ProjehCenter

www.ProjehCenter.ir

@projehcenter

@projehcenter_ir

ProjehCenter.ir

فهرست مطالب

موضوع **صفحه**

مقدمه ۱

بخشش یک مهارت نیست، یک نگرش است. ۱۲

شرکای بزرگ، هواداران قدرشناس هستند. ۱۵

انجام وظیفه، بدون بصیرت و شناخت، بیگاری است. ۱۷

«راز موفقیت در ثبات هدف است.» ۱۹

شرکاء خواستار انصاف هستند، نه سهم پنجاه درصدی. ۲۲

ProjehCenter.ir

مقدمه

در دنیای تجارت، پرداختن به موضوعات سخت افزاری (ماشین آلات، مواد و..) و نرم افزاری (روش کار، دانش فنی و..) تولید، به منظور استفاده از منابع (۴M) به صورت امری بدیهی و روزمره رواج دارد. ضمن آنکه مدیران و کارشناسان و دیگر نیروهای انسانی نیز به عنوان نیروی مغز افزاری، بهره مندی از منابع را با فعالیت های تحقیقاتی و آزمایشگاهی خود و در واقع بکارگیری تکنولوژی، توسعه می دهند و امکان تسلط بیشتر انسان را بر روی منابع به وجود می آورند. در این راستا، آنها با ارائه راه حل های مختلف و تحلیل های چند جانبه بر فضای درون و برون سازمان نیز اثر می گذارند و سازمان ها را در جوامع بشری به شکل های مختلف از قبیل خصوصی، ملی، منطقه ای و بین‌المللی و در انواع ساختارهای تشکیلاتی مختلف ایجاد می نمایند. اما نکته حائز اهمیت که شاید کمتر مورد توجه و تجزیه و تحلیل های کارشناسانه و مدیریتی قرار می گیرد و بحث اصلی کتاب حاضر نیز می باشد، پارامتر شخصیتی یک سازمان است که حاصل همان روح حاکم بر آن نیروی مغز افزاری و علت اصلی رفتارهای سازمانی است. شخصیتی که به واسطه آن سازمان اعمالی را از خود بروز می دهد و در ذهن مراجعین تصاویری معین می سازد. تصاویری که بیانگر تفکرات، نگرشی ها و رسالت سازمان بوده و تا زمان حیات سازمان با او باقی می‌ماند.

ProjehCenter.ir

امر بدیهی است که این شخصیت مانند دیگر شخصیت ها در خلاء مفهومی ندارد و صرفاً در ارتباط با دیگران (اشخاص حقیقی و حقوقی) ارتباط و معنی پیدا می کند. این ارتباط سازمانی که در نهایت همان ارتباط انسانی تلقی می شود مانند هر انسانی دارای سه سطح به شرح زیر می باشد:

۱- ارتباط درونی: ارتباطی که هر انسان با درون خویش دارد (گفتگوی درونی) که برای سازمان ها ارتباط درون سازمانی تلقی می شود.

۲- ارتباط با فرد مخاطب: انسان با یک نفر بیرون از خویش (فرزند، پدر، مادر، دوست و..) که برای سازمان ها ارتباط برون سازمانی تلقی می شود.

۳- ارتباط با گروه: که هر انسان در غالب یک گروه رفتار می کند (خانواده، شرکت، ملی و..) که برای سازمان ها ارتباط صنفی سازمانی تلقی می شود.

هر یک از این نوع ارتباطات در جای خود قابل بحث و بررسی بیشتر می باشد. ضمن آنکه نکته حائز اهمیت بیشتر متوجه ارتباط سطح یک یا همان ارتباط درونی می‌باشد مه در خصوص یک انسان و یا سازمان تکیه گاه اصلی دو نوع ارتباط دیگر محسوب می شود.

ProjehCenter.ir

بودا در سخنی گفته است "ما آن چیزی هستیم که می اندیشیم. هستی ما با افکارمان بلندی می گیرد و دنیایمان را با اندیشه هایمان می سازیم".

چرا بعضی از سازمان ها در ما وابستگی، اعتماد و احترام ایجاد می کنند؟ چرا بعضی از سازمان ها در ارتباط برقرار کردن موفق هستند (دارای روابط عمومی موفق) و بعضی دیگر خیر؟.. راز این معماها در چیست؟

آن را همانطور که پیشتر بیان شد می توان در یک کلام خلاصه کرد: شیوه تفکر سازمان. چرا که مردم همان چیزی را می بینند که ما در داخل سازمان خود می بینیم و با ما همانگونه برخورد می کنند که، با خود برخورد می کنیم. سازمانی که احساس می‌کند ارزش اجتماعی ندارد، واقعاً ندارد. از سوی دیگر سازمانی که عمیقاً معتقد است برای کاری با ارزش ایجاد گردیده است، برای همان کار ایجاد شده است و حتماً از عهده کار بر می آید. ریشه این تفکرات در تعریف دقیق همان مفاهیم اولیه سازمانی که در فوق ذکر شد می باشد.

چقدر موفق خواهیم بود اگر به مشتریانمان در همان جایگاه اصلی شان که همانا گرداننده اصلی چرخه اقتصادی سازمانمان می باشند، نگریسته و با راهنمایی ها و مشارکت های به موقع آنان، سازمان را از انحطاط باز داشته، به سوی پیشرفت رهنمون سازیم.

ProjehCenter.ir

مشتری در جایگاه «شریک» یعنی نگرشی نو به مشتری، نگرشی بسیار فراتر و والاتر از رابطه ای که میان ارائه دهندگان خدمات یا فروشندگان کالا با مصرف کنندگان وجود دارد.

