

مساعدة الموظفين

على إيجاد المعنى

إن أكثر الموظفين تحفزاً هم الموظفون الذين يشعرون بأن عملهم ذو أهمية، وأنهم يسهمون في أمر أكبر منهم بكثير. ولكن كيف تساعد موظفيك على إدراك هذا المعنى في عملهم؟ وكما ستكتشف في مقالات هذا الجزء، فإنك لا تحتاج إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو إعداد خطط تعويض مقعدة. عوضاً عن ذلك كله، عليك أن تنمي الشعور الذي يعبر عن فكرة «الجميع يتشاركون فيما بينهم»، وذلك بإعطاء المعلومات التي تعرفها عن خطط أعمال الشركة. عليك معرفة ما يحفز موظفيك، سواء كان الحافز إتقان تقنية معينة، أو فرصة لتأسيس شيء جديد، أو احتمال عرض روح تجارية. وبعد ذلك كيف طريقتك في تبادل الآراء والمعلومات وأساليب التقدير مع كل من تلك «المكافآت الحقيقية».



obeikandi.com

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 بامعان إلى خيار الأسهم، الذي تقدمه شركة ستاربك لموظفيها). إن هاتين الوسيلتين ستؤديان إلى نتائج مذهلة. 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 للأناس الذين يعملون في الصف الأمامي»، فهم يقولون: إن 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 كثير 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، «ونتتهز 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: إن 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: إن 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 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 المديرون 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 يمقتونها؟ 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 بتسيق المعروضات في القاعات، وعندما تطلب منها أن تقوم بهذا العمل فإنك في هذه الحالة تكون قد عززت حماسها للعمل. الهدف الثاني: الاطلاع على ما يعرفه الموظفون. ويقدم لنا ستيف بومان، الرئيس التنفيذي لـنزل 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 كله. 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 ديكير 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 مضمياً». وما أراداه الموظفون 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 إحدى 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 الثاني 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 سياسة 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 في المئة من وقته في العمل مع الأشخاص الذين كانوا يعملون تحت إشرافه ويقدمون التقارير له».

إن سياسة اتباع 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 وحمالاً 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».



obeikandi.com

تجنيد القلوب والعقول

لورين غاري

إن المفهوم القديم الذي يدل على أن الشركات تضمن للموظف الاحتفاظ بوظيفته مدى الحياة، قد قضي عليه منذ زمن بعيد، ومع ذلك فما زلنا نرى أن الشركات تطالب الموظفين بالمزيد من الالتزام مقابل التوكيد الأجوف: أن مهاراتهم المكتسبة تكون قد تحسنت مع مجيء وقت تبديلهم بمصادر أخرى. وتظهر ردة فعل الكثير من الموظفين في انغزالهم وراء حدود قدراتهم المحدودة في العمل.

إن مثل ردة الفعل هذه قد تكون محزنة بعض الشيء عبر رؤية فردية، ولكنها من وجهة نظر تنظيمية قد تؤدي إلى انهيار الشركة وشللها. ولقد لاحظ جون كوترن، بروفييسور مادة القيادة في جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال: أن الشركات التي لديها موظفون «قانعون فكرياً وعاطفياً بأن عملهم يضيف أهمية ما على العالم» ستبقى وتستمر تحت ظل النظام الاقتصادي الحديث. هل تستطيع الشركات في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والقلق حول الوظيفة أن تتوقع من موظفيها أن

يكرسوا قلوبهم وعقولهم إلى الشركة ومكان العمل؟ وإذا كان هذا الأمر موجوداً، ماذا يحتاج الموظفون كي يكونوا مستعدين لجعل هذا الأمر قابلاً للحدوث؟

القسر والخوف لا يجديان

يقول السيد ريتشارد ان. نولز، مدير مصنع تابع لشركة ديبون لمدة 13 عاماً: «بصفتي مديراً لك لا أستطيع أن أحرك قلبك وروحك عبر التهديد - إنها هبات تستطيع وحدك اختيار منحها»، ويقول أيضاً: «إن عملي مديراً يهيئ الظروف التي تساعدك على منح هذه الهبات، ولكي تتطور أيضاً لكونك إنساناً كاملاً، وليس لكونك مجرد عامل».

ويضيف كوتر: «من المستحيل أن تجعل الناس يكرسون قلوبهم وأنفسهم للعمل عن طريق الخوف، فإن الخوف «يؤدي إلى الإذعان الذي يؤدي في النتيجة إلى الكراهية». ومع ذلك فهناك العديد من المديرين الذين يدعون أنهم حصلوا على نتائج هائلة من سياسة الترهيب، وأن سياسة الدنليب التي تعتمد على سياسة «المنشار»، هي أكبر مثال حي على ذلك. ويحذر كوتر قائلاً: «إذا كانت سياسة التهديد قادرة في مدة قصيرة نسبياً على الحصول على فوائد تشمل الجميع، وعلى نحو غير تصرف الموظفين، فإن شركة دنليب تستطيع أن تضع «بندقياتها» جانباً. ولكن الخوف يؤدي إلى إخماد إبداع الموظفين، وفي هذا الوقت والعصر من الصعب العثور على أي شركة ليست بحاجة إلى إبداع موظفيها من وقت إلى آخر.

التعويض وحده ليس الحل

يحتاج الناس إلى أن يُدفع إليهم بإنصاف مقابل العمل الذي يؤدونه، ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أن تدفع أعلى الأجور في مجال عملك للحصول على أداء يُقتدى به. وتقول لورا آفكيان، نائب مدير قسم الموارد البشرية في مشا في ديكونيس في مدينة بوسطن أن: «أكثر الأمور أهمية هو محاولة فهم المبدأ الأساسي لمنح العوض». وتضيف أيضاً: «إن الأمر يتعلق بإعطاء الناس المعلومات حول كيفية إصدار قرارات العوض وإعطائهم حرية السؤال عنها.

لا تستهين أبداً بقوة مشاركة المعلومات

ليس هناك طريقة أسرع لعرض التزامك الإخلاص والثقة من إطلاع الموظفين على ما تعرفه من معلومات. وتقول آفاكيان: «إنها ليست بالعصا السحرية، ولكننا نحاول قدر المستطاع أن نتحقق أن الموظفين مطلّعين على الوضع المالي وخطط العمل مثل المديرين»، وفي النتيجة، فإن هذا الأمر يعزز الشعور «بالمشاركة المتبادلة، والإدراك أن الجميع يبدأ واحدة في إنجاز العمل».

إن المشفى الذي كانت تعمل لديه السيدة آفاكيان له سياسة تقضي بعدم إلغاء المناصب عبر مدة التسريح المؤقت على الإطلاق، وهو التزام استثنائي قد حافظ عليه طوال مدة عملها، حتى عبر اندماجه في مشفى آخر. ولكن هذه السياسة عانت الأمرين، ووضعت على المحك عندما واجه المشفى احتمال عجز مالي قدره 20 مليون دولار.

ولقد نقلت الإدارة هذه الأخبار المشؤومة إلى هيئة موظفيها، وطلبت منهم مساعدتها. وتلقت الإدارة أثناء عشرة أيام أفكاراً من الموظفين قد توفر 4000 دولار شهرياً، وشكلت 16 فرقة عمل للتعامل مع تلك الأفكار. وكانت معظم إستراتيجيات التوفير تسلتزم تقييد المشتريات، وكان أصعب الخيارات التي عرضت من قبل الموظفين، هو عدم تلقي زيادة في الأجور، وعدم المطالبة بالمدفوعات المتراكمة لساعات الغياب. وبذلك تحقق في نهاية السنة التوفير اللازم لتفادي التسريح المؤقت.

التركيز على القيم وراء نطاق

المكاسب المادية

قد يكون الطريق الأمثل لجلب الربح

تقول السيدة مارغريت ويتلي، الخبيرة المعروفة والمتخصصة في أشكال المنظمات الجديدة: «لم ندرك إلى الآن أننا لا نستطيع أن نستغل إخلاص الناس وإبداعهم إذا لم نكن مستعدين للنظر إلى أهداف العمل، على أنها أبعد بكثير من جني المال. وتضيف أيضاً: «إذا ما قارنا الموظفين بالمديرين، فإننا نجد أن الموظفين لديهم وعي عالمي ونظام بما يتعلق بعملهم أعلى بكثير من المديرين. إنهم يريدون أن يكون عملهم متعلقاً بهدف أعظم. ويبدو أن الشركات قد نسيت هذه الحقيقة في السنوات الأخيرة، إلا أن الناس يريدون أن يعملوا كي يجلبوا ما هو الأفضل إلى العالم. ومن دواعي السخرية: أن الشركات قد تجني الربح الكثير إذا ما وضعت هذه الحقيقة بالحسبان».

