



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

كلية اللغات

ترجمة الصفحات من (50.1) من كتاب الارتباط الوظيفي :

أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية

A Translation of Pages (1\_50) of the Book  
Entitled:

**Employee Engagement:  
Tools for Analysis, Practice, and  
Competitive Advantage**

William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, and Scott A.  
Young

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة

إعداد الباحث :

أمين محمد عبد الله محمد

إشراف الدكتور:

عباس مختار محمد بدوي

2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿الرَّحْمَنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾

صدق الله العظيم

سورة الرحمن (الآيات 1-4)

## Quranic Verse

Allah the Almighty Said: ﴿The Most Beneficent (Allah)\*Has taught (you mankind) the Qur'an (by His Mercy)\*He created man\*He taught him eloquent speech﴾

Surah Al-Rahman :Verse Nos. 1 - 4

# إهداء

إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الصبر والتفائل  
والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله (أمي الغالية) إلى من تجرع الكأس فارغاً  
ليسقيني قطرة حب إلى كل من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن  
دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز) إلى الروح التي سكنت روحي  
(زوجتي الغالية) إلى غرة عيني وبهجة ناظري والبسمة التي ترسم علي وجهي (ابنتي الغالية)  
إلى القلعة الحصينة التي أجا إليها عند شدتي (إخواني وأخواتي الأعزاء)

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء المرسلين سيدنا محمد  
وعلي اله وصحبه وسلم وبعد.. فإني اشكر الله تعالى علي فضله، فله الحمد أولاً  
وأخراً. ثم اشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة ، خلال هذه الفترة، وفي  
مقدمته الأستاذ الدكتور / عباس مختار أتمني من الله عز وجل أن تخله في  
ميزان حسناته . كما أشكر القائمين على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
بصفة خاصة.

## مقدمة المترجم

تتبع أهمية الترجمة من أنها حلقة الوصل بين الأمم والشعوب وهي من العلوم التطبيقية التي تعتبر ضرورة قصوى لحياة الناس الذين لا يستطيعون العيش في معزل عن العلم فأساس العلوم والأدب والفن ويعتمد علي تبادل المعلومات وتطويرها من خلال الترجمة. لقد قمت باختيار هذا الكتاب لعدة أسباب أهمها أن التعامل بين الموظفين ومديريهم يعد من الأمور الشائكة التي تحتاج لإعادة النظر حولها من خلال الدراسات العرقية إيجاد الحلول التي بدورها تعزز الأداء الوظيفي الذي يلقي بظلاله على نهضة الدول فنحن في اشد الحاجة إلى هذا الكتاب الذي يضع الأسس الصحيحة من خلال منظور جديد للإدارة الحديثة.

أقدم للقارئ ترجمة الصفحات من (1-50) ضمت الصفحات الجزء الأول الذي يتحدث عن تعريف الارتباط الوظيفي وأثره وما يحققه الارتباط من نتائج ايجابية للمنظمة والمبادئ الهامة لإنشاء قوى عاملة مرتبطة، يتحدث الفصل الثاني عن شعور وشكل الارتباط الوظيفي وسلوك الارتباط الموائم استراتيجياً وجزء يسير من الفصل الثالث تحدث عن إنشاء ثقافة المنظمة ودورها المحوري في الارتباط الوظيفي.

# الفصل الأول

## تحقيق الارتباط

يعتبر إرتباط الموظف بعمله أو وظيفته بمثابة الفكرة الإنتمائية الجاذبة لنا\_ نتحمس بها، ونشارك فيها، ونشعر بالرضا لاستثمار الوقت والجهد معها، ونحصل علي الأفضل بإستمراريتها \_ وذلك هو السبب لقراءتك لهذا الكتاب يضيفي الارتباط شي خاص شي علي الأقل خارج عن المؤلف قليلاً وربما يكون استثنائي. والأكثر من ذلك، انه يبدو شي ربما من الجيد جداً أن يكون حقيقة، لكلا العامل والعميل. يحسد الكثيرون أولئك الذين ينهمكون في أعمالهم و لا يشعرون بالوقت، من يبدوون شغوفين بأعمالهم من يجدون معنى وتحدي فيما يقومون به، وبصورة أوضح، من يتطلعون ببساطة إلي القدوم إلي عملهم كل يوم. يبدو وكأنه نوع العمل الذي نستحقه جميعاً- في الواقع، هو ما يتوقعه الجميع عندما يبدوون عملاً جديداً. نحن نحسد المنظمة التي لديها موظفين مهتمين، وشغوفين، ويريدون التواجد فيها ومن هم مبدعون، ومبادرون، ويفعلون الأشياء الصحيحة بوجهها الصحيح لذلك ليس من المثير للدهشة أن بعض أهم رواد الأعمال تحدثوا باستفاضة عن الارتباط، و رأوا انه من الضروري جداً لنجاح المنظمة. كما أفاد بذلك كل من جاك وسوزي ولش: "الارتباط الوظيفي أولاً . مما لاشك فيه انه لا توجد شركة صغيرة كانت أم كبيرة، تستطيع تحقيق أرباح علي المدى البعيد من غير موظفين فاعلين يؤمنون بمهامهم ويفهمون كيفية إنجازها".

## كيف يحدث الارتباط الفرق

### و ما هو الارتباط

التصور العام لهذا المفهوم أن الموظفين المرتبطون يعطونه أكثر مما لديهم كنتيجة لذلك ، تعتبر القوة العاملة المرتبطة ببساطه أكثر إنتاجية . في شهادتها أمام الكونجرس الأمريكي قالت خبيرة القوى العاملة تماره اركسون تحسين الارتباط - إيجاد الطرق لتشجيع الأفراد لاستثمار طاقه نفسية اكبر في العمل - هو احد أكثر الأدوات فاعلية التي تمتلكها الشركات لتحسين القدرة الإنتاجية .

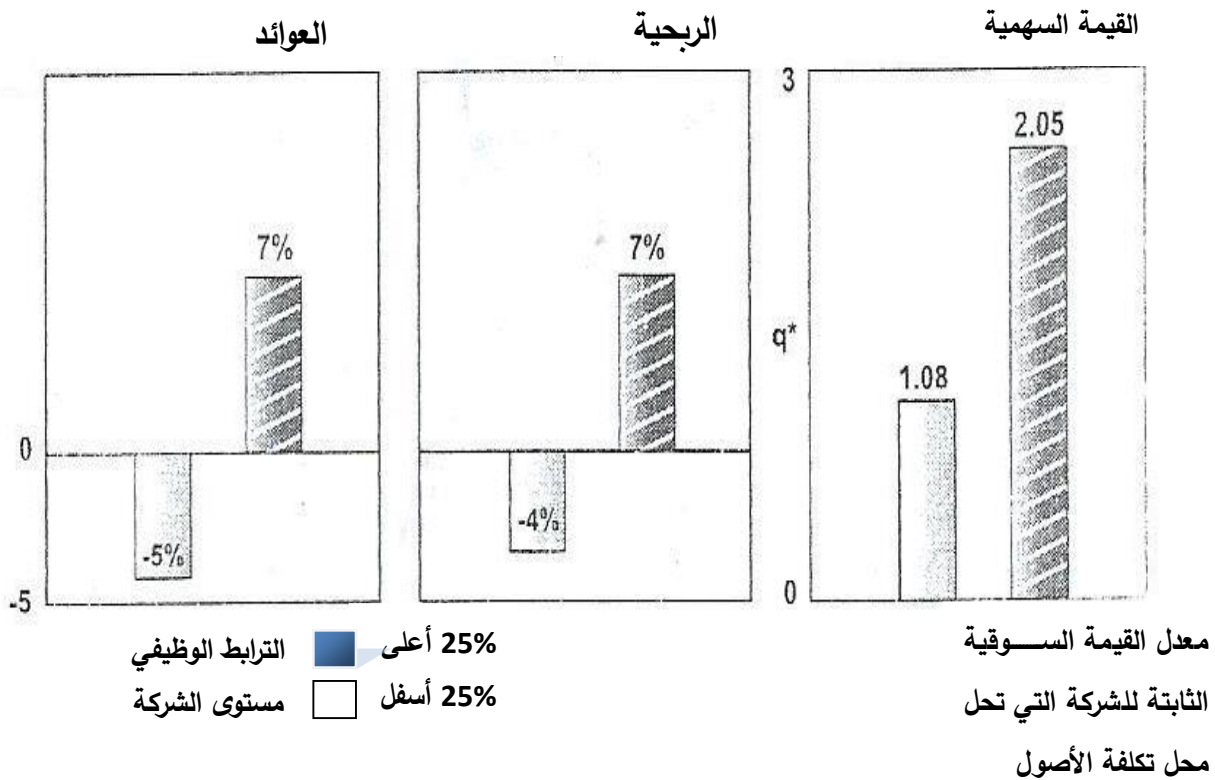
إنها عبارة قوية تثير أسئلة صعبه : هل تنتج القوة العاملة المرتبطة مستويات أداء أعلى في المنظمات ؟ ما هي الطاقة النفسية بالضبط ؟ وبنفس القدر من الأهمية كيف تستطيع الشركة إيجاد أو تحرير هذه الطاقة ؟

### دراسة جدوى للارتباط الوظيفي

المطالب التي قدمت للدمج هامة جداً. لو أن الموظفين أكثر ارتباطا سوف تحقق منظماتهم أداء مالي أفضل والقياس النهائي هو الذي يحدد الحكم بالنجاح أو الفشل: لدينا دليل جيد من بعض أبحاثنا لتلك الاحتمالات كما تظهر في الشكل (1-1) هناك. نظهر كيف أن الترابط الوظيفي داخل الشركات من خلال ثلاثة مؤشرات مختلفة للأداء المالي .

لدينا موظفي (65) شركة من مختلف المصانع أكملوا مؤشر الدمج و بعد ذلك تم اخذ متوسط المعدل للبيانات في كل شركة من موظفيهم ومن ثم قمنا بطرح الأسئلة التالية لو أخذتم أعلى و اقل (25%) لمؤشر الارتباط للشركات ونظرنا إلى النتيجة المالية فما هي النتائج؟ تستطيع أن ترى الشكل (101) وذلك للرجوع إلى الأصول و القدرة الربحية ( الأرباح الحقيقية مقسمه على الإيرادات واختلافات المساهمين كبيره بشكل دراماتيكي مع قيمه السهم الذي وصل إلى أكثر من الضعف تم حساب قيمه السهم باستخدام طريقه معروفة مستخدمه في البحث المالي.





هذه الدراسة على أساس 93 شركة لمصانع متنوعة 65 من شركات القيمة السوقية الثابتة

## الشكل (1/1) المشاركة والأداء المالي

من الجيد أن تعرف

**القيمة السهمية كقياس لأثر الارتباط**

أحد التحديات في تقييم أثر مبادرة الموارد البشرية خيار قياس الفوائد. كل المقاييس ليست متساوية تفاسيرها غالباً ما تكون غير واضحة بالاختلافات مع وبين المنظمات مثال: قياسات المحاسبة مثل العوائد عموماً لا نقارنها بين الشركات أو علي الأقل المصانع وهذا ما يجعله من الصعب تقييم اثر البرنامج في الميزة التنافسية وكمثال لقوة عاملة مدمجة كما بالتعريف يتطلب مقارنة بين الشركات في تباين بين المحاسبة علي أساس القياس فإن قياسات المساهمين متقدمة وتراكمية. يسمح القياس المناسب للقيمة السهمية بقابلية المقارنة بين الشركات والمصانع. والأكثر أهمية أن التراكم والتقدم للقيمة السهمية يعني انعكاس الأثر المتوقع والدائم. الاستدامة التي تعكس الطبيعة الضرورية للميزة التنافسية. قياسات أسواق رأس المال للقيمة السهمية مثل طوبين كيو تعكس قيمة الشركة التي تم إيجادها بالنسبة لتكلفة إحلال أصولها لأصول الشركة (وتعتبر هذه معدل القيمة السوقية الثابتة التي تحل محل تكلفة الأصول) لذلك الشركات التي لها معدلات اعلي تكون لها مشاركة اكبر في السوق تعود نسبياً للاستثمارات التي أنشأت.

الشكل 1-1 يظهر بوضوح أن الشركات التي لديها مستويات انجاز اعلي من الارتباط الوظيفي يكون لها أيضاً مستويات عليا في القيمة السهمية ..... بالتأكيد أنها أخبار جيدة للمستثمرين والفرق التنفيذية التي تصنع وتنفذ استراتيجياتهم .

لو أن القوي العاملة المدمجة تنتج كهذه المخرجات المالية الدراماتيكية كيف يستطيع أن نفهم أن هذه الطاقة لها صلة بالدمج؟ كما اتضح انه يوجد نوعان من الطاقة : طاقة نفسية أو ما يختبره الناس وطاقة السلوكية أو ما هو واضح للآخرين علي الأقل ومن الأهمية بمكان هذا السؤال؟ ما هي أنواع الظروف التي يمكن إيجادها في بيئة العمل لكي نفرز هذه الطاقة.