قبل از هر چیز باید بدانیم که مشارکت، نخست یک نگرش است. گرایشی است که با احترامی راسخ و عمیق و با توجهی شایان به مشتری شروع می شود و با روح همکاری به پیش می رود و با نشاط ناشی از انجام بهترین کار ممکن در جهت رفع نیاز دیگران به پایان می رسد.

ارزش عاطفی مشارکت با مشتری، بسیار مهم است. هرچند که در این روابط پاداش‌های اقتصادی نیز وجود دارد.

هرچه دوران حمایت یک مشتری از شما طولانی تر گردد، پول بیشتری نزد شما هزینه می نماید. ارزش کارت اعتباری یک مشتری در سال اول سی دلار است در صورتی که همین کارت در سال پنجم پنجاه و پنج دلار اعتبار دارد. یک مشتری لباسشویی که در سال اول، یکصد و چهل و چهار دلار صرف هزینه شست و شو و اتوی لباس خود می نماید، در سال پنجم همین مبلغ به دویست و پنجاه و شش دلار می رسد. یک مشتری خدمات مکانیکی که در سال اول، بیست و پنج دلار در سال برای شرکت منفعت ایجاد می کند، در سال پنجم این سود را به هشتاد و هشت دلار می رساند.

ProjehCenter.ir

نتیجه این است که اگر مشتریان شما از شما حمایت نمایند. به روش تصاعدی، پول بیشتری نیز در نزد شما هزینه می کنند. یکی از روشهای حفظ وفاداری مشتریان، جلب اعتماد و مشارکت با آنان است.

«عالی ترین سرنوشت برای هر فرد، آن است که خدمت کند، تا حکمرانی.»

رضایت مشتری به تنهایی تضمین کننده آن نیست که او مشتری دائمی شما شود. همه ما می توانیم مواردی را به خاطر بیاوریم که از فروشنده، تاجر و یا هر ارائه دهنده خدمتی، روی برگردانده و بی آنکه خطایی از آنها سر زده باشد، به فروشنده یا تاجر دیگری رجوع می کنیم. و علت آن فقط این بوده است که شخص دیگری را پیدا کرده‌ایم که همان کار را مناسب تر و مسئولانه تر و ارزان تر و یا حتی فقط به گونه‌ای متفاوت از آنها انجام می داده است. این در حالی است که از فروشندگان و تاجران پیشین هم هیچ گونه ناراحتی نداشته ایم و حتی از رفتارشان بسیار هم خرسند بوده‌ایم. آنها سرجای خود هستند اما ما تغییر جهت داده ایم.

چه چیز باعث می شود که مشتری به یک محل، یک شخص و یا یک علامت وفادار بماند؟ بعضی وقتها چنین امری می تواند از طریق یک عمل خارق العاده انجام پذیر گردد. اعمال «ریچارد» که یک شریک حرفه ای است، واقعاً جالب است، رفتار «هیمی نامیس بیل» هم به همین گونه است. اما ادامه رابطه من با افرادی چون بیل تا وقتی پایدار می ماند که این اعمال جذب کننده از سوی آنها سربزند. با این حال، این خدمات شایان هرچند هم که بزرگ باشند، گاهی قابل تحمل نیستند. مثلاً اگر قرار بود که

ProjehCenter.ir

روابط ما در زندگی زناشویی، مادام همان گونه باشد که قبل از ازدواج بوده است، شاید هیچ ازدواجی بیش از خوش گذرانی ماه عسل دوام نمی یافت. تداوم دراز مدت، بستگی به نوع خاصی از رابطه یا همان مشارکت دارد.

مشارکت مشتری چه مفهومی دارد؟ اگر تعهدها، پیمانها و قراردادها را نادیده بگیریم، چه چیزی باقی می ماند؟ مشارکت مشتری، خود نمایش زنده ای از یک نگرش یا گرایش است.

مشارکتهای پویا، با نگرشی سخاوتمندانه همراه است، یعنی فرد سخاوتمند چشیدن طعم لذتبخش از ایجاد رابطه را، فراتر از ادای یک خواسته و یا برآوردن نیازمند می داند.

مشارکتهای پویا و پایا با اعتماد همراه است. یعنی شرکاء وقت خود را صرف پاییدن یکدیگر نمی نمایند و در عوض، به مشارکت خود اعتماد و اطمینان می‌کنند.

مشارکتهای پویا، با اهداف مشترک همراه است. هرچند که به ندرت این اهداف به صورت مکتوب در می آید، اما هر یک از شرکاء در رویاهای شیرین خود به فکر دستیابی به آرمانهایی بزرگتر هستند.

مشارکت پویا، میثاق و اتحادی است که با صداقت و راستی همراه است. راستی و درستکاری ابزار استحکام این مشارکت هستند نه شعارهای دروغین برای انهدام آن. در این مشارکت، شرکاء رویارو و با دلگرمی و شور و شوق با هم برخورد و صحبت می کنند.

ProjehCenter.ir

مشارکت پویا به گونه ای متعادل صورت می گیرد. با این حال، منظور از این برابری حفظ ثبات در تمام زمانهاست، نه برابری مستقیم و رو در رو.

مشارکت پویا با احترام همراه است. روح مشارکت آن چنان هنرمندانه در این وادی می وزد که شرکاء از آن احساس آرامش و قرابت می نمایند.

نخست. هر مشارکتی شرکاء رویارو و با دلگرمی و شور و شوق با هم برخورد و صحبت می کنند.

مشارکت پویا به گونه ای متعادل صورت می گیرد. با این حال، منظور از این برابری حفظ ثبات در تمام زمانهاست، نه برابری مستقیم و رو در رو.

مشارکت پویا با احترام همراه است. روح مشارکت آن چنان هنرمندانه در این وادی می وزد که شرکاء از آن احساس آرامش و قرابت می نمایند.