تجنيد القلوب والعقول

إن خصائص تحفيز مجموعات مختلفة من الموظفين ستفاوت. على سبيل المثال، تقول كوتر: «إن بعض العاملين في المتاجر قد لا يرون أنفسهم في مكان العمل إلى الأبد، ولكن لكونهم من بني البشر فإن مساعدتهم على استيعاب أن العمل التجاري وبحثهم عن المغزى ببعضهم ببعض، تستطيع أن تنتزع منهم كمأ هائلاً من الاهتمام والالتزام النادرين.

obeikandi.com

إعطاء معنى للعمل

آدم توبليير

هل هذا كل شيء؟

ينظر بعضنا إلى هذا الأمر وكأنه عبارة تتكرر في أغنية قديمة. وينظر إليه بعضهم وكأنه القصة التي نشعر بها عندما نصل متأخرين إلى المنزل بعد رحلة عمل، فلا نستطيع أن نرى أطفالنا، أو المناوشة الأخيرة لمعركة تتعلق بمصادر المكتب الشحيحة، فتصبح مقتنعين أننا جميعاً نفتقد إلى الغرض الأساسي الأكثر أهمية. نعمل لساعات طويلة ونكد بجِد، ولكن السند الذي كانت الأجيال السابقة تعتمد عليه في وقت ما، لم يعد موجوداً فيما يبدو.

كان المديرون في الجيل الماضي يجدون فرحاً من عملهم غير المرضي وغير الملائم ومن ضيق الحياة، في اللجوء إلى لعب دور «رجل الشركة» الذي يجزئ حياته إلى عدة حجر. فتقع المكافآت المادية في حُجرة، وأما المكافآت المتعلقة بالأسرة وخدمة المجتمع فتقع في واحدة أخرى. ومع ذلك وفي حجرة ثالثة، كان لديه وقت مخصص للنشاطات، التي تجلب

له المتعة والمعنى. أما الآن فنحن لا نفعل هذا. ونحن نبحث عن المعنى لحياتنا التي نقضي معظمها في العمل.

وأما هؤلاء الذين ينتمون إلى جيل آخر، فيجدون أن فكرة البحث عن معنى للعمل أمر سخيف جداً، أما المديرين والمهنيين الذين عاشوا ما قبل الحرب العالمية الثانية، فلم تكن لديهم خيارات متعددة. وطبقاً للإحصائيات الأمريكية التي أجريت عام 1990، فإن 87 في المئة من النساء المتزوجات من القوة العاملة الأمريكية و65 في المئة من جميع الرجال تكون زوجين يعملان كلاهما في وظيفتين. ولكن وعلى عكس وعود العصر الصناعي الذي عاهدنا بأنه سينقذ الفئة العاملة، فإن كل هذا العمل لا يوفر لنا وقت الفراغ الكافي. وكما ذكرت السيدة آرلي راسيل هوششايلد في كتابها: «رباط الوقت: عندما يصبح العمل المنزل، ويصبح المنزل العمل»، فإن العامل الأمريكي العادي يأخذ إجازة سنوية مدتها 12 يوماً، بينما يأخذ العامل الألماني 30 يوماً والعامل السويدي 27 يوماً، وهذا يعني أكثر فأكثر أن مجتمعنا هو حيث نعمل. وهكذا فإن الفكرة القديمة التي تقول: إننا نستطيع أن نمشي الهوينى طوال حياتنا كبشر، ونعيش في حجرات كتبت الحاجات المادية على أحد جوانب أقسامها الداخلية، والحاجات الإنسانية على الجانب الآخر، قد أصبحت أمراً منسياً. إذاً فإن البحث ما زال جارياً لإيجاد الحلول، التي تسمح لنا أن نصبح بشراً ومنتجين وناجحين، وكل ذلك في الوقت نفسه.

إعطاء معنى للعمل

إن الحيلة الذكية التي يقترح المرشدون استخدامها، هي إيجاد عمل يلائمنا وجو عمل يناسبنا، وأن نفهم تماماً الدور الذي نريد أن يلعبه العمل في حياتنا.

إن بعض الخبراء (وبعض ناشري الكتب) يقولون: إن أحد الأساليب لإيجاد معنى للعمل هو أن نتخلص من الكدح لدى الشركات الكبيرة، والبدء بالعمل لدى شركات «العصر الجديد»، التي تروج لنفسها على أنها صديقة للإنسانية، وتهتم بالبيئة، ثم إنها منوِّرة ثقافياً وروحياً. وهذه هي الشركات ذاتها التي تسوق لمنتجاتها عن طريق الدعاية لتراث الشركة. ومن هذه الشركات شركة «توم مين» صانعة معجون الأسنان الطبيعي، ومتجر «بدي شوب» الذي يبيع مستحضرات التجميل، التي تصنع من مقومات تأتي من العالم الثالث، وشركة «بين وجيري» التي تباع «المثلجات» الكثيرة الدسم، والتي سميت اقتداءً بشخصية بطولية لا تتبع الأعراف مثل جيري غارسيا، وشركة «ستار بك» التي قدمت خصائص كريمة إلى عاملها الذين يعملون بنصف دوام، ويبدو أن هذه الشركة نجحت في بيع القهوة في كل زاوية من زاويا الولايات المتحدة الأمريكية.

وبالإضافة إلى بيع منتجات عالية الجودة إلى جيل الخمسينيات الغني، فإن الكثير من هذه الشركات توفر في الواقع أجواء عمل تسعى لجعل العمل يحمل معنى أفضل. إن توم شابل، مؤسس ورئيس «توم أوف مين»، يدعو علماء اللاهوت العظماء إلى منتجات خاصة بالشركة، كي يبادروا بمشروعات تعود بالفائدة على غابات المطر. ولكن الوثب في سفينة الشركة الكبيرة التي تجدف فيها، كي تسوّق المثلجات العالية الجودة في

غابات ولاية فيرمونت لا يفي بالغرض المقبول لكل رجل أو امرأة تبحث عن المعنى. وللكثير منا ممن يرغبون أن يكون لهم تأثير أكبر في العالم الكبير، فإن القيام بهذا العمل لا يبعث في أنفسهم الارتياح والرضا.

وفي الحقيقة، إن أفضل مكان للعمل، كان ولا يزال، الشركات الكبيرة، وهي عادة الشركات التي تمتلك قيمةً جوهرية تسمو فوق القيم المادية. ولقد أرخ جيرى بوراس وجيمس سي كولينز 18 شركة في كتاب تحت عنوان «أسست لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية». ولقد كان أداء هذه الشركات المالي أداءً متفوقاً على مدى 50 عاماً. وقد استنتج الاثنان: أن شركة ولت ديزني وهيويت باكارد وثرى ام وشركات مثيلة أخرى تمكنت من تحقيق مثل هذه النتائج، لأنها فرضت وبالقوة قيمةً جوهرية قوية سمحت لهم أن يقوموا بتغيرات مثيرة ناجحة، وذلك عبر تغيير متعدد لمنتجاتها دورياً بالإضافة إلى اعتماد سياسة التغيرات في الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن هذه المبادئ الأساسية لم تثبت من السعي وراء فائدة تنافسية، بل من قيم ومبادئ إلزامية أخرى، مثل: احترام الفرد (معتمدة من قبل شركة هيوليت وباكارد)، والإبداع: (سياسة متبعة من قبل شركة 3 ام). واقترح بوراس وكولينز أيضاً أن هذه القيم والتي تمثل المقومات الأساسية لأداء طويل الأمد، توفر للموظفين مهمة أكثر إرغاماً من مجرد السعي وراء النتائج النهائية.

وأما لهؤلاء الذين فكروا في الاستغناء عن كل شيء من أجل غنائم أكثر، فمن الجدير بالذكر هنا، أن أيّاً من هذه الشركات التي درست من قبل بوراس وكولينز لم تقم بالدعاية لقيمها الأساسية أو لمهامها من أجل بيع المنتجات أو جذب الموظفين. إن الشركات الناجحة التي درست

إعطاء معنى للعمل

من قبلهما مثل شركتي بيل هيولت ودافيد باكرت اتبعتا سياسة متابعة الموظفين والتعامل معهم عن كثب. إن مثل هذه الممارسة أدت إلى ولاء لا يستهان به من قبل القوة العاملة. وينظر إلى هذا الأمر على أنه جو العمل المناسب، الذي يحمل بين طياته المعنى المنشود، حيث كان من الممكن الملاحظة وعلى نحو واضح: أن الموظفين أرادوا أن يكونوا جزءاً منه.