### الارتباط كدافع نفسي : في الداخل

توحي الطاقة النفسية للعقل بصور محفزه ببساطة ضع الذين يظهرون طاقة ايجابية اكبر في مهمة موكله لهم يقومون بالتركيز عليها و يبذلون طاقات اقل فيما سواها . نستطيع أن نعرف من البديهي أن المنظمة التي لها القدرة علي الحصول علي قدر اكبر من هذه الطاقة .

في المهام التي تحتاج لعمل تغيير يكون لها فرصة اكبر لتحقيق الأهداف .

لدي معظمنا الخبرة الكافية لكي نكون منغمسين تماما وفي قمة تركيزنا بالمهام التي بين أيدينا. نستخدم عبارات متنوعة لوصف هذه اللحظات كأن يقال : ( منغمس ) (منهمك ) نحن نفكر في هذه اللحظات علي أنها خبره عالية وذلك الحس علي انه غير قابل للنسيان وايجابي. السؤال الذي لا يخطر علي البال في ذلك الوقت ببساطة هل نحن راضون بما نقوم به وذلك لان تركيزنا ينصب علي المهام التي بين أيدينا معظم الناس يستطيعون المعرفة عندما يمرون بتجارب متماثلة ومكونات تجارب متراكمة لهذه التجارب تحدث عندما يكون لدينا أغراض واضحة أو هدف تسعي لتحقيقه وذلك عندما يكون لدينا الحس بالاستعجال لإتمام المهام وعندما نبذل جهد مركز لتحقيقها.

ربما تعرضت سابقاً لذلك بان لو أن هناك أحداث مثل أن تكون (منهمك) نسبيا غير شائعة ومن ثم إن خلق ترابط بين القوي العاملة يمكن أن يكون حصيرا لذلك يعتبر الاندماج غالباً الفكرة الأفضل إذا تم حسابه من حيث الدرجات و لربما علي

المستويات القصوى متمثلاً في هذا الانهماك ولكن من غير الضروري إظهار الارتباط علي انه يستطيع فقط الرجوع لمثل هذه اللحظات القصوى.

ذكرنا هذه النقاط المهمة لان الارتباط يمكن أن يكون مفهوم مهم فقط وذلك ليمتد إلي انه حقيقة مستدامة أن تكون منهمك شيء غير عادي ما لم يوجد انجازات للدرجة القصوى الذي يستحوذ علي متخيلاتنا ويخدم بالدرجة القصوى علي انه التعريف طبيعي لوصف شعور الارتباط .

إن التركيز علي الطاقة التي تحدث الارتباط بعيدا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الشائعة خصوصاً الرضا الوظيفي .

يظهر الرضا الوظيفي حالتي إشباع واطمئنان على ما تم اختباره بينما يظهر الدمج التتبع والبحث والجهد . وسوف نرى لاحقا أن الأمر أصعب قليلا من هذا ويرجع ذلك أساسا إلى الطريقة التي تقاس وتفهم بها الأفكار المختلفة للموظفين رغم ذلك يعتبر مفهوم الطاقة هو المفتاح للترابط بينما الإشباع هو المفتاح لفهم الرضا الوظيفي مع وضع الطاقة بعين الاعتبار فلنعمل على إيضاح ما هو معنى الارتباط النفسي من وجهة نظر الموظفين بواسطة أن نتخيل عمل مقابله لهم مثال :

- صف شعور الحماسة والتركيز والحيوية . العمل لا يشعر بالتعب ولكن بالبهجة أنا لدى شعور بالحماس بما أقوم به وأشعر بالاكفاء الذاتي وليس بالرضا الذاتي ولكن بالحيوية والكفاءة التي تأتي من فعل شيء اختبر قيمته بنفسه أرى نفسي كجزء من منظومة نشطه على أنني مشارك مهم لإكمال الأهداف التنظيمية.
- اخبرني عن شعور الانهماك في عملك . وأنا وبصوره متكررة لدى شعور بهدر الوقت وتوقف الزمن لقد وجدت أني مشغول تماما بعلمي و أعتنى كثيرا به ولا أعانى من التشتت .

• هل يعنى انك ذو تركيز عالي ؟ انه سؤال جيد أنا اشعر بالانهماك تماما ومعرفه العلاقات بين الزملاء في مكان العمل و ما هي المهام التحى يحاولون القيام بها مع المنظمة .

يصدر الارتباط طاقه نفسية الانغماس والحيوية والانهماك والتركيز والمشاركة في صورتها الكاملة ليست بحالة إشباع عادية ولو كانت كذلك لن نكون مهووسين بكيفية انجازها ولكن الترابط ليس فقط طاقه نفسية يشعر ويحس بها الموظفين بل هي ملاحظه في السلوك .

### الارتباط كطاقة سلوكية : كيف يرى الآخرون الارتباط ؟

يظهر الارتباط للآخرين في شكل سلوك ونريد تسليط الضوء على هذا السلوك لأنه في نهاية المطاف هو السبب وراء تحقيق النتائج والاهم أننا نعرف أن الموظفين يستطيعون الخدمة بفاعليه وكتابة تقارير صحيحة لما يحدث في المنظمة كذلك من الجيد أن تفكر في الشكل الذي تبدو عليه القوى العاملة المرتبطة للذين يقومون بالأعمال العقلية داخل المنظمة . سوف نتحدث لشيء من التفصيل عن الشكل الذي يبدو عليه الارتباط السلوكي سنقوم بذلك لأنها في بعض الأحيان تشبه المفاهيم الأخرى التي لدينا ولكنها أكثر من ذلك مثال: البعض يتحدث عن الالتزام للمنظمة والانشغال بعمل واحد ،إذا فعلنا ذلك فقط عندها نستطيع التوقف هنا لان الكثيرون كتبوا عن هذه المواضيع وهي دقيقة وذلك لتناول الترابط لأشياء مختلفة شيء أكثر - التي نحتاجها لإيجاد مستوى الدقة في التفكير والتعبير الذي يميز الترابط من المفاهيم الأخرى كما سنري لاحقا التفكير في الترابط بطريقة مختلفة يقودنا إلي طرق اقل سلوكا احد النتائج المختلفة كثير للمنظمة هنا الشكل الذي تبدو عليه القوى العاملة المرتبطة :

- أن يفكر الموظفين ويعملون علي المبادرة، يتحين الموظفين المرتبطة الفرص لاتخاذ القرار حقيقةً فعل اتخاذ القرار بأساليب تتوافق مع أهداف المنظمة.

- سوف يقومون بزيادة إطار تفكيرهم الخاص لما هو ضروري لمطالب العمل المتغيرة وتوسعة أدوارهم لكي تتماشى مع المطالب الجديدة. لا يتقيد الموظفون المدمجين بالوصف الوظيفي بل يركزون علي الأهداف التي يحاولون انجازها التي تتسق مع نجاح المنظمة ليس السؤال أن تفعل شيء مختلف إنما هو أن تفعل ما هو ضروري من غير أن تفكر إذا كان ذلك جزء من العمل.
- يسعى الموظفون بنشاط لإيجاد السبل لزيادة مهاراتهم بطريقة تتسق مع ما هو ضروري لأدوارهم ومهامهم التنظيمية ليتولي الموظفون المدمجين مهمة تطورهم الشخصي ليس فقط لمصلحتهم ولكن لكي يشاركوا بفعالية أكثر. يري الموظفون أن راحتهم النفسية في تنمية المهارة بما يتوافق مع ما هو جيد للمنظمة يقومون بالتفكير في أكثر من ذلك يفعلونها بذلك بسلوك التطور الذاتي لا يري كتحضية قصوى بالنفس ما هو المنطق في العلاقة بين العامل والعميل الارتباط ليس بما نأخذ فقط و إنما الذي نقدمه .
- استمرارية الموظفين : حتى عندما تواجهه الارتباط العقبات. يحدث الارتباط في الأغلب عندما لا تكون الأشياء سهلة الفعل و لا تذهب وفق الخطة أو عند غموض المواقف أو أن تستدعي مسالة ثقة لكلا الجانبين يرجع السبب وراء انجذاب الإدارات لفكره الجهد الاختياري أنهم أدركوا أن كل تلك النشاطات لا ترجع إلى التصميم أو التحكم الإداري ومن الصعوبة جدا صياغة الأسئلة التي تخص الدافع ما ترغب به الإدارات موظفون لا يحتاجون إلى تذكير أو تشجيع ومن لا يكتفون بمعرفه الأشياء التي يجب أن يفعلوها بل يفعلوها حقيقا الآن أو ليس بعد يعتبر الوقت المناسب وبطريقه واضحة جدا من الذي سيقوم به.
- سوف يتأقلمون على التغير : السمة الرئيسة للقوى العاملة هي مواكبه الموظفون للظروف التي تحدث هذا قد يلقي بظلاله لأشكال مختلفة ولكن المفتاح هو استجابتهم والشكوك الموجودة في بيئة العمل المتغيرة وهم يقبلون بنشاط ذلك التغير - الاستمرارية أحيانا تستدعي التغير

- سوف نتوسع في كل أجزاء هذه المفاهيم و ما يبدو عليه الارتباط و ما هو إحساسه – في الفصل الثاني الآن دعونا نعرض التعريف العملي التالي :

الارتباط هو شعور فردى متعمد وطاقه موجهه ظاهره للآخرين بشكل مبادرة شخصية وقدره على التأقلم وجهد واستمرارية موجهه لأهداف تنظيمية.

#### من الجيد أن تعرف :

##### الارتباط في إطار إدارة المواهب

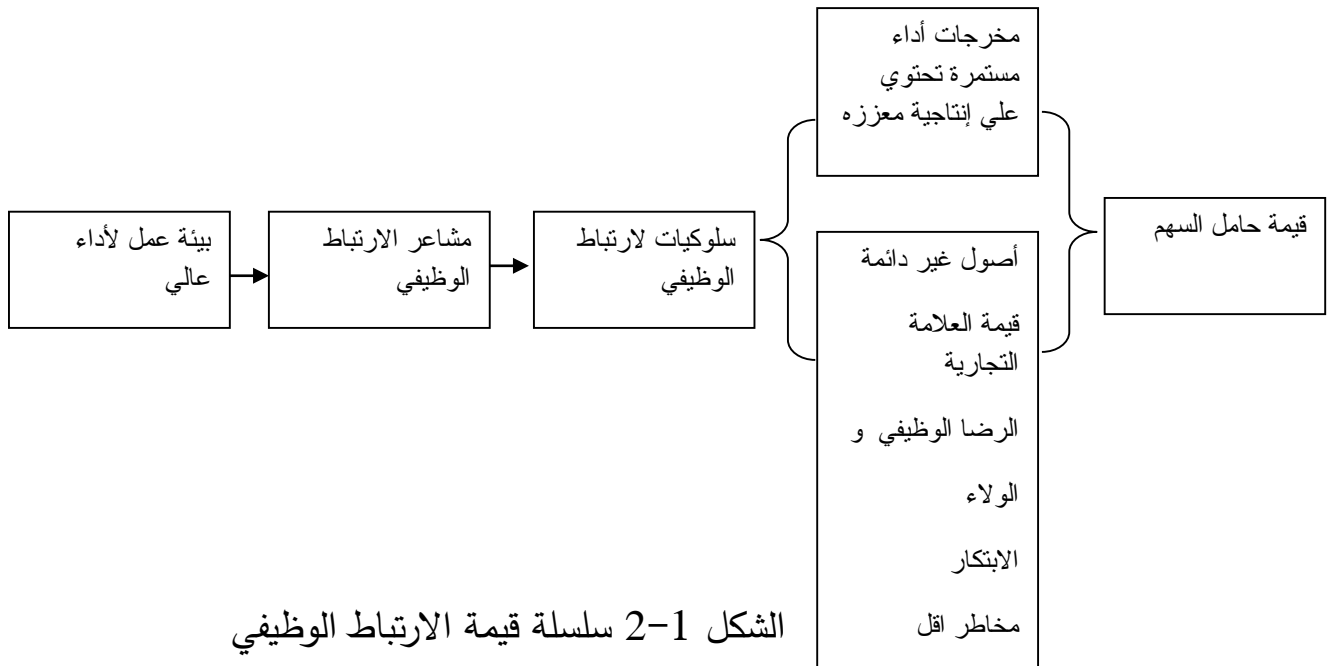
ترجع إدارة المواهب لأنظمة رأس المال البشري التي تجذب الموهبة الصحيحة والاستفادة منها بطريقة تحقق أكبر عائد من خبرات العامل الفردية والجماعية بالإضافة إلى اختيار الموردين المعينين والمنضمين والاختيار يظهر الارتباط العلاقة بين العامل والعميل التي تضمن إدارة الأداء والحالات التي ترجع لدوافع الموظف الذاتية. أنها تحديدا خارج اهتمام اللاحق و الرغبة لكي نلتقط جهد الموظف الغير معروف , لذلك ينطوي الارتباط تحت مظله إدارة المواهب . ربما من الأقل وضوحا أن الارتباط الوظيفي يلقي اهتمام آخر لإدارة المواهب تحت مسمي حاجة المنظمات للتأقلم سريعا لتغيير الحالات . قوى عامله أكثر تنتج تأقلم أكثر ولذلك باستطاعتهم البقاء علي استعداد أكثر ومن المحتمل تكلفه كليه اقل .