نخست، هر مشارکتی با همکار، همسر یا مشتری نیازمند تعهد کامل و عمیق است. و ابزار مناسب تری را طلب می کند و به نسبت ایجاد روابط موقت با مشتری، نیازمند کار بیشتری می باشد.

دوم، همه مشتریها دوست ندارند در مشارکت شرکت نمایند. بعضی مایلند کمی اسرارآمیز، گوشه گیر و منزوی عمل کنند. به محض اینکه کمی با این افراد رابطه برقرار نمایید، چنین می اندیشند که «آنها بخوبی ما را می شناسند. احتیاج به هوای تازه داریم.» و سپس به جای دیگری مراجعه خواهند نمود. گروهی دیگر از مشتریها دوست دارند که مناسباتشان در حد دریافت خدمات عالی و احترام آمیز باشد و در عوض، هیچ کوششی برای ابراز رفتار متقابل نمی کنند. مسافران هتل که انتظار دارند در مدت

ProjehCenter.ir

اقامتشان همچون ناز پرورده ها به آنها خدمت شود، ممکن است با پیش آمدن کوچکترین اشکالی، غوغا به پا نمایند، اما اگر طوری با آنها رفتار شود که نشان دهنده انتظار همکاری از آنها برای خلق موقعیت های خارق العاده باشد، اهانتشان را پس خواهند گرفت، یا شاید کار به اهانت نرسد. با تمام این حرف ها، آیا تصور می‌کنید که ارزش آنرادارد تا کوشش بیشتری به عمل آید تا مشتریها احساس مشارکت داشته باشند. به یقین چنین است. نه تنها از نظر اقتصادی سودآورتر است، بلکه روابط مناسب باعث می شود که مشتری بردبارتر شود و در ضمن، خطاهای بیشتری را نادیده بگیرد و مناسبات روحی شایسته تری نسبت به روابط متداول برقرار نماید.

شروع یک مشارکت پیا بستگی زیادی به سخاوت و بخشندگی ذاتی افراد دارد. شرکاء در اندیشه چوب خط نگه داشتن و حساب و کتاب کردن نیستند! معنی ماهیت غیر رقابتی مشارکت موثر این است که هر یک از شرکاء قصدش دست یابی به مناسباتی است که هدف نهایی آن بهره وری مادی نیست، بلکه کامیابی و رشد و موفقیت در خود این مناسبات می باشد. این به مانند عشق ورزیدن می ماند که هرچه به دیگران بدهی، تمام شدنی نیست، بلکه عاشق تر می شوی و عشقی آتشین بوجود می آید.

ProjehCenter.ir

شرکاء معتقدند که تشریک مساعی و کوشش‌های دو جانبه آنها به کار رونق می‌دهد و سخاوت، محصول مشترک کار آنهاست. در مشارکت بخشش بیشتر می شود، نه کمتر.

اعتماد باعث می شود تا مشارکتهای بزرگ به وجود آید و شرکاء احساس خشنودی نمایند. اعتماد یک ویژگی ذاتی‌است که، موجب اتکا، وفاداری، اعتماد و اعتقاد می‌شود. برای معتمد بودن، شخص باید دارای سوابقی از جمله صداقت و وفاداری باشد. شرکاء به هم اهمیت می دهند.

مشارکتهای موثر براساس بصیرت و اهداف مشترک بنا شدهاست. امید و آرزوست که باعث گسترش و تقویت هماهنگی و تعادل می گردد. تشریک مساعی یعنی، حتی از فاصله دور به طور یکسان به یک قضیه نگریستن، نه از نزدیک احتیاجات و الزامات مشترک را نشان دادن. کلمه شریک در برگیرنده تک تک اعضایی است که برای سود مشترک گرد هم آمده اند و از آنجا که حتماً نباید آنچه که به دست می آورند، مشابه و برابر باشد، پس می توان نتیجه گرفت که ارزش اعمال و رفتار هر شریک، آن چیزی است که عاید همتایش می شود. تشریک مساعی همراه با بصیرت همچون میدانی است که در آن گرد آمده اند تا هر یک، از نتیجه حاصل بهره ای ببرند.

مشارکت به معنی کسب والاترین نتیجه از توانایی، نگرش و آرزوهاست. مشارکت فراتر از همکوشی مطلوب است. به عنوان مثال، همکاری پنج نفر بر روی یک کار خاص، بسیار با ارزش تر از کاری است که همان پنج نفر بر روی همان موضوع. به صورت تک تک انجام دهند.

ProjehCenter.ir

در هر مشارکتی همه اعضا همکوشی دارند، اما در مشارکتهای پویا و موفق، هدف فراتر از آن است که بتوان برای آن ارزش مادی تعیین نمود. مشارکت پویا، رابطه‌ای است که دو یا چند نفر، بیش از حد توان خود خدمت می کنند و از خویش مایه می‌گذارند.

«ریشه های خوشبختی، در خاک خدمت، عمیق تر نفوذ می کند.»

ما در عصر دوگانگی اقتصادی زندگی می‌کنیم. به گونه‌ای که یک حاشیه آنرا خرید، فروش و ارائه خدمات جدید و حاشیه دیگر را قراردادهای تجاری و چانه زدنها در بر گرفته است. مشتری ها طالب کالا و خدمات به صورت ارزان، سریع، دلپسند و مطلوب هستند. به هیچ وجه مایل نیستند به دلیل کیفیت کالا از فلان عیب اش چشم پوشی نمایند. این امر، باعث می شود تا در معادله ارائه خدمات، تغییراتی صورت پذیرد و تا حد ممکن از هزینه های تولید کاسته شود، و در نتیجه منجر به اخراج کارگران تمام وقت شد. آنچه می ماند، افراد کمتری است که باید خدمات بیشتری را ارائه نمایند و کارمندان پاره وقت که ذاتاً انگیزه ای برای پیروزی در بازار رقابت ندارند.

