

مَن المسؤول عن إرضاء الموظفين؟

آنجيليا هيرين

تزخر أدبيات الإدارة بالنصح للمديرين الراغبين في القيام بمراجعات أداء فاعلة للموظفين. ما الحل السحري لذلك؟ وظف جلسات المراجعة لتحديد ما هو واضح من التوقعات والأهداف، ولكن لا تنس، على الإطلاق، الثناء على العمل الجيد، والاستماع عن قرب إلى مخاوف الموظفين.

لَمْ تخلص العديد من الدراسات، من ثم، بالرغم من كل تلك النوايا الطيبة، إلى أن الموظفين تعساء جداً؟ أشارت دراسة أجريت حديثاً، من قبل شركة «تاورز بيرين»، على 1100 موظف، من 1004 شركات، على سبيل المثال، إلى أن ثلثهم ينظرون «بسلبية كبيرة» إلى وظائفهم، ويشعرون بالإجهاد، والارتباك، فضلاً على تعبيرهم عن عدم تلقي الدعم في وظائفهم.

تتحدث المستشارة بيفرلي كاي، بذلك الصدد، قائلة: «يجسد عدم الارتباط ما هو واقعي من الأمور، ولكنه لا يعود إلى قيام المديرين بما

هو سيئ من مراجعات الأداء، بل إلى عدم استغلال الموظفين جلسات المراجعة للتحدث عما يريدون ويحتاجون».

لا تحقق المراجعات غاياتها، بحسب كاي؛ لافتقار العديد من الموظفين إلى المهارات الضرورية للتعبير عن مخاوفهم، وتقديم اقتراحات للتغيير، والدفاع عن مطالبهم - مهارات التواصل التي تعتقد بضرورة التركيز عليها، من قبل الشركات، مدة عملية المراجعة.

ترد كاي قائلة: إن تلك المهارات تتسم بالأهمية الآن، على وجه الخصوص، في أسواق العمل الشحيحة، حيث يعتمد بعض الموظفين ببساطة، بدافع من يأسهم من إيجاد وظائف أخرى، إلى إهمال عملهم عبر العزوف عن الانخراط فيه، والخروج بما هو أقل من الإنتاج، وقضاء وقتهم بتعاسة، فضلاً على ما يسببون منها لزملائهم.

تتابع كاي، شريكة شارون جوردان - إيفانز في تأليف كتاب (أحبه، لا تتركه: 26 طريقة لنيل ما تريد في العمل)، قائلة: «تجري الشركات الدراسات عن الموظفين، ثم تعهد إلى موظفي الموارد البشرية والمديرين بمعالجة شكاواهم. يتجسد ما لا تقوله الشركات لموظفيها في الآتي: «قد بلغتنا شكاواكم، وستلعبون دوراً كبيراً في معالجتها».

«يمثل إرضاء الموظفين طريقاً ذا اتجاهين، حيث يتجسد أحدهما في القادة والمديرين، والثاني فيما يقدمه الموظفون من مبادرات، ويبدلونه من جهود».

عمدت كاي، خبيرة استبقاء الموظفين - التي تقدم الاستشارات لعدد من الشركات الواردة في لائحة مجلة فورتشن لأفضل 500 شركة

أمريكية- أخيراً إلى إجراء دراسة على 400 ممن استبدلوا وظائفهم، لمعرفة السبب الذي دفعهم إلى ترك شركاتهم. قابلت كاي، فيما بعد، مديريهم السابقين، وأخبرتهم بالأسباب التي أوردتها موظفونهم. تتحدث السيدة، بذلك الصد، قائلة: «تحدث جميع المديرين، على وجه التقريب، قائلين: «لَمْ يَخْبِرُونِي؟ لَمْ أكن أعلم بذلك، كان من الممكن أن أفعل شيئاً». استنتجت، بالنظر إلى ما سبق، أن الشركات الذكية تحتاج مقارنة عمليات المراجعة استناداً إلى الطرفين، لا أحدهما».