إن السمات القيادية لأي شركة ترجع بدرجة كبيرة إلى مدى قدرة الموظفين على التطور والنمو والشعور بالرضا تجاه عملهم. وإن العديد من القياديين اليوم لا يتبتون كل تركيزهم على النتائج المادية فقط، بل ينظرون باهتمام أيضاً إلى الخبرات والفرص التي توفر للموظفين الشعور بالمكافأة الأساسية، التي ما هي إلا قيامهم ببناء شيء أساسي وجوهري. وفي أحد المؤتمرات سئل السيد هنري ساشية، رئيس مجلس إدارة شركة لوسيننت تكنولوجي والرئيس التنفيذي السابق لشركة كمينز انجين، عن ثقافة الشركة التي يسعى وراء تأسيسها، فقال: إنه يناضل من أجل بناء شركة يزدهر فيها الناس، وأوضح الوسائل والمنظومات التي بحث عنها لبناء الثقافة، التي تمهد الطريق للناس، لتجعل هذا الأمر ممكناً. وعندما ترأس ساشية شركة كمينز لم يطمع بفعل ذلك فقط، بل قام بتشجيع المديرين على بناء الكفاءات في شتى ومختلف المجالات الوظيفية، قبل أن يتولى القيام بمسؤوليات الإدارة العامة. ولذا فإن أي مدير عام من الممكن أن ينتقل من منصب المسؤول عن شؤون الموظفين إلى إدارة العمليات، ومن ثم إلى الإدارة المالية. إن مثل هذه التجربة تنمي من خبرة عمل المدير المتعددة، وتقلل من ضيق آفاق عمل الأقسام.

اجعل عملك يحمل المزيد من المعنى

هناك دليل على أن حجم الشركة والأسلوب الذي تسوق به منتجاتها أو القيم ليست هي وحدها التي تضمن لك الشعور بالرضا في مكان عملك، فالأجدى لك أن تركز على المكان الذي تعمل فيه، وكيف من الممكن أن تنمي خبراتك المهنية. وكما ذكر في كتاب يتعلق بموضوع التأمل تحت عنوان: «أينما ذهبت، هو ذا أنت» يقول الكاتب: إن تغيير الموقع قد لا يحدث اختلافاً كبيراً في حياتك. بدلاً من ذلك فإن قيامك بفعل ما تقدر عليه حيث توجد قد يساعدك على أخذ أول خطوة في اتجاه إيجاد معنى لعملك.

إن مقدرتك الذاتية الكامنة في داخلك تحدد معنى العمل لك. إن الأشخاص باختلاف صفاتهم يجدون الرضا بطرق مختلفة.

ما هي الأسباب التي تجعلك تعمل؟

أجل بالطبع: لا بد أنها أقساط البيت. ولكن بغض النظر عن هذه الحاجة المادية الأساسية، ما هو الحافز الذي دفعك للعمل في الشركة، هل هو العمل أم تولي الوظيفة وساعات الدوام التي تشغلك طوال الوقت؟ إن المال هو أمر واحد فقط من الأمور التي تحفزنا للعمل. إن الناس يقومون بأداء عملهم بناء على إمكاناتهم وحوافزهم التي تتحدى التفسير البسيط للاحتمال. ويقول السيد ستيفن كير، في كتابه: أقصى المكافآت: ما هو بالفعل الأمر الذي يحفز الناس لينجزوا: بالإضافة إلى المكافآت الظاهرة والمادية، فإن الناس يتصرفون وفقاً للمكافآت

إعطاء معنى للعمل

الحقيقية. وإن طبيعة هذه المكافآت تختلف من شخص إلى آخر، وذلك استناداً لنمط شخصيته.

إن تحديد نمط شخصيتك سوف يساعدك على فهم القيم والمبادئ التي تحفزك. وفي مقال تحت عنوان: لماذا العمل؟ تحفيز القوة العاملة الجديدة، يقول مايكل ماكوبي: إن هناك خمسة أنماط من الشخصية في مكان العمل. وكل شخصية من هذه الشخصيات تستجيب إلى قيم ومبادئ مختلفة. وإذا توصلت إلى معرفة ما هي شخصيتك فسوف تتمكن من معرفة ما هي الأمور الأساسية التي تحفزك. وفيما يلي قائمة ماكوبي بأنماط الشخصيات:

- الخبير: يُحفز من قبل السيادة والسيطرة والاستقلالية. مثال: الحريف - التفوق والامتياز في صنع الأشياء.
- المساعد: يُحفز من قبل الاقتران بالناس ويهتم بهم. مثال: رجل الشركة - يساعد ذوي السلطة. مثال: مساعد المؤسسة - يحل الأزمات.
- المدافع: يُحفز من قبل الحماية والنُّبل. مثال: مقاتل في الغابات - القوة واحترام الذات وغريزة البقاء.
- المبدع: يُحفز من قبل إجراء التجارب والابتكار. مثال: المتبارون المجد والمنافسة.
- مطور الذات: يُحفز من قبل موازنة الكفاءة والمعرفة واللهو والنمو الذاتي.

كتب ماكوبي منذ عقد أن «المتباري» يمثل النمط السائد للموظف، الذي يهتم بالمنافسة القصيرة والصفقات التجارية، و«ضربات المعلم السريعة». ويقول ماكوبي: «أما مدير اليوم فهو مطور لذاته» - وهو إنسان قوي مكتمل الشخصية، ويسعى وراء موازنة التطور الذاتي والمعرفة والكفاءة. إذا كنت مبدعاً، فستجد أن عملك أكثر متعة إذا كان باستطاعتك قضاء معظم وقتك في الإبداع وإجراء التجارب. ولن تجد أي معنى لعمل يركز على الحماية فقط. إن الخبراء يجدون أن العمل الأكثر متعة يعتمد على نحو كبير على السيادة والسيطرة، وليس على التوافق في العلاقات.

هل من الممكن أن يكون العمل دافعاً باطنياً؟

إن تحليل الذات له حدوده بالطبع، تماماً كتحليل الأصناف. وتعد أنت صنفاً واحداً من تلك الأصناف. وهناك نطاق أوسع وأكبر سيمكنك من إعطاء نفسك نمطاً ثابتاً ويساعدك على تحديد ماهية مهمتك المهنية. يشعر بعض الناس أن لهم مهمة في عملهم وإن معظم قادتنا المحترمين العظماء هم من هؤلاء الناس. وبعضهم الآخر يستخدم المصطلح الديني القديم «الدافع الباطني». ويتضمن هذا المعنى أن ما يجب أن تقدمه في عملك يجب أن يكون أمراً فريداً من نوعه استثنائياً وحيوياً - وإن استخدام هذا الإطار للنظر إلى مكاننا في العمل قد يكون مفيداً على نحو خاص للعاملين المتطلعين في عالمنا اليوم.

إن عالم اللاهوت جيمس هيلمان يقول في كتابه الأكثر مبيعاً «شفرة الروح: البحث عن الصفة والدافع الباطني»: إن كل واحد منا يمتلك

إعطاء معنى للعمل

برنامجاً فريداً لحياة فريدة. فإن بدا لك هذا قولاً من العصر الحديث، أو أنه أمر غير مريح من الناحية الدينية، أو أنه يتعلق بالقضاء والقدر، أو أنه أمر غير محتمل، يجب عليك أن تأخذ بالحسبان حجم البرمجة المسبقة التي تحدث في الطبيعة. يستخدم هيلمان التشابه الجزئي لحبة البلوط، والتي تحتوي على كل «الشفرات» لنمو الشجرة - وذلك إذا أعطيت الماء الكافي والتربة وضوء الشمس. ويقول هيلمان. عندما يجد البالغون، أنفسهم «مغروسين» تماماً مثل حبة البلوط الشاردة في تربة غير مناسبة مع القليل من الإضاءة أو الكثير من الماء، سيتخلون، لبعض الوقت عن فكرة «النمو» تماماً مثل حبة البلوط، التي تتناول لتصبح شجرة بلوط كبيرة. ويضيف قائلاً: وعوضاً عن ذلك يجب علينا عبر اختبار أنفسنا أن «نتوقف عن النمو»، وذلك كي نعيد اكتشاف مهمتنا المفقودة في الحياة.