در مقابل این پشت صحنه که ذکر آن رفت، هنگامی که سخاوت و بخشندگی پای به صحنه می گذارد، بازار، جنب و جوش و روحیه تازه ای به خود می گیرد. گرچه بعضی‌ها ممکن است غر بزنند که مثلاً وقتی گرفتن مایه بقا و حیات است، دادن و بخشیدن چه ارزشی دارد. در این برهه از زمان. در وادی مدهای جذاب و زودگذر و رقابتهای هوشمندانه اقتصادی، ورث «ویلیامسون» چه چیزی می تواند به ما بیاموزد که همانند آن چیزهایی که در کودکی از مادرانمان آموخته ایم، آویزه گوشمان گردد. او

ProjehCenter.ir

می داند که مشارکت، وفاداری را به همراه دارد که خود حافظ روابط و در نتیجه به وجود آورنده موفقیت است.

نحوه ارائه خدمت به مشتری، ارزش آنرا دارد تا درباره اش دقت بیشتری به عمل آید. البته نه در قسمت هزینه های انجام شده، بلکه در نحوه ارزشهای معنوی روابط. هرچند که هزینه ها هم عوامل نامربوطی نیستند اما اگر غفلت نماییم و زیاد به آنها میدان بدهیم، بر ما چیره خواهند شد. مشتریهای قدرشناس، هرچه تعداد سالهای ماندگاریشان با شما بیشتر شود، پول بیشتری خواهند پرداخت. مشتریهایی که شیفته شما شده باشند، خود به خود به بازوی بازاریابی و فروش شما تبدیل می شوند. هر حرفی که از لب آنها بیرون آید، ممکن است باعث جذب مشتریان جدید شود. آنها یاران شما هستند و به یقین در موفقیت شما تأثیر شایانی خواهند داشت.

مشتریهای قدرشناس و پول داری، هم پیدا می شوند که با توقف یک شبانه روزی خود در محلی، لاف پیروزیهای مالی خود را می زنند. اما آن دسته از ارائه دهندگان خدمات که هوشیار هستند، به دنبال مشتریان مطمئن و ثابت هستند تا با سرمایه گذاری روی آنها، به بازگشت سرمایه خود در سالهای آتی مطمئن باشند. تاجرهای عاقل بر روی عمق و طول زمان روابط حساب باز می کنند، نه بر روی یک معامله ساده، حتی اگر هم پر سود باشد.

ProjehCenter.ir

بخشش یک مهارت نیست، یک نگرش است.

تنوع و تغییرات ناگهانی برای مشارکت با مشتری سودمند است. البته باید هدف این باشد که با اجرای تعهدات در قبال مشارکت، به ارزش آن افزوده گردد. شرکای معتبر تلاش خود را صرف تقویت مشارکت می نمایند تا روابط لذت بخش تر گردد. آنهم فقط به خاطر خود لذت. آنها از بخشیدن به دیگران لذت می برند، بدون این که چشم داشت متقابلی داشته باشند. آنها برای مشارکت و همکاری، قد است قائلند.

خدمت یعنی گوشت و خون، احساسات، بدون قابلیت اندازه گیری و اظهار صادقانه از صمیم قلب به مردمی که در جهت رفع نیاز خود احتیاج به مساعدت دارند. اگر ارائه دهنده خدمت، مشتری را دوست نداشته باشد، مشتری فوری این را درک می‌کند، یا به جای دیگری می رود و یا رابطه اش را در همان محل به سطح بسیار پائینی تنزل می دهد. به عبارت دیگر، سرمایه گذاری مادی مشتری نزد ارائه دهنده خدمت بستگی بسیار زیادی به سرمایه گذاری عاطفی ارائه دهنده خدمت، نزد مشتری دارد.

صداقت، کلیدی است برای مشارکتهای موثر، خواه در زناشویی، خواه با دوستان و یا با مشتری. با آن که در خدمات پنهان، ارائه دهندگان خدمات از رویارویی و حتی مکالمه تلفنی با مشتری خود محروم هستند، اما همین نوع خدمات نیز جهت ارائه، احتیاج به راستگویی و صداقت دارد. این تکاپوی مداوم، احتیاج و هشیاری و پا فشاری و انعکاس موارد آموخته شده است.

ProjehCenter.ir

خدمت پنهانی، لزوماً یک خدمت خاموش نیست که صبورانه و بدون تفاهم و رابطه نزدیک با مشتری باشد. یک ارائه دهنده خدمت خوش ذوق و دانا راههایی برای استحکام ساختار این مشارکت پیدا می کند، حتی اگر مشتریانش در فاصله بسیار دور از او باشند و یا حتی اگر این روابط با یک دوست مکاتبه ای یا یک همسایه درست باشد. از آنجا که مشتریان مایلند خدمات را سریعتر و با آسایش بیشتری دریافت دارند «خدمت پنهانی» را می شود به یک خط آگهی تبلیغاتی به شرح زیر تفسیر نمود «بهترین جانشین برای آنچه که فعلاً موجود است».

چه چیزی در اعتماد هست که مشتریها را وا می دارد تا احساس نمایند که برای آنها ارزش قائل شده اند؟ به عبارتی، اعتماد باعث می شود که قضیه مشارکت، با نیمه دیگر آن مرتبط شود و مشتریان نیز به این طریق پاداش خود را به مشارکت عطا می نمایند. پولی که در اختیار مشتریان است، ارائه دهندگان خدمات را به شرکای طولانی مدت تبدیل می کند. نه تنها پیدا نمودن یک مشتری جدید گران تر از حفظ یک مشتری موجود (که بین پنج تا شش سال) با شما بود، می باشد، بلکمه یک مشتری معمولی در سال پنجم بودن با شما به نسبت بسیار بیشتری از یک مشتری سال اولی یا دومی یا حتی سومی پولش را نزد شما، هزینه می کند.

