

الرضا

الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف



فريدريك إف ريتشهيلد

أخبرني الجنرال شوارسكوف ذات مرة كيف حطم ملازموه، من دون قصد، أسس وفاء جنودهم. عندما تتذمر فرّق الجنود من لبس السترات الواقية من الرصاص الضخمة والتي كانت تسبب لهم الحر الشديد في غابات فييتنام الملتهبة، حاول الملازمون أن يعززوا من ولاء جنودهم بأن يكونوا أكثر لطفاً، فأعطوا الجنود خيار ارتداء تلك السترات أو عدم ارتدائها. وبعد ذلك وعندما تعرضت الفرق للهجوم، كان عدد الضحايا كبيراً جداً. وبعد ذلك توثق شوارسكوف من أن الجميع قد تعلموا الدرس: «إن الولاء ليس في الدرجة الأولى رفاهية الناس بل هو وضع صالحهم على رأس القائمة».

لقد كان هذا درساً جوهرياً للجيش - وهو درس أساسي أيضاً في عالم تجارة الأعمال. ففي الأيام الجيدة، يعطي قادة تجارة الأعمال اهتماماً أكبر مما يجب لراحة الموظفين انطلاقاً من إيمانهم أن كل

استطلاعات الرأي تفيد أن رضا الموظفين هو العنصر الأساسي لولائهم. إن هذا الخلط بين الولاء والرضا ينم عن أكبر تضليل في عالم تجارة الأعمال. وعلى ما يبدو أن أكبر وأقوى الشركات في عالم التجارة - تلك التي لديها أكثر الموظفين والزيائن ولاء- لا يتمتع موظفوها بالرضا وهم معظم الوقت مستأوون.

وإن النقطة الأساسية هنا هي عدم محاولة جعل موظفيك حادّي الطباع وسريعي الغضب. وهذا بالطبع لا يعني تقديم قهوة رخيصة الثمن لهم أو الحد من حصولهم على أقلام مجانية أو ما شابه ذلك - إنها تتعلق بمنح مؤسستك تفوقاً استثنائياً سيخدمها على نحو جيد في عالم الاقتصاد المنافس وغير المتسامح. والتوثق من أن الموظفين مستأوون من مستوى الخدمات التي يمكنهم أن يقدموها إلى الزيائن ، ونيجة لذلك فإنهم يحفزون للوصول إلى مستوى أعلى. إن ولاء الموظفين الحقيقي يولد عندما يكون الموظفون غير سعداء بالوضع الراهن، فيسعون بثبات دائم إلى تنفيذ نوع من الخدمة والقيمة التي تتمي زيائن أوفياء أكثر فأكثر.

أما في الأيام الصعبة، من السهل جداً أن تفرق بين تلك الأعمال التجارية التي تمتلك موظفين وزيائن أوفياء وبين تلك التي تفيد الجهات المستفيدة منها أنهم مجرد أشخاص «راضين». إن القادة الذين استطاعوا أن يحققوا رضا الموظفين، سيضطرون على الأرجح إلى مراقبة أعمالهم عاجزين، وهي تُخترق وتُحارب من قبل المنافسين. ثم إن التسريح المؤقت سيؤدي إلى تدميرهم. وسوف يلحق الضرر

أيضاً بالموظفين الذين سيقون في مناصبهم جراء جهد ضغط العمل الذي سيجرب عليهم من تولي الأعمال المكثفة التي تركها الموظفون المسرحون. وسوف يتعرض اعتزازهم وحوافزهم إلى المعاناة عندما يتردد الزبائن إلى الشركات المنافسة التي ستقدم لهم خدمات أفضل بكثير. وسوف تتزعزع ثقتهم بقيادة الشركة على الأخص، عندما تتضاءل فرص تنمية مهنتهم.

نصف الفرق، على الأقل، في الشركات
الأمريكية ذات حجم كبير جداً
حيث لا تتمكن من تنمية ولاء رفيع المستوى

كيف تستطيع أن تتوثق من أنك كمدير مسؤول عن صالح ورفاهية الموظفين وليس عن رضاهم؟ هناك أمران مهمان لحل هذا اللغز:

- أسس شركتك بناء على انتقاء الفرق السليمة التي ترضى الاستجابة والمسؤولية.
- وفر لهذه الفرق الأدوات التي يحتاجونها لمراقبة الجودة الضرورية لاكتساب ولاء الزبون.