وهنا نأتي إلى إحدى الأفكار الجديدة الأكثر نقاء وحرماً، والتي تتعلق بالطريقة التي نستطيع بواسطتها إيجاد المزيد من المعنى لعملائنا. إن هذه الفكرة التي افترضها السيد مايكل نوفاك والكثيرون من قيادي الأعمال التجارية الآخرين، تدل على أن العمل نفسه من الممكن أن يكون «دافعاً باطنياً» وشريفاً أيضاً. ويكرر نوفاك في كتابه «العمل مثل الدافع الباطني: العمل والحياة المختبرة» قول هيلمان نفسه وآخرين مثله، مؤكداً: أن «الدافع الباطني» أو المهمة هو السبيل الذي يقودنا إلى المكافأة الحقيقية. وتعرض لنا حياة نوفاك وجهة نظره بالإضافة إلى الحقيقة بأن الكثيرين منا قد لا يجدون «مهمتهم» في الأماكن التي تبدو لهم جلية جداً. لقد درس نوفاك الكهانة لمدة 12 عاماً، ولكنه تخلى عن عمله هذا قبل خمسة أشهر من تنصيبه. فلقد توصل إلى الإيمان أن

هذا العمل ليس «دافعه الباطني». وقد اعتقد زملاؤه ومرشده وأسرته وأصدقائه: أنه قد أصيب بالجنون. ولكنه أحس بشعور قوي يدفعه إلى أن يصبح كاتباً. ومنذ ذلك الوقت أصبح نوفاك كاتباً محترفاً وخطيباً وسفيراً، ثم إنه حاز على «جائزة تيمبليتون للتقدم في الدين». ولقد أمكنه هذا الإنجاز الأخير أن ينضم إلى أمثال الكسندر سولزنيهتسين والأم تيريزاً. واكتشف أندرو كارنيجي، الابن الفقير لعامل النول الاسكتلندي، أنماطاً أخرى من المهمات - وكان أولها يتعلق بالعمل، والثانية تركزت على الإنسانية وحب البشر. لقد بدأ كارنيجي العمل عندما بلغ الحادية عشرة من عمره، وكان قد حصل على أربع سنوات من الدراسة الرسمية فقط. وعندما بلغ 66 عاماً كان قد تقاعد من شركة، يواس ستيل، وعُدَّ واحداً من أغنى الرجال في العالم. وبالرغم من اشتهاره باستخدام أشد الوسائل في التعامل مع العاملين لديه، إلا أنه عندما تقاعد تذكر أنه قطع على نفسه عهداً عندما كان شاباً. لقد وعد نفسه إذا ما أصبح غنياً سوف يتبرع بكل ثروته قبل أن يتوفى. وقد حافظ كارنيجي على وعده فعلاً، وأصبح واحداً من أعظم فاعلي الخير في العالم.

وقد حاول هاورد شولتز، الرئيس التنفيذي لشركة ستاربك، أن يمثل إيمانه بأن العمل هدف سام، في الطريقة التي اتبعها للقيام بأعماله. وفي مشروع إعمار المنازل في كاناريس، بروكلين، حيث ترعرع شولتز، وكان يرى أباه يضني من العمل ذي الأجر القليل، عاهد شولتز نفسه قائلاً: «إذا ما أصبحت يوماً من الأيام في منصب مسؤول وقادراً على إحداث تغيير، فلن أتخلى عن الناس أبداً». وإن إحدى الميزات المنافسة لشركة ستاربك هي قلة نسبة إعادة تنظيم وتوظيف العمالة، التي من

الممكن أن ننسبها إلى سياسة الشركة المتعلقة بتوفير ميزات كاملة للموظفين، الذين يعملون نصف دوام فقط.

هل تستطيع أن تجعل عملك

يتلاءم مع دافعك الباطني؟

إن هذا السؤال هو سؤال العصر، ومن الصعب جداً الإجابة عنه. إذا كنت خبيراً -وهو الشخص الذي يقيم السيادة والسيطرة- ومهمتك هي أن تصبح مهندس طيران، فماذا ستفعل بعملك الحالي كمندوب مبيعات في شركة مفروشات؟ لن تستطيع أن تنتقل من خزائن الملفات إلى سفينة فضاء بين عشية وضحاها، وقد لا تخرق الجزء الأعلى من الغلاف الجوي أبداً. (هناك فرق بين الدافع الباطني والأحلام). ولكنك قد تستطيع أن تتحول، مع الوقت، من مدير مبيعات إلى مهندس تصاميم، أو إذا كنت لم تلتحق بدورة تدريب تصاميم، ستتعلم تقنية الأنظمة وتستخدم دراستك الجديدة لتنتقل من حقل المبيعات إلى العمل التقني.

إن بعض الشركات والمصالح التجارية -وحتى التقليدية منها- تسهل للموظفين عملية انتقالهم من منصب إلى آخر أكثر من الشركات الأخرى. إن هؤلاء الذين ما زالوا يسعون إلى العمل الكفء المناسب والقيم والمبادئ قد يستفيدون من الالتحاق بشركات مثل كمينز إنجين التي تنقل موظفيها من عمل إلى آخر وفي اختصاصات مختلفة قبل أن تطلب منهم أن يستقروا في منصب ما.

وإن وجدت نفسك في مدة قصيرة تعمل في وظيفة لا تتطابق مع إمكانياتك وقيمك وأهدافك، فانظر باهتمام إلى الفكرة الطريفة القائلة:

إن كل الأعمال هي شكل من أشكال الخدمة. إن هذا الانطباع المتواضع والذي يبدو أنه أصبح أمراً منسياً من الماضي قد انتعش من قبل موجة خدمة الزبائن، التي أدركت أن مهمة خدمة الزبون في كل الأمور، هي المفتاح لنجاح الشركات. وإن مثل هذه الأماكن التجارية «المستتيرة» تقول للموظفين: إنهم ليسوا إلا أقسام خدمات فردية. وبعض القياديين الآخرين يفيدوننا بالفكرة القائلة: إن العمل، حتى عندما يفتقر إلى المعنى، فإن المعنى موجود - ليس في العمل بل في الطريقة التي نؤدي بها العمل.

لقد قال مارتن لوتر كينغ ذات مرة: إن كل أنواع العمل نبيلة. ولهذا فقد قال مقترحاً: «إذا ما قمت بكنس الشوارع فاكنسها وكأنك الموسيقار بيتهوفين يؤلف مقطوعة موسيقية». أو كما يجب أن يقول مؤسس ستاربك لبائع القهوة بالتجزئة، عندما تصب القهوة: صب قلبك فيها.

قراءات إضافية

Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies by Jerry Porras and James C. Collins (1994, HarperCollins)

Business as a Calling: Work and the Examined Life by Michael Novak (1996, The Free Press)

Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup at a Time by Howard Schultz (1997, Hyperion)

The Soul's Code: In Search of Character and Calling by James Hillman (1997, Warner Books)

Ultimate Rewards: What Really Motivates People To Achieve by Steven Kerr (1997, Harvard Business School Press)

Why Work? Motivating the New Work Force by Michael Mac-coby (1995, Miles River Press)

خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل

آن فيلد

إن الموظفين المحفزين هم من أهم عناصر نجاح الشركات - إن هذا القول أصدق اليوم من الأمس، حيث إن الريح الضعيف (أو غير الموجود) والانتعاش الاقتصادي لا يزالان مراوغان. إن هذه الحقائق الاستنتاجية الصعبة قد تعني أيضاً: أن المديرين لا يستطيعون أن يعتمدوا كثيراً كما كانوا يفعلون في الماضي على استخدام التحفيز المادي لدفع الموظفين إلى الانخراط في العمل.

إذاً كيف تستطيع أن تبقي الموظفين محفزين ومنتجين؟

إن إحدى الإجابات تكمن في مفهوم مثبت المهنة التي طور منذ 30 عاماً من قبل إدغار شينين بروفيسور زميل في قسم الإدارة في معهد ماساوشوستس للتقانة. يقول شينين: إن الناس يحفزون بطريقة رئيسة من قبل ثمانية مثبتات - وهي الأولويات التي تحدد كيف يرون أنفسهم، وكيف ينظرون إلى عملهم؟

واليوم وفي مناسخ الأعمال المتقلب المضطرب، فإن تحديد النقط الأساسية لمثبتات مهنة الموظف هو بالخصوص أداة مفيدة، لأنه يسمح لك أن تقوم بأمرين أساسيين وهما أولاً: تكيف أسلوبك في التعامل وفق حاجة الموظفين الفردية. وثانياً: حث الموظفين على أداء أفضل باختيار أكثر الطرق فاعلية لمكافحة وتقدير الإنجازات.