مشتری هایی که مورد اعتماد واقع شده اند، همانند کادر اداری شما در فروش نقش دارند.

ProjehCenter.ir

قدرت جادویی اعتماد است که خود، اعتماد به وجود می آورد. اگر به مشتریان اعتماد کنید، آنها هم متقابلاً به شما اعتماد می کنند. چنین اعتمادی، شما را همچون یک ارائه دهنده خدمت راستین در ذهن آنها می گنجاند. مشتریانی که به شما اعتماد دارند، در مواقعی که احتمالاً لغزشی صورت بگیرد، بیشتر شکیبا، صبور و با گذشت هستند و حتی احتمالاً در مقابل مشتریان دیگر از شما دفاع خواهند نمود و خواهند گفت: «اوه، این مورد اتفاقی است، این یک استثناء است که اشتباهاً پیش آمده.» آنها همچنین براین باورند که در مقابل پول خود بهترین کالا یا خدمت را کسب نموده‌اند.

امروزه مشتریان به دنبال کیفیت هستند. تقاضای آنها برای خدمات و کالاهای با کیفیت بالا در قبال کالاها و خدمات ارزان، رو به فزونی است. پاداش آنها به ارائه کنندگان خدمات که در برابر آنها احترام، واکنش و قسمت از همه مهمتر اعتماد نشان داده اند، مراجعه دوباره آنها می باشد. هیچ گفته ای برای یک مشتری شیرین تر از این نیست که بشنود «به تو اعتماد دارم».

ProjehCenter.ir

«ایمان، باور بدون اثبات نیست، بلکه اعتماد بدون قید و شرط است».

همه مشارکتهای با مشتری به نحوی بستگی به تضمین اطمینان دارد. تضمینی که اطمینان به وجود می آورد و هر دو سوی قضیه با شهامت آنرا پذیرفته و ملزم به انجام آن هستند. به یک معنا قدرشناسی دو جانبه است. به باور هاوارد، هر دو سوی مشارکت در این مسئله درگیرند و هرکس باید نهایت سعی اش را بکند.

شرکای بزرگ، هواداران قدرشناس هستند.

«برای ارائه یک خدمت واقعی، باید چیزی بر آن بیفزایی که نشود آنرا با پول خرید و با مادیات ارزش گذاری نمود، و آن محبوبیت و صداقت است.»

شرکاء در رفتن به سوی یک مشارکت هدفمند، گام بر نمی دارند یا ورجه ورجه کنان به پیش نمی روند، بلکه به سمت آن می پرند و آنرا می قاپند. درست مثل این که خود را در باد رها کرده اند، با بی احتیاطی فراوان خود را به سمت آن پرت می نمایند. ورجه ورجه کردن نشانه ترسویی است اما گامهای بلند، براساس محاسبات کافی برداشته می شوند. وفاداری در مشارکت مانع نمی شناسد. شرکاء اعتماد خود را در ایجاد رابطه محاسبه و اندازه گیری نمی نمایند. فقط اعتماد می کنند، نه قاشق، قاشق، بلکه مشت، مشت. آنها یا اعتماد می کنند یا هیچ.

وفاداری، عامل مجذوب کننده ای است. چه برای کسی که وفاداری می کند و چه برای کسی که مورد وفاداری قرار می گیرد. تا به حال متوجه شده ام آنهایی که به این صفت آراسته اند، اساساً افراد شادتری هستند، شاید هم شنگول تر. به نظر نمی رسد که آنها اصلاً به فکر این باشند که دیروزشان چطور گذشت و یا فردا برایشان چه پیش

ProjehCenter.ir

خواهد آمد. زمینه مناسبات آنها، در ظاهر از باورهای اعتقادی عمیق آنها و به اعتمادی که به دیگران دارند، سرچشمه می گیرد.

شرکای دائمی، به برقراری مناسبات همچون منبعی از درستی و صداقت می نگرند، و هدفشان در زندگی این است که در برقراری این روابط بیش از آنچه که دیگران مایه می گذارند، مایه بگذارند. آنها این گونه به قضیه می نگرند: بالاخره باید کسی باشد که اعتماد به مناسبات را در همه به وجود آورد، و خود را منحصراً تواناتر از دیگران در این امر بداند.

وفاداران به گونه ای مشتاقانه مسئولیت روابط و مناسبات را برعهده می گیرند که عاری از حد و مرز دلیل و منطق است و آنرا لازم نمی دانند. و اگر گاهی به همین دلایل، لغزشهای مایوس کننده ای پیش آید، به نسبت با اعتماد مهار گسیخته و رفتارهای انسانی قابل مقایسه نیست.

وفاداران یا قدرشناسان یک گام جلوتر از خوش بین‌ها هستند. چرا که خوش بین‌ها، خوشه چینان وفا هستند، اما وفاداران بیش از آنچه که در اندیشه بگنجد، به بصیرت شرکای خود معتمدند. وفاداری وفاداران از باورهای ساده وجودشان سرچشمه می‌گیرد و این بهترین راه ارتباط با دیگران است.

«دلیل این که پرنده ها می توانند پرواز کنند و ما نمی توانیم، این است که پرنده‌ها وفادارند. و وفاداری یعنی بال داشتن».

ProjehCenter.ir

انجام وظیفه، بدون بصیرت و شناخت، بیگاری است.

