

التغذية الراجعة في صيغة المستقبل

هال بلونكين

في العام المنصرم وفرت مؤسسة كيلي للخدمات -مؤسسة توظيف- وظائف جديدة لـ 700,000 عامل. إن نوعية التغذية الإدارية الراجعة التي يتلقاها أولئك العمال، غالباً ما تقرر نجاحهم أو فشلهم؛ كما يقول ستيف أرمسترونغ، نائب رئيس شركة عمليات سوق المترو. ويضيف قائلاً: «إن التغذية الراجعة تتربع فوق أعلى قمة؛ لأنه لا يمكن أن يحدث أي شيء جيد في ظل غيابها».

إن هذا الأمر يعد حقيقةً مسلماً بها في شركة تطلب، على نحو منتظم، تغذية راجعة من المؤسسات التي ترسل إليها عمالاً؛ لتقرر كيفية أداء العمال أعمالهم.

لكن في كثير من الشركات، تعد التغذية الراجعة أمراً يرهب جانبه، أو يتم تحاشيه، أو ينفذ على نحو تعوزه الحماسة في أحسن الأحوال. وهذا أمر مخجل؛ لأن التغذية الراجعة هي مفتاح تحرير الوعد المتمثل في تحقيق تقدم مستدام.

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

إذن، كيف تُطبّق برامج التغذية الراجعة، دون أن تتفّر منك الموظفين الذين تريد أن تساعدهم؟

إن لم تصغِ إلى موظفيك،
فإن احتمال إصغائهم إليك
يغدو ضعيفاً.

الجواب: هو أن تبدأ بتغيير الحادثات، وتحويلها عن الأداء - الماضي إلى التغيير - المستقبل. بمعنى آخر، بدلاً من لومك أحد الموظفين لارتكابه أخطاءً في الماضي، تكلم عن حاجة الموظف إلى تحسين أدائه تحديداً. حدّد للموظف هدفاً كي يعمل على تحقيقه، ولا تلقِ إليه بإرث ثقيل كي يتغلب عليه. إن هدفك النهائي هو «حث الناس، وتشيطهم، وتزويدهم بالطاقة؛ ليؤدوا الدور الذي تريدهم أن يؤدوه، ولكي ينجحوا في تحقيق التنمية التي يتعين عليهم تحقيقها»؛ هذا ما يلاحظه تشارلز إتش. بيشوب الابن في كتابه «اجعل التغيير يتحقق مع شخص واحد كل مرة».

يتعين على المديرين، وعلى المشتغلين في أقسام الموارد البشرية، أن يقوموا قدرة الموظفين على تحقيق التغيير، لا أن يكتفوا بتقويم أدائهم؛ كما يقول بيشوب. عندما يفهم الموظفون أنه يجب عليهم أن يبذلوا قصارى جهودهم في سبيل تحقيق تقدم وتحسن مستدام، فمن المرجح جداً أن يتخذوا تدابير إيجابية بوصفها نتاج التغذية الراجعة، بدلاً من أن يتصدوا لها.

لا يروق التغيير كل الموظفين؛ وفي الحقيقة، كثير منهم لا يشعرون بالارتياح حياله، ومنهم من يقاومه بشراسة. ومن الضروري لك - بوصفك مديراً لهم - أن تبلغهم أن مؤسستك تولي إرادة التغيير، وتحسين مستوى الأداء أهمية كبرى.

عندما تفهم التغذية الراجعة في هذا السياق، تغدو وسيلة محل ترحيب من قبل الموظفين الذين يمكن أن يفيدوا منها على صعيد تحقيق أهدافهم الذاتية، التي تتطلع إلى التقدم، بدلاً من أن تكون أداة توقع الرهبة في النفوس. مراجعات الأداء الرسمية نصف السنوية توفر ناقلة مثالية تعيد تنشيط عمليات التغذية الراجعة.

