

بناء معنويات

الصف الأمامي



بقلم شارلز وارديل

إنهم الأشخاص الذين يجعلون أي عمل ما يتقدم في الطريق الصحيح كالبائع في الدكان أو عمال المستودعات أو الخدم في المنازل أو ممثلي شركات الهواتف وجميع الموظفين الآخرين الذين يعملون في الصف الأمامي مع الزبائن ويؤدون مهمات العمل اليومية. وهم الأشخاص الذين قلما يخضعون للتدريب ولا يتلقون أجور عالية. ومع ذلك فهم الأناس أنفسهم الذين يعقدون العزم على إرضاء الزبون ويتوثقون من أن الزبون لم ينصرف منزعجاً. كيف ستساعدهم على أن يكونوا منتجين ومتحمسين لعملهم؟

هناك وسيلتان باهظتا الثمن. إحداهما إعداد برامج تدريبية شاملة لمساعدة الأشخاص الذين يعملون في الصف الأمامي ليكتسبوا المهارات التي يحتاجونها للنجاح في عملهم والتقدم في الشركة. أما الوسيلة الأخرى فهي توفير مزايا وتعويضات أفضل مما يتلقاه الموظفون الذين

يعملون في الصف الأمامي عادة. (عليك النظر بإمعان إلى خيار الأسهم الذي تقدمه شركة ستاربك لموظفيها). إن هاتين الوسيلتين ستؤديان إلى نتائج مذهشة. ولكن إذا لم تكن أنت المسؤول عن الموظفين الذين يعملون في الصف الأمامي ولا تستطيع تطبيق مثل هذه البرامج، فلا تيأس، هناك وسيلة ثالثة زهيدة الثمن. سيكون بإمكانك وحدك أن تحقق فارقاً كبيراً لهؤلاء الموظفين ببساطة عبر الطريقة التي تدير فيها مكان عملك.

تحقق من أسلوبك في التعامل

هل يتبادر إلى ذهنك من وقت إلى آخر، الشخصية الكرتونية الأمريكية دو ديلبرت الذي يمثل الكفاح اليومي لـ «الموظف المغلوب على أمره»؟ يقول بوب نيلسون «إن العديد من المديرين يجدون صعوبة في منح الثقة للناس الذين يعملون في الصف الأمامي»، فهم يقولون أن الأجر رديء وأنه من الصعب إيجاد الأشخاص المناسبين وليس هناك أي أحد يقبل بهذه الوظائف إلا إذا كان مضطراً إلى ذلك وأن الموظفين لا يبقون في وظائفهم مدة كافية ليكون إنفاق المال لتدريبهم أمراً مفيداً مادياً أو عملياً. وليس من المدهش أن المديرين يعاملون هؤلاء الموظفين وكأنهم أثاث قديم لا قيمة له. وقال أحد المديرين لنيلسون «أنت لا تفهمني، إن الناس الذين يعملون لدي كثيرون العيوب».

ما عليك إلا مقارنة هذا الأسلوب في التعامل مع أسلوب جو كلارك وهو مدير مطعم لوجبات الدجاج السريعة «شيكفيل». يقول هذا المدير «إن الأشخاص الذين يعملون لدي هم بمثابة زبائني». فهو يلقي عليهم

التحية عندما يصلون إلى المطعم ويودعهم عندما يتركون المكان ويحثهم بين هذا وذاك. «إن أكثر الأوقات متعة هو الوقت الذي نقضيه قبل ساعات العمل وعندما يقوم الموظفون بإعداد الطعام، «وننتهز هذه الفرصة كي يحدث بعضنا بعضاً عما فاتنا من أحاديث وأخبار». يعمل السيد كلارك في تجارة الوجبات السريعة ولكن بعض موظفيه ما زالوا يعملون لديه منذ أكثر من تسع سنوات. ويضيف «إن الموظفين يشعرون بالرضا التام عن العمل هنا».

