

## تسع خطوات نحو تكوين

### مكان عمل رائع



يقول روبرت ليفيرينغ، من «معهد مكان العمل الرائع» في مدينة سان فرانسيسكو، والذي يقوم بتجميع قائمة مجلة فورتن لأفضل 100 شركة في أمريكا: إن تكوين مكان عمل رائع ليس مسألة غطرسة فقط، بل إن مكان العمل الرائع هو المكان الذي ينخرط فيه الناس في عملهم، وحيث يوجد احترام متبادل بين الموظفين والإدارة، وحيث يشعر الناس بأنهم يعاملون بعدل. ويضيف قائلاً: إن الميزات مهمة ولكنها تظهر إرث الشركة الأساسي وليس سببه. وبالإضافة إلى ذلك فإن مكان العمل الأفضل يأخذ على قدر ما يعطي. ولقد أتت شركة كينبر- تريغو الاستشارية دراسة موسعة لعدة «قادة استبقاء» - شركات لديها معدل منخفض لإعادة تنظيم للموظفين. ولقد وُجد في هذه الدراسة أن تلك الشركات احتفظت بمعايير أداء عالية ومتوازنة، واهتمام بلغ درجة الاستحواذ بمصلحة وعافية الموظفين.

وإن الأنباء الجيدة المتعلقة بتكوين مكان عمل رائع هي كالآتي:  
أنت كمدير لا تحتاج أن تنظر طويلاً لتحصل على برنامج شامل

وكبير ومركزي للشركة. لقد أجرت مؤسسة غالوب مقابلات مع أكثر من مليوني عامل (شملت 80.000 مدير) في الخمس والعشرين سنة الماضية، ووجهت إليهم أسئلة تتعلق بكل عناصر عملهم. ووجدت أن الاستبقاء والإنتاج ورضا العاملين اختلفت من وحدة إلى أخرى، حتى في الشركات كبيرة الحجم. ويشرح لنا ماركوس باكينغهام، نائب مدير كبير في غالوب: «قد يلتحق الناس بشركة كبيرة من أجل اقترانها بعلامة تجارية، ولكن المدة التي يبقون فيها في تلك الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية مديرهم».

إن هذا الأمر ليس مستغرباً لبعض المديرين. ويشير دافيد بولاتي، نائب مدير كبير في شركة موتورولا: «لقد تحدثت إلى العديد من الموظفين الذين استمروا في العمل تحت ظروف معينة لأنهم يحبون المشرفين عليهم كثيراً». ويضيف أيضاً: «عندما يرى الناس أن مديرهم يفعلون المستحيل من أجلهم، فإن هذا الأمر يفنتهم على نحو كبير».

كيف يمكنك أن تبدأ بتكوين مكان عمل رائع هنا وعلى الفور في وحدتك؟

### 1: ساعد الناس على رؤية الهدف المتعلق بما يقومون به

وفقاً لكوين سبيتزر، المدير التنفيذي لشركة كينبر- تريغو، فإن الناس يتمسكون بعملهم الذي يحثهم ثقافياً أو يكافئهم شخصياً. ولسوء الحظ يبدو أن العديد من الوظائف لا تمتلك أياً من هذه الخصائص. ويقول سبيتزر: «لهذا السبب فإن شخصية ديلبرت الكرتونية، محبوبة

جداً فهو يضرب على الوتر الحساس ما يمثل ظروف العمل الشاقة الأساسية». ولكن حتى العمل المتكرر قد يكون مشبعاً بالمعنى إذا ما أدرك الموظفون أن الطريقة التي يؤدون فيها عملهم تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتسهم في نجاح العمل التجاري. ويقول توم روشون، نائب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة إيثيكون إندو للجراحة في ولاية سينسيناتي: «لننظر مثلاً إلى هؤلاء الذين يقومون بتعبئة وتعقيم المنتجات الطبية، نحن نساعدهم على فهم أهمية (وذلك فيما يتعلق بالشركة) وضع المنتجات في السوق في وقت محدد وبنوعية معينة».