ما الذي تريده حقيقة؟

تتحدث كاي، قائلة: «إن أردت الحصول على ما تريد كموظف، فلا تتوقع من المديرين القيام بالخطوة الأولى، ولا تدفعهم، على الإطلاق، إلى أن يخمنوا بشأن ما تريد - لأنهم سيخمنون، في الكثير من الأوقات، على نحو خاطئ، وإن كانت نواياهم حسنة».

ترد كاي قائلة: إنه يتعين على الموظفين، عند حضور جلسات المراجعة، أن يتسلحوا بما هو واضح جداً من الأفكار حول ما يريدون، وكيفية المطالبة به - سواء تعلق الأمر بالتغييرات، أم برامج التدريب، أم الإجازات، أم مطالبة المدير بتغيير سلوكه.

تتابع كاي قائلة: «يتمثل الخطأ الأكبر بعدم القيام بالتخطيط سلفاً. فكر في الأمر وكأنك تقابل نفسك: ما الذي أود إنجازه؟ ما خططي؟ ما الذي أنوي قوله؟ من الذي يتعين علي إقناعه؟».

يتعين على المديرين، بحسب كاي، توجيه الموظفين؛ لإدراك أن عبارة «أشعر بالاستياء» لن تعود باستجابات ملموسة، في حين يسهم تقديم الاقتراحات، للمساعدة على حل المشكلات، في تلقي استجابات مباشرة. تردف كاي، بذلك الصدد، قائلة: «تذكر أن المديرين يطالبون يومياً بحل المشكلات. تتمثل غايتك بعرض مشكلة ما، والتقدم بأفكار حول كيفية حلها».

يتمثل سوء الفهم الشائع، بحسب كاي، لدى المديرين عند اقتراب موعد المراجعة، بأن الموظفين سيطلبون بالعلاوات والترقيات، لا أكثر، في حين يتطلع الموظف، في حقيقة الأمر، إلى الحصول على الدعم والتقدير. يعتقد الموظفون على حد سواء، في الكثير من الأوقات، بالرغم مما سبق، أن المال يجسد الشيء الوحيد الذي يتعين عليهم المطالبة به.

«اعمد، عند التقدم

بطلب لمديرك، إلى توضيح

ما يفيد في ذلك الطلب».

قيل لكاي في ورش عمل للموظفين، بحسب ما تورد، إن طلب المال أسهل من طلب التقدير. إذ تكمن المشكلة، برأي كاي، فيما يسم مفاهيم التقدير، والكرامة، والاحترام من ضبابية شديدة بالنقيض من المال، الذي يمكن تعيينه بسهولة. تردف السيدة قائلة: إن أفضل مقاربة للمشكلة تتمثل بوضع لائحة بشأن ما يمكن أن يعنيه التقدير في مكان العمل.

تتابع كاي قائلة: «إن افترضنا أن المراجعات تقول بارتفاع مستوى أدائك، ولكنك تشعر، في معظم الأوقات من العام، بالتجاهل والإهمال، فكن مستعداً لإخبار المدير برغبتك في الاستماع إلى رأيه حين تقوم بما ينال إعجابه». إن لم يكن ذلك مناسباً، فأخبره برغبتك في احتساء فنجان من القهوة، في كل شهر، والاستماع إلى رأيه بشأن ما أجدت القيام به، على وجه الخصوص، في المدة الأخيرة. أعلمه، بكلمات أخرى، برغبتك في تلقي استجابته بطريقة مباشرة، لا عقب ستة أشهر.

تضيف كاي، بذلك الصد، قائلة: «ركز على التفاصيل. لا تكتف بعبارة «أنت جيد في عملك». أخبره برغبتك في الاستماع إلى رأيه الإيجابي بطريقة مفصلة، حين تقوم بأي من الأعمال».

تمثل التفاصيل ما هو أكثر من الأهمية، بالمقابل، إن اتسم سلوك المدير بالاستخفاف أو عدم الاحترام. تردف كاي، بذلك الصد، قائلة: «لا يمكنك الاكتفاء، في تلك الحالة، بمخاطبة مديرك قائلاً: «أنت سلمي جداً». يتعين عليك أن تتحدث بالتفصيل، بما يماثل العبارة الآتية: «تأثر قدرتي على العمل بفاعلية، مع أعضاء فريقتي، حين تنتقديني في الرواق أمامهم».