# كيف أن القوى العاملة المرتبطة تحدث نتائج مالية

## مرجحة للمنظمات

لقد اختبرنا سابقا تجربة عمل لقوى عاملة مرتبطة و أظهرنا الشكل (101) كيف أن الشركات مع وجود قوى عاملة مرتبطة كان لديها عائدات ربحية أعلى و أكثر من ضعف القيمة السهمية لو أنها كانت أعلى (25%) مقارنة بأقل درجة (25%) لارتباط الشركات التي تمت دراستها منذ أن بدأنا بمشاركة القوى العاملة المدمجة لمصطلحات الطاقة النفسية والسلوكية حينها نستطيع التوقع من الموظفين المدمجين ولكن تلك الطاقة لا تترجم مباشرة إلى مخرجات مالية نظهرها ولكن لها علاقة بتلك الطاقة ومن الواضح أن هنالك عملية تحدث من خلالها الترجمة إلى مخرجات حسابية سنركز هنا على هذه العملية وذلك لان لها نتائج مباشرة في أنواع الحالات التي يجب أن توجد فيها . أ/ شعور الموظفين بالدمج ب/ الحصول على النتائج الحسابية التي تبحث عنها .

انظر إلى الشكل (1:2) كما نصف هذه العملية ونركز الآن على الصندوقين الثالث والرابع الأول سمي شعور الموظف المرتبط و سلوك الموظف المرتبط سوف نتعامل مع بيئة عمل ذات طابع أداء عالي في أقصى يسار الشكل لاحقا الشكل 1.2 يمثل جدول مراجعة لكيفية فهم الترابط مع كلا ماضيه ونتائجه .



الشكل 1-2 سلسلة قيمة الارتباط الوظيفي

الأصول في بيئة العمل التي ترجع إليها وتفكر في بيئة عمل متشابهة كأحد الطرق التي تسهل وتآذن وتسمح للموظفين بالارتباط جانبان مهمان احدهما نفسي و الآخر سلوكي يتعامل الجانب النفسي كل بالطريقة التي يشعر لها الناس الاهتمام التركيز الحماس ويهتم الجانب السلوكي بما يفعله الناس أن يكونوا مستثمرين متأقلمين ومبادرين كما يظهر في الشكل 1.2 تزود الارتباط أساسيات إيجاد المخرجات الملموسة مثل زيادة الأداء ومجموعه أصول ملموسة تشمل ولاء العملاء و رأس المال الفكري، ونادر ما تدرج صورة العلامة التجارية في كتابات إدارة الموارد البشرية و رأس المال البشري . أيضا يخدم الدمج ويقلل من ملف المخاطر لدى المنظمة وهذا يحصل نتيجة لتفاني الموظفين لخلق القيم للشركة بتناسق أكثر في تفاعلهم مع العملاء و حاملي الأسهم الآخرين و لديهم رغبة اقل في ترك المنظمة كل هذا له اثر في التدفق المالي وفي النهاية قيمة حاملي الأسهم ما نريد أن نظهره على وجه الخصوص هو دور الترابط الوظيفي في خلق أصول ملموسة ظاهره في الشكل 1.2 بالتالي تقليل المخاطر لكل منهما تمتد بعيدا خلف الآثار المترتبة على الإنتاجية الأكبر وبصفه عامه تعرف بإيجاد قيمه السهم.

نريد من القراء التفكير بطريقه إستراتيجية حول مكونات الارتباط ورؤية مكوناته وعلاقتها بالإنتاجية و الأصول الملموسة وتقلل المخاطر. عمل خارطة استراتيجية مشكلة ليست غير مشابه لدعوى كابلان ونورتون في كتابهم الهام خرائط إستراتيجية زودت هذه النماذج وبصوره هامه خطه أحداث تحويل أصول ملموسة لقيمه سهمية

المديرون ماهرون أكثر ومرتاحون في وضع خارطة التسويق والعناصر العملية لاستراتيجيتهم للعمل سوف يقاومون مع عوامل رأس المال البشري في إستراتيجيتهم لأنهم لم يتناولوا كيف أن البشر يختطون لحاجاتهم لأصول ملموسة التي نظهرها لكي نغير لأداء أعلى في بيئة العمل ممارسات عنها لاحقا وهذه المخرجات كنتيجة المنطق السبب و الأثر لو رمزنا بي س ص والمدمج علاقات نتبعها بالدقة في التفكير في الخطوات ما بين الارتباط والمخرجات النهائية للقيمة السهمية.



كما سنرى لاحقاً بتفاصيل أكثر الصلات في الشكل 1.2 أنها مدعومة من مجموعه كبيره من البحوث في المجالات المختلفة تشمل علم النفس والاقتصاد والتسويق . وما يعتبر كمنقذ هو كيف نميز وجود الارتباط ، ارتباط خفي بين بيئة عمل أداها عالي وكل من النتائج الملموسة و الأصول الثابتة التي بدورها تخلق قيمه سهميه . يعرض علينا مفهوم الارتباط فرصه للنظر داخل الصندوق الأسود لكي نرى ما هي حقيقة من يعملون معنا وكيف أنها تصنع مستجدات في الطرق الصحيحة للشركات في بيئة أداء عمل أفضل.

## في بيئات عمل ذات أداء مالي عالي : أربعة مبادئ لخلق قوى عمل مرتبطة

نستطيع الآن التركيز على أقصى يسار الشكل 1.2 لذلك لحاجتنا لأشياء لأخذ هذه العملية في طرق صحيحة.إشارة الأداء العالي ممارسة العمل إلى أربعة عوامل مفصلية كل واحد منها يرجع إلى ما يعتبر مبدأ أساس للارتباط خصوصاً يتبع الارتباط إلى :

- أن يكون لدى الموظفين القدرة على الارتباط
- أن يكون لدى الموظفين السبب أو الدافع للربط
- أن يعرف الموظفين كيف يتم الربط

نأخذ أى واحده على حده بعين الاعتبار

### القدرة على الارتباط

هل يمتلك الموظفون طاقة موجهه للهدف و القدرة على صقل تلك الطاقة عندما تواجه بالعقبات الاعتيادية في طريق تحقيق الأهداف ؟ تطفو هذه الطاقة حسب المنافسة والاكتفاء الذاتي الذي يرغب به الجميع لذلك و بالتأكيد يوجد لدى البعض قدرات للتوجيه الذاتي أكثر من الآخرين طبيعياً يتبع الارتباط الأشخاص المحفزين الذين لديهم الثقة والمنافسة . شاركت المنظمات في تسهيل هذه الطاقة بإعطاء

الموظفين المعلومات التي يحتاجونها للعمل على الوجه الأكمل . نستطيع أن نعطي فرص للتعليم والمراجعة وذلك لكي نستطيع تطوير الثقة بأنفسنا وبدعم الموظفين على جهودهم وذلك لكي يجدوا طاقاتهم الشخصية

المستويات من خلال توازن بين العمل والحياة الشخصية لذلك المبدأ الأول للارتباط هو :يتطلب الارتباط بيئة عمل لا تقتضي أكثر من تطوير تبادل المعلومات تزويد فرص للتعلم وتسهيل التوازن في حياة الناس بالتالي خلق أساسيات لطاقة دائمة ومبادرة شخصية.

<p>من الجيد أن تعرف :</p> <p>هل الارتباط مستودع عميق لا يمكن الاستفادة منه ؟</p>
<p>الدمج هو مفهوم قوي وذلك لأنه نقل فكرة الموظفين الذين يؤدون كل ما لديهم , يعملون بحماس أو الذين يذهبون إلي أميال إضافية . في وجه النظر هذه تنتج المنافسة الجيدة من الحصول أكثر علي الموارد البشرية المتاحة .خاصية الدمج بصورة واضحة غير متوازنة لذلك غير دائمة يظهر الارتباط أن وجه فيه يحصل أكثر من الأخر - التي لا تعتبر عادله وبالتالي تتعارض مع أساسيات الدمج العدل و المساواة في المعاملة. طبيعة البيئة التي يعمل فيها الدمج جيداً هي التي تخدم فيها كل من رغبه الموظفين و المنظمة علي المدى البعيد.</p>

## الدافعية للارتباط

يأتي الناس إلي العمل ليعملوا في وظائف . يقضي الناس معظم وقتهم في العمل وهم يعملون في وظائفهم يجب أن يكون هناك سبب وراء استثمار الوقت كله خلال ساعات العمل إلي الدرجة التي تكون فيها الوظائف عاليه الفائدة الحقيقية ومحفزه للارتباط . تكون الوظائف ذات فائدة حقيقية عندما يكون هناك تحدي , وذات معني , وتقدم الفرص لصنع القرار وذاتيه التصميم ليس فقط فيما سينجز بل كيف سيتم انجازه . كانت واضحة في هذه الأنواع من الأهداف التي تنتج زيادة في العمل الحافز للارتباط أيضا الانجاز بمعاملة الناس باحترام وكذلك الفعل و إظهار قيمة الناس وبالتالي تأسيس أساس لهم لكي يتبادلوا من خلال الدمج التطوعي يتبع هذا أيضا عند مواكبة تقييم الموظف والمنظمة .

المبدأ الثاني للارتباط هو:

يحدث الارتباط عندما أ/ يكون لدي الموظفين عمل يرغبون به ويتوافق مع قيمهم و  
ب/ معاملة الموظفين بطريقة تعزز الميل الطبيعي للمعاملة المتبادلة بلطف .

من الجيد أن تعرف :
الارتباط ومقترح قيمة الموظف
كـمـسـتـشـارـيـن إـدـارـيـن عـادـة نـسـأل عـن العـلـاقـة بـيـن التـرابـط و إـدـارـة المـواهب و ذلك لـلـتـحـول إـلـي الـدـيمـوغـرافـيـة .هـنـاك زـيـادـة ظـاهـرة فـي كـسـب المـواهب و الحـفـاظ عـلـيـها فـي اـغـلـب المـنـظـمـات الـاحـتـفـاظ و التـتـابـو و الـارـتـبـاط .غـالـبـا مـا تـكـون فـي نـفـس السـيـاق و غـالـبـا مـا تـمـكـن مـنـاقـشـة الـارـتـبـاط كـمـا لـو نـوقـش العـكـس عـدم الـارـتـبـاط فـي مـصـطـلـحـات نـهـايـة اسـتـمـراريـة عـدم الـارـتـبـاط يـظـهـر تـغـيـير فـي أـشـكـالـها سـوءاً . بـالتـأكـيـد بـعـض المـؤـلفـيـن تـوجـهـوا مـبـاشـرة إـلـي النـقـاش حـول الـارـتـبـاط فـي مـصـطـلـحـات نـهـايـة اسـتـمـراريـة عـدم الـارـتـبـاط و يـنـاقـش ذـلك بـالـتـركـيـز عـلـي هـذـه العـواـمـل الـتي تـأثـر عـلـي التـغـيـير فـي جـهـة و احـدـة مـتـشـابـهـة تـركـيـز عـلـي الـارـتـبـاط . فـي رـائـنا أن المـزج العـادـي لـهـذـه الأـسـئـلة بـالـرجـوع لـلـارـتـبـاط و مـقـتـرـح قـيـمـة المـوظـف (EVP) لـديـها نـتـائـج غـيـر مـتـوقـعة بـالتـأكـيـد النـقـاش حـول مـقـتـرـح قـيـمـة المـوظـف مـهم و سـوف تـسـتـفـيـد المـنـظـمـات بـصـورـة كـبـيـرة مـن بـنـاء هـيـكـلة وظيفـية أـعـلى (لـجـذب الـانـتـبـاه) و خـلق بـيـئـة عـمـل تـقـلـل التـغـيـير بـالـرغم مـن ذـلك يـكـون التـركـيـز عـلـي مـا يـحـصـل عـلـيـه المـوظـف و هـذا بـتـقـلـيل التـتـابـو غـيـر المـرغـوب فـيـه و مـواءـمـة القـيـم و العـمـل و المـساوـاة و المـعـامـلة العـادـية كـأسـاس لـلـارـتـبـاط و خـلق تـرابـط أـفـضـل لـلقـوي العـامـلة .

## الحرية في الارتباط

تكون عندما يشعر الموظفون أن لهم حرية اتخاذ القرار وأنهم لم يعاقبوا من اجل ما فعلوه أن تكون مبادرتهم و إبداعهم ممكنه في المقابل من غير حرية ارتباط لكي يكونوا حلقة وصل بين استراتيجيات الشركة و الإجراءات الفردية لان شعور الأمان حول اتخاذ القرار نفسيا غير موجود و الاهم انه الوقت المناسب عندما تمر علي المنظمة أوقات صعبة حينها ينتفض الناس و يضعون الفرق لكلا المنظمة.

