الحرية في تطبيق المعرفة
رابعاً : الثقة بما يحقق أعلى إنتاجية

ولسوف ننجح فبتنمية قدرات العاملين عبر تلك الخطوات شريطة إن نتفهم طبيعة احتياجاتهم (أو أن نحدد مستواهم التنموي) ... عندئذ تقوم باستخدام النمط الذي يتناسب معهم وليس أيسرهم علينا ولا أن نسلمهم لمجريات الأمور ... بل نتبع الأسلوب العلمي.

قوة عوامل التقويم الأربعة :

إن هدف قواد الفريق هو تنمية قدرات التابعين ممثلة في المهارات والمعرفة والثقة بالنفس والحافز أو الدافع إنما نريد أن تتحقق قدرتهم على أداء المهام الصحيحة بالطريقة الصحيحة دون التعويل على وجود قيادة مستمرة وإليك العوامل الأربعة التي يمكن استخدامها بفعالية بما يضمن تحقيق تنمية التابعين والتأكد من استغلال قدراتهم المهاريه والمعرفية:

أولاً : التقدير من خلال :

- الثناء
- الشكر
- التعزيز الإيجابي
- مراعاة أداء المهام بطريقة صحيحة

إن مراقبة تقدم التابعين وإنجازاتهم وتقديرهم على ذلك، يجعلهم يصرون على متابعة تطورهم وتكرار نجاحاتهم.

ويفيدنا هذا الأسلوب عندما نكون مسئولين، إذ أن مراعاة جهودنا في أداء المهام بصورة صحيحة ولو على أقرب تقدير من شأنه أن يكون حافزاً لنا على مواصلة التقدم والرقي بالأداء

ثانياً : الاسترجاع من خلال :

- الرجوع بخطوة للوراء
- الرجوع إلى مرحلة سابقة
- التردد بين مختلف المراحل ما لم يبلغ المرحلة الاحترافية
- إعادة تقييم وتوزيع المسئوليات

ثالثاً : إعادة التوجيه :

عاود إلقاء الضوء على المهمة السابقة والخاصة بتعلم طرق التوجيه
فإذا لم ينجح الفرد في المستوى التنموي الأول منذ المرة الأولى في اكتساب المهارات التي بيناها أو في حالة إذا أخفق الفرد في المستوى التنموي الثاني في تطبيق تلك المهارات المكتسبة يكون علينا إعادة توجيهه

رابعاً : التأنيب :

قد يفيد شيء من التأنيب والتبكيت في حالة إذا فشل التابعون في استغلال المهارات والمعلومات التي تم تنميتها خلال المستويات التنموية السابقة ومن التأنيب أن تقول :
" إليك ما حدث ... شيء غير مقبول تماماً ، وأنا أعلم أن بمقدورك أن تصلح ما أفسدت وهو ما أتوقعه منك "
جدير بالذكر أن لا تلجأ إلى تأنيب تابعيك ولاسيما إن كانوا في طور الإعداد المهاري بل من المهم أن تمنحهم مزيداً من التدريب وإعادة التوجيه

الوحدة الثالثة
التفويض

تعريف التفويض :

التفويض عملية ذات أربعة متغيرات : (السلطة ـ ـ الموارد ـ ـ المعلومات ـ ـ المسئولية)

لماذا يحتاج الأفراد إلى عوامل التفويض الأربعة (السلطة ـ ـ الموارد ـ ـ المعلومات ـ ـ المسئولية) ؟ يرجع هذا إلى الأسباب التالية :

- التابعون بحاجة إلى اكتساب ، السلطة الرسمية ، كافة الموارد الضرورية للقيام بالمهام المسندة في ضوء السلطة الجديدة
- وهم بحاجة إلى الإلمام بالمعلومات الدقيقة والحديثة لاتخاذ قرارات تستند إلى أرض الواقع
- وهم بحاجة إلى الإحساس الشخصي بالمسئولية عن العمل
- تعتبر السلطة الغير مدعومة بالمعلومات والموارد المساعدة مجرد صلاحية
- أن تخبر أعضاء الفريق بأن عليهم المضي قدماً في صنع القرار أو معالجة المشكلات دون تزويدهم بالتدريبات المهارية والدعم المالي ومنحهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة تكون كأنك تعطيهم وصفة سريعة لتحقيق الفشل الذريع
- عدم المشاركة في تحمل المسئولية يوحي بالتساهل ولين الجانب ويعطي رسالة بأن ذلك التفويض غير حقيقي
- عندما تجتمع العناصر الأربعة معاً يشعر الأفراد بالمسئولية ويتصرفون من منطلق المسئولية