وإذا كان موظفوك يقومون بأداء العديد من الأعمال المختلفة - كتابة التقارير، التحدث إلى الزبائن، حضور الاجتماعات وهلم جرأً - اطلب منهم أن يرتبوا، وفقاً لاعتقادهم، أهمية هذه المهام للشركة. وما قد تسمعه قد يدهشك. ويذكر سبيترز: «لقد تحدثت إلى موظفة تعمل لدى أفضل الشركات، وقالت لي أنها مستعدة للالتزام بعمل أي شيء، ما دام لا يتطلب منها ذلك الذهاب إلى اجتماع آخر». لقد رأيت أن هذه الاجتماعات ما هي إلا مضيعة للوقت واستخفاف به. إذا سمعت مثل هذه الإجابات وتعتقد أن مفهوم الناس خاطئ - إذا كانت هذه الاجتماعات مهمة بالفعل - ساعدتهم على فهم لم وكيف أن كل هذه المهام «غير المهمة» هي ذات أهمية بالفعل.

## 2: توقع الكثير

وينصح كيري دي شانت، نائب رئيس تطوير المبيعات الإستراتيجية في شركة سترايكيير، وهي شركة مصنعة للمعدات الطبية، بوجود

تحدي الناس ليس لتحقيق أهدافهم فقط بل لتحقيق ما أبعد منها. وعندما كان مدير مبيعات في منطقة الغرب الأوسط، أوضح لكل ممثلي المبيعات أنه يتوقع منهم أن يقوموا بأداء عملهم كفريق حتى ولو كانوا يتلقون عمولتهم إفرادياً - وأن يحققوا أهداف المجموعة وليس أهدافهم فقط. ويذكر دي شانت أن أحد ممثليه حقق هدفه السنوي في بداية تشرين الأول وكان من الممكن له أن يستريح بقية العام ولكنه بدلاً من ذلك رفع من أرقام فريقه عبر الاستمرار في البيع. وفي الواقع كان أفضل شهر له في السنة، شهر كانون الأول. ويضيف دي شانت: «لم يكن عليّ أن أطلب من المندوبين أي أرقام، لقد كانوا يعرفون ما أتوقع منهم، وفي آخر الأمر كانت لديهم نفس التوقعات من أنفسهم ومن فريقهم».

### 3: لا تملِ عليهم كلمة «كيف»

إن الطبيعة تقول لنا أن أفضل طريق من نقطة A إلى B هو ليس دائماً خطأً مستقيماً، ولكنه الطريق الأقل مقاومة. إذاً، بينما تضع الشركات الجيدة معايير عالية، تكون مرنة فيما يتعلق بالطريقة التي تدعو بها موظفيها إلى الارتقاء إلى تلك المعايير. قد يبيع أحد مندوبي المبيعات عن طريق بناء العلاقات، ويبيع الآخر بواسطة الكفاءة التقنية، ويبيع الثالث بواسطة استدعاء المزيد من الإمكانيات. وإذا كانوا كلهم من صفوة الباعة، فهل يهم كيف توصلوا إلى ذلك؟ ويقول غالباً ياكينغهام: «إذا قمت بتوحيد مواصفات الغاية، فأنت لست مرغماً على توحيد مواصفات الوساطة».

## 4: كن متواجداً دائماً

لقد وجد ليفيرينغ أن تواجد المديرين في الشركات التي قام بإجراء مسح عليها لمجلة فورتن، هو أمر مهم جداً، ويذكر قائلاً: «معظمنا لديه شعور بعدم الثقة في مكان العمل، لأن هناك كم هائل من القوى غير المتوازنة، وهذا ما يجعل تواجد الإدارة على نحو دائم أمراً ضرورياً جداً». ويقول كيبنر تريغو سبيتزر: «إذا كنت تريد معرفة كمية الوقت الذي تتواجد فيه مع الموظفين فما عليك إلا النظر إلى جدول مواعيدك للسنة الفائتة. حاول أن تحدد كم من الوقت أمضيته في التحدث إلى الموظفين حول جدول أعمالهم». ويضيف قائلاً: «إذا لم تكن تمضي 10% من وقتك في التحدث إليهم فإن القوى العاملة لديك غير راضية».