الاحتفاظ و التناوب و مواضع الارتباط . غالبا ما تذكر في نفس السياق . و يناقش الارتباط غالبا - عدم الارتباط - يظهر التناوب في اشد إشكاله تعقيدا .

بالرغم من ذلك يكون التركيز علي ما يحصل عليه الموظف من الاتفاق ينقصه التمرکز لوضع الشروط لما سيقدمه الموظف وهذا يتطلب نقاش حوله .

والناس في خطر يأملون أن الأفراد سوف يشعرون بالوقت و أهمية اتخاذ القرار التي لن تنجح لو أن المخاطر تتطلب أشخاص لنفترض أنهم أبطال من غير المنطقي أن يتوقع سلوك تأقلم وابتكار عندما يشعرون بأنهم مستضعفين -تعني أنهم من غير دعم ومأمن من مديرهم ومنظمتهم وكيف يعرفون ذلك؟ يعرفون ذلك عندما يشعرون أنهم يعاملون بعدل وهذا بدوره يقودهم إلي الثقة كما سنرى أن العدالة ليست فكرة بسيطة وكذلك الثقة ولكن الآن من الواضح أن العدالة تقود إلي الثقة والثقة تقود إلي الإحساس بالأمان . مبدأنا الثالث أن:

يحدث الارتباط عندما يشعر الناس بالأمان عند اتخاذ القرار في مبادراتهم الخاصة وتتجه لذلك موضوع الثقة يجب أن يكون تحت ظروف المحن والغموض والحجة للتعبير باختصار عندما يكون الموظف المدمج هو الأكثر أهمية.

## التركيز علي الارتباط الاستراتيجي

هل الطاقة مرصودة بطريقة تصنع فرق؟ الأساس الذي بني عليه هذا الفهم هو الفكرة التالية:شكل الارتباط الذي يود أن تختاره محدد وفق الإستراتيجية والمصدر لفائدة التنافس الذي تختاره شركتك . تماماً كما هناك هل يوجد اختلاف بين الإستراتيجية الحيوية وإستراتيجية الموقف هناك فرق بين المستوي العام للارتباط وسلوكيات الارتباط المحدد التي تعتبر ضرورية لفوائد المنافسة المستدامة من أجلك لذلك علي سبيل المثال: هل تم اختيارك لكي تكون الأول في السوق مع منتجات مبتكرة هل أنت ضابط الجودة؟ نحتاج إلي أناس يكونوا مرتبطين لفكرة لخدمة التوصيل الممتازة.

سوف نتناول التركيز علي إستراتيجية الارتباط بأكثر اكتمالاً في الفصل القادم ولكن الآن ببساطة عليك فهم الإستراتيجية التي تقود النوع المحدد من الارتباط الذي تحتاجه هذه لطريقة نرجع إلي أساسيات اليومية بنوع الإستراتيجية بيئة تحمل مركزه التي أوجدتها لموظفك . تتجح الارتباط لان الموظفين يدو العلاقة المباشرة بين ما

سيفعلونه والمخرجات الربحية للمنظمة في أسوأ أشكاله يحدث الارتباط عندما يكون هناك توافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة زودت ثري ام مدرء مع درجات في الارتباط من خلال مسبح قامت به شركاتهم علي نطاق واسع لذلك التغذية الراجعة للموظف المدمج جزء نزيه بكيفية فوائد تنافسية.

في أوضاع لا تكون فيها نفس الحالة عمليات التوافق تكون معقدة لأنهم يضمنوا مهما كانت فعالية الدافع في مكانها (إذا كانت فعلية أو علي أساس مبدأ التبادل ) سلوكيات الموظف هي التي تتسق مع

### أفضل الممارسات والحقائق:

من لديه مسئولية أن يوائم الارتباط مع الإستراتيجية ؟

ربما قد تفكر بان الإجابة علي سؤالنا واضحة؟ تقترح آثار الارتباط الإستراتيجية أنها مسئولية كبار القادة . المشكلة هي رأت البيئة تستطيع أن تتغير سريعاً لذلك يحتاج الناس لكي يتأقلموا سريعاً ولا يبحثون دائماً عن حلول عاجلة من قياداتهم كما قالت انجلا لالور النائب الأول لمدير الموارد البشرية في ثري ام ( ليس كافياً أن يأتي الناس إلي العمل كل يوم كما لاحظت أن المشكلة التي زادتها تعقيداً حجم المنظمات مختلفة الجنسيات لذلك لا تستطيع أن تعتمد علي الخبرة للمديرين فريداً يحتاج الناس أن يكون مرتاحين مع معدل التغير ويقومون بالتأقلم والتوافق لوحدهم ).

مضت السيدة ليلور لشرح الطريقة الوحيدة لانجاز هذا بصراحة مشاركة الأولويات وعرض خطة العمل لأكبر قدر من الناس الإداريين في ثري ام يفعلون ذلك بانعقاد اجتماعات دورية للموظفين من خلال كلا التواصل الكتابي المنتظم يشمل البريد الالكتروني الشخصي من الرئيس التنفيذي لكل مجتمع الموظفين وصفحاتهم الداخلية والطبقات القيادية ووجهة الموظف هذه المجهودات للتواصل كما قالت ،حوارات راشدين وعاقدين العزم المواجهة حقيقة التغير . أظهرت الاتصالات أن ما يحدث في السوق وعوامل الضغط هامة لكل العملاء والمستثمرين . المضمون لطريقة ثري ام انه من خلال الارتباط يتقاسم الموظفين في بناء مستقبلهم الخاص أكثر من أن يكون ضحايا للتغير والاهم أن الصداقة في هذه المحادثات تعتبر نموذج لخلق وصفة صالحة للثقة والمصادقية التي تعتبر العامل الأساسي لبناء ثقافة الارتباط .

لذلك التركيز الواضح في طريقة ثري ام في حمل المدرء علي الارتباط الوظيفي .يزود فريق الموارد البشرية بالأدوات والطريقة واللغة الأكثر استخداماً في بناء ثقافة الارتباط ولكن المشرفين و الإداريين بمفردهم هم المفتاح لخلق الترابط علي مستوي الموظفين.أسست ثري ام المساواة بإدخال الترابط مباشره ضمن المهارات القيادية ويسمونه تطوير وتدريب الآخرين واستخدام كأساس للتقييم الإداري السنوي .

ترود أيضاً ثري أم المدرء بأهداف الارتباط لشركتهم مع آراء استبيان بصورة واسعة لذلك التغذية الراجعة للارتباط الوظيفي تعتبر جزء مكمل لكيفية خلقهم للميزة التنافسية.

مع إستراتيجية المنظمة كما تقدمنا سوف نري هذه المواءمة تتبع مباشرة من خلق النوع الصحيح للثقافة والمتابعة المستمرة وتعزيزها في كل زاوية وفي كل المستويات في المنظمة وخلق تلك الثقافة ليس بالأمر السهل منذ طلبها للانتباه لآفاق أوسع لرأس المال البشري ومسائل ممتدة بدأ من الذي تم تعينه وكيف يتم ذلك إلي كيفية ضمهم لفريق وتدريبهم ما من الآخرين يستطيعون بوضوح التركيز حولهم والسبب يرجع لكل هذا من الصعوبة أن تصبح الميزة التنافسية ممكنة للذين يستطيعون حقيقةً فعلها وهذا يقودنا إلي مبدأنا الرابع:

تحدث إستراتيجية الارتباط عندما يعرف الناس أولويات إستراتيجية المنظمة ما هي ولماذا و متى توافق المنظمة عملياتها وممارستها - أنها ثقافة - مع الحصول علي هذه الأهداف .

### الارتباط الوظيفي والجهد

أشارت المبادئ الأربعة للارتباط إلي ,,التقدير ,, السؤال لماذا يُعطي ذلك وقت وجهد أكثر؟ احد الأجوبة (أنه الاتفاق) أو الفقد النفسي بين الفرد والمنظمة بالقدر الذي يقابل فيه الموظف قيمة الافتراض يوجد أساس منطقي لافتراض أن الموظفين سوف يؤدون حتى مستويات عالية ثابتة مع تفسير مضمون العقود .

الارتباط في وجهة النظر هذه الدفع أو المعاملة بالمثل لما زودته الشركة الفرص للتطور نوع العمل الصحيح إشراف عادل ومتساوي المستويات الصحيحة للدفع و الأمن وغيرهم سوف يستمد الدمج وذلك لان الناس حتى الأساس تؤمن بالمعاملة بالمثل.

هذا المنظور يعطي نفسه بإخلاق مهم كما تم مزج ناقش الارتباط لسهولة بإرضاء للشركة ككل القيادة وعوامل محددة من الاتفاق مع ذلك لعبت بيئة العمل دور صعب جداً في إقرار الدمج بالرغم من ذلك ربما كان اقل تركيزاً علي إرضاء الأفراد أكثر من تمكين ودعم العوامل بيئة العمل التي تسمح لشعور الارتباط وسلوك الارتباط بالتداخل.

## التفاعلات بين الأسباب والنتائج

تتفاعل المبادئ الأربعة بطرق معقدة لإنتاج نسيج من الارتباط لذلك بعض الحالات والأساليب ركزت على طبيعة العمل بينما التركيز الآخر تفيد سلوك القادة الأفراد يركز البعض حتى الآن في بناء ثقافة دائمة تعزز وتقود هذه السلوكيات سوف ترى من خلال ذلك البناء القوى العاملة المرتبطة أكثر من فعل الأشياء الصحيحة بواسطة الناس تتطلب انتباه للحالات المحدودة جدا التي تشارك في نفس الوقت لسلامة الموظف وإنتاجيته

### الفصول المتبقية من الكتاب

يعرض ما تبقى من هذا الكتاب في ستة فصول التي تحملك من المفهوم التطبيقي العملي في الفصل الثاني ثم الى المزيد من التعمق في معنى الترابط وكيف أن الترابط يختلف بصوره كبيره من المفاهيم الأخرى التي لها علاقة مثل الرضا والالتزام . سوف نعرف الترابط بمصطلحات مختصره في إستراتيجية موقع الموظف المدمج كمحرك صعب للنجاح لفعل ذلك كيف يوصف الارتباط بصوره مثلى كخارطة لإستراتيجية للشركة لسلوك الموظف لكلا الأفراد والمجموعات بإطار مرجعي في الفصل الثالث سوف نتناقش ماذا نعنى يخلق ثقافة ترابط لذلك سوف توصف عدد السمات المهمة لبيئة العمل وتشمل الثقة والعدالة والمساواة والرجوع إلى الارتباط وأيضا مناقشة العوامل المباشرة الأكثر ملاحظه في بيئة العمل وعلاقتهم بالارتباط أيضا سوف نقدم الاختلافات الفردية المهمة التي ترجع للثنتين كيف أن الارتباط فسر وناقش في لغة مستخدمه وكيف أن هذه الاختلافات الفردية أيضا تقرر سلوك الارتباط .

يناقش الفصل الرابع كيف تستطيع تشخيص حاله المنظمة الوقتية مع التركيز بصفه خاصة باستخدام استبيان الموظفين أو كيف وسوف تظهر كيف تتم كقياس متري لترجمه الإستراتيجية لسلوكيات تكون ملاحظه وكتابتها من خلال الاستبيان وكيف نكتب أسئلة الاستبيان التي عالجت المبادئ الأربعة للارتباط التي وصفناها

أظهر الفصل الخامس كيف نستطيع أن تؤثر مباشرة في مستوى الموظف المرتبط في منطمتك بالتركيز على استخدام نتائج الاستبيان .

لتطوير خطط العمل فاعله وتصميم أنشطة ومع آثارها مناقشة الأنشطة التي سوف تحدد رجالات القدرة والدافع حرية الربط

السوق ينافس الفصل السادس ( الجانب المظلم ) للترابط ماذا يحدث إذا كان هناك توازن بين ما يستثمره الموظف و إيمان العمل وعلاقتهم بالارتباط في العمل

أخيرا في الفصل السابع سوف نختم بمخرجات عرض على متن سفينة ونقاط حديث نستطيع استخدامها لتقديم مفهوم الارتباط في منطمتك بعد ذلك سوف تكون جاهزا لبدا الكسب من طريق فوائد المنافسة لمنطمتك من خلال رأس المال البشري مع كل التوفيق.