سهل عمل التغذية الراجعة باتباعك

عملية تتألف من ست خطوات

جاء في كتاب من تأليف جاك إتش. غروسمان، ودجي. روبرت باركنسون تحت عنوان «كيف تغدو مديراً ناجحاً ولاثقاً»:

«إن أنجزت عمك بطريقة صحيحة، فسوف يتحقق تواصل متطور، بحيث يتمكن كل موظفك من معرفة الأداء المتوقع منهم، ومن تقويمه من حيث الجودة والضعف». وينصح الكاتبان بطريقة تتكون من ست خطوات، تسهياً لتحقيق تغذية راجعة:

1- عرف النجاحات والإضافات:

كن محدداً. لا تقل لموظف أنه غالباً ما يتأخر عن الدوام. اذكر له عدد المرات التي تأخر فيها في زمن محدد البداية والنهاية. كن محدداً

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

كذلك عندما تمدح موظفاً؛ اذكر مثلاً مقدار الوقت، أو مبلغ المال الذي اقتصدهما للشركة. وعندما تتعقد جلسة محادثات بينك وبين أحد الموظفين، يوصيك غروسمان وباركنسون «بأن تركز على الأفعال، لا على استنتاجاتك».

وفي الحقيقة، إن أكبر الأخطاء التي يمكن لأي مدير أن يرتكبها، تتمثل في إغفاله تقديم تغذية راجعة لعمال ينبغي أن يكونوا محل تقدير واحترام. يحب ألا يشعر أحد بأنه قد سُلِبَ حقه في تقديره حق قدره. إن نحو 25% من العمال الجيدين الذين تركوا أعمالهم، فعلوا ذلك نتيجة عدم تقدير جهودهم، وعدم إيلائهم اهتماماً خاصاً؛ تبعاً لمسح أجراه معهد روبرت الدولي عام 1998. ويكفي أن تضمن بمنح تغذية راجعة لأفضل عمالك؛ كي يذهبوا بمواهبهم إلى مكان آخر.

إن إعطاء موظفين مشاكسين تغذية راجعة، يتطلب درجة أكبر من المهارة والحساسية. وفي هذه المواقف، يجب أن يعي المدير مسألة التمييز بين التغذية الراجعة العاطفية، والواقعية. فالتعبير لموظف عن الغضب، أو خيبة الأمل، أو الغضب باستخدام لغة الكلام أو أي لغة أخرى، قد يكون عديم الإثمار، ومعوفاً بلوغ الهدف.

الخلاصة: حاول تجنب إطلاق العنان لعواطفك، وتركها تعترض سبيلك. تقيد - بدلاً من ذلك - بمناقشة سلوكيات تتعلق بالقضية التي هي موضوع البحث. وتذكر أن التواصل أرحب من تحييط به الكلمات، فالتواصل يستخدم لغة الجسد، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت

أيضاً. قد يتمخض الخطأ في استخدام أي من هذه الوسائل بتفاقم السلوك الإشكالي، ويؤدي إلى مجابهات، بدلاً من المناقشات المثمرة والبناءة.

يلاحظ روبرت باكال في «التعامل مع الموظفين المشاكسين» أنك «إن حاولت تقديم شيء من التغذية الراجعة استناداً إلى وقائع وحقائق، في حين أن إحياء اتك، التي لا تتخذ من لغة الكلام وسيلة للتعبير، توحى بأنك في حال من الغضب الشديد، فعندها من المرجح أن يتخذ الموظف وضعاً دفاعياً، أو عدائياً».

2- كف عن الكلام، واشرع في الإصغاء:

اطلب من الموظفين أن يجيبوا عن ملحوظاتك، وانتبه لكلماتهم، ولغة أجسادهم. اطرح أسئلة كلما دعتك الضرورة؛ لتتوثق أن الفرصة أتاحت لهم كاملة؛ كي يطرحوا وجهات نظرهم. وما لم تصغ لما يتعين على أحد الموظفين قوله، فمن غير المرجح أن يصغي لما يجب عليك الإدلاء به.

3- ناقش ما ينطوي عليه السلوك:

إن كنت بصدد معالجة سلوك إشكالي، فأطلع الطرف الآخر على العواقب المحتملة باستخدامك عبارات لا لبس فيها؛ مثل احتمال وضع الموظف تحت التجربة، والاختبار زمنياً معلوماً، أو عدم إفادته من الجولة القادمة لزيادة المرتبات، أو تنزيل درجته على السلم الوظيفي. إضافة

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

إلى ذلك، أعلم الموظفين الذين أبلوا بلاءً حسناً بأنهم سيتقاضون زيادات على مرتباتهم، أو سيتلقون نوعاً آخر من التقدير إن كانت هذه هي طبيعة الحال. إن إعطاء معلومات محدودة عن العواقب، تزود الموظفين بمعايير يقومون، استناداً إليها، سلوكهم، ويعدلونه.

أحد الأساليب الناجحة في التعامل مع الموظفين المشاكسين خاصة، يتمثل في تخصيصك وقتاً إضافياً لمساعدتهم على استيعاب العواقب التي تفرضها المؤسسة عليهم بسبب سلوكهم. إن فشلت إحدى الموظفات -على سبيل المثال- في الرد فوراً على مكالمات أحد الزبائن، فمن الممكن أن تبين لها كيف أضر تصرفها في مستوى رضا الزبون. توثق من أنها تفهم الأسباب التي دعت إلى تكليفها بعمل أمر معين. إن الموظفين المسلحين بمعلومات من هذا القبيل، من غير المرجح أن ينظروا إلى التغذية الراجعة بوصفها توجهاً استبدادياً، أو إجراءً تأديبياً.

4- اربط بين الإنجازات الماضية والتغييرات التي تدعو الحاجة إليها:

ابحث عن المجالات التي حقق الموظف فيها نجاحاً، ثم بين كيفية الاستفادة من السمات والمزايا، التي أدت إلى ذلك النجاح في تعزيز النقاط التي تتطلب إدخال تحسينات عليها. لا تكتفِ بالوعظ، وإسداء النصح؛ عزز ثقة الموظف بإفساحك المجال أمامه كي يعرف -على وجه الدقة- ما الذي دعاك إلى الاعتقاد أنه سيتمكن من معالجة أكثر المهام أهمية، في العمل الموكول إليه أمر تنفيذه. اشرح له العلاقة بين المتطلبات الراهنة لميدان العمل، وإنجازاته السابقة.

إحدى الطرق الممتازة الكفيلة بإيصال هذا النموذج من المعلومات إلى العمال الذين لم يستطيعوا الإلمام به، تتمثل في استخدام التغذية الراجعة الجماعية في سبيل تعزيز التغذية الراجعة الشخصية. ويمكن تحقيق ذلك بإيجاد أجواء غير تصادية، مثل الدعوة إلى اجتماع للعاملين في أحد الأقسام، أو لإحدى مجموعات العمل، حيث تتم مناقشة موضوع بعينه -نُقِلَ: تحسين مستويات رضا أحد الزبائن- دون وضع أي من الموظفين في مأزق، أو موقف حرج.

شجع أفضل موظفيك على المشاركة في هذه اللقاءات؛ لحملهم على تبادل الأفكار والخبرات مع الموظفين الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب. حاول أن تجعل هذه النقاشات تدوم طويلاً، بحيث تتمكن من إلقاء الضوء على مواطن التحسن المحتمل، وتعزيزها من قبل المجموعة. بعد ذلك، التقي بالموظفة المشاكسة على انفراد بعد الاجتماع، وأعد على مسامعها ذكر أي نقاط يمكن أن تكون مرتبطة بها على نحو خاص.

جاء فيما كتبه باكال: «كلما ازدادت موارد التغذية الراجعة المتاحة للموظف المشاكس، تعزز احتمال إصفاة إلى الرسائل التي تطالبه بتحقيق تحسينات، والعمل وفقاً لها».