رویای مشترک داشتن یعنی کوشش و سعی دو جانبه برای رسیدن به هدف. این کوشش و تلاش میان اعضا تقسیم شده و مشترک می باشد. این به آن مفهوم نیست که مشتری را کنار بکشید «رویاهایت را برایم بگو. من هم رویاهایم را برای تو می گویم!» بلکه مفهومش این است که باید سخت تلاش نمود تا در شناخت آمال مشتری موفق شد، ضمن این که باید گذاشت تا مشتری هم به خواسته های ما دست یابد. مخصوصاً تکیه عمده مطلب بر این است که از کلمه «ما» که مفهوم اتحاد و اشتراک دارد، استفاده شود. ما چه کنیم تا به زندگی بهتری دست یابیم؟ اعمال مشترکی که فاقد بصیرت لازم در مورد مشارکت باشد، اهمیت لازم را نداشته، بلکه مشارکتی اتفاقی است.

اگر خوب دقت نماییم، در خواهم یافت که «قصد» عملی است که بر روی آن تصمیم گرفته شده و توافق شده که چه چیزهایی برای دستیابی به خواسته های مطلوب مناسب و چه چیزهایی نامناسب است. قصد، خود ابزاری برای تنظیم برنامه است. اگر تا کنون برایتان اتفاق افتاده باشد که برای دستیابی به یک سرمقاله خاص یا یک کتاب فنی به کتابخانه مراجعه نموده، باشید و در عوض، کارتان به بیراهه کشیده شده و یک بسته مجله لایف مربوط به بیست سال پیش را در جلوی خود ببینید، به مفهوم عدم دقت پی خواهید برد.

ProjehCenter.ir

چهار تعهد مدیران در قبال کارمندانشان عبارت است از آمادگی برای درگیر شدن در امور، حمایت از تلاش مثبت حتی اگر منجر به کسب نتیجه نگردد، نشان دادن واکنش در مقابل پیشنهادات و بالاخره قدرشناسی از کسانی که در جهت انجام خواسته‌های مشتریان تلاش می نمایند.»

«اعتقادم بر این است اگر مایلید کارمندان در جهت انجام خواسته های مشتریان موفق شوند، تعهد اول مدیران یعنی آمادگی برای درگیر شدن در امور، روش بسیار مثبتی است و مثل جادو موثر می افتد. هیچ چیز نمی تواند به اندازه کار شانه به شانه و مشارکت با مدیر، یک کارمند را مشتاق و هیجان زده کند. این کار می تواند به سادگی قهوه در فنجان ریختن برای مدت پانزده دقیقه در ساعات شلوغ رستوران باشد. یا در را بر روی یک مهمان گشودن. من از اینکه گاهی مدیری اثاثیه یا چمدان میهمانان را حمل کند و یا پیشخدمتی تصمیمات اجرایی بگیرد، لذت می برم. هیچ کاری نمی‌تواند صادقانه تر از این باشد.»

«تصورم بر این است که عامل مهم دیگر در خلاقیت فرهنگ مشارکت، ارتباط برقرار نمودن است. همیشه باید همه درها را برای هر ارتباطی باز گذاشت. باید جوی به وجود آورد که هر کس بتواند هر حرفی را بدون ترس از عواقب بعدی بزند. اگر افراد فکر می کنند که مشکلی وجود دارد، باید بتوانند شکایت نمایند. البته این فقط با باز گذاشتن درها حل نمی شود، بلکه راه حل این است که از این در خارج شده، به میان افراد رفت و مشکل آنها را پرسید و روی آن کار کرد. اوه خدای من، بدترین چیزی که ممکن

ProjehCenter.ir

است اتفاق بیافتد این است که کسی در مقابل مدیر واکنش نشان دهد و بعد منتظر واکنش مدیر بماند.»

«راز موفقیت در ثبات هدف است.»

به یقین یکی از علائم بد برای حفظ روابط با مشتریان، عدم وجود شکایت از جانب آنان است. هیچ کس همیشه راضی نیست، بخصوص در دراز مدت. «مگر آنکه مشتری رک و راست نباشد و یا تماس نداشته باشد وگرنه باید شکایتی داشته باشد.»

مشتریانی که بطور مستقیم از آنها سئوال شده، بهترین اطلاعات را در این زمینه ارائه داده اند. مشتریانی که مشکلی داشته اند و این مشکل آنها به روشی دلچسب حل شده است، بهتر از مشتریانی هستند که مشکل یا شکایتی نکرده اند. گزارش تی.ای.آر.پی. حاکی از آن است که فقط نه تا سی و هفت درصد از مشتریانی که (البته براساس ارزش پولی خدمتی که به آنها شده) خشمگین و عصبی شده اند و شکایتی به عمل نیاورده‌اند، ممکن است دوباره در آینده به همان ارائه دهنده خدمت مراجعه نمایند. در حالی که اگر محلی وجود داشت که حداقل به صورت مشروع و با گوش کردن حرف آنها از خشمشان کاسته می شد، هرچند که مشکل آنها را هم حل نمی نمود، اما این آمار به پنجاه درصد مراجعه بعدی افزایش می یافت.

به موجب آمارهای بسیار دقیق مشخص شده است که شاکیان دو برابر مشتریانی که مشکل خدماتی داشته، ولی شکایت نکرده اند، ارزش دارند. البته این شامل مشتریان رهگذری که تصادفی از جایی خرید می نمایند نمی شود، بلکه مشمول مشتریان ثابتی می گردد که در گذشته از همان محل خرید یا دریافت خدمات بسیاری داشته اند و

ProjehCenter.ir

پول زیاید را در این راه هزینه نموده اند. پس از جمع بندی کامل، به این نتیجه خواهیم رسید که بسیار بهتر است که به میان مشتریان خود رفته و در مورد رضایت آنها در برخورد با شما اطلاعاتی کسب نمایید.