## الفصل الثاني

### "شعور وشكل" الارتباط الوظيفي

إذا ما هو الشعور الذي يمتلكه الموظفون المرتبطون بالضبط و الذي لا يملكه الموظفين الآخرين؟ في الفصل السابق وضعنا الأساس العام لما هو الترابط ولماذا هو ضروري وما الذي يجب فعله لتهيئه الظروف المناسبة له سيكون تركيزنا في هذا الفصل على تعريف أدق للارتباط على وجه الخصوص ما هو شعور أن تكون مدمج و ما هي نتيجة سلوكيات هذه الأحاسيس. خبرتنا في الحديث مع معظم التنفيذيين والمديرين لديهم صعوبة في الإحساس بما يعنيه الارتباط ولكن ليس بالضرورة أن يفهموا الأوجه العديدة له وكيف انه يختلف من المفاهيم الأخرى التي تبدو متشابهة وذلك أن العديد من التنفيذيين لا يستخدمون كلمه (الارتباط) بل يستخدمون مفاهيم أخرى متشابهه أو كلمات مريحة- الرضا - الالتزامات التي تظهر الارتباط. بعد أن ناقشنا مشاعر وسلوكيات الارتباط المصاحبة لهذه المشاعر سوف نقدم أوجه التشابه والاختلافات بين الارتباط و الأفكار المشابهة الأخرى مثل الرضا والوظيفي والالتزام التنظيمي.

قبل أن نستبق الأحداث سوف نعرض لاحقا الحصول على بعض الدقة في كيفية تفكيرنا وتواصلنا عن الارتباط سوف تجعله أسهل لاستكمال إستراتيجية العمل المركزة على بناء قوى عامله مدمجه باختصار إذا لم تدرك ما هي فمن الصعوبة أن تحدث .

## شعور الارتباط

في وجه نظرنا يوجد أربعة مكونات هامة لكي تشعر بالارتباط :

- 1-الشعور بالإلحاح.
- 2-الشعور بالاهتمام.
- 3-الشعور بالتركيز.
- 4-الشعور بالحماس.

اتحاد هذه العناصر الأربعة هو ما يجعل الارتباط مميز من المفاهيم القريبة الأخرى وفي نفس الوقت مصدر للطاقة لإشباع الموظفين و الميزة التنافسية للشركات.

### الإلحاح

الإلحاح هو طاقة موجّهة هادفة وعزيمة. نحن لا نريد طاقة فقط ولكن نحتاج إلى طاقة هادفة هو ما يسميه علماء النفس التتموي ( القوة ) وعنصر أساسي لما يسميه البعض (برأس المال النفسي ) نختار استخدام مصطلح الإلحاح هنا لأنه يتناسب أكثر مع فكره القوى التي إليه لحت الحدث لتحقيق نهاية محدد له تلك الطاقة التي وصفها ليست غير مختلفة عن العزيمة الانجاز عمل معين الوسيلة الأفضل للفهم عندما تفكر في الشكل الحديث الداخلي المتمثل في (يجب أن افعل هذا ) (سوف لن أتوقف عن فعل هذا ) عندما تفكر فيما الإلحاح متشابهة لكيفية وصف البعض للقوة كالبداية والطاقة العاطفية والحيوية العقلية لكن مع أضافه التركيز على تحقق الأهداف لان القوة غالبا تعرف من خلال محتوى العمل مع الافتراض الضمني لتلك الأهداف المحدودة في العقل وصفت على أنها مرونة عقلية وإصدار في وجه الآثار الضارة في العمل لذلك القوه أو الطاقة مع الرجوع إلى هدف معين أو غرض - الإلحاح - تعتبر أساسيه جدا للترابط الآثار المترتبة لهذا وكيفية تفكيرنا في الارتباط لا يحدث إحساس الارتباط من غير غرض واضح ومحدده أو هدف من هذا المنطلق يشابه الارتباط الدافع .

مفهوم الإلحاح مركزي بالنسبة للحالات النفسية الأخرى التي تقارب على وجه الخصوص أنواع السلوك التي تقع مع معني الارتباط. لذلك هدف العزيمة الموجه - الإلحاح ارتبط بمفهوم المرونة أو القدرة علي التراجع للخلف من الإخفاقات المؤقتة أيضا هي مرتبطة بالثقة التي تشمل الاعتقاد الذي هو في الحقيقة قادر علي انجاز هدف محدد لدينا الكثير لقوله عن هذا الارتباط المهم لاحقا في هذا الفصل .

## الاهتمام

يشعر الموظفون المدمجين باهتمام في أعمالهم: في الأحوال الطبيعية يشعرون بتركيز فيما يقومون به وليس من السهولة انشغالهم بالافكار الخارجية أو لذلك الأمر بأشياء غير مهمة لما بين أيديهم بطريقه بسيطة يمكننا التفكير بالانشغال أثناء العمل في أي شيء يشتت انتباه الشخص وطاقته بعيدا فيما هو مهم لذلك يمكن أن يحتوي التشتت علي تفاعلات اجتماعيه متطابقة التي لها دور مستمر في موضع العمل ( مثال المحادثة أمام مبرد الماء. النقاش حول مكان تناول الغداء ) . يمكن أيضا أن تكون أفكار أخري ارتفاع أسعار الأسهم وسوء الطقس في الخارج والي ما ذالك.

معظمنا مررنا بتجربة أن نكون منهمكين في العمل لمدة من الزمن أن نكون غارقين تماما في المهمة التي بين أيدينا سوف نقول ذالك بحذر لان الاهتمام يمكن أن يعني السلوك وسوف نناقش هنا الجانب النفسي من الاهتمام - أن تكون مهتم يعني أن تحصل علي انتباهنا و القدرة العقلية المتوافقة " مع الفعل " للنشاط ليست الأفعال هي التي تسيطر ولكن شعور أن تكون مهتم بالفعل هو ما نتحدث عنه. عندما نهدف بتركيزنا في مهمة واحده أو مهام لها علاقة ببعضها هذا الاهتمام مشابه بما وصفناه بان تكون منهمك بالتأكيد طبيعة بعض الوظائف تتطلب أن يغير الموظفون تركيزهم من مهمة أو مشروع لآخر علي أساس المستجدات أو تغير الأولويات.

ما هي سمات الموظف المدمج بالرغم من أن اهتمامه ينصب مباشرة علي العمل أو علي وجه الخصوص علي المهمة الحالية .

طريقه أخرى للتعبير عن هذا الاهتمام الدائم هو أن تفكر في كونك " غارق " في عمل واحد. هذه الخبرة تتضمن فقد الإحساس بالزمن أو الشعور بانقضاء الوقت سريعا بالإضافة إلي أن الموظفين الغارفون في أعمالهم ربما من الأرجح أن يواجهوا صعوبات أو أن يفصلوا أنفسهم من العمل من البقاء مهتمين بأعمالهم .

توجد في بعض الوظائف أوقات يكون عندها الموظف محصور أو ليس لديه خيار لكي يهتم بالاستمرار في المهمة التي بين يديه وعندها من المهم أن يكون علي درجه عاليه من اليقظة يمكن أن يكون هذا صحيحا مثال : عندما يمثل التشتت مخاطر شخصيه كبيره لواحد أو لآخرين كما يحصل مع متحكمي الحركة الجوية أو مراقبين المفاعلات النووية هذه الأوضاع أن تتضمن الحذر في معالم الوظيفة توجد بعض من السلطة التقديرية لمثل هذه الوظائف هنا سوف نتوقع أن محتوى الوظيفة علي مستوي عالي من الهندسة لذلك المتحكم بالحركة الجوية ومراقب المفاعل النووي يعملون في بيئة محمية ومنفصلة .

الاهتمام له معني مختلف جدا في بيئة حيث يختار فيها الموظف ما يفعله في حده انتباهه أو انتباهها . في النهاية القصوى لنشاط غير مهم نستطيع بسهوله في الموظف الذي لديه أو لديها شرود الذهن . يحدث ذلك إلينا جميعا في الدرجات المختلفة . بعض الأمثلة لما نعينه بالاهتمام . قد يشمل :

- العمل علي عرض الشرائح لاجتماع قادم من غير أن تصرف انتباهك باستمرار للمراسلات الفورية أو البريد الإلكتروني .
- الاستماع بعناية إلي محادثه لاجتماع أسبوعي .
- أن تصرف النظر باستمرار إلي جوده منتج بينما هناك عمليه ( جاريه ) إليه قيد العمل .

يعتبر كل من هذا عمل بسيط في مده زمنيه قصيرة . يتضمن الارتباط الحفاظ علي ذلك الاهتمام لفترة زمنيه ممتدة وهي تتساوي مع حسي الانهماك والانغماس في العمل ويدل علي القرب ولكن ليس من الضرورة أن تكون عزله تامة من المهام

الأقل ضرورة لذلك لا تخدم النتائج في العمل عندما ننشغل جزئيا في مهام محددة .  
أصبح معني الاهتمام أكثر بروزا من منظور منظمي .

## الحدة

التركيز لوحده لا يمكن أن يعبر بما نعنيه بإحساس الارتباط مثال السبب عندما تتم مقاطعتنا أثناء فتره التركيز وذلك لحدة تركيزنا تكمل الحدة التركيز في ذلك فهو ينقل عمق الانتباه والدافع وراء هذا بطبيعة مطالب العمل ومستوي مهارة الموظف . عندما يطابق مستوي المهارة لمطالب المهمة يحب أن نكرس كلا تركيزنا وطاقتنا لنجاح المهمة . وعلي النقيض عندما تتفوق مهارتنا كثيرا علي مطالب المهمة عندها نشعر بالملل وسيقل ذلك من تركيزنا وطاقتنا لذلك نعاني بشده . بينما يتضمن التركيز جزء من طاقه الموظف والموارد التي يستفاد منها في الحال والموجه نحو العمل . تقترح الحدة أن الموظف يستفيد من كل الطاقات والموارد المتاحة .

وفي سياق مماثل يعود الفضل لتقديم مفهوم الارتباط الشخصي في العمل كفكره عامه اليوم إلي وليام خان الذي أوضح أن الناس أكثر أو اقل ( حضور نفس ) في أوقات مختلفة من خلال يوم عملهم . يعني بذلك انه يوجد اختلاف كبير فالناس يجلبون كل طاقتهم البدنية والعقلية والعاطفية لأدوارهم في العمل . نعتقد أن هذا المفهوم مشابه لاستخدامنا للحدة و أيضا أكدت علي اتساق نطاق الطاقات التي يجلبها الموظفون المدمجين لأدوارهم . الاتحاد و السرعة والاهتمام والحدة المقترحة لذلك عند استمرار أهدافهم . يستفيد الموظفون المدمجين علي نطاق واسع من طاقتهم ( مثال المهارات والمعرفة والطاقه ) وتقديمهم الكامل بقوة خلال مدتهم الضرورية .

## الحماس

الحماس هو حاله نفسيه تدخل بنفس القدر إحساس السعادة والطاقه التي هي حاله عاطفيه نرجعها إلي تأثير ايجابي وبطبيعتها تتضمن شعور قوي إلي إصرار ايجابي عندما نفكر في الموظفين المتحمسين نستحضر صورا لموظفين نشطين أكثر من مشاركين فاعلين .

لو سألناهم لماذا يتصرفون بتلك الطريق من المحتمل أن يستخدموا كلمة الحماس لما يقومون به أو/ و أنا متحمس إلي تقدم المشروع . عندما نتأمل معظمنا عادة ن فكر باللحظات عند شعورنا بالحياة وعندما نلاحظ الحماس في الآخرين غالبا ما نقوم بالرجوع لمن يمتلكون (الشغف) لوصف ما نعينه تجريبه أو الشعور بالحماس التي تعتبر تماما في صميم ما نشعره عندما نرتبط في عملنا . هذا الشغف ليس نتيجة للطاقة أو الاهتمام بل هو لأحد العناصر الفريدة للارتباط . شعور الحماس هو سبب كون أن العديد

من المتخصصين ينجون تعريفات للارتباط ( التي يناسب تفسيرها الفطرة السليمة ) رجوعا للارتباط كحاله عاطفية . المكون العاطفي هو حاله مزاجيه نسميها بالحماس.

والاهم بينما يعتبر الشعور بالحماس والشغف شرطا لوصف ما يختبره الموظف المدمج لا ننوي اقتراح شعور الحماس والشغف أن يعرضا ظاهريا ليس بالأمر الضروري لكل الموظفين المدمجين ( بالرغم من أنها شروط نستخدمها) لوصف ما نعتقد انه شعور (الآخرين) من المهم أن نحذر من تأثير الاختلافات الفردية والثقافية لأي من هذه المشاعر الموجودة والطرق التي تعكس بها في هذا السلوك حديث في الصميم وهو ما نسميه بمشاعر الاندماج التي يمكن فقط أن تكون دقيقه بكتابه تقرير ذاتي وسوف نناقش هذه النقطة لاحقا في الفصل الرابع

#### مثال:

##### شعور الحماس مقابل التصرف بحماس

احد كتابنا يلعب البوكر بطريقة منتظمة ويرى أن واجباته كجد أن يعلم أحفاده الألعاب المختلفة للبوكر وبعد ذلك جعل نقاط للاعب الجيد للبوكر وهو أن يستطيع القيام بوجه البوكر وهو الوجه الذي لا يفصح عن جوده أو سوء كروت الشخص الذي يحملها . في أول مره فازت حفيدته وكان تعليقها الأول لبوبي كانت لدي كروت ممتازة لكني حافظت علي وجه البوكر وفعلت الاختلاف بين أن تكون متحمس تم التعامل معه والسلوك الظاهري ذلك ربما أو ربما لا نفصح عن الشعور الداخلي .