الخطوات العملية لمنح العاملين بالخط الأمامي تفويضاً :

1 ـ ـ نقل رؤية محددة للخدمة :
- من خلال أقوالك وأفعالك أمام العاملين فإنك تبين لهم بأن الهدف الأول هو إرضاء العملاء وليس إرضاء قواد فرق العمل

2 ـ ـ حث العاملين على وضع معايير للعمل :
- من خلال مطالبة التابعين بالمشاركة في وضع المعايير القياسية للعمل فإنك تساعدهم على تقوية تقدير الذات لديهم

3 ـ ـ تنفيذ أفكار ومقترحات العاملين :
- من خلال تحويل أفكار تابعيك ومقترحاتهم إلى أفعال وواقع ملموس

4 ـ ـ توفير الوسائل، التدريبات :
- من خلال التقدير الدوري لاحتياجات العاملين إلى التدريب وتوفير الوسائل الداعمه وكل ما يلزم في العمل

5 ـ ـ تفويض العاملين .... ترك موقع التحكم :
- عندما تنتهي من تدريب العاملين إلى مستوى الاستعداد لتولي السلطة عليك أن تبرز مسئولياتهم الجديدة
- عليك أن تشجعهم على عنصر المبادرة
- أوضح لهم بأنك مستعد لبذل المشورة والنصح بينما تعود المسئولية كاملة إليهم

6 ـ ـ أظهر ثقتك في أداء العاملين :
- متى يتفوض العاملين ضع فيهم ثقتك في استغلال سلطتهم الجديدة
- قم بمكافأة أعضاء الفريق على أدائهم في خدمة العملاء

- تقبل أخطاء العاملين بصدر رحب

7 ـ تقدير أداء العاملين في خدمة العملاء

- قم بمكافأة العاملين على أدائهم متى حقق النتائج المتوقعة أو تجاوزها فالتقدير يعزز الرغبة في التطور ويشجع العاملين على ذلك

القائد المفوض : خصائص وسلوكيات

يتميز القائد الكفء بالخصائص والسلوكيات التالية قم بمقارنة أساليبك وآرائك بهذه الصفات أعمل على أن تصبح نموذج جيد للقائد المفوض .

الخصائص المميزة للقائد المفوض :

- يرغب في مشاركة السلطة مع الغير
- يهتم بتطور الآخرين
- لا يشعر بالحاجة إلى التحكم
- يعتقد في أن وجهات النظر تتبلور بمشاركة الفرد والفريق لا ينفرد بها القائد وحده
- يعتقد في التعبير عن الذات
- ديمقراطي
- يضع ثقته في فريق العمل

السلوكيات المميزة للقائد المفوض :

- ينقل وجهات النظر ، النماذج الجيدة
- يستمع لأفكار وآراء العاملين
- يمنح العاملين الفرصة لممارسة أفكارهم
- يطلب مشاركة العاملين بفعالية
- يشجع الأفراد على التجديد والإبداع
- يستخدم الرموز في نقل وجهات نظر وقيم المنظمة
- يقدم تطبيقات وبرامج تساعد العاملين في أخذ المبادرة
- يقدم التدريبات ويقوم بالمتابعة للتأكد من كفاءة التدريب
- يسمح للعاملين بتحمل المسئولية
- يتخلى عن السيطرة والتحكم
- يضع توقعاته بكل وضوح
- يسأل العاملين : " ماذا تنتظرون مني وماذا تحتاجون ؟ "
- يقدم إلى العاملين كافة التسهيلات لتحسين خدمة العملاء
- يشرك أعضاء فريق العمل في حل المشكلات
- يضع ثقته و احترامه في العاملين
- يتواصل مع الآخرين بمصداقية
- يزود أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لرؤية صورة أشمل للعمل
- يحمس العاملين ضد أي تدخل خارجي
- يوفر الموارد والمصادر اللازمة لإنجاز العمل
- يكافئ على الأداء الحسن في العمل
- يكافئ على استقلالية التفكير والأداء

الوحدة الرابعة
رؤساء لا يرأسون

تمثل فريق العمل ذاتي التوجيه .... والمعروف اختصاراً بـ (SDWT) تحديداً ملحوظاً للقواد التقليديين
يقول القائد :