إن التواجد قد يحتاج إلى خطوة حركية. ولقد كان بروس ماكلينهام، الذي يدير شركة ستيلكيس أمريكا الشمالية لصناعة الكراسي، أول مدير مصنع في الشركة ينقل مكتبه إلى دور المصنع. لماذا؟ يجيب بطريقة ساخرة: «أنا مدير مصنع ولست مدير مكتب، أنا أذهب حيث يتواجد الزبون وأنا أنظر إلى الموظف وكأنه زبون». ولقد رفع هذا الانتقال المعنويات وعزز الإنتاج على حد سواء. وبعد ذلك، سلك باقي المديرين المنهج نفسه. ويشدد ماكلينهام على نقطة مهمة وهي التعرف على الناس شخصياً. ويقول: «أنا أعرف اسم كل واحد منهم، وأعرف أسماء أولادهم وأسماء حيواناتهم الأليفة أيضاً. وأنا أعرف أن أحد الموظفين يمارس رياضة الهوكي، فأسعى دائماً لأعرف كيف جرت المباراة التي لعب فيها».

### 5: اكسر القاعدة الذهبية

قد تكره الإدارة التي تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، ولكن هناك بعض الموظفين يودون لو تقوم بمراجعتهم كل يوم. ولأنك تحب أن تتخذ القرارات، فهذا لا يعني أن الجميع يشاركك هذا الحب أيضاً. ويقول ماكلينهام أيضاً: «إذا وضعت أحداً ما في وضع يضطره إلى اتخاذ القرار، فأنت في هذه الحالة تسبب له الكثير من الضغط النفسي، فبدلاً من ذلك أسند العمل إلى شخص يتوق إلى اتخاذ القرارات. ومن الممكن تخصيص المهمات المناسبة للأفراد أيضاً». فبعض الناس يحبون الأعمال المكتبية والمعاملات، وبعضهم الآخر يحب أن يعمل بالحاسوب - دعهم يرسمون البيانات. عامل الناس ليس كما تحب أن تعامل أنت بل كما يحبون هم أن يعاملوا.

### 6: انشر الكلمة في 24 ساعة أو أقل

لقد كان بوب نيلسون مديراً لدائرة في مؤسسة بلانشارد للتدريب والتطوير في مدينة سان دييغو، وكان يعمل مع ستة عشر فرداً في هذه الدائرة. ويقول نيلسون: «لقد عاهدت نفسي أنني وعبر أربع وعشرين ساعة بعد أي اجتماع إداري أن أجتمع مع دائرتي وأناقش كل متقضيات الاجتماع المتعلقة بوظيفتهم». وكانت النتيجة! يقول نيلسون: «لقد شعروا بأنهم يعاملون وكأنهم زملاء، وعلق أحد المديرين قائلاً: إن الموظفين الذين يعملون لديك مَطَّلعون دائماً على ما تقوم به من أعمال - كيف تفعل ذلك؟»

## مكان عملك: ما مقدار جودته؟

إن قياس الرضا عن العمل هو أمر صعب جداً - ولكن دراسة أجريت من قبل غالوب على مليوني عامل وُجد فيها أن الرضا يعتمد على كيفية إجابة الموظفين على 12 سؤالاً دُوّنت أدناه ورتبت وفقاً لأهميتها. ومن أجل تقييم مكان عملك، اعرض هذه الأسئلة على الناس لتلقي إجاباتهم:

- 1- هل أعرف ما المتوقع مني في العمل؟
- 2- هل لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لإنجاز عملي على نحو سليم؟
- 3- هل لدي الفرصة للقيام بأداء عملي على أحسن وجه كل يوم؟
- 4- في الأيام العشرة الأخيرة هل تلقيت اهتماماً أو ثناء على عملي الجيد؟
- 5- هل يبدو أن من يشرف علي أو على أي شخص كان في مكان العمل يبالي بي كشخص؟
- 6- هل هناك أي شخص في مكان العمل يشجع تطوري؟
- 7- هل يأخذ رأبي بالحسبان؟
- 8- هل مهمة شركتي تجعلني أشعر بأن عملي مهم؟
- 9- هل زملائي ملتزمون بأداء عمل ذي نوعية جيدة؟

