

## الفصل الثاني والعشرون

### دروس: تطوير الأشخاص

أوضح بحثنا ودراسة الحالات أن أفضل المديرين هم أولئك الذين أولوا تطوير موظفيهم اهتماماً دقيقاً. وقد نوه العاملون في الحالات المدروسة مراراً وتكراراً أهمية ذلك في ترسيخ إخلاصهم وولائهم وتقديموا بعدد من التوصيات:

- عليك محاسبة الشخصيات الكبيرة على سوية التطوير المهني للأشخاص العاملين تحت إمرتهم.
- عليك التشدد في مراجعات الأداء «في الموعد المحدد».
- شجع الآخرين على الاضطلاع بمشاريعك (مثل المندوب).
- شجع العاملين من جميع المستويات على أداء المزيد والمزيد مع مرور الوقت.
- شجع موظفيك على المشاركة في جميع مستويات صناعة القرار.

- ليكن لديك مجموعة من منابر النقاش التي تقرب العاملين من الإدارة.
- شجع رجالك على عدم تهيب التعبير عن أفكارهم فيما يتعلق بالعمل والمواضيع الشخصية.
- عليك التأكد من أن هناك كثيراً من الطروحات الجريئة وشجع عليها باستمرار.
- تأكد من أن الناس يدركون أنهم إذا تطلعوا نحو تحمل المسؤولية، فإنهم سيخلقون البيئة التي يريدون، أعط الناس المرونة والتشجيع والإحساس بالملكية والانتماء والفرصة لإنجاز الأمور.
- أعط العاملين إمكانية التصرف فيما يخصهم، وإذا لم توافق، أعطهم حق المناقشة.
- عليك الالتزام بعملية مراجعة الأداء. وأسس نظام مراجعة ثنائي الاتجاه، بحيث يملأ الذي يجري التقييم والشخص موضوع التقييم الاستبيان نفسه.
- ساعد العاملين على فهم ما تدعو الحاجة إليه وكيف السبيل إلى النمو. لا تفترض أنهم يعرفون.
- حاسب العاملين على تنفيذ مهامهم ولا تنتظر إلى أن تفسد الأمور.
- عليك دعوة صغار العاملين لمراقبة مؤتمر يعقده شخص من مستوى أعلى، ليروا ويتعلموا بشكل مباشر كيفية معالجة أية حالة.

- دع للعاملين تحديد عملهم وترتيب مهامهم وأدوارهم.
- عليك الالتزام علناً بالمبادرات والأعمال، بما يترك العاملین على اطلاع على الأمور في أوانها.
- عليك تحريك العاملين من فريق إلى آخر.
- عليك بجلسة رسمية واحدة في العام مع كل موظف للحدث عما يجب أن يعمله وعن مجال العمل الذي يستهويه. وابدل جهداً حقيقياً لمعرفة ما يحبه الناس وحاول أن تلبّي رغباتهم.
- تأكد من أن العاملين يعرفون أين يقفون بشكل يومي وليس في وقت التقييم فحسب.
- أبدِ استعداداً قوياً لإعطاء العاملين فرصة أخرى (فبعض الأشخاص الذين لا يحرزون نجاحاً ربما كانوا في الموقع غير الملائم).
- عليك بذل جهد فاعل في مساعدة العاملين على «الحلم»، وجعله ممتعاً.
- عليك تفهم طلب الموظفين لمساعدة المديرين في التقدم في مهنتهم.
- انتهر فرصة عملك أنت مع العميل في التعليم المباشر.
- عليك التأكد من أن جميع المديرين «يعززون الحماسة» بقولهم «إنك قادر على ذلك، أنت قادر على ذلك».