أعلم أنهم أنجزوا العمل لي، ولكن :

- أنا غير راضي أو مطمئن عن كفاءة العمل ذاتي التوجيه
- كيف لي بقيادة فريق عمل يتمتع بإدارة ذاتية ؟
- الأمر يبدو كما لو أن الهدف من هذه العمليات هو الاستغناء عن القادة .... فهل هناك أي تأمين وظيفي خاص بي ؟

تغير موقع العمل :

- قادة الفريق الجدد مطالبون الآن بتقديم الدعم وليس التوجيه للعاملين
- يحمل قادة الفريق مسميات عديدة ، مثل :

1ـ ـ المصدر أو المرجع
2ـ ـ القائم بالتسهيلات
3ـ ـ الاستشاري

- **تستخدم هذه المواصفات الجديدة للعمل بعض الكلمات مثل :**
  1ـ ـ يقود
  2ـ ـ يعلم
  3ـ ـ يدرب

- **بدلاً من :**
  1ـ ـ يخطط
  2ـ ـ ينظم
  3ـ ـ يوجه
  4ـ ـ يتحكم

هؤلاء هم الرؤساء القادة الذين لا يرأسون :
صفات غير واجبة لقادة الفريق:-

- القيادة لا تستوجب وضاعة الأسلوب
- القيادة لا تستوجب الشدة في المعاملة
- القيادة لا تستوجب التحكم في مرؤوسيك

أنواع قادة الفريق :

سوف نستخدم المصطلحات التالية للتفريق بين أنواع قادة الفريق :

- (أ) قادة عمليات وهم القائمون على قيادة فريق من الأفراد العاملة ، إذ يختلطون بشكل مباشر بمن ينفذون الأعمال الرئيسية للمنظمة أو المؤسسة ومن منظور العمليات التقليدية يسمى هؤلاء القادة ب المشرفين أو الملاحظين أو كبيري العمال
- (ب) قادة الإدارة وهم مدير ، المرتبة المتوسطة الذين يتولون قيادة فريق من " قادة الفريق " إذ يقومون على قيادة قادة آخرون
- (ج) القادة الثقافيين وهم القيادة العليا التنظيمية التي تتمتع بالمسئولية القصوى عن أي تغير ثقافي أو تفويض يحدث في المنظمة

الفريق ذاتي التوجيه (تعريف) :

هو مجموعة من العاملين يتولون المسئولية اليومية عن إدارة أنفسهم والعمل المسند إليهم بأدنى مستوى توجيهي ويسند إلى أعضاء الفريق ذاتي التوجيه القيام بمهام العمل من تخطيط وتنظيم وإصدار القرارات المرتبطة بالإنتاج أو الخدمة أو كلاهما معاً واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال المشكلات

فرق العمل ذاتية التوجيه مقابل المنظمات التقليدية

فرق العمل ذاتية التوجيه	المنظمات التقليدية
يحركها العميل	يحركها الإدارة
ذات قوة عمل متعددة المهارات	ذات قوة عمل من متخصصين منفصلين
مسميات وظيفية قليلة	مسميات وظيفية متعددة
معلومات غير محدودة	معلومات محدودة وقاصرة
مستويات إدارية قليلة	مستويات إدارية عديدة
التركيز على العمل ككل	التركيز على العمل داخل المصلحة الفرعية
مشاركة الأهداف	تجزئ الأهداف
لا تتخذ شكل منظم	تتخذ شكل منظم
التاكيد على إنجاز الهدف	التاكيد على حل المشكلات
التزام عالي من العامل	التزام عال من الإدارة
عمل تحسينات مستمرة	عمل تحسينات إضافية
تحكم ذاتي	تحكم من الإدارة
نرتكز على القيم والمبادئ	ترتكز على السياسات والتعليمات

فريق العمل ذاتي التوجيه يمثل إدارة علمية
نقاط القوة ، الضعف :