أنجز الأمور السهلة أولاً وكرر ذلك

لقد قالت السيدة كاثيري فارس، وهي مستشارة تقدير وتعمل لدى شركة بوسطن فلييت، أن مجموعة من مصححي الرموز لدى المصرف وهم -الموظفون الذين يقومون بتحرير أمور القبض- قامت بتدوين أهم ثلاث ممارسات قد يقوم بها المديرون كي يشجعوا الموظفين على الاستمرار في العمل لدى المصرف. وقد قالت أن إجاباتهم كانت: «قل مرحباً وشكراً ومن فضلك». ويتوافق هذا الأمر مع الإجابات الساخرة المتعلقة ببحث أجري منذ بضع سنوات من السيد جيرالد غراهام عميد كلية بارتون لإدارة الأعمال في جامعة ويشيتا. ولقد قام غراهام بإجراء مسح على موظفي المكاتب والرعاية الصحية لمعرفة ما هي الحوافز التي كان لها التأثير الأكبر في الإنتاج. وكتب في تقريره «إن ما يثير الاهتمام أن الحوافز الأقل كلفة كان لها التأثير الأكبر عليهم». ولقد تضمنت تلك الحوافز المذكرات الشخصية والتقدير العلني والاجتماعات التي ترفع من المعنويات التي تخصص للاحتفال بالنجاحات. «إن معظمنا لا يفعل هذه الأمور على نحو جيد».

استمع ثم تصرف

إن المديرين الجيدين هم المديرين الذين يتفقدون موظفيهم بانتظام. الهدف الأول: تعرف أحدهم الآخر. اسأل موظفيك لماذا اختاروا أن يعملوا لديك وليس لدى أي شخص آخر وما هي الأمور المتعلقة بعملهم التي يحبونها أو يمتنونها. حاول أن تكتشف ما هي هواياتهم وما هي المهارات التي يحبون أن يكتسبوها. إذا كنت مديراً لمتجر ما، قد تكتشف أن إحدى الموظفات تحب أن تقوم بتنسيق المعروضات في القاعات، وعندما تطلب منها أن تقوم بهذا العمل فإنك في هذه الحالة تكون قد عززت تحمسها للعمل. الهدف الثاني: الاطلاع على ما يعرفه الموظفون. ويقدم لنا ستيف بومان، الرئيس التنفيذي لنزل ماريوت الدولي والمسؤول عن الموارد البشرية الإدارية والتطوير، النصيحة الآتية: «لا تستخف أبداً بمهارات الناس الذين طُلب منك قيادتهم». «إن هؤلاء الناس يدركون تماماً ما المطلوب منهم لإنجاز أعمالهم. وعندما يكون لمشرف مدبرات المنازل فكرة عن أفضل طريقة لتنظيم هيئة الموظفين، فمن الأفضل أن تتراجع وتستمع إلى ذلك الرأي».

إن الرغبة في الاستماع قد تغير مسار القسم كمله. كانت السيدة شارون ديكير نائبة رئيس في شركة ديوك للكهرباء ومسؤولة عن خدمة العملاء هناك حيث كانت تشرف على مكالمات زبائن المؤسسة. ولقد ذكر السيد مايك لاندرم مدير الموارد البشرية في الشركة أن الأشخاص العاملين لدى في كونها السيدة ديكر كانوا يقومون بفعل أي شيء كان من أجلها. ويكمن السر هنا، استناداً إلى قوله، في كونها قامت بتأليف

مجموعات عمل من أجل تقدير الموظفين وقدمت لهم المكافآت مثل ما أرادوا. وأضافت أيضاً «لقد كان عملاً مضمناً». وما أرادته الموظفين كان اغتنام الفرص لتخفيف حدة ضغط العمل. «كانوا يقومون بترتيب برامج مسلية ممتعة مثل تناول وجبات الغداء الخفيفة وأخذ أوقات راحة إضافية وتخصيص أيام لمشاهدة مسرحيات هزلية قصيرة تتعلق بيوم تقدير الموظف. إن تلك الأمور كانت تبعث النور والحياة في أماكن العمل.