## كيف تجعل مكان العمل زاخراً بالطاقة

- سمة أخرى تميز مكاتبنا الناجحة هي القدرة على خلق الطاقة والحماسة للعمل بما أسهم بوضوح في النجاح المالي. وها هي المقترحات الكفيلة بجعل مكان العمل زاخراً بالطاقة:
- اسمح للموظفين مزيداً من التحكم بمقدراتهم.
  - عليك قياس مواقف ومواقع الموظفين والاستجابة لها بشكل دائم.
  - اسمح للموظفين الإعراب عن المكان الذي يحبون العمل فيه وحاول تلبية رغبتهم.
  - اسأل كل شخص: «أين تريد أن تعمل بعد عمالك هذا؟ وما هي المصادر التي تحتاجها؟».
  - شجع كل عامل على النمو مع العمل.
  - شجع الأشخاص الذين تركوا العمل ثم عادوا إليه على الحديث عن خبراتهم في الأماكن الأخرى.
  - تأكد من أن كل واحد سيعمل 100%. ولا تقبل ما هو دون ذلك.
  - تأكد من أن العاملين يعرفون وجهتهم
  - اسمح لمديري المستوى المتوسط بحرية التصرف ما يرفع الروح المعنوية.
  - عليكم استحسان عمل بعضكم وتحدي بعضكم بعضاً.
  - أبد استعداداً للتخلي عن ملكية أية فكرة.

- تحدى الحكمة التقليدية في جميع أوجه العمل .
- كن مبدعاً واسمح بطرق عمل خارجة عن المسارات التقليدية .
- احتفل بالنجاح والعمل ضمن فريق، ولا تتوقف طويلاً عند الفشل .
- ارصد بدقة الأشخاص الذين ربما يشعرون بالملل، وأوكل إليهم مهاماً جديدة .
- لا تمل على العاملين كيفية أداء الأشياء، إلا عند الضرورة القصوى . وطالما أتت «النتيجة» مرضية، اسمح للعاملين أكبر قدر ممكن من حرية أداء العمل بالطريقة التي يريدون .
- لا تركز على مواصفات العمل والسياسة والإجراءات الرسمية .
- عليك الحد من الأشياء غير المجدية مثل الاجتماعات الكثيرة بشكل مبالغ فيه .
- تأكد من أن كل واحد يعرف أن الشركة ستدعمه .
- عليك عدم إيلاء المناصب والألقاب احتراماً كبيراً .
- يجب أن يفهم الجميع أن موظفيك سيتلقون إجابة صادقة عن أي شيء يلجأون إليك بصدده وأن الأمر لن يصل إلى أبعد مما يرجون هم أن يفعل .
- المديرون المتوسطون الذين يطلبون بإلحاح أمراً لأحد رجالهم يجب أن يحصلوا على ما يقترحونه .

- إذا ذهب أحد الأشخاص في إجازة، تذكر أين ذهب  
وعليك أن تسأله كيف أمضى إجازته.
- إذا ارتكب أحد خطأ ما، لا تنقض عليه باللائمة.
- ليكن شعارك: «لن تعاقب على شيء فعلته، وإنما على  
شيء لم تفعله».
- إذا فقدت شخصاً ما، لا تندفع لملء ذلك الشاغر، وإنما  
أعد توزيع العمل وأعط مزيداً من المسؤولية لأولئك  
الذين لا يحملون مسؤولية.
- دع لرجالك أمر تحديد أولوياتهم.
- دع لرجالك إدارة وقتهم. ومحاولة أساليب جديدة،  
وأعطهم قدرأ وافرأ من حرية التصرف واتخاذ القرار  
وإدارة العمل الموكل إليهم به.
- اجعل من العاملين لديك عاملين متميزين أن تساعدكم  
على أداء العمل الذي يحبون أداءه.
- تأكد من أن خبرة العمل مكثفة في شركتك.
- عليك دفع العاملين بالحماسة والطاقة وليس بالقول «أنتم  
بحاجة إلى دفع».
- لا تضع اللقمة في فم أحد. حري بالعاملين أن يبادروا  
إلى حل مشاكلهم دون أن ينتظروا أن يأتي شخص ما  
ليخبرهم بما عليهم أن يفعلوه.
- عليك تحدي طاقات العاملين لكن لا ترهقهم بطلبات  
زائدة عن الحد.

- أرسل إلى كل شخص بطاقة تكتبها بخط اليد في ذكرى مباشرته العمل لدى الشركة.
- أشبع فضول العاملين وأعطهم تفسيرات صادقة لكل ما يجري.
- عليك الاسترخاء. لا تبق في إطار مهامك طوال الوقت.
- أعط العاملين تغذية استرجاعية مستمرة مع مزيد من التوجيه العميق حول السبيل إلى التطور.
- اسمح للعاملين بالنمو كل وفق سرعته، وبالإحساس بالارتياح لما يوكل إليهم أو يطلب منهم أو يقال لهم.
- عليك إجمال مخطط تقييم الأداء في الشركة ليعكس مبادئ متوازنة في لوحة العلامات.
- حاول القيام بأشياء شخصية للعاملين معك.
- اسأل موظفيك بانتظام أي شخص يشدهم إلى البقاء.
- عليك تعيين مديرين من الداخل.
- عليك ترقية العاملين بأن تجعل رئيسهم المباشر يدلي بشهادة شخصية أمام المجموعة لمدة دقيقتين يتحدث فيها عن الشخص موضوع الترقية.
- تأكد من أن العاملين يعرفون مواضعهم من حيث الأداء.
- عليك المرونة حيال ما يرغب العاملون توليه من مهام وحيال شؤونهم الشخصية.
- عليك تأمين فرص التقدم السريع.

- اندفع نحو حافة الريادة، وحاول باستمرار أن تفعل شيئاً مختلفاً وأفضل.
- ضع العاملين في أوضاع وأدوار جديدة في العمل.
- عليك جمع الأشخاص من أنظمة مختلفة.
- عليك الإشادة بالإنجاز فوراً.
- يجب أن تسلم بضرورة التوازن بين الحياة في العمل والحياة الأسرية.
- عليك الجلوس بشكل منتظم إلى العاملين من جميع المستويات في المؤسسة.
- عليك التخلي عن العملاء الذين لا يظهرون الاحترام في تعاملهم.
- اعرض العمل الجيد على الجميع. وأظهر للعاملين الفرق بين العمل الجيد «والعمل المقبول».
- عليك المرور بين وقت وآخر لتحية العاملين دون سبب. لمجرد تفقد أوضاعهم.
- تحدث بلا قيود لتسمح للعاملين بالاسترخاء والإحساس بالارتياح في عملهم.
- تحدث بانتظام إلى كل شخص على حدة حول مرتبه وأدائه.
- توقف قليلاً وقل «إننا بحاجة إلى وقت مستقطع» فالعاملون يحتاجون قليلاً من المرح.



- ركز على إيجابيات كل فرد.
- أثبت أن الإدارة تهتم، وأن طاقم العاملين بشر وليسوا مجرد أجساد خلقت للاستهلاك.
- عليك بإشاعة جو من الاسترخاء (وكن أنت مسترخياً) كي يشعر العاملون أنهم مفوضون وموضع ثقة ولا يعملون تحت تهديد البنادق.
- عليك التحلي عن أي عميل إذا لم يكن العمل معه ممتعاً وإبداعياً ومثيراً للاهتمام.
- عندما يرفض اقتراح أو طلب تقدم به أحد المرؤوسين عليك دائماً أن تشرح سبب ذلك.
- عليك العمل الدؤوب وإعطاء كل شخص فرصة عادلة.

### التقدير والمكافآت الأخرى غير المالية

- أعتقد أنك قد لاحظت أن الأشخاص الذي يعملون في مكاتبنا الناجحة كانوا يشعرون أن جهودهم موضع تقدير. ويستطيع المديرون خلق ذلك الإحساس بعدد من الطرق:
- عليك السماح للعاملين «بيوم كئيب» أي أن بإمكان واحد منهم أن يتصل مرة في السنة ليقول إنه لا يشعر بأية رغبة بالمجيء إلى العمل.
  - أبد استعداداً لإعطاء العامل إجازة إذا دعت الحاجة إليها لأسباب شخصية أو مكافأة له على عمل أحسن أدائه.
  - عليك التوجه بالشكر لعامل أحسن أداء عمل ما ولا تنسى

أن تربت على ظهره.