وأما البعد الثاني فهو إجراء اختبار أو استطلاع، أُسس من قبل شركة بين أند كومباني للموظفين لمساعدة الشركات على مراقبة مساعيهم لبناء الولاء. ولقد وجدنا أن الشركة المتوسطة أو العادية

تكون محظوظة جداً إذا وافق نصف موظفيها على أن صاحب العمل يستحق ولاءهم. وبالرغم من أن 75% بالمئة من الزبائن يقولون أنهم راضون أو راضون على نحو كبير، فإن بحثنا يشير إلى أن 50 إلى 55 بالمئة فقط هم أوفياء بالفعل - وهو أمر ليس بمستغرب إذا كان نصف الموظفين الذين يتواصلون معهم يؤمنون أن الشركة تستحق الوفاء.

والآن جاء دور الجزء الأصعب: على القادة أن يتوثقوا من أن بناء الفرق سييسل الولاء. تأمل مرة ثانية في عواطف الجيش الوطنية، والثقة في زعمائهم والإيمان بمبادئ الدستور وفي الرغبة في جعل العالم مكاناً أفضل وأكثر أمناً - إن كل هذه المقومات تقوي من روابط الوفاء. وأما الجيش فقد تعلم أن الأداة الإدارية الأساسية التي تجعل هذه العقائد والرغبات عمليةً وتنفيذيةً هو الفريق الصغير المؤلف من الجنود المستقلين العاملين. إن الوحدات الصغيرة المؤلفة من 5-10 جنود تقدم رؤية واضحة ومسؤولية. إن لكل شخص دور حيوي لأنه ليس هناك أي مجال للتقاعد وحتى في ظروف الحرب المشوشة، فإن الاتصال السريع والتعاون يظلان أمران ممكنان.

وإن هذا الأمر ينطبق أيضاً على الأعمال التجارية. إن ديناميكية الفرق الصغيرة تربط أعضائها بعضهم مع بعض. وإذا لم تحقق أهداف المؤسسة ألا وهي خدمة الزبون، فليس هناك مكان للاختباء وليس هناك آلية إدارية تسد الفجوات. وإذا كانت الأهداف لا بد أن تتحقق، فإن أعضاء الفريق يعرفون أن المسؤولية تقع على عاتقهم.

وفي الشركات التي أسميتها أنا قادة الولاء، فإن الحجم المتوسط للفريق أصغر بكثير من الفرق المنافسة. إن فرق مركز الاتصال التابع للجيش الأمريكي تحتوي 10-12 عضواً والفرق المنافسة لها تحتوي 17-25 فرداً. وفي شركة خطوط ساوث ويست هناك 10 موظفين للمشرف الواحد - وهو نصف معدل شركات الخطوط الجوية. أما في شركة تأجير السيارات «رينت إي كار» فالمعدل الوسطي للفريق هو ثمانية بينما فرق المنافسين أكبر بثلاثة أضعاف هذا المعدل. إن الشركات لا تُدخِعُ بمنطق قسم المحاسبة الذي يفيد أن الفرق الصغيرة ترفع من النفقات («كل هؤلاء المشرفين الذين يكلفون الكثير!») وبدلاً من ذلك، فهم يدركون أن الفرق الصغيرة عندما تُستخدم على نحو صحيح، لا تخفض نفقات العمل التجاري فقط، بل ترفع من مستوى الخدمة.

إن معظم المديرين التنفيذيين يظنون أنهم يعرفون ميزات الفرق الصغيرة: 71 بالمئة من المديرين التنفيذيين الذين أجرينا عليهم المسح أفادوا أنهم يبقون على بساطة هيكل المؤسسة، عن طريق الانتفاع من الفرق الصغيرة. ولكن عندما أجرينا مقابلات مع الموظفين التنفيذيين، وافق 43 بالمئة منهم فقط على أن الفرق الصغيرة يتم الانتفاع بها بفاعلية. وعندما سألتناهم كم عدد الموظفين الآخرين الذين يقدمون التقارير إلى نفس الشخص؟ اكتشفنا أن الفرق الصغيرة ليست منتشرة كما هو معتقد.

