

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، ولتنبيههم 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 الموظف 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)