- **نقاط القوة** : يساعد العاملين من ذوي الخبرة الضئيلة والتعليم البسيط على الوصول بسرعة إلى مستوى الإنتاج الجيد . ويؤدي إلى تحسين الحياة العملية للعامل الذي تعرض من قبل لعمليات تعدين خطيرة أو لاستغلال مؤسسات صناعية تحت ظروف عمل سيئة أو لإدارة متسلطة ومتقلبة
- **نقاط الضعف** : يفصل العاملين عن نتائج العمل ، فلا يتيح لهم الفرصة لفهم حركة العمل ككل ... أو المشاركة في مجموعة من المهام معاً أو القيام بالتخطيط والتقييم وتحسين آليات العمل كما يحول دون فهم العملاء الذين يترددون على خدماتهم ومنتجاتهم وبالتالي يتحول اهتمام العاملين مع الوقت إلى التركيز على طبيعة العمل وحقوق العمل وهو ما يتعارض غالباً مع صالح كل من الفرد والعمل

ملحوظة هامة :

جوانب الضعف تنشأ عن قلة المعلومات المتاحة أو نتيجة لمقاومة العاملين لتفهم الطبيعة الجديدة للعمل ... وذلك مردة إلى قادة الفريق

مشكلات خاصة بفرق العمل ذاتية التوجيه :

- أولاً : نكاد نعتقد في أن فرق العمل هي " الغاية " وليست " وسيلة إلى الغاية " إذ أن فرق العمل ذاتية التوجيه هي آلية لتحسين نتائج العمل وليس بديلاً عن هذه النتائج
- ثانياً : أن الإفراط في التأكيد على التوجيه الذاتي للفريق من شأنه أن يضلل الأفراد. وفي الواقع أن اصطلاح " فريق العمل ذاتي التوجيه " قد يكون في حد ذاته مضللاً فالمقصود به إحداث تغيير في دور الإدارة وليس استبعاد المشرفين والمديرين

الوحدة الخامسة

المراحل الخمسة لتنفيذ التفويض

مقدمة :

- من الأخطاء الكبرى التي يقع فيها قادة الفريق التخلي قبل الأوان عن كثير من المسئوليات
- تتزايد مع الوقت قدرة الأفراد على المشاركة في العمل إذا ما تم إعدادهم جيداً ولكن منحهم قدراً أكبر من اللازم من المسئولية قبل إعدادهم قد يفضي إلى مشكلات حقيقية
- على قائد الفريق أن يبدأ دورة كمدرب
- ثم ينتقل إلى دور المعلم عندما يكتسب الفريق خبرة أكبر حيال المهارات التي تم تدريبه عليها
- بعدئذ يصل الفريق إلى مرحلة النضوج بحيث لا يكون بحاجة إلى الكثير من التدريب

دورة النضوج لفريق العمل ذاتي التوجيه :

(دورة نضوج فريق العمل ذاتي التوجيه)
يمر فريق العمل ذاتي التوجيه خلال عملية التطوير بخمس مراحل :

1ـ مرحلة البحث
2ـ مرحلة الإعداد
3ـ مرحلة التنفيذ
4ـ مرحلة الانتقال
5ـ مرحلة النضوج

المراحل الخمس لتشكيل فريق عمل ذاتي التوجيه :

المرحلة الأولى : البحث
يتم البحث في هذه المرحلة قي آلية لتفعيل فكرة تطوير فريق عمل جديد ذاتي التوجيه أو تحويل منظمة إدارية قائمة إلى فرق عمل تتمتع بتفويض وسلطات أكبر وتضم هذه المرحلة مجموعة محددة نسبياً من الأفراد يخرج من بينهم نخبة من المتميزين الذين يحملون هذه الفكرة خلال المراحل الأولى لتطوير نظام العمل.

المرحلة الثانية : الإعداد
حيث تمر المنظمة بعمليات التخطيط والتصميم والأعداد اللازمة لتحويل الهيكل التنظيمي بنجاح وتتميز هذه المرحلة بتأييد ودعم الاتجاهات التنظيمية المتميزة

المرحلة الثالثة : التنفيذ :
والتي تشهد بناء هياكل جديدة للعمل تمثل مظاهر التحول في نموذج الإدارة ، حيث يتغير التصميم الوظيفي وقواعد العمل وتتجدد اللوائح الرسمية لآداب ومبادئ العمل وتتطور السياسات والقوانين ونظم تقييم الأداء وبناء الفريق وسياسات الأجور والترقيات ووسائل تنمية المهارات وآليات توصيل المعلومات .....الخ

المرحلة الرابعة : الانتقال :
وتعد مرحلة الانتقال بمثابة " اكتمال " التنفيذ وبداية المتوافق مع نظام العمل الجديد و التأهيل له

إن فرق العمل تأخذ في النمو بحيث تستطيع القيام بمسئوليات ذات فعالية تنظيمية كبيرة وتنتقل السلطة والاستقلالية من قادة الفريق إلى أعضاء الفريق أنفسهم مع اكتساب للمهارات التي تكفل ذلك

المرحلة الخامسة : النضوج :

من الطريف أن الميزة الرئيسية لهذه المرحلة " النهائية " هي أنه برغم من " اكتمال " أنظمة العمل أي تفعيلها بشكل كامل إلا أنها تتجاوز هذه المرحلة نحو التطور والتغيير .... وهو ما يسمى ب " اللا كمال " أو بمعنى آخر التحسين المستمر لوحدة العمل

ومثال ذلك أنه برغم بلوغ الكبار مرحلة النضج من الناحية الزمنية إلا أنهم يواصلون عملية التعلم والتغير في ضوء ما يطرأ من مستجدات حولهم . هكذا وحدات العمل شأن العناصر البشرية العاملة بها لا ينضب لها معين أبداً

التحديات التي تظهر خلال المراحل الخمس :

المرحلة	التحدي الأول
الأولى: البحث	استيعابه
الثانية: الأعداد	قبوله
الثالثة: التنفيذ	تفعيله
الرابعة: الانتقال	استمراره
الخامسة: النضوج	تحسين مستواه باستمرار

الوحدة السادسة
حارسي الغنم ، رعاة الغنم

قيادة حارس الغنم مقابل قيادة راعي الغنم

- بالطبع أن الإنسان ليس كالحيوان
- والقادة لا يتصرفون مثل الكلاب المدربة التي تلاحق القطعان المستسلمة في خضوع وإذعان
- مثلما أن أعضاء الفريق لا تستجيب دون تفكير للقوة المفروضة عليهم
- غير أن هناك بعض أوجه الشبه

	حارس الغنم	راعي الغنم
الوسيلة	التوجيه	التنمية
بؤرة العمل	القطيع نفسه	مرعى القطيع
الموقع	خلف القطيع	امام القطيع
الغرض	دفع حركة القطيع	إعداد الرعاة
الطريقة	النباح (عض الأقدام)	تمهيد الطريق
النتيجة	خلق التبعية	خلق الاعتماد على الذات

حارسو الغنم يقودون القطعان التابعة :

- المدخل التقليدي الإدارة يحاكي كثيراً عملية الرعي
- فهي غالباً ما تضع القائد في دور منظم أو مدعم أو موجه التابعين
- يقوم القادة بموجب هذا الدور بالتركيز على تحريك القطيع التابع في اتجاه معلوم من قبل
- وهم يراقبون بعناية أداء العمل ويتخذون الإجراء التقويمي المناسب متى شرد القطيع واعرف عن المسار المعلوم
- يصبحون متمرسين في وسائل النباح وقضم الأعقاب والتي يقابلها ويحاكيها عمليات مراقبة الأداء وتسريح العمال وسائل الرقابة التنظيمية المبتكرة
- يصبحون بارعين في قيادة القطيع ويسعون إلى تنشأة قطعان خاضعة ومطيعة ومعتمدة على حارس القطيع

مشكلات رعي الغنم :

- بينما يستطيع القادة حمل فريقه على إنجاز العمل إلا أن ذلك لا يتناسب مع فريق العمل ذاتي التوجيه
- أسلوب الرعي لا يتناسب مع المسئوليات الجديدة المتزايدة للقادة والممثلة في تنظيم حركة تدفق العمل وعملياته الخاصة
- أسلوب الرعي يخلق عن غير عمد ثقافات تنظيمية تتميز بانخفاض روح المبادرة وتحدي المخاطر
- نظراً إلى أن الراعي هو مصدر التوجيه والثواب والعقاب فسرعان ما يتعلم التابع أن السبيل الوحيد إلى النجاح هو الانتظار لمعرفة ماذا يريد الرئيس منه ثم يقوم بتنفيذه بالحرف
- يتعلم أعضاء الفريق إذا أنتظر التوجيهات والتعليمات ويترددون في التحرك ما لم يمهد لهم الطريق ويندفعون طواعية حيثما ظنوا أنه الطريق الذي يريدهم الرئيس الخوض فيه