یکی از جزئیات در مشارکت موثر که بسیار دارای ارزش وگرانبهاست صداقت و بی پردگی است. صداقت، راهی است به سوی راستگویی و اصالت. دستیابی به حقیقت در مشارکت از راه پیمودن مسیر پر مخاطره و انتقاد دو جانبه مقدور است. شهامت پرسش و انتقادپذیری و داشتن احساسات برای واکنش در این زمینه از ضروریات است. حقیقت و حقیقت گویی ممکن است برای مدتی کوتاه روابط را غیر دلچسب و خدشه دار نماید، اما سرانجام در طولانی مدت این حقیقت است که روابطی سالم و عاشقانه در پی دارد. خدعه و نیرنگ را از مدار خارج کنید تا باعث رشد و بالندگی شما گردد.

هیچ مشارکت با مشتری، در تمام اوقات کامل نیست. یک مشارکت سالم با مشتری، همانند یک ازدواج سالم براساس صراحت و رک گویی و انتقادپذیری بنا می شود. خوشبختی، خود خوشبختی زاست، مشروط براین که حالت تدافعی در میان نباشد. همانقدر که روابط و مناسبات رو به بهبود می رود، روابط میان ارائه دهندگان و دریافت کنندگان خدمات نیز به مشارکت واقعی تبدیل می گردد. به محض این که صراحت و رک گویی موجب بهبود روابط شد، ارائه دهندگان احساس مسئولیت و دریافت کنندگان احساس آرامش ناشی از تامین خواسته های خود و مشارکت سالم می‌کنند. «حالا، مشتری، به من بگو واقعاً، از دل و جان، بدون ترس و محدودیت و به صراحت از خدمتی که دریافت داشته ای، چه احساسی داری؟»

ProjehCenter.ir

با دقت و هیجان گوش دادن باعث در هم آمیزی دریافت ها و علائق می‌گردد. از جمله، تشکر نمودن از مشتریان به خاطر مراجعات بعدی و فهماندن این مطلب به آنها که دریافت اظهار نظرشان، باعث بهبود روابط می گردد.

این نکته آموزنده و بسیار مهمی برای من بود، چرا که تعادل و برابری نیاز به صرف انرژی دارد. شما نمی توانید کناری بایستید و شاهد مشارکت خود در امور باشید، بلکمه باید پاهای خود را به آب بزنید و وارد عمل شوید. ضرب المثل «آنهایی سهم می برند که دل می سوزانند» مفهوم عمیق مشارکت را نشان می دهد. مشارکت نمی‌تواند مانند تماشای یک مسابقه ورزشی باشد. ارائه دهندگان خدمات که با مشتری خود همچون ماکس میهمان به جای ماکس برادرزاده عمل می نمایند، هیچ وقت به عمق مورد لزوم در مشارکت پی نخواهند برد.

مفهوم مشارکت این نیست که قلب و روحت را فدای کاری بنمایی تا مشتری را خوش آید. بلکه مشارکت برای حفظ تقارن و ادای دین همه شرکاء به این بنیان است. از آنجایی که توازن لحظه ای در میان شرکاء امری ضروری نیست، شرکاء باید در حفظ تعادل نسبی کوشا باشند. مشارکتهای پایا و مقتدر میان شرکایی برقرار می ماند که همدردی و دلسوزی خود را ابراز می دارند نه آنهایی که در ظاهر اطاعت و فرمانبرداری می نمایند.

ProjehCenter.ir

تعادل و برابری، نیازمند فضایی باز است که با احترام توام باشد و این رابطه است که ضمن بهره وری از منافع مشترک و دو جانبه برای تفکیک و جدایی نیز حد و حرمت قائل است. اگر این فضای باز و آزادی عمل از مشتریان گرفته شود، از شما گریزان خواهند شد. اگر آنها را دست کم بگیری و اهمیتی برایشان قائل نشوی، مخفیانه و بدون اخطار، حقوق شما را پایمال خواهند نمود.

شرکاء خواستار انصاف هستند، نه سهم پنجاه درصدی.

مشارکت ها، برخوردهای متقابل و شناور هستند. از تعادلی لذت می برند که صاف و شفاف باشد نه کامل. درست وقتی که از این ناراحت هستی که بیش از سهم‌ات برداشت نموده ای، موقعیت جبران برایت مهیا می گردد. شرکاء هیچ وقت از برداشت اضافی ناراحت نخواهند شد، چرا که روابط مطلوب آنها چون حفاظتی در مقابل ورشکستگی است. آنها وقوف دارند که ارتباط گسترده شان راهنمای آنها به سوی نجات از هر گونه عدم تعادل است، حتی اگر بلند مدت باشد. مشارکت موثر، ارائه دهنده طریق یا در حقیقت راهنمای هر شریک به سوی ادای دین مشارکت است. چنین مشارکتهایی براساس آن ضرب المثل خوش بینانه بنا شده است که می گوید «همه چیز در نهایت به تعادل خواهد رسید.» حتی اگر مفهوم نهایت، مبهم و نامشخص باشد.

مشتریان برای ارائه دهندگان خدمات که سعه صدر دارند، ارزش قائل می شوند. سازمانی که در موقع رسیدگی به حسابهای خود برای دستیابی به تعادل به فکر تک پنسی های مشتریان است، واضح است که با چنین فکری مشتریهای چندین دلاری خود را از دست می دهد.

ProjehCenter.ir

وقتی از مشارکت به نیکی یاد می شود که همیشه سعی کنی چیزی بر آن بیفرایی، نه آنکه چیزی از آن بکاهی. مشارکت فروشنده و خریدار وقتی پایا و موثر است که ارائه دهندگان خدمات یا فروشندگان کالا به دلیل دستیابی به آرمانهای آتی از تنگ نظری‌های آنی دست برداشته، و آنها را نادیده بگیرند. به ویژه مشتریها حساسیت ویژه‌ای نسبت به آن دسته از ارائه دهندگان خدمات دارند، که همه چیز را به نفع خود می خواهند.