10- هل لدي صديق حميم في مكان العمل؟

11- عبر الأشهر الستة الفائتة، هل تكلمت مع أي شخص عن

تقدمي في العمل؟

12- هل حصلت على فرص للتعلم والتتمية؟

7: توثق من أن الناس لديهم ما يحتاجونه لأداء عملهم

لقد وُجد في دراسة غالوب أن الموظفين، إلى جانب معرفة ما يتوقع منهم، فإن الأمر الذي سيجعلهم أكثر إنتاجاً هو توافر المواد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاز عملهم. ما هي المقترحات؟ يقول نيلسون: «إذا احتاج أحد الموظفين تحديثاً لبرمجياته ليقوم بعمله بفاعلية، اذهب وكافح من أجل مساعدته على الحصول عليه».

8: قل: شكراً

إن أمكنة العمل الرائعة تخصص وقتاً كافياً وطاقة خاصة لتجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون. ولكن الاهتمام لا يكلف بالضرورة الكثير من المال. إن شركة روشون، على سبيل المثال، تشجع المشرفين على الثناء على الموظفين (والموظفين على الثناء على بعضهم بعضاً) لحسن أداء العمل. إذا أمضى فريق ما نهاية الأسبوع لإنهاء مشروع ما، فسيحصل كل شخص على قسيمة شراء فيديو أو خمسة دولارات قيمة شراء في الكافيتيريا أو حتى على بيتزا. ويضيف قائلاً: «إن الأمر الأساسي هو السرعة، يجب أن تُعطى المكافأة على الفور، ومع

أن المكافآت ليست كبيرة ولكنها ذات تأثير طويل الأمد. كثير من الناس يقولون لنا: «أنت لا تعرف كم ترك هذا الأمر أثراً في نفوسنا».

### 9: استمتع وامرح

إن ماكلينهام يأخذ الموظفين في رحلة عندما يحقق المصنع حسابات السلامة. ويقوم المديرين بطبخ الوجبات بمناسبة أعياد الموظفين ويعطيهم المشرفون ورقة كُتِبَ عليها ما حدث في مثل ذلك اليوم من تاريخ ميلادهم. «ليس هذا بكثير ولكنه يساعد على بناء العلاقة».

وفي كثير من الأحيان قد يجعلك بعض المزاح الجدي تصل إلى قول ما تريد قوله. وعلى سبيل المثال، فقد لجأ ماكلينهام إلى تصوير فيديو «رجل الشارع» مرة في الشهر. ويقول «لقد كانت لدينا مشكلة كبيرة في مسألة إملاء مدونات «الخردة»، لذا فقد طلبت من أحدهم أن يصور لي مشهداً وأنا أعلم بإحدى الآلات وأقوم بتصنيع بعض القطع. وبينما كنت أعلم ارتكبت خطأ ما وغضبت جداً وألقيت ما في يدي في سلة القمامة. وجاء أحد المنسقين وقال لي: «أنت أيها الرجل لا تستطيع أن تلقي بهذا في القمامة دون أن تملي مدونة «خردة»، وهكذا اقتحمت غرفة مدير المصنع وأنا غضبان وأصرخ وأصيح. ولقد شرح لي الشخص الذي كان يراقب تصرفاتي وسلوكي، كيف أن إملاء المدونات تمدنا بالمعطيات وتقلل من العيوب».

لقد كان مشهداً رائعاً حتماً. ورأى ماكلينهام أن المعطيات المتعلقة بالخردة أصبحت ممتازة منذ أن أعدنا ذلك المشهد.

## قراءات إضافية

“One More Time: How Do You Motivate Employees?” by Frederick Herzberg (*Harvard Business Review*, September–October 1987)

*Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent* (November 1998, Kepner-Tregoe, Inc.)

*1001 Ways to Energize Employees* by Bob Nelson (1997, Workman Publishing)

“The 100 Best Companies to Work for in America,” by Shelly Branch (*Fortune*, January 11, 1999)

*First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently* by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster)