سر إبقاء الموظفين يشعرون بالمسؤولية عن أعمالهم

جعل الموظفين، دوماً، يشعرون بأنهم مسؤولون عن الأعمال التي يقومون بأدائها هو أكثر المهام الرائعة التي يضطلع بها المدير، ويتمخض هذا الأمر في تخفيض حدة مقاومة الموظف، أو بإثارة حقده وحبه الانتقامَ. وعندما يفشل أحد ما في تنفيذ التزاماته، نحجم عن تطبيق العواقب السلبية التي يقتضي فشله تطبيقها عليه، حتى إن كان قد أعلن عنها مقدماً، وينتهي الأمر بإخفائنا امتعاضنا منه. عندما نطبق العواقب السلبية، من السهل جداً فرضها بوصفها وسيلةً لإذلال الشخص المستهدف، بدلاً من أن يكون هدفها رفع سوية أدائه. تكتفي الظروف الاقتصادية الراهنة بزيادة الموقف تعقيداً: مع وجود كثير من الشركات التي تعاني ضائقات مالية، بات مجال الخطأ المسموح به ضيقاً جداً. ويورد أوين فارن، رئيس مجلس إدارة شركة إس إل للصناعات، وكبير مديريها التنفيذيين (الشركة هي تكتل صناعي تقني ضخم يديره رؤساء موزعون على خمسة أقسام)، الملحوظة الآتية: "في مؤسسة كالتي نملك، كل رئيس يعد مسؤولاً تجاه الرؤساء الآخرين. إن أظهر عمله زيادةً أكبر في أسعار الأسهم، فإن ذلك يعني إمكانية أن ينسحب نمواً على باقي الأنشطة التجارب التابعة لنا جميعها. لكن عندما تخفق إحدى الشركات التابعة لنا، فإن إخفاقها سيتحول إلى إخفاق لكل الشركات". ببساطة، لا تعير الشركات كبير اهتمام لأي أمر لا يرقى إلى مستوى الإنجاز الكامل للأهداف التي التزمت بتحقيقها- لا يشفع للمدير في هذا المقام بذلُه قصارى جهده. وكما يقول مارك هانسن، رئيس شركة فلمينغ (شركة رائدة في مجالي الوساطة والتوزيع): "ثمة خلط دائم بين الجهود التي

تبذل، والنتائج التي تتمخض عنها. إن بَذْلَك قصارى جهدك لا يعتد به- المهم في الموضوع هو النتائج التي تحققها". ولأن المديرين يجدون أنه من غير المريح تقييد الموظفين بالتزاماتهم – ولأن الشركات التي تشق طريقها بصعوبة، لا قبل لها بتحمل عدم التزامهم – فقد توصلتُ، عبر عملي بوصفي مدرباً تنفيذياً، إلى أن وجود إطار عمل، يهدف إلى جعل تحمل المسؤولية فقرة مدرجة ضمن اتفاقيات الأداء، يمكن أن يكون عظيم النفع. إن إطار العمل هذا يهدف إلى مساعدة الأفراد ومجموعات العمل على تحديد أهدافهم، والالتزام بتحقيق نتائج وأهداف محددة، ومراقبة الأداء، وتطبيق العواقب.

- الخطوة الأولى: إعداد اتفاقية:

في وثيقة مكتوبة، يضع الموظف والمدير الذي يحق له مساءلته أهدافَ الموظف ومهامه على نحو تفصيلي؛ استناداً إلى أهداف الشركة، ووحدة العمل التي يتبع لها، مع أخذ قدرات الموظف في الحسبان. وينبغي تدوين النتائج الإيجابية المحتملة، التي يمكن أن يفيد منها الموظف، بعبارات لا لبس فيها – على سبيل المثال: مكافآت مالية، ومهام عمل مفضلة – على أن تكون هذه النتائج الإيجابية المحتملة مشروطة بالأداء المتميز، وينبغي تدوين العواقب السلبية التي يقتضيها الأداء غي المرضي بعبارات مماثلة؛ يجب عدم ترك مجال للمفاجآت. - الخطوة الثانية: مراقبة الأداء: حدد أوقاتاً لإجراء مناقشات منتظمة استناداً إلى نتائج أداء الموظفين. يمكن أن تبدأ هذه المناقشات على النحو الآتي: "إن نتيجة ما قمت به من عمل، على فريق عملك، وعلى القسم الذي تعمل فيه، وعلى زبائننا، كانت...". قدم دليلاً على ما تقول من حكايات نادرة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً- إن الأمثلة التي تضربها ستساعد على ترسيخ نصيحتك في ذهن الموظف. - الخطوة الثالثة: تطبيق العواقب: يقول سكوت شوف، كبير المديرين التنفيذيين في شركة شوف للفولاذ: "المحاسبة قضية يومية". عندما تتوافر اتفاقية مكتوبة، ومناقشات منتظمة حول الأداء، يصبح تطبيق العواقب شأناً أقل إثارةً للقلق (بالرغم من أن تطبيق عواقب سلبية لن يكون أمراً سهلاً مطلقاً). لكن لا تنسَ إنفاذ النتائج الإيجابية؛ فالفشل في مكافأة الأداء الناجح هو بأهمية الصفح عن الأداء الرديء. وفي الحقيقة، فإن الإغفال عن إنجازات الموظف يرسل رسالة تفيد بأن عمله غير مهم؛ يجب ألا يفاجئك تراجع أدائه نتيجةً لذلك. - الخطوة الرابعة: تحديث توقعات الأداء: يجب تنقيح التوقعات وتعديلها بانتظام- كلما أعيد النظر في أهداف الشركة أو الوحدة. وهذه التحديثات ليست بدائل عن التحليل المستمر الموصوف في الخطوة الثانية، بل هي فرص

ومناسبات تمكن المدير والموظف من إعادة فحص الأهداف، في ضوء الإستراتيجيات المعدلة والمتغيرة. غالباً ما يجد المديرون أنه من غير المريح تقييد الموظفين بالتزاماتهم- لكن الشركات التي تشق طريقها بصعوبة لا قبل لها بتحمل عدم التزامهم. إطار العمل هذا المكرس لربط العواقب بالأهداف، مثلة مثل معظم التحديات الدائمة يبدو بسيطاً؛ بيد أنه ليس كذلك. ثمة أمر لا بد منه: كي تقنع موظفيك بالحاجة إلى مبدأ المحاسبة، يجب عليك وعلى أندادك من الزملاء أن تطبقوا المعايير ذاتها. إذ تنجح ثقافات المحاسبة المؤسسية في تحقيق أهدافها، عندما يكون المديرون على مختلف مراتبهم نماذج تُحاكى في السلوك المرغوب فيه. الجو السائد حالياً لا يكتفي بما هو أقل من ذلك.