ملحوظة : تختلف بالطبع ثقافة فريق العمل ذاتية التوجيه { SDWI } عن ثقافة الرعي، إذ يستمد الأفراد التوجيه من خلال العمل نفسه ، ومسألة الثواب والعقاب تأتي من العميل مباشرةً وليس من الرئيس في العمل

الوحدة السابعة
الأنماط السلوكية للعميل

ما هو نمط العميل ؟
النموذج السلوكي : DISC :

D = عميل متعجل
I = عميل تأثري
S = عميل متحفظ
C = عميل متذمر

أولاً : العميل المتعجل :

لا شك أن العميل المتعجل هو أكثرهم ظاهرة صوتية ، فعندما تؤدي الخدمة بالصورة التي يتوقعها يكون أول من يبادر إلى شرائها أو أول من يستجيب لعرض الخدمة . بينما إذا ظن من وجهة نظره أن الخدمة لم تتم كما يجب أو لم تلق إعجابه ، يكون أول من يثير الجدل يمكن تشبيه هذا النمط من العملاء بالمشاغب الذي يخوض في مشادة ونزاع في بعض المواقف

- يميل العميل المتعجل ليكون واضحاً في كلامه وأذواقه
- لديه وعي وحضور ..... يبحث عادة عن المنتج الجيد و الخدمة المتميزة
- تضم مكاتب عملاء هذا النمط أثاث فاره وتتعلق على الحوائط الزينات والجوائز واللوحات التذكارية
- أسلوب اللبس يتم عن ذوق رفيع واستعداد دائم للعمل
- يتمتعون بروح تنافسية عالية ورغبة في الفوز والنجاح
- يملون كثرة التفاصيل ويقبلون على منتجات مثل الكتب المبسطة
- يعتقدون بأنهم مركز الكون وموضع اهتمام الآخرين

لغة الجسم الخاصة بالعميل من النمط المتعجل

- عند التعامل مع العميل المتعجل شخصياً عليك أن تحيه بحميمة
- حافظ معه على تواصل مباشر بلغة العين
- أعتدل في وقفتك معه مع انحناءه بسيطة للأمام وحافظ على مسافة بينكما
- لا يرون للعميل المتعجل التعامل مع أشخاص ضعيفة بل يفضل من يتمتع بالقوة والثقة ويعرف للعملاء قدرتهم وأهميتهم

طريقة الحديث مع العميل من النمط المستعمل :

- كن مباشر وهادف
- استخدم لهجة قوية واضحة واثقة ومباشرة
- تعجل في قولك
- تحرى النتائج
- اتبع نفس التعليمات في أفعالك

الكلمات والعبارات التي يمكن استخدامها للتواصل بنجاح مع عميل النمط المتعجل :

- سريع
- فوري
- الآن
- اليوم
- جديد
- لنفعل ذلك
- متميز
- فوائد
- المهم
- قادة مجال الخدمة
- يفوز
- يحقق
- النتائج

تعليمات خاصة بالتواصل مع عملاء النمط المتعجل

أفعل	لا تفعل
كن واضح ومحدد وهادف	أن تسترسل وتضيع الوقت
كن مستعداً ومنظم	أن تبدو غير منظم أو مرتب
التزم بعملك	أن تثرثر فيما لا يعنيك
اعرض الحقائق بمنطقية	أن تعرض الموضوعات الغامضة وتترك ثغرات
اطرح أسئلة محددة على غرار " ماذا؟ "	أن تطرح أسئلة بلاغية غير هادفة
تناول الموضوع مستنداً إلى الحقائق فقط	أن تتناول موضوع شخصي
قدم حلولاً لا تحتمل غير الفوز	أن تدفع العميل إلى الخسارة
قدم بدائل وخيارات	أن تفرض قرارك على العميل

نمط العميل التأثري :

- هو عميل يكون بحاجة إلى التحدث
- يحتاج إلى التواصل مع الآخرين والتعارف الاجتماعي
- يتمتع بالتفاؤل والتفتح والاقتناع والثقة في التقريب إليك
- يتكلم بحماسة ويحتفظ بابتسامة على وجهه وينتظر المثل منك
- يسعى إلى حل مشكلاته
- يود أن يساهم الآخرون المقربون إليه في حل مشكلاته
- لا يميل العميل المتأثر إلى الرسائل الصوتية إذ يعتقد بأنها تضيع عنصر التفاعل والتواصل بالآخرين
- عندما تقوم بخدمة العميل من النمط المتأثر تقبل منه وتقرب إليه بود

