

تجنيد القلوب والعقول



لورين غاري

إن المفهوم القديم الذي يدل على أن الشركات تضمن للموظف الاحتفاظ بوظيفته مدى الحياة، قد قضي عليه منذ زمن بعيد، ومع ذلك فما زلنا نرى أن الشركات تطالب الموظفين بالمزيد من الالتزام مقابل التوكيد الأجوف أن مهاراتهم المكتسبة تكون قد تحسنت مع مجيء وقت تبديلهم بمصادر أخرى. وتظهر ردة فعل الكثير من الموظفين في انزعالهم وراء حدود قدراتهم المحدودة في العمل.

إن مثل ردة الفعل هذه قد تكون محزنة بعض الشيء عبر رؤية فردية ولكنها من وجهة نظر تنظيمية قد تؤدي إلى انهيار الشركة وشللها. ولقد لاحظ جون كوترن، بروفيسور مادة القيادة في جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال، أن الشركات التي لديها موظفون «قانعون فكرياً وعاطفياً بأن عملهم يضيف أهمية ما على العالم» ستيقى وتستمر تحت ظل النظام الاقتصادي الحديث. هل تستطيع الشركات في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والقلق حول الوظيفة أن تتوقع من موظفيها أن

يكرسوا قلوبهم وعقولهم إلى الشركة ومكان العمل؟ وإذا كان هذا الأمر موجوداً، ماذا يحتاج الموظفون كي يكونوا مستعدين لجعل هذا الأمر قابلاً للحدوث؟

القسر والخوف لا يجديان

يقول السيد ريتشارد ان. نولز، مدير مصنع تابع لشركة ديبون لمدة 13 عاماً: «بصفتي مديراً لك لا أستطيع أن أحرك قلبك وروحك عبر التهديد - إنها هبات تستطيع وحدك اختيار منحها»، ويقول أيضاً: «إن عملي مديراً يهيئ الظروف التي تساعدك على منح هذه الهبات ولكي تتطور أيضاً لكونك إنساناً كاملاً وليس لكونك مجرد عامل».

ويضيف كوتر: «من المستحيل أن تجعل الناس يكرسون قلوبهم وأنفسهم للعمل عن طريق الخوف، فإن الخوف»يؤدي إلى الإذعان الذي يؤدي في النتيجة إلى الكراهية». ومع ذلك فهناك العديد من المديرين الذين يدعون أنهم حصلوا على نتائج هائلة من سياسة الترهيب وأن سياسة الدنليب التي تعتمد على سياسة «المنشار» هي أكبر مثال حي على ذلك. ويحذّر كوتر قائلاً: «إذا كانت سياسة التهديد قادرة في مدة قصيرة نسبياً على الحصول على فوائد تشمل الجميع وعلى نحو غير تصرف الموظفين، فإن شركة دنليب تستطيع أن تضع «بندقياتها» جانباً. ولكن الخوف يؤدي إلى إخماد إبداع الموظفين وفي هذا الوقت والعصر من الصعب العثور على أي شركة ليست بحاجة إلى إبداع موظفيها من وقت إلى آخر.

التعويض وحده ليس الحل

يحتاج الناس إلى أن يُدفع إليهم بإنصاف مقابل العمل الذي يؤديه، ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أن تدفع أعلى الأجور في مجال عملك للحصول على أداء يُتحدى به. وتقول لورا أفاكيان، نائب مدير قسم الموارد البشرية في مشاي في ديكونيس في مدينة بوسطن أن: «أكثر الأمور أهمية هو محاولة فهم المبدأ الأساسي لمنح العوض». وتضيف أيضاً: «إن الأمر يتعلق بإعطاء الناس المعلومات حول كيفية إصدار قرارات العوض وإعطائهم حرية السؤال عنها».

لا تستهن أبداً بقوة مشاركة المعلومات

ليس هناك طريقة أسرع لعرض التزامك الإخلاص والثقة من إطلاع الموظفين على ما تعرفه من معلومات. وتقول أفاكيان «إنها ليست بالعصا السحرية ولكننا نحاول قدر المستطاع أن نتحقق أن الموظفين مطلعين على الوضع المالي وخطط العمل مثل المديرين» وفي النتيجة فإن هذا الأمر يعزز الشعور «بالمشاركة المتبادلة، والإدراك أن الجميع يداً واحدة في إنجاز العمل».

إن المشفى الذي كانت تعمل لديه السيدة أفاكيان له سياسة تقضي بعدم إلغاء المناصب عبر مدة التسريح المؤقت على الإطلاق وهو التزام استثنائي قد حافظ عليه طوال مدة عملها حتى عبر اندماجه في مشفى آخر. ولكن هذه السياسة عانت الأمرين ووضعت على المحك عندما واجه المشفى احتمال عجز مالي قدره 20 مليون دولار. ولقد نقلت الإدارة

هذه الأخبار المشؤومة إلى هيئة موظفيها وطلبت منهم مساعدتها. وتلقت الإدارة أثناء عشرة أيام أفكاراً من الموظفين قد توفر 4000 دولار شهرياً وشكلت 16 فرقة عمل للتعامل مع تلك الأفكار. وكانت معظم إستراتيجيات التوفير تسلزم تقييد المشتريات، وكان أصعب الخيارات التي عرضت من قبل الموظفين هو عدم تلقي زيادة في الأجور وعدم المطالبة بالمدفوعات المتراكمة لساعات الغياب. وبذلك تحقق في نهاية السنة التوفير اللازم لتفادي التسريح المؤقت.

التركيز على القيم وراء نطاق

المكاسب المادية

قد يكون الطريق الأمثل لجلب الربح

تقول السيدة مارغريت ويتلي، الخبيرة المعروفة والمتخصصة في أشكال المنظمات الجديدة: «لم ندرك إلى الآن أننا لا نستطيع أن نستغل إخلاص الناس وإبداعهم إذا لم نكن مستعدين للنظر إلى أهداف العمل على أنها أبعد بكثير من جني المال. وتضيف أيضاً: «إذا ما قارنا الموظفين بالمديرين، فإننا نجد أن الموظفين لديهم وعي عالمي ونظام بما يتعلق بعملهم أعلى بكثير من المديرين. إنهم يريدون أن يكون عملهم متعلقاً بهدف أعظم. ويبدو أن الشركات قد نسيت هذه الحقيقة في السنوات الأخيرة، إلا أن الناس يريدون أن يعملوا كي يجلبوا ما هو الأفضل إلى العالم. ومن دواعي السخرية أن الشركات قد تجني الربح الكثير إذا ما وضعت هذه الحقيقة بالحسبان».

إن خصائص تحفيز مجموعات مختلفة من الموظفين ستتفاوت. على سبيل المثال، تقول كوتر«إن بعض العاملين في المتاجر قد لا يرون أنفسهم في مكان العمل إلى الأبد، ولكن لكونهم من بني البشر فإن مساعدتهم على استيعاب أن العمل التجاري وبحثهم عن المغزى ببعضهما، تستطيع أن تنتزع منهم كما هائلاً من الاهتمام والالتزام النادرين.