## قضايا تعدد الثقافات في وصف الشعور بالارتباط

سؤال هام عادة ما نستمتع له هل معني الترابط ثابت بين الثقافات وأكثر تحديدا هل ينظر للترابط علي انه سائد عند بعض الثقافات بعد كل ذلك لو كان لارتباط الوظيفي محل تشجيع من الشركات يتوقعون ويشجعون مديريهم لخلق الظروف

لقواهم العاملة من المهم أن نضمن أن ينظر لها بايجابية ليس فقط في كل الثقافات التي لديها شركات تجارية ولكن أيضا بالثقافات التي يقدمها الموظفين .

لدينا هنالك مخاوف كبيره حول مفهوم الحماس . يستخدم هذا المصطلح غالبا للذين يعرضون طاقتهم ظاهريا هؤلاء الأفراد ربما لديهم صوت عالي أو ببساطه يتحدثون بنبره عاليه . يوصف البعض الأشخاص الذين ينطبق عليهم الحال بنوع( راح, راح ) هذا يظهر أن مشاعر الارتباط ليست قيمه عند كل الثقافات في بعض ثقافات آسيا والمحيط الهادئ علي وجه الخصوص إثبات السيطرة علي مشاعر واحده ذات قيمه بينما عرض مشاعر الارتباط ظاهريا ليست كذلك .

بالرغم من أن الفرد يستطيع أن يشعر بالتركيز والحماس من غير أن يعرض هذه المشاعر خارجيا هنا بعض الوصايا التي تساعد الشركات لضمان أن نقاشهم حول الارتباط لا يخلق مقاومه في أنحاء محدوده من العالم أو من أجزاء ديموغرافية محدده لقواهم العاملة.

- لا تستخدم مصطلح الارتباط أو أن تكون مدمج لوصف الأفراد في مناقشات الأداء الإدارية ما لم تكن أمثله سلوكيه بصوره ملاحظه مثال:(لا يملك زمام مبادرة التصدي للمشاكل , الفشل في امتلاك مشروع مقاومه تعلم عمليات جديدة ) لو تم وصف الموظفين علي أنهم غير مرتبطين من غير أمثله الدعم السلوكي سوف يقوم العديد بتفسير هذا كحكم شخصي أو أسباب مصطنعه لتتظر سلبا لشخص في ظل غياب كل الضروريات ومشكله الأداء الموثق.

- تجنب استخدام مصطلحات كمتحمس أو مركز في تقييم الأداء والتقدير الإدارية أو أي من برامج الموارد البشرية . يستطيع ذلك خلق انطباع انه يوجد نسخه قياديه واحده تلهم كل شخص التي يمكن أن تعيق الجهود لبناء ثقافة شامله وقيادات فرق متنوعه.

- ندرك أن قواد الارتباط ربما لن يكونوا بزي موحد خلال القوي العاملة ولذلك تزيد الجهود مستويات الترابط التي تركز علي معدات فرديه داعمة لربما تحقق نجاح محدود مع بعض أجزاء القوي العاملة باعتبار إمكانية أن بعض الثقافات تخلق روابط لمهام الشركات الذي يمكن أن يكون صعب بينما في الثقافات الأخرى تصميم الوظائف عبارة عن عمل كامل يحتاج لأحد المهارات ويزود التحدي الذي لديه الأكثر الكبير.
- اختار الكلمات بعناية في أوساط الشركات عن الارتباط الوظيفي تأكد أن القصص التي تروي عن الموظفين المدمجين و الأمثلة السلوكية للارتباط التي اشرنا اليها ليست متناسقة مع القيمة الهامة للثقافات متمثلة في القوي العاملة. أن يكون لديك إداريين بشريه محترفين من .

### من الجيد معرفه

#### الشعور بالارتباط : جزئي أم كل الوقت ؟

شعور الارتباط ظاهره تحدث وقتيا ولكن في إطار زمني مفتوح كما يستطيع الشعور بالارتباط اللحظي أو المشابه أو الارتباط الدائم . كيف نستطيع وصفه في محادثه والدقة التي تجسدها إعمادات متعددة في ما إذا كان ما نفكر فيها في إحساس لحظي \_ أداء مهمة محدد \_ أو كمجموع خبرات لمدته معتبره من الزمن التي ربما تكون أيام أو أسابيع أو شهور أو أطول من ذلك . في نقاش مع الزملاء والعملاء نصف عاده شعور الارتباط بالطرق التالية :

انه نوع من الشعور الذي يعتربك في نهاية اليوم عندما تسال نفسك أين اختفي الزمن ؟ كان اليوم تحدي ولكنك تشعر بالرضا حيال ما حققت لم تتوقف أثناء اليوم ولم تسال أو حني تفكر عن ذلك الشعور .... ببساطه أدركت انه وبنهاية اليوم برغم التحدي لم تشعر بالاستنزاف تماما علي عكس ذلك تشعر بطاقة وقدره اكبر انه نوع الشعور الذي تتمناه يوميا .

أمثلتنا في إطار تجربه الترابط في محتوى يوم واحد ولكن غالبا ما نتحدث عن الترابط بطريقه غير مشروطة بفترة زمنية محدد والأغلب أننا نجمع انعكاسات و ملاحظات عقليه من خلال أيام وأسابيع لذلك عندما نسال الناس عن كونهم مدمجين لا نركز غالبا علي تجربه واحده ولكن علي خلاصه أو مجموع لهذه التجارب .

يبدو أن هذا التميز أكثر دقه بالرغم من انه يبدو مألوفا جدا عندما نفكر في أنواع التداخل التنظيمي أو الشخصي لا بد أن نضع بعين الاعتبار القوي العاملة المدمجة باختصار لا نريد من موظفينا الارتباط اللحظي ولكن نريدهم متطابقين غالبا أو دائما مرتبطين بأعمالهم وأداء مهامهم كما سنرى لاحقا حاله ( دائما مرتبط) يمكن أن تكون لها نتائج سالبه تحتاج الشركات أن تعي بزيادة الفرص لكي تستعيد كونها دائما مدمجه في العمل ربما نخلق برامج فاعله لمساعدته الموظفين ليحافظوا علي عمل جيد \_ موازنة الحياة



أجزاء مختلفة من العالم ومعتقدات مختلفة ومراجعته هذا النوع من التواصل قبل أن تتطرق هي الطريقة الأفضل للممارسة .

باختصار: شعور الارتباط

الارتباط هو مجموعه من المشاعر الحيوية لها نفس الشعور تجاه أي عمل والذي يتميز كمنتج لمشاعر من الإلحاح والاهتمام والتركيز والحماس وأكثر من ذلك يشعر الموظف المرتبط يشعر بالحيوية ولكن بالتنافس وهذا الإحساس ينتج من كلا الخبرات الشخصية وبيئة العمل المجهزة له من الشركة . نقترض أن شعور الارتباط ينتج من السلوك الذي تتسم به الصفات الأخرى كان يكونوا مدمجين وهو ذلك السلوك الذي نتوجه إليه لاحقا.

### شكل الارتباط : سلوك الموظف

لقد ناقشنا ما هو إحساس الارتباط و الآن نتوجه لمناقشة السلوك الذي يعرضه الموظفين المدمجين التي لها اثر ايجابي علي نجاح المنظمة لكي نكون أكثر تحديدا نتحدث بوضوح عن شكل الارتباط . سنستخدم تحديدا مصطلح سلوك الارتباط بالتأكيد توجد قرائن لسلوك الموظفين أكثر من مشاعر الارتباط لديهم . يشمل ذلك الشخصية ومستويات المهارة وشخصيه وأسلوب قيادة مديرهم , الثقافة المحلية التي يعملون فيها وآخرين ولكن من غير الرجوع لهذه العوامل كل ما كان شعور الارتباط أكثر استطاعت أن تظهر شعور الارتباط أكثر الذي ناقشناه في هذا الجزء .

انه الآن من الطبيعي أن نسمع نقاشات من مستشارين ومدراء ومحترفين إدارات الموارد البشرية أن شعور الارتباط يقود إلي استخدام الموظفين لطاقتهم وجهد اكبر في وظائفهم وسنتفق مع هذا . لسوء الحظ نستمع قليل جدا إلي ما هو الارتباط في شكل السلوكيات هذا . ليس لدينا مفردات جيدة لانتقاط الطريقة الحقيقية للموظفين المدمجين في أعمالهم وما تبدو عليه في أعين الآخرين في المنظمة والعملاء أو حاملي الأسهم من خارج المنظمة . في هذا القسم سوف نعرف أولا المكونات التي تجسد الترابط السلوكي وبعد ذلك نناقش اثر الارتباط السلوكي في تكلفه انجاز العمل , كيفية انجازه وما هو العمل الذي يجب انجازه خصوصا الموظفين المرتبطين.

- التعود علي طرق أكثر استمرارا
- الاستجابة الاستباقية للمهددات العاجلة والتحديات
- التأقلم بسهولة أكثر علي التغير

يبدو سلوكهم مختلف علي ما هو ملاحظ مطابقا أو متوقع ويلاحظ الاختلاف ليس فقط علي الفرد الذي يميز نفسه أو نفسها بتلك الطرق ولكن لكل القوي العاملة . ما نسعى له هو قوه عامله مدمجه وليس فقط موظف مدمج .

### الاستمرارية

ربما العرض الأكثر ظهورا للارتباط يهتم بالاستمرارية المشاهدة بالرجوع إلي انجاز المهمة . نفكر في الجهد كمصطلح مكافئ ولكننا نحب مصطلح الاستمرارية أكثر لأنه يتضمن الجهد خلال الزمن . المثال الأكثر وضوحا لهذا هو عمل الموظفين بجهد اكبر لفترات زمنية أطول من غير راحة وساعات أكثر خلال اليوم أو الأسبوع. أمثله معينه قد تشمل موظف التامين الذي يدع غدائه لمواصله التحقيق في شكوى عميل بالرجوع إلي عمليه الشكوى أو اختصاصي ضمان الجودة الذي يعمل في عطلة الأسبوع ليؤدي بعض اختبارات سلامه المنتج التي تخالف المعايير.

ولكن ببساطه عمل أكثر من مما يتطلبه العمل أو قضاء وقت أطول هو جزء مما يعنيه الارتباط السلوكي . يمكن للاستمرارية أن تأخذ شكل زيادة المثابرة عند مواجهه المصائب والمرونة أكثر عندما تحدث النكبة . تصور أن كيميائيه في شركه صيدلة واجهت تجارب عديدة فاشلة لمحاوله تطوير صيغه دواء لربما لمستوي الأعلى للارتباط يفسر محاولاتها الثالثة والرابعة اكسر من اعترافها بالهزيمة والبحث عن مشروع آخر .

كما اقترحنا سابقا تمضي الاستمرارية مع لهدف الموجه الهزيمة التي عرفناها بالإلحاح ربما هذا دليل بدرجة اقل نستطيع أن نتوقع سلوك الاستمرار عندما يتحمس الموظفين لأنهم يعتقدون أنهم يستطيعون صنع اثر ايجابي في نجاح الشركة يتبع الاستمرار أيضا عندما يركز الناس أنهم باهتمام علي التعرف علي طرق بديله للتعرف علي أهدافهم عندما تحبط عزائمهم . فوائد استمرارية للموظف واضحة جدا وتشمل جوده أعلى للعمل .

تلك النتائج مع استمرارية تلقي الضوء علي تفاصيل إنتاج أسرع للبضاعة أو الخدمات وربما نحتاج عماله اقل نتيجة لذلك تكاليف عماله اقل .

كما ناقشنا سابقا لا يتخذ الموظفين المدمجين القرارات عاده بعد أن تظهر الحاجة لذلك ولكنهم يفضلون الاعتراف أو توقع الحاجة أو الفرصة للحدث في المقام الأول. بينما الخيار أما أن تتخذ القرار وهو متأثر بصورة كبيره بالدافع أو التعرف علي فرص اتخاذ القرار ومثال لكيف أن الموظفين المدمجين يعملون في اختلاف نوعي وطريقه هامه وبطريقه أخرى الموظفين المدمجين لديهم حس تصاعدي بالوعي والحذر يتملقون مسبقا دفاعاتهم وينتبهون مسبقا لما هو أفضل لفريقهم والشركة وعمالها . الموظفين المدمجين يكونون أكثر رغبه في اتخاذ القرارات الوقائية لوقف العمل عندما يحتوي علي مخاطر سلامه أو مناقشه وجه نظرهم عندما يواجهوا بمعارضه أوليه لذلك تظهر المبادرة التي تمثل التغير الأولي للموظفين أكثر من إعادة النشاط لهم ومراجعته هذا علي انه "مسؤولية إدارية " .