- أعرب عن التقدير بشكل مستمر وغير رسمي.
- عليك ترديد كلمات الشكر يومياً.
- أعط العامل أسبوع إجازة إضافية عندما يتزوج.
- عليك إعداد برنامج إجازات مخصصة لراحة الجميع، حيث يستطيع العاملون أن يفعلوا ما يحلو لهم.
- إذا طرح أحدهم فكرة جيدة ونفذت، عليك توجيه كتاب شكر لصاحبها على سبيل الهدية.
- كافئ الأشخاص الذين يقومون بأعمال أكثر تبايناً وتكليفهم بعمل أكثر تحريصاً وبنطوي على فرص مختلفة.
- أظهر التقدير، حتى للإنجازات الصغيرة، بمجرد تحقيقها.
- إذا كان لدى أحد العملاء أشياء إيجابية يريد قولها، أشرك بها الآخرين مباشرة بواسطة البريد الإلكتروني.
- تأكد من أن الشكر الذي يعرب عنه العملاء يعمم على جميع العاملين في الشركة، كي يعرف الجميع عندما يمدح أحد العملاء فرداً من أفراد الشركة.
- عبر عن التقدير، ليس بالمال فقط وإنما بلفتات صغيرة مثل التعميم على فرق العمل، وإرسال بريد إلكتروني ينقل كلمة «شكراً».
- يحق لك أن تبدي قلقاً حيال النتائج أما سياق العمل فلا.

## إشاعة المرح والبهجة

ألم يلفت اهتمامك ذلك العدد من الشركات التي استعرضناها التي تهتم بأحداث عادية كالحفلات، وقضاء يوم في الهواء الطلق وما إليها؟ أتصور أن بعض عملائي الأكثر تحفظاً يعتبرون هذه الأشياء خارج إطار المألوف. ولكن أية غرابة في أن ترى في مكان العمل ما يدعو إلى المرح والبهجة؟ هل يتنافى المرح مع العمل الجاد، أم أنه يجعله أسهل؟ إليكم ما فعله المتفوقون.

- ترتيب سلسلة من الأيام الجماعية خارج المكتب.
- تقريب الشركة باستمرار من العاملين فيها.
- خلق «الحظات مرحة».
- تناول طعام الغداء يومياً مع المجموعة.
- إقامة احتفال بعيد الربيع.
- تخصيص يوم عمل طوعي يتصدق العاملون بأجرهم فيه لإحدى الجمعيات الخيرية.
- تحديد جائزة داخلية للإبداع، يقوم باختيار الفائزين خبراء من خارج الشركة.
- إصدار مجلة ساخرة مرحة تمارس النقد الذاتي في الشركة.
- إقامة احتفالات خاصة بالشركة كالحفلات العامة والأيام المفتوحة.

- القيام بأشياء تفاجئ العاملين .
- الضحك من الأخطاء والحفاظ على روح المرح والمزاح مع الجميع .
- تأمين خدمات مجانية كالتدليك وتلميع الأحذية ونوادي الكتاب ودروس الرياضة ودروس اللغة والمثلجات المفاجئة، ولعبة الكرة والدبابيس، والهدايا يوم عيد الأم، وما إليها .
- اتخاذ ترتيبات لقيام العاملين في المكتب بنزهات أو لمشاهدة العروض الأولى للأفلام والاستعراضات .
- إعلان الترفيعات بشكل صاخب .
- الإعلان عن الأخطاء العشرة الأكبر خلال السنة .
- تخصيص ميزانية لتزيين قاعات الاجتماع المخصصة لاجتماعات المكتب المنتظمة .
- الاحتفال بيوم الآباء والسماح للعاملين بإحضار أولادهم إلى مكان العمل .
- تغطية مصاريف الاحتفاء بالعملاء بسخاء .
- جعل العمل ممتعاً قدر الإمكان لأنك تمضي جل وقتك فيه .
- إقامة حفل جيد وممتع بتواتر منتظم! فهذا كفيل بالاحتفاظ بالعاملين وزيادة العائدات بقدر 15 بالمئة .
- مشاركة العاملين في العمل الدؤوب واللهو الحقيقي .
- فالناس يحبون الانطلاق ويحتاجون إليه .