التقدم بالاقتراحات

يشير الموظفون فيما يُجرى عنهم من دراسات، بطريقة متكررة، إلى أنهم «عالقون» في وظائفهم، فضلاً على اعتقادهم أن المديرين لا

يعملون على تطويرهم. تجادل كاي في حاجة الموظفين إلى أن يكونوا محددين جداً مع أنفسهم، فضلاً على تعيين ما يحتاجون من المهام التطويرية أو البرامج التدريبية، والكيفية التي يمكن أن تهيئهم بها لما يرغبون من الوظائف. لا يعني ذلك، بحسب كاي، إلا القيام بالبحث، قبل المراجعات، لتعيين فرص التدريب وكلفتها. تقترح السيدة أن يعمد الموظف، إن كان يخطط للمطالبة بالانتقال إلى وظيفة أخرى، إلى وضع خطة لآلية الانتقال، وإيجاد البديل.

يتعين على الموظفين، وفق ما تضيف كاي - في حين تسم الإيجابية ذهابهم إلى مراجعات الأداء بما هو مدروس بعناية من خطط التغيير- أن يتذكروا ضرورة التسلح بعدد من الخطط البديلة، على حد سواء، لتحقيق أهدافهم.

تتابع كاي قائلة: «يتمثل الخطأ الأكبر بالقدوم بالمطالب. يجدر بك، عوضاً من ذلك، أن تخاطب مديرك قائلاً: «ها هي مشكلتي، وها هي ثلاث من الفِكر لحلها». ستمنح مديرك، بتلك الطريقة، هامشاً للحركة.

«ستُظهر، إضافة إلى ذلك، أنك تقوم بواجبك على أكمل وجه، فضلاً على دعوة مديرك لإضافة المزيد من الحلول إلى القائمة. إن اكتفيت، عوضاً من ذلك، بالدخول قائلاً: «أود أن أترقى»، فستحشر مديرك في الزاوية». تصعب الاستجابة للمطالب جداً، بالمقارنة بمجموعة من الخيارات المدروسة.

إنجاز الاتفاق

يتمثل أكثر ما يتسم بالبساطة - ويتم تجاهله - بحسب كاي، من الجوانب المتعلقة بمطالب أي من الموظفين، بتوضيح ما يفيد مديرك في تلك المطالب.

أوضح ما يمكن أن يقدمه خضوعك للتدريب والدورات، على سبيل المثال، من عون لمديرك ووحدتك على الأداء بفاعلية أكبر. يتعين عليك، على حد سواء، مقارنة المسائل المتعلقة بالأعمال: ما الذي يمكن أن يلي به هذا التغيير حاجات العمل الآتية؟ كيف سيزيد من القيمة، فيما يتعلق بالشركة، ويسهم في إنجاز مهمتها؟ تتحدث كاي، بذلك الصدد، قائلة: «يتعلق الأمر، إضافة إلى ذلك، بتوضيح الكيفية التي يمكن أن يسهم بها تحسين تواصلك مع الرؤساء، أو ترفيتك إلى ما يتسم بإستراتيجية أكبر من المناصب، في تقديم العون للشركة على وجه العموم».

كن مهياً لمساعدة المدير على تعيين ما يمكن أن يعيق تلبية مطلبك - سواء تعلق بالأشخاص، أم مشكلات الميزانية، أم العوامل الزمنية - وكن مستعداً لتوفير الحلول.

تتابع كاي قائلة: «تملك، على الأرجح، فكرة واضحة عما يمكن أن يعيق تلبية مطلبك - وهو ما يفسر عدم مطالبتك به في السابق. إن أمضيت كل ذلك الوقت، بكل الأحوال، في التفكير في المشكلات، فسيكون بمقدورك، على الأرجح، إيجاد ما يكفل حلها من الأفكار على حد سواء».