ويفيد الاستماع إلى الآخرين أيضاً في اكتساب أفكار لا تخطر على بالك عندما تكون على انفراد. وأفاد السيد نيلسون أن أحد الشركات توظف العديد من طلاب الجامعات. وعلم المدير أن الطلاب يحتاجون إلى مكان هادئ للدراسة، لذا أمنت لهم الشركة مكاناً مخصصاً في مكتب منفرد. ولقد شعر الطلاب بأن هناك من يستمع إليهم وينظر إليهم نظرة تقدير واحترام وبذلك أظهروا مشاعر إيجابية تجاه الشركة. «عندما كانوا لا يعملون كانوا يأتون إلى الغرفة ويدرسون، وإذا ما تعرضت الشركة إلى أزمة ما، كانوا يهرعون إلى مد يد المساعدة».

تدريب شامل

إن هذه المسألة لا تحتاج إلى تفسير، فإن معظم الناس يشعرون بأنهم محفزون عندما يقومون بتعلم شيء ما. إن المسؤول عن مطاعم وجبات الدجاج السريعة «شيكفيلة» على سبيل المثال يحاول أن يجعل موظفيه يعملون في كل أقسام المطعم. «قد يعمل الموظف في أحد الأيام كأمين صندوق وفي اليوم التالي قد يقوم بصنع الشطائر». إن هذا الأمر

لا يجعل العمل أكثر إثارة فقط بل يمكنهم من مساعدة بعضهم بعضاً بطريقة أفضل عندما يستدعي الأمر.

كن أنت القدوة

كتب مقال في مجلة (هارفارد بيزينس ريفيو) أيار - حزيران عام 1999 كيف استطاعت دائرة مشاة البحرية الأمريكية - التي تجند الكثير من الشباب المفتقرين إلى المهارات والذين يعانون من الاضطراب أحياناً- «أن تتفوق على كل المنظمات الأخرى بجعل رجال الخطوط الأمامية ينهمكون بكل جوارحهم في العمل. ويذكر جيسن سانتاماريا ضابط مشاة بحرية سابق والمشارك في كتابة هذا المقال والذي يعمل حالياً في شركة ماكينزي كمحلل تجاري» إن المفتاح الرئيس لإدارة تضع نصب أعينها سياسية القدوة هو «إعطاء الأولوية القصوى إلى الجنود ذوي الرتب الدنيا، فعلى سبيل المثال لايتناول الضباط طعامهم حتى ينتهي مشاة البحرية من تناوله». وقدر سانتاماريا أنه كان يقضي من 50 إلى 90 بالمئة من وقته في العمل مع الأشخاص الذين كانوا يعملون تحت إشرافه ويقدمون التقارير له».

إن سياسة إتباع القدوة تعزز من رغبة المديرين والمشرفين في الدخول إلى العمل المباشر مع الموظفين الأقل منهم رتبة. واشتهر الرئيس التنفيذي لشركة طيران نورث ويست الأمريكية السيد هيرب كيلهير بأنه كان يقضي أياماً عديدة عاملاً في قاعات المغادرة والوصول وحملاً لحقائب السفر. ولقد أرسل السيد بومان إلى نزل الماريوت عام 1987

وكان حينها مسؤولاً عسكرياً لمراقبة تصرفات الإدارة هناك وكانت تلك أول تجربة له. وقال «إن مدير النُّزْل هذا كان أنيقاً ونظيفاً لكنه كان إذا رأى أوساخاً على الأرض يلتقطها ويضعها في جيبه».

إن شركة نُزْل ماريوت وإدارة مشاة البحرية لهما قائمة طويلة محددة من القيم والمبادئ. ولكن ماذا سيحدث إذا لم تكن مبادئ وقيم الشركة التي تعمل لديها واضحة؟ يجيب السيد بومان قائلاً «يجب عليك أن توضحها بنفسك». لكنه يضيف أيضاً أن هذه المهمة هي الأسهل. «إن الأمر الأكثر صعوبة هو التعزيز المستمر لهذه المبادئ. يجب أيضاً تحديد هوية الأشخاص الذين يقومون بعمل ما يمثل القيم والمبادئ التي تريدهم أن يطمحوا إليها».