خصائص العميل التأثري :

- يميل إلى الابتسام وكثرة الكلام
- المظهر هو كل شيء بالنسبة له، لاسيما المظهر المادي

- يهتم العميل المتأثر بالمنتجات المتعلقة بالناس، مثل مجلة "أخبار الناس" ومجلة" النجاح " ومجلة " علم النفس اليوم "
- يكون غالباً متأخر في الوقت
- يميل إلى تعليق الموضوع والتحدث في أشياء لا تمت بصلة إلى المشكلة الراهنة
- يستعمل في حديثه على الهاتف لغة حماسية جذابة ومنخمة

لغة الجسم التي تستخدمها مع العميل التأثري :

- استجب جيداً للحركات التعبيرية
- ابتسم ... اجلس أوقف قريباً من العميل لإضفاء جو من القبول والألفة
- تفاهم مع العميل
- دع العميل يستشعر قربك منه

التحدث مع العميل التأثري :

- كن معبراً وحيوي في أسلوبك
- استخدم لهجة قوية.. وحماسية.. ودودة.. مقنعة.. مؤثرة
- العميل يحب الصور ويهوى العبارات التصويرية
- استخدم حوار سريع ونشيط
- استخدم أفعالاً سريعة مليئة بالحركات التعبيرية

الكلمات والعبارات التي يمكن استخدامها بنجاح مع العميل من النمط التأثري :

- المرح
- أشعر أن
- سوف تبدو رائعاً
- يصنعك في دائرة الضوء
- موطن الفن
- الجميع
- صور هذا في ذهنك
- تمييز
- مثير
- أحدث الأشياء
- رائع
- بشع
- مدهش

التعليمات الخاصة بالتواصل مع العميل التأثري :

أفعل	لا تفعل
اسمح له بالحديث في الأحلام	أن تحكم على أفعاله أو تكبحها
امنح الوقت للمشاركة الاجتماعية	أن تكون جاف أو ممتنع
تحدث عن الناس وعن ميولهم	أن تركز على سرد الحقائق والتحدث بالأرقام
اسأله رأيه	أن تكون موضوعي غير شخصي
قدم أفكاراً	أن تضيع الوقت في " التخيل "
قدم تفصيلات مدونة كتابياً	أن تترك القرارات معلقة
كن مؤثراً.. مرحاً.. وسريع الاستجابة	أن تبالغ في الجدية والانشغال
تقدم الأدلة والحجج	أن تستخف بعقلية العميل
أعط دوافع فورية وكثيرة تشجعهم على تحدي المخاطر	أن تصبح ملولاً وتنفق الكثير من الوقت عبثاً

العميل المتحفظ :

- هو شخص مجامل وكيس
- لا يضايقك بكثرة الشكوى والتذمر عندما لا يكون مقتنعاً
- صبور، رزين، منطقي، نظامي
- يقاوم التغيير فهو لا يريد أي شيء أن يعكر نظام حياته
- من المهم عند تقديم الخدمة له الحفاظ على حاجاته إلى استقرار وراحة البال
- تجد نفسك في مأزق عندما تتطلب الخدمة إحداث تغيير
- يحتاج إلى الشعور بالأمان والثقة في أن الحل الذي تقدمه سوف يفي بالأمر ويعالج الموضوع المطروح

خصائص العميل المتحفظ :

- يتمتع بالولاء والإقبال على الخدمة
- يميل إلى ارتداء الملابس التي تحمل طابع العمل والمزينة بالحلي والجواهر التي جمعها خلال سنوات الخدمة في الشركة
- يتصرف بشكل طبيعي ويلبس باعتدال
- تستطيع منذ اللحظة التي يشتري فيها العميل المتحفظ الخدمة التي تقدمها أن تكسبه عميلاً لك مدى الحياة ما لم تقصر في خدمتك أو لا تفي بمتطلباته الوجدانية

لغة الجسم التي تستخدمها في التعامل مع العميل المتحفظ :

- اعتدل مائلاً قليلاً للوراء عندما تقف أمامه
- لا تتعجل في أفعالك
- أظهر هدوئك واتزانك ولا تغالي في تودد
- استخدم حركات بسيطة لليد وحافظ على جو هادئ

التحدث مع العميل المتحفظ :