مشارکتهای موثر و با ارزش با مشتریان، توفیق آمیزند. چنین مشارکتهایی با بندهای آسایش و آرامش بسته بندی می شوند. در ذات مشارکتهای موفق، جذابیت و کشش آرام و مطبوعی وجود دارد که هم اعضا و هم بینندگان را دچار بهت و بیم می کند.

مشارکت یعنی تشریک مساعی در کاری خاص. روشهای موفق از مشتریان خود در مورد ابداع و نوآوری در نحوه ارائه خدمات نظرخواهی می نمایند. مشتریان در این مورد بینش گسترده‌تری از ارائه دهندگان خدمات دارند. هر اقدام شما بدون درک علت آن از دیدگاه مشتری، اقدامی بی ثمر خواهد بود. آنها خود بهتر می توانند حقایق را ببینند. تشکیل یک گروه از مشتریان همانند گروه راهنما می تواند بسیار در جاری ساختن، ساده نمودن و سرعت بخشیدن به امور، موثر واقع شده و مزیتی برای خدمات محسوب گردد.

امروزه مسئله «هر کسی آن درود عاقبت کار که کشت» مطرح است. کسانی موفق هستند و برداشت خوبی دارند که خدمات خوبی کشت نموده اند. در نظرخواهی‌های به عمل آمده، مشتریان اظهار نموده اند که در بیشتر صنایع وضع خدمات رو به بهبود

ProjehCenter.ir

است. امروزه خریداران اتومبیل همان قدر که به قیمت اتومبیل توجه دارند، به کیفیت و مطلوبیت کالا نیز می اندیشند.

بگذار مشتری متوجه شود که حتی در شرایطی مشکل، افتخار خدمت نمودن به او را داشته ای. سعی کن پلی برای انجام خدمات در آینده بسازی. «امیدواریم بازهم در آینده در خدمت شما باشیم. امیدوارم دفعه دیگر شرایط طوری باشد که بتوانیم به نحو مطلوب‌تری خدمت نماییم!» به خاطر داشته باش که آخرین برخوردت با مشتری، همان چیزی است که در خاطره ها باقی می ماند و برای دیگران بازگو می شود.

هرکسی در شرایط مطلوب قادر است خوب خدمت نماید. اما در شرایط نامطلوب، نادرند کسانی که بتوانند از پس این عمل برآیند. خدمت به افراد عصبانی، مشخصاً به آنها اعتماد می بخشد. وقتی که کار مشکل می شود، مشکل را به مدارا حل نمودن است که اعتماد به وجود می آورد و همین اعتماد است که مشارکت را باعث می‌شود، و خود این اعتماد مسبب توسعه و افزایش توان برای از میان بردن رنج و سختی است.

آزادی عمل به روشهای مختلف مانند اجازه دادن، تشویق نمودن وحمایت از انگیزه، از جانب رهبران به کارمندان واگذاری می گردد. این آزادی عمل به مفهوم مجوزی نامحدود نیست. بلکه بستگی به میزان تمایل رهبر در تسهیم کنترل امور با کارمندان دارد. این شناخت وجود دارد که تفویض اختیار (که در اینجا آنرا آزادی عمل نامیده‌ایم) یک هدیه نیست. هدف مدیریت، آزادسازی است، حذف همه موانع (نه هدف، نه حفاظت، نه مجوز، نه خبرگی) که کارمندان را از نمایش آزادی عمل مسئولانه باز دارد.

ProjehCenter.ir

یکی از جنبه های مهم در رهبری و مدیریت، جنبه روحیه دادن و نشاط آفرینی در محیط کاری است که باعث شادابی و لذت در امور می گردد. نشاط و اعتماد کلید اطمینانی بر تداوم کار انسانی است. نشاط و اعتماد یعنی هدف کسی را جدی گرفتن نه خود او را جدی گرفتن، نشاط و اعتماد یعنی آمادگی برای تشکر و قدرشناسی و مدام در اندیشه پایان خوشی بودن. یعنی تشعشع شادی و نشاط در محیط، تا کارمندان را به سمت تداوم در حرکت سوق دهد. این کار به آنها استقامت می بخشد تا با مشکلات مواجه شوند، نه شانه خالی کنند.

امروزه ما نیازمند مشارکت هستیم، از آن روابطی که بوی همسایگی می دهد و به خدمات افتخار و التفات می بخشد. بدون این مشارکت ها، صفحات روزنامه ها مملو از اخبار منزجر کننده و ناهنجار خواهد بود.

مشارکتهای واقعی، شرکاء را در روزهای تلخ و شیرین، سلامت و بیماری و شادی و غم، کنار هم نگاه می دارد. چنین تعهدات و التزامهایی با مشارکت شروع شده و در تمام طول مدت مشارکت ادامه می یابد. موهبت داشتن، وفاداری، تشریک در رویا و آمال، تقابل (معامله به مثل) شناور، و پژوهش جاودان برای تعهدات قدرشناسانه، از جمله ثمرات مشارکت است.

ثمره جنبی مشارکت، چیزی فراتر از وفادار بودن است. نتیجه عمیق تری که از مشارکت اکتساب می گردد، زندگی همراه با صلح و آرامش، شادی و ادای وظیفه است.

ProjehCenter.ir

مشارکت فقط از راه قصد خوب داشتن حاصل نمی شود. بلکه از راه شهامت نشان دادن و بروز شجاعت در ارتباطات احساسی پدید می آید. مشارکت در یک برخورد ساده پیش می آید که همان برخورد بعدی شماست.

ProjehCenter.ir