النتيجة: في بيئة متطلبة حيث تكون الموارد المادية محدودة، سوف تتمكن من جعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتحفيز.

تقول ليندا كونكلين مديرة متخرجي خدمات المهنة في جامعة نورث كارولينا ومدربة تنفيذية سابقة: «إذا استخدمت مثبتات المهنة بفاعلية، فسوف تحول موظفيك إلى متفوقين».

ما المثبتات الثمانية؟ إنها مدرجة كالآتي:

1- الكفاءة التقنية والوظيفية: إن المفتاح لشخص يمتلك مثبت المهنة هذا هو الرغبة في التفوق في حقل عمل من اختياره. إن المال والترقيات لا تهم مثلما تهم فرصة صقل البراعة في العمل. وفي حين أن هذه المهن مثل الهندسة وتصميم برامج الحاسوب تجذب الكثير من الناس، لما تحمله من مواصفات معينة، تستطيع أن تجد هذه المهن أيضاً في كل مكان، وذلك في مهنة المحلل المالي الذي يتحمس لفكرة حل أي مشكلات استثمارية معقدة إلى مهنة المدرس الذي يسعد بأداء الصف المستمر الجيد.

2- الكفاءة الإدارية العامة: إن الشخص الذي يمتلك مثل هذا المثبت المهني هو في الأغلب متحالف مع طريقة الشركة المهنية التقليدية.

وهو أيضاً القطب المعاكس للشخص الذي ينظر إلى الكفاءة التقنية/ الوظيفية أنها الأهم والأبرز. إنه يريد أن يتعلم كيف يقوم بأداء العديد من الأعمال، وأن ينهل المعلومات من مصادر متعددة، وأن يقوم بالإشراف على مجموعات أكبر من الموظفين، وأن يستخدم مهارته الشخصية المعتبرة. ما يصبو إليه بالفعل هو أن يتسلسل السلم ليصل إلى ترقيات أعلى وزيادة في الأجر.

3- الاستقلالية/ الحكم الذاتي: وكالمثلة غريتا غاربو، فإن مثل هؤلاء الأفراد يمتلكون مثبت المهنة هذا، فهم يريدون أن يبقوا وحدهم فقط. وإنهم يشعرون برضاً أكبر عندما يعملون وفقاً لقوانينهم وإجراءاتهم، ثم إنهم لا يريدون أن يتلقوا الأوامر. إن هدفهم بالأحرى هو الحرية، وليس الاحترام والهيبة.

4- الأمن/ الاستقرار: أما الموظفون ذوو مثبت المهنة هذا فهم يقدرّون قبل كل شيئاً جو عمل واضح ومعروف، تدون وتحدد فيه المهمات والسياسات بجلاء تام. وهم يعدّون وبوضوح أنفسهم والشركة شيئاً واحداً، مهما كان مستوى مسؤولياتهم.

5- الإبداع والالتزامي: إن هذه الفئة تريد أن تبتكر شيئاً خاصاً بها وتقوم بإدارته. وفي الحقيقة، إن استحواذ الابتكار يسيطر عليهم، ويصابون بالملل بسهولة إذا ما شعروا بعرقلة عملهم. ومن المتوقع أن يقوم أي شخص يمتلك مثل هذا المثبت المهني بتأسيس عمله الخاص أو على الأقل أن يدير شيئاً ما إلى جانب وظيفته.

6- الإحساس بالخدمة: إن أهم قضية لهؤلاء الموظفين هي الحاجة لتركييز العمل على مجموعة من القيم المحددة. ولكن هذا لا يعني

المرشدين الاجتماعيين أو بكلمة أخرى الممرضات فقط. فهذه الفئة من الممكن أن تحتوي أي شخص: سواء كان خبير موارد بشرية يهتم ببرامج عملية إيجابية أو باحثاً يعمل على تطوير عقار جديد. إن المال ليس هو الحدث الأساسي، بل الفرصة للتركيز على قضية معينة.

7- التحدي المطلق: إن هذه الفئة تسعى وراء التحديات الأصعب من أجل التغلب عليها.

8- إن هؤلاء الأفراد ينظمون أنفسهم وفق حياتهم الخاصة: إن مهمهم الأكبر هو أن تمنحهم وظيفتهم الحرية، ليتمكنوا من الموازنة بين العمل وبين همومهم الأخرى.

عندما تقوم بفهم كل واحدة من هذه المثبتات، تستطيع أن تحدد مثبت المهنة الخاص بكل موظف في دائرتك. إذا لم تتمكن من تحديد المجال الصحيح بنفسك تستطيع أن تطلب من هيئة موظفيك أن يخضعوا لتقييم مختصر طور من قبل شين. وبعد ذلك تستطيع أن تتخذ الخطوة القادمة وهي أن تصوغ كيفية تعاملك وتقديرك للأداء الجيد في أسلوب يتوافق مع مثبت مهنة كل فرد بعينه. وفيما يلي بعض الإرشادات:

الكفاءة التقنية/ الوظيفية

كيف تتواصل؟

يقول جان غاماشي، مدرب إداري مختص في تطوير قدرات المديرين التنفيذيين الكبار وفرقهم: «إنهم يريدون أن يفتخروا بما يمتلكونه

خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل

من معرفة». ولهذا يجب عليك أن تعجب بهم كخبراء، وأن تحاول أن تجعل الآخرين يقومون بالشيء نفسه. ويشير غاماش إلى تقصير أحد المديرين التنفيذيين بالتعبير عن تقدير علني لأحد المهندسين الكبار العاملين لديه؛ لتفوقه في حقله. ولقد انهارت معنويات ذلك المهندس، مما أدى به إلى التفكير في تقديم استقالته من عمله.

وبالإضافة إلى ذلك، عندما تتحدث إلى شخص يمتلك مثبت الكفاءة الوظيفية، وإذا كنت تعرف شيئاً ما عن الحقل المعني، يجب عليك أن تعرض معلوماتك عليه. ولكن إن كنت لا تعرف فلا تحاول أن تتظاهر بالمعرفة. يقول بوبي ليتل، رئيس قسم تدريب الرؤساء التنفيذيين في مكتب في ولاية كنتيكي: «سوف يبصرون ما في داخلك، وسينظرون إليك نظرة عدم احترام من فورهم».

أفضل أنواع التقدير

إن هؤلاء الموظفين ربما لن يهتموا كثيراً إذا لم يحصلوا على زيادة في الأجر، ولكن معنوياتهم ستضعف كثيراً إذا شعروا بأنهم لن يتمكنوا في الاستمرار في صقل خبراتهم، أو إذا شعروا بالخوف من عدم إمكانيتهم في الاستمرار في كونهم الأفضل.

ويقول غاماش أيضاً: «إن أصعب أمر ممكن أن يواجهه هؤلاء الناس هو أن يشعروا بأنهم قد فقدوا تلهفهم للعمل». لذا توثق من ذهابهم إلى المؤتمرات وحضورهم الاجتماعات وارتياح الأماكن الأخرى، حيث يستطيعون صقل براعتهم وملازمة التطويرات الحديثة.

تحدي هؤلاء الذين يمتلكون مثبت

الإبداع الالتزام بالأهداف

وليس بمهمات خاصة.

وكلما مكنتهم من معرفتك أكثر باتوا سعداء أكثر.

الكفاءة الإدارية العامة

كيف تتواصل؟

من السهل جداً التحدث لأفراد هذه المجموعة، وذلك بسبب مهاراتهم المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص. فهم يعرفون كيف يؤثر في الناس، وهم بارعون أيضاً في السياسة، ويستطيعون أن يقرؤوا التلميحات اللفظية وغير اللفظية. ولكن من الصعب جداً نيل رضاهم إذا وُجدوا في جو محدود المصادر.

ولما كان على الأغلب أنهم يهتمون بتماشي أدائهم مع الشركة بوجه عام، وليس بإظهار خبراتهم فقط، توثق أن تتحدث عن عملهم من ناحية الأداء والنتائج النهائية، واستفد من مداخلاتهم المتعلقة بالإشراف، لكي يشعروا بأنهم يعرضون خبراتهم الإدارية بفخر واعتزاز.

