

## خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل



آن فيلد

إن الموظفين المحفزين هم من أهم عناصر نجاح الشركات - إن هذا القول أصدق اليوم من أمس حيث إن الربح الضعيف (أو غير الموجود) والانتعاش الاقتصادي لا يزلان 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 ماساوشوسيتس 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 مناخ الأعمال المتقلب المضطرب، فإن تحديد النقط الأساسية لمثبات 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 لمكافأة 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 مثبات المهنة بفاعلية، فسوف تحول موظفيك إلى متفوقين».

ما هي المثبات الثمانية؟ إنها مدرجة كآتي:

1- الكفاءة التقنية والوظيفية: إن المفتاح لشخص يمتلك مثبت المهنة هذا هو الرغبة فيالتفوق 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 فيكل 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 يتسلق 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 يقدرون قبل كل شيئاً جو عمل واضح ومعروف تدون وتحدد فيه المهام والسياسات بجلاء تام. وهم يعدون وبوضوح أنفسهم والشركة شيئاً واحداً مهما كان مستوى مسؤولياتهم.

5- الإبداع الالتزامي: 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 لتركيز العمل على مجموعة من القيم المحددة. ولكن هذا لا يعني

المرشدين الاجتماعيين أو بكلمة أخرى المرشحات 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. وفي ما 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

من معرفة». ولهذا يجب عليك أن تعجب بهم كخبراء وأن تحاول أن تجعل الآخرين يقومون بالشئ نفسه. ويشير غاماش إلى تقصير أحد المديرين التنفيذيين بالتعبير عن تقدير علني لأحد المهندسين الكبار العاملين لديه لتفوقه في حقله. ولقد انهارت معنويات ذاك 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 كنتيكت «سوف يبصرون ما في داخلك وسيظنّون 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.

تحدى هؤلاء الذين يمتلكون مثبت

الابداع الالتزامي 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 يؤثرون 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 بالاشراف 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 ميزات 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 أنها 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 نيو يورك، أن أكثر أنواع التقدير فاعلية هو أن تعطي هؤلاء الناس الفرصة كي يتحملوا مسؤولية القيام بعملهم لوحدهم.

### الأمن/الاستقرار

#### كيف تتواصل؟

إن الأشخاص الذين يمتلكون مثبت المهنة هذا في هذه الأيام، يحتاجون إلى أن تتصل بهم باكرًا 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 إلا 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 الالزامي

### 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، ودعهم يتقدمون في عملهم. كلما أتحت لهم الفرصة ليتمكنوا من محاكاة 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 يقيّمونه أكثر. وابحث عن مشروعات تتناسب مع حقل اهتمامهم. وضح 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. تتوي 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 سيدركون أنهم أبلوا بلاء حسناً. وعندما ترى أنهم على وشك إنهاء مشروع ما، حاول أن تجد

لهم مشروعاً آخرأ لبيدؤوا به من فورهم. وفر لهم وقتاً محدداً 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

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