- من أجل توفير جو هادئ ينبغي أن تتمتع بنبرة صوت توحي بالدفء والرقة والهدوء والاتزان

- ليكن صوتك منخفضاً
- تحري التدبر والاتزان عند الكلام
- تحري التنظيم والهدوء في أفعالك
- تحري الهدوء في طباعك

الكلمات والعبارات التي تستخدمها للتواصل مع العميل المتحفظ :

- فكر في الأمر
- لا تستعجل
- ثق بي
- أضمن ذلك
- أعدل
- أمان
- يعول عليه
- ساعدني على أن أساعدك
- الطمأنينة وراحة البال
- أؤكد
- لك أن تتوقع
- متحفظ
- متيقن
- إليك ما سوف يحدث
- شرح تفصيلي

تعليمات خاصة بالتواصل مع العميل المتحفظ

أفعل	لا تفعل
ابدأ بتعليقات شخصية	أن تخوض مباشرة في العمل
أظهر اهتمام صادق بالعميل	أن تلزم سرد الحقائق الجافة
أنصت في روية وتجاوب	أن تندفع في تجاوبك
قدم الحل بمنطقية وحلم دون تهديد	أن تركن إلى التهديد أو الإلحاح
تصرف بدون تكلف وبشكل غير رسمي	أن تكون سريعاً، متعجل
اطرح أسئلة محددة على غرار " كيف؟ "	أن تقاطع الحديث
تجنب المساس بمشاعر العميل	أن تعتبر قبوله للحل الذي قدمته اقتناعاً مسلماً به
قدم ضمانات شخصية	أن تعد بشيء لا تستطيع الوفاء به
امنح العميل الوقت للتفكير	أن تستعجل العميل في اتخاذ القرار

العميل المتذمر (النمط الرابع)

- يتطلع كل يوم إلى الحسن
- يريد الخدمة أن تكون دقيقة منتظمة وكاملة
- موسوس بطبيعته ، دبلوماسي في سلوكه
- من أجل إرضاءه عليك أن تتسلح بكافة الحقائق والأرقام والمعلومات المساعدة التي تقع يدك عليها

خصائص العميل المتذمر

- يتميز بمظهر ثابت ولا تستطيع معرفة ما يدور في ذهنه
- متحفظ بطبعه كما يظهر في طريقة لبسه ، حيث يتخلى غالباً بملابس عالية الجودة
- يحب أن يتصرف بطريقتك ، ولسوف يسألك كيف ذلك
- يحاول الاختفاء من الصورة عندما يجد نسفه هدفاً فيها
- يميل إلى كثرة التفكير ومحاولة التغلب على العقبات
- لا يتمتع بروح الفكاهة والمرح
- لا تنتظر منه الكلام ما لم يقتنع أن لديك الحل السديد

لغة الجسم التي تستخدمها مع العميل المتذمر:

- لا تقترب كثيراً أو تلمس العميل المتذمر
- اجلس أو قف على مرأى منه
- عندما تقف اتخذ على هيئة ثابتة بحيث يرتكز اتزانك على القدم الخلفية
- ابق على اتصال مباشر بالعين
- قلل أو أمنع استخدام إشارات اليد

التحدث مع العميل المتذمر:

الكلمات والعبارات التي تستخدمها مع العميل المتذمر:

- مثبت بالدليل / الدليل
- ضمانات
- لا توجد مخاطر
- يبين البحث (أو البيانات)
- لا تتعجل / خذ وقتك
- دعم اعتراض
- إليك حقائق الأمور
- المعلومات
- التحليل
- فكر بالأمر

التعليمات المتبعة مع العميل المتذمر:

أفعل	لا تفعل
كن مستعداً	أن تكون غير منظم أو فوضوي
كن مستقيم ومباشر	أن تكون عشوائي أو غير رسمي أو شخصي
تناول كافة جوانب الموضوع	أن تستعجل في اتخاذ القرار
حدد إمكانياتك	أن تكون غامضاً وغير أهل للإنجاز
ضع جدول زمني وإجراءات قياسية	أن تعد فوق المستطاع
خذ وقتك وكن مثابراً	أن تكون متسرع ومندفع
استعمل البيانات والحقائق من مصادر موثقة	أن تعتمد على العواطف والأحاسيس
امنح وقتاً كافياً لاتخاذ القرار	أن تكون ملحاً
امنح العميل متسع كاف	أن تحتك بالعميل