أفضل أنواع التقدير

إن هؤلاء الناس يريدون حقاً المزيد من المال والترقية، ولما كنت، على الأغلب، لا تستطيع أن توفر لهم هذه الأمور، يجب عليك أن تبحث عن وسائل أخرى، كي تحسن من مميزات عملهم. على سبيل المثال، أوجد لهم مشروعات كبرى يشرفون عليها أو ادعهم إلى حضور الاجتماعات المهمة، ووفر لهم الفرص لحضور دورات أو ورشات عمل، حيث سيتمكنون من تحسين مهاراتهم. وحاول أيضاً أن تعطيهم مسمى وظيفياً أكثر تقديراً من منصبهم الفعلي.

بالإضافة إلى ذلك، ابحث عن مثبتات مهنة ثانوية قد يستجيبون لها. على سبيل المثال، تشير السيدة كونكلين إلى مندوب مبيعات يعمل بجد لشركة توريد مشافي كبيرة التقت به أخيراً. ولقد كان منصبه يتعلق بنطاق الإدارة العامة، إلا أنه أظهر أيضاً قابلية للعمل في قسم «نمط المعيشة». ولما كانت الإدارة غير قادرة أن تقدم له المزيد من المال لعمله هذا، فقد كافأته بفرصة العمل كمدرّب مبيعات. وكانت النتيجة أنه استطاع أن يقلل من رحلات سفره، وأن يمضي وقتاً أطول مع أسرته.

الاستقلالية / الحكم الذاتي

كيف تتواصل؟

إن هؤلاء الموظفين يريدون أن يبقوا وحدهم، لذا فعندهم خير الكلام ما قل ودل. اتفق معهم على تحديد جدول مواعيد لمراجعة

بعضكم بعضاً وتوثق من التمسك بأوقاته. وكن مستعداً لاحتمال عدم مراجعتهم لك في الوقت المحدد.

وتقول السيدة ليتل التي تشرف على الموظفين المستقلين: إنها تلاقى صعوبة بالغة في أن تدرج موعداً لمحادثة هاتفية جماعية. وتضيف: «واحد أو اثنان من الموظفين على الأقل لا يحضرون عادة، وهذا لا يعني أنهم لا يتحملون المسؤولية، ولكنهم ينظرون إلى الأولويات بطريقة مختلفة».

أفضل أنواع التقدير

إن المناخ الحالي الصعب يدعك تشعر بحاجة إلى التدخل أكثر مما قد كنت تفعل من قبل. ولكن يجب عليك أن تقاوم الرغبة في القيام بذلك. ويقول باري ميلير، مدرس مادة الإدارة في جامعة بيس، كلية لوبيت لإدارة الأعمال في مدينة نيويورك: إن أكثر أنواع التقدير فاعلية هو أن تعطي هؤلاء الناس الفرصة، كي يتحملوا مسؤولية القيام بعملهم وحدهم.

الأمن/الاستقرار

كيف تتواصل؟

إن الأشخاص الذين يمتلكون مثبت المهنة هذا في هذه الأيام، يحتاجون إلى أن تتصل بهم باكراً ومراتٍ عديدة. وهذا يعني مراجعتهم

بنحو متكرر، حتى لا يشعروا بأنهم غافلون عما يجري. إذا كانت هناك شائعات تتعلق بالتخفيضات، فتابع التواصل معهم، حتى ولو لم يكن هناك أي تغييرات. وبالإضافة إلى ذلك، خذ بالحسبان متابعة التحدث معهم حول أهمية التعلم طويل الأمد، والمحافظة على مهاراتهم لمواكبة العصر. إذا لم تدفعهم إلى التصرف والأخذ بزمام الأمور، فلن يفعلوا ذلك.

أفضل أنواع التقدير

من المحتمل أنك لن تستطيع أن تقدم لهم ما يريدونه، ألا وهو أمن الاحتفاظ بالوظيفة. ولكنك ستستطيع أن تحصل على أقصى درجات ولائهم للشركة وأن تتخذ الخطوات لإظهار التقدير لهم بتوجيه دعوة غداء لهم أو تنظيم نزهة إدارية.

الإبداع الالتزامي

كيف تتواصل؟

قم بتشجيعهم على المبادرة بأفكار جديدة، حتى ولو بدت لك تلك الأفكار سخيفة في البداية. واسألهم عن المشروعات التي يودون أن يتولوا إدارتها. اعقد دورات منتظمة لتساعدهم على المبادرة بأفكار مبتكرة تبهر العقل. إن هؤلاء الأشخاص يكونون عادة متحمسين جداً، لذا حاول أن تجاري أيضاً هذه الخاصية المميزة. تحداهم بالأهداف وليس بالمهمات الخاصة، ودعمهم يتقدمون في عملهم. كلما أتحت لهم الفرصة ليتمكنوا من محاكمة الأمور وإدراكها، أصبحوا سعداء أكثر.

أفضل أنواع التقدير

هم يميلون إلى التمتع بالاستقلالية بوجه عام. هم يريدون المزيد من المال، ليس من أجل المال فقط، بل من أجل إظهار إنجازاتهم العظيمة. إذا لم يكن باستطاعتك إعطاءهم المال، تستطيع تقديرهم أمام الناس إلى جانب منحهم المكافأة التي يتوقون إليها، ألا وهي الفرص المستمرة لإنشاء مشروعاتهم الخاصة. إن المبدعين لا يحبون التفاهة، ولا يتحملون الانتقاد، لذا امنحهم الكثير من الإطراء علانية عندما يستحقونه وعند الضرورة انتقدهم على انفراد.

الإحساس بالخدمة

كيف تتواصل؟

لا تتحدث عن العمل فقط، يجب أن تضع نصب عينيك أوجه العمل الذي يقيموه أكثر. وابحث عن مشروعات تتناسب مع حقل اهتمامهم. وضع العلاقة بين العمل وبين بعض المثل العليا. دعهم يدركوا ما بوسعهم أن يقدموه إلى المصلحة العليا عبر العمل الذي في متناولهم.

أفضل أنواع التقدير

إن الأمر الذي يصبون إليه بشغف هو الاستمرار في العمل من أجل قضيتهم. وعبر توفير هذه الفرص لهم سوف تمنحهم ما يريدون. وقد تجد أن الموظفين يقترحون سبلاً غير متوقعة لإتاحة المجال لدمج قيمهم مع عملهم.

وفيما يلي أحد الأمثلة التي تبين لنا ما أسندت كونكلين لمساعدتها في ولاية كارولينا الشمالية. لقد أسندت كونكلين لها القيام بمشروع تطوير دورة للطلاب، تتعلق بكيفية انتقاء الملابس المناسبة لتحقيق النجاح. ولما كانت المساعدة تعلق أهمية كبيرة على القضايا التي تتعلق بالأقليات، بذلت كل مجهودها لتتضمن نماذج متنوعة من الناس من حيث القياس والشكل واللون. تنوي كونكلين أن تعطي مساعدتها مشروعات أخرى تعزز من نظام تقييمها الاستثنائي.

التحدي المطلق

كيف تتواصل؟

إن هؤلاء الناس يميلون إلى المواجهة، وفي أكثر الأوقات إلى الإلحاح في التحدي بما يتعلق بما في متناول أيديهم وكيفية تحقيقه. ونتيجة لذلك، وكما يقول السيد ليتل: «يجب أن تكون مستعداً إلى التراجع». عليك الإصرار على المزيد من الشرح عندما تستدعي الضرورة، والتوثق من أن الحل المعين هو الحل المناسب.

يجب عليك أن ترفع من سقف النجاح بقدر ما تود، لأنهم سوف يطمحون إلى الوصول إليه. لا تجعل الأمور أسهل مما ينبغي.

أفضل أنواع التقدير

إذا ما واصلت وضع التحديات أمامهم سيذكرون أنهم أبلوا بلاء حسناً. وعندما ترى أنهم على وشك إنهاء مشروع ما، حاول أن تجد

لهم مشروعاً آخراً ليبدووا به من فورهم. وفر لهم وقتاً محدداً في أثناء اليوم، كي ينهوا مهمة صعبة على وجه التخصيص، وذلك بالإضافة إلى واجباتهم المعتادة.

إن مواجهة التحدي هو المكافأة لهؤلاء الأشخاص، لذا لا تحاول أن تبالغ في الإطراء والكلمات الطيبة. يجب عليك أن تجد لهم عملاً آخر ينشغلون به فقط.