تتسق فكره تغير الموظفين أوليا مع وجه نظر العالمان مايكل فريد و دورتس فئر في مفهوم المبادرة الشخصية وقد قالوا أن المبادرة أغفلت مفهوم السلوك التنظيمي و لاحظا ببطئه أن وجهات النظر التقليدية يتم فيها اختيار الموظفين ووضعهم في وظائفهم في المكان الذي تقتضيه العمليات والمهام بعد ذلك التدريب من اجل أداء المهام بطرق محدده واعم وجمعهم داخل جو منظمي مثل فرز وفيه أننا نعتقد بشده أن التغيرات في طبيعة العمل زادت أهميه أن يكون لديك موظفين يستطيعون التأثير في بيئة عملهم وقرارات عن كيفية أداء أعمالهم , ما المنتجات الجديدة التي يجب أن تطور وما نحو ذلك . اليوم معدل التغير والابتكار وصل إلي حد بعيد للشركة لكي تكون قائده للسوق بالاعتماد علي الإدارة العليا لتجمل كل المسؤولية للتعريف والتغير الأولي خصوصا عندما يكون أداء المهام اليومية والعمليات مهمة . هذه النظرة الموجودة ايجابيه أكثر بكثير من الماضي حيث ينظر للموظفين بانتظارهم للتوجيه وأنهم غير متحمسين للعمل

. الموظفين المدمجين مبادرون وذلك لأنهم أنواع صحيحة لأوضاع أنشأت لهم ليكونوا كذلك وسوف يكون لدينا الكثير لقوله عن هذه الأوضاع في الفصل الثالث

الوصل بين الشعور بالارتباط و المبادرة واضح جدا . أولا نتوقع من الموظفة الذي لديه حس الإلحاح والاهتمام الكبير في عمله أن تكون أكثر مبادرة من الشخص الذي (يعمل المطلوب منه) يأخذ الموظفين المدمجين المبادرة ليتجنبوا أو يمنعوا المشاكل أكثر من أن ينتظروا لان يوجهوا لعمل ذلك . ثانيا يستخدم الموظفين المدمجين إحساس وموارد عقلية أكثر في عملهم ولهذا السبب هم لديهم القدرة علي التعرف علي المشاكل الكامنة و الحاجة أو فرصه صنع القرار . أخيرا . الموظفين الذين يشعرون بالحماس عند أدائهم الذاتي يؤثرون في نجاح الشركة ومن يدخلون أهداف الشركة والفريق هم الأكثر قدره علي كشف الحواجز لتحقيق الأهداف. ليس فقط الموظفين المدمجين قادرين علي تعقب المشاكل و الفرص بصورة عامه ولكن هذا التوجه هو الأقوى لهذه المشاكل أو الفرص التي تركز عليها الأهداف والاستراتيجيات الضرورية للشركة .

بوضوح هنالك بعض الفوائد لهذه الشركات التي لديها موظفين يظهرن سلوك المبادرة . فوائد عامه عديدة لم تذكر قبلا تشمل :

◆ نستطيع قضاء زمن أكثر في تنفيذ مهام أساسية بدلا عن إرجاع العمل ومكافحه الحريق .

◆ الفرص المبتكرة الأرجح أن تكون معروفه و مدروسة ومقنعه في بعض الحالات " اتخاذ القرار ببساطه يعني جلب قلق أو فكره معاده للإدارة التي توضحها لإدارة واعية اكبر والقدرة علي التغيير بسرعة.

◆ قلت مسؤولية الإدارة لدرجه أن الموظفين ذوي الدرجة الضعيفة او المتوسطة انتبهوا للحماية والتعريف والتواصل وحل المشاكل الادارة قابله لان تقضي وقت أكثر لأعاده النظر و الأنشطة الإستراتيجية .

## توسعة الدور

أراد الموظفون المرتبطون أن يروا في أدوارهم توسع أكثر وطريقه اشمل في أوقات يكون هذا سهل وعادي مثل أن تساعد عامل مشغول لإكمال مهمة أو إصلاح خطأ قام به شخص آخر هذا النوع من السلوك يتكرر باستمرار حتى ولو في الدرجات المختلفة لكن مع ذلك تحتوي علي خروج مؤقت لدور واحد خصوصا لمساعدته الآخرين وبصوره اعم لمساعدته العمل .

وفي أحيان أخرى يحتوي توسيع الدور علي افتراض فتره أطول أو تغييرات ثابتة لدور واحد وفي أحيان ربما يوفد المدير مستوي زيادة لمسئوليتها و التوسع في المهام للموظف علي أنها كفاءة للموظف أصبحت أكثر وضوحا أو كما في المطالب في فريق التغيير السمات الهامة هنا في الرغبة لقبول التعريف المختلف لدور واحد وهذا التعرف ربما ينتج من مبادرة الإدارة أو مبادرة ذاته . بعض الوقت تتداخل المسؤوليات التي لم تكن موجودة من قبل كنتيجة لعملية التغيير تطوير منتج جديد أو تغيير البيئة الخارجية أحيان أخرى تظهر مسؤوليات مجهولة لان تقسيم أو ترقية الموظف لم تستبدل أو استبدلت بشخص لديه مجموعه مهارات مختلفة .

هناك عدة أسباب انه من المرجح أن يكون الموظفين المدمجين علي استعداد أن تبدأ بتوسعه الدور أولا بداية دور المجتمع للموظف مثال سلوك المبادرة وكما نوقش سابقا الموظفين المدمجين يميلون إلي العمل كسلطات وقل رغبة لانتظار شخص آخر لنفترض مسؤولية غير محددته التالي لان الموظفين موجهي الهدف أكثر رغبة في البحث عن الطرق البديلة لمقابله هذه الأهداف واهم أكثر رغبة في النظر أدوارهم علي نطاق أوسع وفي المقابل الذين لهم نصيب اقل من الارتباط من المرجح أن يحموا نطاق تواجدهم كطريقه للبقاء داخل دائرة الراحة أو ليتجنبوا الضغط والزيادة في العمل الذي يأتي بمسؤوليات إضافية هؤلاء الموظفين يمكن أن يقولوا استجابة لمطالب ( انه ليس عملنا ) أخيرا هؤلاء الموظفين ذوي المستويات العليا من الثقة والذين يرتبطون نفسيا أيضا هم أكثر رغبة في زيادة أدوارهم .

أيضا توسع الدور له عده نتائج موجبه للمنظمة تشمل قوي عامله مرنه أكثر . في بعض الحالات قد يكون هذا دليل لعمل الموظف مؤقتا الذي يداعي عاده مع دور الزميل في العمل الذي يكون في منتصف تحميل شحنه . في حالات أخرى قد يعني ذلك أن يكون الموظف مسئول تماما من المهام الجديدة . قد تترجم هذه المرونة مباشرة في مصطلحات مستويات التوظيف أنها عندما يوسع الموظفين أدوارهم من تلقاء أنفسهم يقضي المدراء وقت اقل في التعرف وتعيين المهام ويعطون وقت أخر لحالات أخرى .

### مثال:

دور التوسع في بيئة موحدة : تصاعد يلو للطرق السريعة

لقائمه الأكثر إعجابا

نحن بالتأكيد نناقش من اجل تأثيرات موجبه تغير المهام الرسمية للناس لتكون أكثر فعالية . في بيئات ائتلافية مثل هذا السلوك يمكن أن يكون غير مقبول وفقا لاتفاقيات إدارة العمل . يمثل هذا الوضع مفارقه للائتلافات و الإدارة الثانية تتمني زيادة المبادرة و السابقة تسعى لاصطلاح لطرق الموجودة لكي تتجز العمل وفقا لقوانين وقواعد ربح صعبه .

نأخذ بعين الاعتبار أن الاتحادات تلعب دور مهم في حماية العاملين من المضايقات الداخلية للإدارة \_ وهذا سبب وجود الاتحادات .

يخلص نقاشنا المبكر لمخاطر التفكير في الترابط إلا انه من المناسب التخلي أكثر عن العمال في نفس الوقت في زيادة جو المنافسة وتمنع قواعد الاتحاد الموظفين من أن يكونوا مبادرين تبدوا بيئة المبادرة وكأنها غير مفيدة من المدهش التوازن بين مضايقه الشركة و مبادره الموظف التي تبدو كعنصر لجدول أعمال مهم في المفاوضات المستقبلية .

في هذه النقطة يلو للطرق السريعة تعتبر مثال جيد . في العام 1997 كانت واحد من الصور السيئة (الشركات الأقل حظا) مع انخفاض سالب لقيمه السهم وبحلول العام 2003 كانت واحده من الشركات الأوفر حظا (أكثر الشركات نجاحا) وحققت المركز الأول لمنتجاتها "مع زيادة في السهم وصلت في العام 2004 إلي 4.00 دولار ) توظف يلو للطرق السريعة 37.000 سائق شاحنه يمثلهم اتحاد سائقي الشاحنات في العام 1996 عمل بيل زولارس في يلو وبدأ بحمله بتحويل الشركة إلي شركه خدمات ترسل البضائع في الزمن من غير كسر - التي استمر بها بكل قوة في العام 1999 عندما أطلق عليها سي اي او CEO أكمل زولارس هدفه بالعمل مع الاتحاد وليس ضده معاملة الاتحاد كأصحاب مصلحه في معاملتهم للعملاء لقد عمل مع الاتحاد ليسمح للعمال بوضع أهداف صريحة للرفع في الزمن والإرسال من غير كسر رعاية المبادرة في الجزء المتعلق بالموظفين صقل الخدمة الجديدة التي تخطر علي باله ويريد تحقيقها . المتحدث باسم اتحاد سائقي الشاحنات جالن مونروي وصف زوار بهذه الطريقة ( لقد وجدناه رجل يحترم كلمته ويفعل ما يقول ) لم تشهد شركه الشحن علي المدى البعيد أنواع الوعود للعملاء كالتي قام بها زولارس - وقد قام بإيفاء وعوده بمساعدة اتحاد موظفيه.

## التأقلم

كلما تصاعد معدلي التغيير والتعاون في منظمات اليوم زادت قيمه سلوك التأقلم في المنظمات سوف يساعد شركته المتوقعة واستجابته للتغيرات في المناظر الطبيعية التنافسية أكثر سرعه وأكثر نجاحا مع تكاليف اقل . الموظفين المتأقلمين أكثر قدره علي تطوير مهارات جديدة كتغير مطالب العمل وتقليل احتياجات التوظيف . بالإضافة وبينما تطلب التغيرات علي نطاق واسع تدريب رسمي لتسهيل تنميه المهارة يستطيع الموظفين المتأقلمين أيضا في تقليل المدى الذي يجب أن تستثمر فيه الإدارة الوقت والمال (التفضيل) جهود التغيير التي تسمح للشركات بالبقاء علي قمة منافستهم .

اكتشف كل من عالمة الين باولاكوس وزميلاتها بصورة واسعة ما هو التأقلم ولقد لاحظوا أن الجوانب الحاسمة للتأقلم تشمل أ-كيف يستجيب الناس بسهولة للتغيير في بيئتهم و ب- كيف أن التغيير يقود بنتائج ايجابية أكثر للجميع .

بعض جوانب التأقلم التي تحتوي علي نموذجهم هي:

- القيام بحل المشاكل بسهولة.
- التعامل بفاعلية مع عنصر المفاجئة أو تغيير أوضاع العمل .
- تعلم مهام العمل والتقنيات و الإجراءات.
- ظهور العلاقات الشخصية للتأقلم.

تحدث هذه الجوانب للتأقلم عن بعض الطرق التي يستطيع الموظفين المدمجين بها زيادة قدراتهم لمقابله الاحتياجات التنظيمية . أمثله أخري للسلوك التأقلمي تشمل مواجهه سلوك العميل وذلك عندما يقوم ممثلي خدمات العملاء بتوفيق أسلوب علاقتهم الشخصية والطرق لتزويد الخدمة لكي تتاسب المطالب الفريدة لكل عميل علي حده . كما هو الحال مع سلوك المبادرة من الواضح أن بعض الناس أكثر ميولا ليكونوا متأقلمين أكثر من الآخرين. بالتأكيد المنافسة التي توصف الاختلافات الفريدة خلال الناس سنتطرق لذلك بطريقه رسميه أكثر في الفصلين الثالث والخامس في مناقشة حالات التوظيف والاختيار .

لأغراضنا هنا من المفيد أكثر التفكير في هذا كأصناف ممثله للسلوك التأقلمي لذلك مثال أن سلوك الترابط في نوع تعلم مهام العمل ربما يحتوي اخذ زمن للبحث عن معلومات قربه لبيانات معلنه جديدة .