إن قادة الأعمال التجارية يحاصرون أنفسهم بأنفسهم في سعيهم للحصول على ولاء أفضل وذلك بالسماح لفرقهم أن تنمو وتصبح

أحجاماً ضخمة. لقد كشف بحث «بان» أن نصف الفرق على الأقل في الشركات الأمريكية هي أكبر من اللازم لتتمكن من تعزيز الولاء الأفضل. إن الفرق الصغيرة تتميز بأعلى مستوى للوفاء. وكمعدل، فإن الفرق التي تتألف من سبعة أشخاص أو أقل، تسجل 15 نقطة بنسبة أعلى، فيما يتعلق بولاء الموظفين، من الفرق التي تتألف من 25 أو أكثر.

تجنب تضخم الفريق

إن معظم الفرق الناجحة تميل إلى زيادة حجمها إلا إذا تدخل القادة شخصياً وقاموا بتقسيمها. لقد قام أندي تايلور، المدير التنفيذي لشركة تأجير السيارات «رينت إي كار»، بتنفيذ صارم لقانون يقضي أنه كلما كبر أحد فروعها إلى حجم معين - عادة ما بين 100 إلى 200 سيارة - قام بتقسيم هذا الفرع إلى اثنين. ويدرك مديرو الفروع أنه بالرغم من أن الاستغناء عن نصف الموظفين الذين قاموا باستخدامهم وتدريبهم، ليس في الواقع أمراً محفزاً - ونصف مصدر الزبائن الذين كسبهم - فإن الطريقة الوحيدة للحصول على الترقية هي تنمية فرع مدر للربح من الممكن تقسيمه إلى عدة فروع. وهم يدركون أيضاً أنه يجب عليهم أن يقدموا لزبائنهم نوعية الخدمة التي تجعلهم يودون الحصول عليها على نحو دائم. إن تلك الشركة تستخدم طريقتها الخاصة وتقوم بإجراء مسح على كل فرع من فروعها أربعة الآلاف والخمسة مئة شهرياً، وذلك لمعرفة وتحديد رضا الزبون ونيته في طلب الخدمة مرة ثانية. وسوف يؤهل فقط مديرو الفروع الذين يحصلون على نقاط تضعهم في الشطر

الأعلى من التصنيف للحصول على الترقية. إن المحافظة على فرق صغيرة الحجم قادرة على التركيز على أهمية تجربة الزبون، بالإضافة إلى الأرباح والتنمية، تساعد الإدارة الرئيسة على التوثق من أن الشركة سوف تتغلب على المنافسة.

ولقد أكد ترويت كاثي رئيس مجلس مطعم الوجبات السريعة «شيك فيل إي» أن أي مدير متجر يجب عليه أن يدير متجراً واحداً فقط. وإنه يعزو معظم نجاح شركته إلى حد كبير -معظم متاجره تتمتع بقدر كبير من المبيعات للمتر المكعب من سلاسل المطاعم الكبيرة- إلى ميزة الهيكل الصغيرة للفرق المحلية. وبالرغم من أن المنافسة تشجع العاملين الناجحين على إدارة المزيد من الوحدات، فإن كاثي قد قاوم بضراوة الضغط التنظيمي ليقوم بفعل الشيء نفسه - وذلك عندما قام أخيراً بعض العاملين لديه بإقناعه أنهم سيستطيعون أن يمسكوا بزمام الأمور فيما يتعلق بإدارة فرق كبيرة. وبالرغم من أن كاثي تراجع بعض الشيء إلا أنه أكد أن هؤلاء العاملين يجب أن يراقبوا رضا الزبون بحذر. ولقد سمح للقليل من المديرين المتفوقين الذين فقط اكتسبوا من الزبائن رضاً عميقاً، أن يحتفظوا بمتجر آخر ما داموا مستمرين في اجتياز الاختبار الشهري الخاص المتعلق بزبائنهم.

إن المتطرسين لطفاء وقادرون على مساعدتك على جذب الموهبة التي تريدها أكثر من كل شيء والاحتفاظ بها، ولكن منبع الولاء الحقيقي للموظف يكمن في مكان آخر. إن ولاء الموظف وولاء الزبون مرتبطان

على نحو وثيق: ولتحصد منافع ولاء الزبون يجب أولاً أن تجني منافع ولاء الموظف. لذا حافظ على حجم فريقك وأبقه صغيراً وأعط الموظفين الأدوات التي يحتاجونها لبناء علاقات قوية مع الزبائن.