نمط العيش

كيف تتواصل؟

يجب عليك أن تكون صريحاً ودقيقاً. ابحث مع الموظف احتياجاته، وما هي أفضل الطرق التي تستطيع بها أن تنظم برامجك، لتتكيف مع طلباته. توثق من أن تكون متطلبات العمل واضحة ودقيقة إلى جانب المكافآت التي سيحصل عليها إذا قام بأداء العمل على أحسن وجه، والعقوبات التي سيواجهها إذا قصر في العمل.

إن هؤلاء الناس يعملون ليعيشوا، ولا يعيشون ليعملوا، لذا لا تتوقع منهم أن يذهبوا إلى ما بعد متطلبات العمل الأساسية أو واجبات وظيفتهم. توثق من أن جميع ما تحتاجه منهم معروض أمامهم بوضوح تام.

أفضل أنواع التقدير

إن وضع برنامج مرن هو أكثر المكافآت فاعلية. ثم إنهم لا يقومون بأكثر مما يتطلبه عملهم، فهم لا يتوقعون أن يحصلوا على مكافآت

خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل

بالإضافة إلى أجرهم. لذا امنحهم فرصة الحصول على الحد الأقصى من ساعات الفراغ عندما يبيلون بلائاً حسناً ويعملون بفاعلية. اجعلهم يركزون على إتمام العمل، وليس على تمضية ساعات عمل معينة، وكافئهم بإعطاهم وقتاً مريحاً من العمل.

السعي وراء مبادرات الموظفين

إن الأمر الأساسي الذي تحتاج أن تقوم به هو أن تضع الموظفين على رأس قائمة الجهود التي تبذلها. وتقول كونكلين: «يجب على الموظفين أن يبادروا بالتواصل مع مديريهم من أجل أهم أمورهم».

وعلى سبيل المثال، لقد قامت إحداهن بكتابة قائمة أمنيات تحب أن تنالها في عملها، تتألف من 30 بنداً، وبعد ذلك جلست مع مديرها واستخرجت حلولاً مناسبة لتحقيقها. (لقد كان مثبت المهنة الخاص بها هو الاستقلالية/ الحكم الذاتي). والآن وبدلاً من أن تقوم بأداء عملها فقط، عُينت لإدارة ورشات عمل مهنية، ولتقديم المشورة بنحو رئيس لكل موظف على حدة.

وتقول السيدة ميلير: «إن الأشخاص الذين يؤدون عملاً ذا معنى سوف يكون إنتاجهم أغنى بكثير، حتى في الأوقات الصعبة». عندما تحدد مثبتات مهنة الموظفين، وعندما تتواصل معهم حول أهم الأمور التي تشغلهم، ستستطيع أن تساعد هؤلاء الموظفين ليجدوا معنى في عملهم، وستتمكن من تعزيز إنتاج وحدتك أيضاً.

obeikandi.com

البحث عن عمل ذي معنى

لورين غاري

يقول الناقد الاجتماعي دينيش كاسوزا: إن الناس، وإلى وقت قريب، في كل أرجاء العالم «اكتسبوا شعوراً قوياً بالرضا وتحقيق الغاية، بفضل إمكانية توفير المال لأسرتهم وأطفالهم وحمائيتهم من أهوال العوز». وأضاف أيضاً في كتابه (فضيلة الازدهار): «ولكن اليوم فقد انتهت مسألة الكفاح من أجل البقاء حقاً لملايين من الناس».

لذلك فالسؤال هو: لماذا إذاً لا تزال تذهب إلى العمل كل يوم؟ هل السبب هو أن عملك يتيح لك فرص الإبداع والتطور، أو لأنه يستثمر قوتك ونفوذك، أو لأن عملك يظهر مهاراتك التي تقدرها كثيراً؟ أو لعلك تؤمن أن عمل شركتك يسهم في تحسين وإصلاح مجتمعك وجاليتك؟ أو لأنك تعتقد أنك ستشعر بالضيق والحيرة إذا رفعت يدك عن دفة العمل؟

وهنا في الألفية الجديدة: هل يعطيك الجهد الذي تبذله من أجل حماية أحبائك مقداراً كافياً، مما يسميه داسوزا «أفق الدلالة»،

أو إيماناً راسخاً «بهدف الحياة كجزء من نظام أخلاقي منغمس في هذا الكون»؟ هل أنت راض عن كون شركتك تقدم ما فيه الكفاية للعالم؟ أو أنك تنظر إلى الأمور نظرة مختلفة بعد 11 أيلول «سبتمبر»؟ وبالرغم من أنك ما زلت بحاجة إلى العمل لكسب المال، هل هشاشة الحياة وقصرها يجعلانك تنظر إلى رفع شأن قيمة حياتك اليومية؟

عند النظر إلى ما هو أبعد من مسألة تحقيق توازن أمثل بين الحياة والعمل، فإن هذه الأسئلة تتمثل في أسئلة معاني وأهداف العمل بحد ذاته. ويبدو أنها تحمل أهمية كبرى عند هذا المنعطف، لأن الناس لا تستطيع أن تؤجلها كما في الماضي. وفي هذا المضمار، فإن كتاب داسوزا وكتابين آخرين بعنوان «الفيل والبرغوث» بقلم شارلز هاندي و«مستقبل النجاح» بقلم روبرت ريتش لهما قيمة كبيرة. إذا استخدمت هذه الكتب جميعها، فإنها ستمنحك بصيرة نافذة لكيفية إعادة الأنماط الاقتصادية الواسعة، ولصياغة الأدوار والمسؤوليات في كل مكان من المجتمع، وإلى توجيهات عن كيفية وإمكانية تلاؤم الشركات والأفراد.

أعيش حياتك كالبرغوث؟

يتذكر هاندي أن زوجته أليزابث سألته بعد مدة قصيرة من زواجهما ذي السنوات العديدة السؤال الآتي: «هل أنت فخور بعملك؟» وأجاب حينها: «لا بأس به: مثله كمثل أي عمل»، ونظرت إليه بقسوة، وقالت: «لا أعتقد أنني أريد أن أمضي بقية عمري مع شخص يرضى بعمل لا بأس به».

لقد تمكناً من تحقيق النجاحات الاقتصادية المذهلة في السنين الماضية، وعانينا من مضاعفاتها أيضاً، فالعديد من الناس غير راضين عن عملهم الذي يؤمن لهم دفع الصكوك وأقساط المدارس فقط. ويكتب هاندي قائلاً: إن هذا الضجر ظهر في الوقت نفسه الذي بدأت به الشركات بالقلق حول: «إن الحياة خارج الشركة تبدو أكثر جاذبية للأشخاص الأحرار والمستقلين، لدرجة أن ناقوس الخطر بدأ يدق معلناً إمكانية فقدان أفضل الناس وأكثرهم إبداعاً».

أيتها الشركات انتبهوا إلى وجهة نظر هاندي:

إنهم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الـ 50

هم الذين سيقومون بتحويل مكان العمل وليسوا

الشباب ما بين 25 و35

ولهذا فإن التحدي الكبير الذي ستواجهه الشركات هو الاستجابة لرغبة الموظفين في أن يحمل العمل مزيداً من المعنى، وأن يكونوا أعضاء مؤازرين لمجتمعهم، وأن يجنوا الربح الكثير، وهم يريدون أن تحدث كل هذه الأمور في الوقت نفسه.

ولا يتجرأ هاندي أن يعرض لنا رداً يناسب الجميع، ويتعلق بوصف العمل الذي يعدُّ أفضل من عمل لا بأس به. وبدلاً من ذلك، فهو يقترح أن يضع الناس الخيارات في إطار صلتهم بالشركة: هل تريد أن

تكون موظفاً لدى الفيل (الشركات الكبيرة)، أو أن تكون واحداً من البراغيث التي تتعامل معها (متعهدين مستقلين)؟ ويضيف قائلاً: «إن العمل ليس في حالة إعادة الاختراع بعجالة». إن كلمة «الاستخدام» تعني «أن تفكر وكأنك مستقل»، «أما المرونة فتعني أنه لا يوجد أحد يستطيع أن يضمن لك أي شيء مدة طويلة. إن الولاء في هذه الأيام يكون في الدرجة الأولى لنفسك ولتقبلك، وفي الدرجة الثانية لفريق عملك أو لمشروعك، وأخيراً للشركة».