5- اتفق مع الموظف على اعتماد خطة عمل:

اسأل الموظف عن الخطوات التي يستطيع اتخاذها لمعالجة القضايا التي تم تناولها. التمس منه تزويدك باقتراحاته. إذ

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

يلاحظ كل من غروسمان وباركنسون أن هذا يعدّ «تكتيكاً قوياً؛ لأنه من المرجح أن يتابع الناس الأعمال التي تكون نتاج أفكارهم حتى إنجازها، أكثر من متابعتهم أعمالاً تملأ عليهم إملاءً من قبل شخص آخر».

تحقق أن تكون الأفكار والبرامج والخطط واقعية - وقابلة للقياس إن كان ذلك ممكناً - ثم دون هذه الخطط، واشرع في العمل عليها مع الموظف.

6- تابع:

حدد زماناً ومكاناً للقاء جديد من أجل إجراء مراجعة نقدية رسمية؛ للوقوف على التقدم الحاصل المرتبط بخطة العمل. لكن لا تؤجل التواصل مع الموظف إلى أن يحين ذلك الموعد. بدلاً من ذلك، اجعل من تطوير خطة العمل نقطة انطلاق، لعقد مزيد من لقاءات التغذية الراجعة غير الرسمية؛ وهذا ما يميز المدير الناجح. ابقَ على اتصال بالموظفين؛ لإعلامهم هل ينفذون العمل وفق الخطة المرسومة، ولتنبههم في حال تقصيرهم.

يقلل توافر خطة عمل متفق عليها كثيراً من مشكلة التوقيت المرتبطة بالتغذية الراجعة.

تخفف المثابرة من حدة التوتر، الذي غالباً ما يهيمن على لقاءات مراجعة الأداء.

تذكر أن تعبر عن تقديرك

يجب أن تكون مبدعاً أيضاً عندما يتعلق الأمر بتقديم تغذية راجعة إيجابية متطورة. يمكن أن تكون الطريقة المباشرة كلمات شكر وعرقان؛ كما تقول بربارا إي. غلانز في «عالج الموضوع بعناية: تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم».

تقترح غلانز على المديرين أن يسطروا كتب تثناء وإطراء، وأن يضعوا نسخاً منها في ملفات الموظفين الشخصية، أو أن يدعوا العمال لقضاء سهرة جميلة في المدينة، أو أن يفاجئوهم مفاجأة سارة بمنحهم يوم إجازة، أو أن يمنحوهم بطاقات لحضور مسرحية، أو حفل موسيقي، أو بطاقات دعوة للعشاء، أو بطاقات تسوق مجاني في المطاعم والمحال المفضلة لديهم.

إن كان هذا يعني كثيراً من المتاعب، فتذكر الملحوظة التي تسوقها غلانز: «الموظفون لا يتخلون عن مؤسساتهم، بل يهجرون رؤساء العمل».

قراءات إضافية

The Complete Idiot's Guide to Dealing with Difficult Employees
by Robert Bacal (2000, Alpha Books)

Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Capacity Within Your Organization by Charles H. Bishop, Jr. (2001, AMACOM)

Handle with Care: Motivating and Retaining Employees by Barbara A. Glanz (2002, McGraw-Hill)

Becoming a Successful Manager by Jack H. Grossman and J. Robert Parkinson (2002, Contemporary Books)

obeikandi.com

المساهمون

- قنسطانطين فون هوفمان: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- ديفيد وايتماير: يكتب عن تصميم ميدان العمل، وإدارة الموظفين، والثقافة المتعلقة بالعمل المكتبي.
- باول ميشلمان: محرر في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- ليلي بوث: مدربة تنفيذية ومستشارة متخصصة في الثقافة التنظيمية. تُدرّس في كلية مركز تطوير الأعمال التجارية الصغيرة في وارتون التابع لجامعة بنسلفانيا.
- مونسي دجي. ويليامز: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- كين كلوك وجوان غولد سميث: مستشاران ومدربان متخصصان في حل الصراع، والوساطة، والتغيير التنظيمي. مؤلفان مشاركان في تأليف كتاب: حل الصراعات في العمل: دليل كامل لكل عامل في مجال عمله.
- ربيكا إم. سوندرز: كاتبة تكتب في مجال الإدارة وتتخذ من مدينة نيويورك مقراً لها.