هل يستطيع الأفراد أو الشركات تجديد الرأسمالية، وجعلها فوراً أكثر صلابة وأكثر إنسانية؟ يؤمن هاندي بأن الأفراد سيكونون أدوات التغيير الرئيسية إذا ما تحقق هذا التحويل. ويقول أيضاً: «إن كل منا لديه خاصيته الفكرية، وستصبح هذه الخاصية أفضل فأفضل إذا ما قمنا بحمايتها والاستفادة منها». إن المكتب التجاري الحر، الذي يعني العيش كالبرغوث، سيصبح ممكناً أكثر بكثير للعديد من الناس. وبالطبع فإن فكرة المكتب التجاري الحر هي فكرة تحتضر الآن وفي تراجع ملحوظ، لأن القليل من الناس يريدون أن يخسروا أمن أجور الشركات النسبي وميزات التأمين الصحي والتقاعد. ولكن فيلثة الشركات سيبلون بلاء حسناً إذا ما انتبهوا لوجهة نظر هاندي، ألا وهي أن من سيحول مكان العمل هم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الخمسين، وليس جيل الشباب.

ويقول هاندي: إن وجود الشخص البرغوث يصبح أكثر جاذبية للناس عندما يبلغون الكبر. ويقول أيضاً: «إن الكثير من الناس يمضون

أوائل العشرينيات في المرور بالتجارب وحدهم في شركات صغيرة أو في شركات حديثة التأسيس. وهم يلجؤون إلى الشركات عندما يؤسسون علاقات جديدة أو عندما يرزقون بأطفال أو عندما تكون لديهم دفعات قسط منزل. ومن الممكن أيضاً أن يستمروا في العمل لدى الشركة لمدة 20 عاماً وبعد ذلك يشعرون بالإحباط». وبعد أن ينتهي «العمل المناسب» (عند بلوغ 55 سنة) يضطر معظم الناس إلى أن يستمروا بالعمل. وسوف يترك بعضهم عالم الأعمال التجارية، ويتجهون إلى مهنة التدريس وحقل الاستشارة، ولكن الكثير ممن يحتفظون بوظائفهم سوف يتخلون مسرورين عن الأجور العالية بمرونة أعلى. وحتى عندما تكبر الشركات فيجب عليها أن تحافظ على جو حميمي ملتزم، يجعل البراغيث رغبة في أن تتواصل معهم. وإن الشركات ستتمكن عن طريق جذب مثل هذه المواهب ذات الخبرة فقط من أن تصبح شركات منافسة.

لقد كتب هاندي قائلاً: «إن الرأسمالية تعرف كل الوسائل التي تلمي الثروة، ولكنها ليست واضحة حول الغايات، ولا لمن يجب أن تكون تلك الثروة ولماذا»، ولتكون برغوثاً ناجحاً يجب أن تزود نفسك بهذا الوضوح، ويتوصل الكثيرون إلى هذا الأمر عندما يكبرون في السن وعن طريق الخبرة. ويضيف قائلاً: «يجب أن تعرف ماذا تريد أن تفعل بحياتك، ويجب عليك أن تبالي، ويجب أن تمتلك قوة دافعة، لأن مشروعك التجاري قد لا ينجح». ويقول أيضاً: «إن السنوات العشر الأوائل التي قضيتها أعمل كبرغوث، لم تكن مثمرة كثيراً. لقد كنت في عجلة بالغلة كل الوقت». لو لم تكن لديه تلك العاطفة الأساسية لما كان بإمكانه البقاء والاستمرار.

إنعاش أفق الدلالة

إن داسوزا له وجهة نظر أكثر تفاؤلاً من هاندي حول الرأسمالية. ويقول: «إن الحركة من الفقر إلى الغنى تمثل نوعاً من التقدم.» «إنها شيء يعود بالفائدة على الأفراد والمجتمعات، لأنه يكثر من فرص التصرف بطريقة فاضلة ومساعدة الآخرين». وبفضل الرأسمالية فإن ملايين الناس اليوم يستطيعون أن يسألوا: «بينما في الماضي قلة من الناس وفي أي مجتمع كان، كانوا قادرين على طرح هذا السؤال، ماذا أريد أن أفعل بقية حياتي؟ لم هي حياتي؟» وإن إمكانية توجيه تلك الأسئلة «إنجاز أخلاقي عظيم بحد ذاته».

وبالرغم من ذلك فإن داسوزا يدرك أن «الرأسمالية دفعت ثمناً باهظاً لما جنت». فقد بدأ الناس يتساءلون بتزايد عما إذا كان هناك أمر أهم في الحياة الطيبة من الراحة المادية. أما الآن لقد حل مكان المجتمع الذي كان مبنياً على التضامن مجتمع مبني على التجارة، «ولم يعد الكثيرون لديهم أدنى فكرة عمّ هي المقومات الأخرى. ويقول داسوزا أيضاً: إذا ما نظر الإنسان إلى الوراء سيكشف عن وجهات النظر التي تتعلق بالحياة الطيبة» التي كانت متوفرة ومعتمدة في العالم القديم.

بفضل الرأسمالية فإن الملايين من الناس

يستطيعون اليوم أن يسألوا: لم هي حياتي؟

أما في الماضي فلم يستطع فعل هذا إلا المميزون

وعلى سبيل المثال: «الحياة المكرسة للتدريس، والحياة المفعمة بالنشاط السياسي، والحياة المكرسة لمساعدة الآخرين. إن هذه الرؤى لن تُسترد بنفس الطريقة التي كانت تدافع عنها - كمفاهيم أو مخططات للمجتمع كله- ولكنها تستطيع أن تزودنا بأفاق شخصية تتعلق بالتنهم والدلالة».

البحث عن حلول عمومية

إن السيد راىخ، وزير العمل الأمريكي السابق، ليس راضياً عن الانتعاش المتعلق بمجرد أفق شخصي للدلالة - فهو يعتقد أن الانتعاش من الممكن أن يحدث على مستوى اجتماعي. ما هو الأمر الذي يعيق هذا الانتعاش؟ ليس السبب «أن المشروعات التجارية باتت خالية من الشعور، وأن المديرين التنفيذيين قساة لا يرحمون»، ويضيف قائلاً: لا تلقوا اللوم على «أخلاقية جشع جامح يبدو أنه بدأ يهيمن على الأمور أخيراً». بل إنه ينهمر على أناس عاديين مثلنا تماماً. إن بحثنا عن جني أعلى نسبة ربح من استثماراتنا وعن أقل الأسعار الممكنة للخدمات والبضائع التي نشترىها، يولد ضغطاً متناً ومن المستهلكين حول العالم، وعلى نحو غير مقصود، على أصحاب العمل، ليخفضوا من الأجور والخصائص التي يدفعونها إلى الموظفين، وأن يجدوا لنا: «أفضل الصفقات بين الممولين الذين يجب عليهم أن يقللوا من كلفتهم، كي يبقوا منافسين: وبالقدر الذي «يشدد فيه الضغط، تُفك الروابط المؤسسية».

وإن بصيرة راىخ هنا تفيد أن المحادثات الخاصة التي يتبادلها الناس بعضهم مع بعض - وإحداها عن «عجائب الاقتصاد

الجديد»، والثانية عن «أخطار وسلب ونهب الرأسمالية الطليقة»، وأخرى عن «صعوبات تحقيق حياة موزونة في هذا العصر الحديث» - يجب أن تكون مرتبطة بعضها مع بعض. وعندها فقط من الممكن إيجاد الحلول العامة للمشكلات المعينة.

وعلى سبيل المثال، من الممكن أن تُحمل ميزات الموظفين كلها. ومن الممكن تأسيس نوع من أنواع التأمين الاجتماعي، بحيث إذا خسرت منطقة ما 5% من بنيانها الاقتصادي عبر سنة «ستلقى موارد مالية على نحو تلقائي لمساعدتها في تخطي المرحلة الانتقالية». ويذهب راينخ إلى أبعد من ذلك، ليقترح إعطاء كل أمريكي يبلغ من العمر 18 عاماً مبلغاً وقدره \$60.000 كمساعدة مادية أساسية.

ولكن هناك حقيقة تحتية باقية في كل الحجج المقدمة في الكتب الثلاثة: أسألتنا حول: ما هو الشيء الذي يعطي العمل معناه؟ أصبحت متاحة. إن النجاح الاقتصادي أمكننا من أن نفكر في أسئلة ذات ترتيب أعلى. كيف نعيش في الأيام العصيبة والأيام الرغيدة؟ وهل نجيب على الأسئلة على نحو فردي أو جماعي؟ سيظل هذا الأمر يشغلنا طوال هذا القرن.