- جامي هيغنز: كبير مستشارين شركة مونيتير، منشأة استشارية عالمية تتخذ من كمبريدج، ماساتشوستس مقراً لها. ديانا سميث: شريكة في تصميم العمل ورئيس جامعة مونيتير للديناميات التنظيمية.
- إدوارد بريويت: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.
- بيضري بلارو: دُرّس اللغة، والأدب، ومناهج الكتابة في يل، وكورنل، وكلية ويلوك.
- نيك مورغان: محرر سابق في هارفارد لتطوير الإدارة.
- هال بلوتكين: كاتب ومحرر يتخذ من بالو ألتو في كاليفورنيا مقراً له. محرر سابق لـ إنتربرنور Entrepreneur في مجلة العام Year magazine. يكتب حالياً عموداً صحفياً بصورة منتظمة لـ سان فرنسيسكو كرونيكلز San Francisco Chronicle's SFGate.com. إس إف غيت دوت كوم



سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on Advances in Strategy	8032
Harvard Business Review on Appraising Employee Performance	7685
Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager	1296
Harvard Business Review on Brand Management	1445
Harvard Business Review on Breakthrough Leadership	8059
Harvard Business Review on Breakthrough Thinking	181X
Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience	2721
Harvard Business Review on Business and the Environment	2336
Harvard Business Review on The Business Value of IT	9121
Harvard Business Review on Change	8842
Harvard Business Review on Compensation	701X
Harvard Business Review on Corporate Ethics	273X
Harvard Business Review on Corporate Governance	2379
Harvard Business Review on Corporate Responsibility	2748
Harvard Business Review on Corporate Strategy	1429
Harvard Business Review on Crisis Management	2352
Harvard Business Review on Culture and Change	8369
Harvard Business Review on Customer Relationship Management	6994
Harvard Business Review on Decision Making	5572

Harvard Business Review on Effective Communication	1437
Harvard Business Review on Entrepreneurship	9105
Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People	5564
Harvard Business Review on Innovation	6145
Harvard Business Review on The Innovative Enterprise	130X
Harvard Business Review on Knowledge Management	8818
Harvard Business Review on Leadership	8834
Harvard Business Review on Leadership at the Top	2756
Harvard Business Review on Leadership in a Changed World	5011
Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times	1806
Harvard Business Review on Managing Diversity	7001
Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries	1828
Harvard Business Review on Managing People	9075
Harvard Business Review on Managing Projects	6395
Harvard Business Review on Managing the Value Chain	2344
Harvard Business Review on Managing Uncertainty	9083
Harvard Business Review on Managing Your Career	1318
Harvard Business Review on Marketing	8040
Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance	8826
Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions	5556
Harvard Business Review on Mind of the Leader	6409
Harvard Business Review on Motivating People	1326
Harvard Business Review on Negotiation	2360
Harvard Business Review on Nonprofits	9091
Harvard Business Review on Organizational Learning	6153
Harvard Business Review on Strategic Alliances	1334
Harvard Business Review on Strategies for Growth	8850
Harvard Business Review on Teams That Succeed	502X
Harvard Business Review on Turnarounds	6366
Harvard Business Review on What Makes a Leader	6374
Harvard Business Review on Work and Life Balance	3286

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر؛ بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهارتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعن ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance for Managers	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعليتهم واكتساب الميزة التنافسية. وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: Face-to-Face Communications for Clarity and Impact	3477
The Results-Driven Manager: Managing Yourself for the Career You Want	3469
The Results-Driven Manager: Presentations That Persuade and Motivate	3493
The Results-Driven Manager: Teams That Click	3507
The Results-Driven Manager: Winning Negotiations That Preserve Relationships	3485
The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People	6344
The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time	6352
The Results-Driven Manager: Getting People on Board	6360
The Results-Driven Manager:	