## ملخص : شكل الارتباط

لقد عرضنا أربعة مفاتيح لأوجه سلوك الارتباط الذي نمثل ما نعنيه بتعبيرات مثل خرجت من طريقها لكي تضمن أن المشروع أكمل بإبداعيه وفي موعده بالتحدث عن المسؤوليات التي لا تنتمي إليها و / أو من المثير للدهشة انه حافظ علي المشروع حتى عندما واجهته العقبات واحده تلو الأخرى لذلك الاستمرارية و المبادرة ودور التوسع والتأقلم جميعها معالم لسلوك الارتباط التي مجموعها افدت ضمنا للأداء فوق أو خارج عن المؤلف أو التوقعات الطبيعية والاهم أن الارتباط ليس فقط أداء أكثر ولكن الأداء الذي فيه لاستمرارية والتأقلم والمبادرة الشخصية و / أو يشمل تحمل المسؤوليات الجديدة

## سلوك الارتباط الموائم استراتيجيا

كما اتجهنا قدما من المهم أن نلاحظ أننا نخسر التركيز في الطبيعة الضرورية لسلوكيات الارتباط التي تشمل التأقلم والمبادرة ودور التوسع والاستمرارية ولكن نحن أيضا نريد أن الانتقال من مفهوم عام أكثر إلي استراتيجيه تقوم بكل وضوح ببيان كيف أن سلوكيات مشابهه تستطيع أن توجد ميزه فريدة للمنافسة . هذا من الأهمية لكل من كيفية التفكير والتواصل في الارتباط مع المنظمة .

في الفصل الأول استخرجنا أربعة مبادئ للارتباط : تحدث استراتيجيه الارتباط عندما يعرف الناس ما هي أولويات عملياتها وممارساتها - ثقافتها مع الحصول علي تلك الأهداف .



التفكير حول سلوك الارتباط الملائم استراتيجيا . يتطلب حوار خلال مستويات مع المنظمة لكل من التعرف علي ما هي هذه السلوكيات أو ضمان ثبات أو الانحياز من خلال هذه المستويات لذلك يمكن أن ننجز الأهداف الإستراتيجية.

نوع الانحياز و الاستجابة النوعية التي ن فكر فيها تتداخل مع كل من الأهداف التنظيمية والطرق لتحقيق هذه الأهداف لذلك كما انحاز علماء الإدارة كرون وديكسون وفورد.

ما هو المهم للموظفين وما هو غير ذلك , ما الذي يمثل قيمه للمنظمة وما ليس كذلك وما الذي ينبغي فعله وما لا ينبغي .

باختصار تتبع استراتيجيه الانحياز للموظفين عندما يتشاركوا الأهداف وعندها يستطيع الموظفون اعتبار هذه الأهداف خاصة لهم .

الآن نتحول إلي كيف أن الانحياز و الإدراج يشجعان الارتباط . ونضيف علي المدى البعيد توضيح لكيف أن الارتباط يصل إلي فكره التزام الموظف .

## عن الالتزام والموائمة و التطبع

لقد اقترحنا مسبقا أن الارتباط يمكن أن يكون مميز عن الالتزام التنظيمي . احد المميزات هي أن الالتزام له عناصر عديدة تعكس مرفقات غير موجودة أكثر من أنها حاضره ويدل الالتزام علي التواجد في المنظمة وليس علي الحماس والإلحاح والتركيز الذي نحس به ويتسم به الشعور المصاحب للارتباط .

بالتأكيد ن فكر في مثل هذه الاختلافات كل الوقت بينما المدراء المشغولون لديهم أفكار عامه عما يعنيه ومن السهولة رؤية كيف تتداخل الأفكار العامة . لكن دعنا نحصل علي تفاصيل محدد أكثر عن الأسباب التي توضح لما يراهم المدراء أنهم متداخلون . احد الأسباب هي لأنها تولد إحساس بسيط يوحي بان الموظف المدمج هو شخص يفهم ما يتطلب مقابله أهداف المنظمة و بواسطة ( فهم ما هو هام ) أشار المديرون إلي أن الموظفون ملتزمون لهذه الأهداف لذلك المديرون ليسوا علي خطأ عندما ادخلوا

فكره الارتباط في هذا الطريق . هم ببساطه تعرفوا علي أن الحصول علي النجاح أسهل عندما (يتفق الجميع علي الهدف) بمعني آخر سلوكيات الموظف تتلاءم مع أهداف المنظمة . يروا الالتزام (والارتباط) كانهيار للأفراد والأهداف التنظيمية كما يتشاركون حس ( الملكية) في المخرجات التي يحاولون صنعها . البعض قد يذهب بهذه الفكرة إلي الاعتقاد الذي لو أن الناس ( اشتروا من خلال ) هذه الأهداف عندها بالتأكيد سوف يرغبون أكثر في البقاء في الشركة والمساعدة في نجاحها .

التداخل في حس الملكية الذي وصفناه للتو هو أن

<b>مثال:</b>
<b>الانحياز من خلال إشراك الموظف في بيونق</b>
تظهر طبيعة الانحياز ان الناس يتقاسمون اغراض ومفاهيم مشتركة لما هو مهم لنجاح المنظمة . ذلك بالتأكيد المحور في ثري ام بي الذي وصفناه في الفصل السابق . وجه نظر مشابه ما زالت صحيحة في بيونق كما تم وصفها بتفاصيل في شركتهم علي صفحة الانترنت بيونق للنشر المحدودة . وضعت بيونق مكانا لتأكيد إشراك الموظفين في الأمر الذي يؤثر علي عملهم . استتدت بيونق لمنطق أن سبب ما يقوم به الموظفين هو عمليات تشمل الموظفين في تطوير العمليات التي يتحكمون بها وهي الطريقة الأفضل للابتكار . لعمل مثل هذا يري هذه كطريقه لربط ما يقوم به الموظفون صراحة وكيف أنهم يشاركون في إيجاد قيم للشركة .

الشركة عاده تستخدم مصطلح ( انحياز) لنقل فكره أن الأهداف الفردية ينبغي أن تدعم مكتسبات الفريق و أهداف الشركة. أو هذا الفريق ينبغي عليه أن يختار أهداف تساهم لانجاز أهداف الشركة . بينما نحن موافقون تماما مع وجهه النظر هذه . نحن نفضل التصور للانحياز الذي لديه اهتمام اقوي . احد المرادفات الأخرى للتقمص بواسطة التقمص نعني أن الأهداف الفردية والمنظمات الذين يعملون بها مخلوطة في واحد مثل أن الفرد تري نفسها علي أنها تمتلك سهم معروف مع المنظمة .

مثال : لو سألت بعض الناس ماذا يفعلون سوف يجيبون أنا اعمل لدي اي بي ام

(IBM) أو أنا اعمل لدى قوقل بالتأكيد هذه علامات تجاربه محليه مع تحديد الموظفين

بهذا المعني يحددون ما يفعلونه ومكان عمله لقد ادخلوا معني المنظمة من خلال تحديدهم

الخاص . لقد أوجدت معني لكي نفترض أن هذا النوع من الانحياز - احد عائدات التقمص - يزود أساس لإحساس الارتباط والسلوكيات التي توجه نحو الذي يشارك في نجاح المنظمة. في هذا المعني للتقمص والالتزام لهدف مشترك الذي يجعل الفرصة لميزه تنافسيه . عندما يتم الانحياز تهتم طاقه الموظف بالأهداف الهامة للمنظمة من غير تحيز ربما توجه الطاقة الموجهة الهادفة نحو طرق لا تفيد المنظمة أو علي الأقل في طرق لا تقلل مشاركتهم للشركة.

العوامل الأخرى لوظائفهم التي ربما تكون أكثر صعوبة لنجاح الأعمال . مثال مهندس البرمجة الذي يقضي ساعات طويلة لتطوير منتج معقد ينتج خواص مع القليل من الخدمة العملية لأنها تقدم تحدي تقني ممتع له ( انظر إلي 20 درجة من الزمن في قول ) صندوق لتوضح كيف أن الموظف المدمج يساعد قول لتجنب هذه المشكلة ) بينما هذه الطاقة لهذا الخبير جيد ربما قد تكون هدف موجه في الطريق الذي يوافق الرغبات الشخصية \_ ليس أهداف المنظمة . لذلك فكره الانحياز للفريق أو أهداف المنظمة تعني أن الموظفين المدمجين ليسوا مدمجين في أعمالهم اليومية ولكن بمعني أوسع هم مدمجين في أدوارهم مع الشركة ومهامها وقيمها .

### مثال:

20% من الزمن في قوئل : امتداد الحدود

تعرف قوئل بصورة موسعه مع أعمال الصحافة كشرکه رائده . الكل يعتقد أن هذا الإبداع مدفوع جزئيا بالحرية التي سمح بها المهندسون لاستمرار مشاريع الاهتمام الشخصي كما أعلنت صفحه قوئل يسمح للمهندسين ما يسمونه ( 20% من الزمن ) يعني بذلك أنهم أحرار في عمل شغفهم الحقيقي هذا المفهوم جذب كثير من الانتباه والتعليق في مدونات عديدة . البعض شكك مباشرة في الحكمة والبعض الآخر في التطبيق العملي . النقطة الممتعة حول هذا البرنامج (جيناتش وثرى أم منظمات أخرى لديها تاريخ مع تطور التفكير الإبداعي من خلال الاستجابة الزمنية ) أنها ضرورية لهم لأنها تظهر مستوي عالي من الثقة يتواجد لدي الموظفين . غالبا جدا يعامل موضوع الثقة بأسلوب من جهة واحده بالتركيز علي لحالات التي لها علاقة بما إذا كان الموظفين يدركوا الإدارة العليا كمصدقين أو جديرين بالثقة بالنسبة إلينا فكره الانحياز التي تداخلت في الارتباط تلفت الانتباه لأهمية الإدارة التي تضع الثقة في الموظفين ومعرفة أنهم الحكام لقيم المنظمة ومنحازون لاستراتيجيه الشركة عندما يعتقد الموظفين بأنهم وثقوا بهذه الطريقة إحساس بموافقة المنظمة عميق وسلوكيات الارتباط صعبه لتتبع ميزه التنافسية . لذلك المدونات التي تشك في فائدة 20% من الزمن تقتر إلی هذه النقطة : يتطلب الارتباط ثقة في جزء كل من العامل والعميل وذلك هو الاستثمار \_ مصنوع ببعض المخاطر من كلا الأطراف \_ ذلك يخلق الفرصة لعائدات ربحيه كبيره .

أعلى مستويات الارتباط من المحتمل أن يتم الحصول عليها عندما يدرك الموظفين أن المهمة لشركتهم تكون مطابقة لقيمهم وعندما يزودهم العمل نفسه لاستثمار ذاته الحقيقة في العمل . الشركات مع استراتيجيات إداريه موهوبة فاعله تدرك وتستفيد من هذا لإيجاد الارتباط علي سبيل المثال نأخذ صفحه ( الوظائف ) في موقع جونس اند جونس . معروف لدي ( كريدو) القيم التي تساهم في الهام القرارات اليومية . تحتوي صفحه الشركة علي مقتبسات من بعض الموظفين الذين يوضحون بإيجاز هذه النقطة احدهم بالتحديد قال أنها تماما :

زودت كريد عصا قياس لكل قرار مثال في تطوير منتج جديد هناك قرارات جديدة يجب أن تضع في أي مرحله من العملية وزودت كريدو موجهاث ثابتة لقرارات مماثله . هي دائما تؤكد لمعرفة أن كريدو نظام قيم غير قابل للنقاش دائما معك عندما

تحتاجها اعتقد أنها تساعدنا في جذب الموظفين الذين لديهم انظمه قيمه داخلية وثابتون مع كريدو النتيجة هي عمل ثقافي علي أساس النزاهة والاعتمادية .

هاراه للترفيه هي شركه عالميه للترفيه أيضا استفادت من محاسن الانحياز في برنامجها الإداري الموهوب بواسطة إظهار فكره أنها توظف الأشخاص الصابئون في المقام الأول وتعاملهم بالعدل والثقة التي تزودهم في الأساس بما بنيت عليه القوي العاملة . تدعم هاراه وتطلب من كل مدير ملكيه لأخذ ليس فقط مسؤولية قرارات التوظيف ولكن أيضا المتابعة بعد ذلك من خلال إنشاء بيئة ينمو فيها الإحساس العالي بالارتباط . يتطلب الانحياز كلا الأشخاص الذين يشعرون بالانحياز والبيئة التي يشعرون بالانحياز معها لاحقا في الفصل 5 سوف نتحدث بطريقه مباشره اكسر عن التدخلات التي تركز علي إيجاد نوع الانحياز الذي ينتج العائد للأهداف وإتباع شعور الارتباط والسلوك .

## ماذا عن الرضاءِ الوظيفي؟

يختلف الارتباط الوظيفي عن الرضا الوظيفي . توجد حالات علميه وعملية بخصوص التمييز بينهما . التمييز بين الارتباط والرضا كل منهما ضروري ولكن مع مخرجات عملية مختلفة .

تم تعريف الرضا علي انه السرور أو حاله العاطفة الموجبة تنتج من التقدير لوظيفة واحده أو خبرات وظيفية . الرضا في مجمله هو ما تفعله المنظمة للموظفين بجعلهم يشعرون بارتياح كونهم في العمل . لذلك ينقل الرضا كفاية من الاحتياجات والشبع و حتي الاطمئنان .

بنفس الأهمية لنقاش الارتباط يجب أن تعرف ما لا يحتويه معني الرضا ببساطه لا توجد فيه عناصر الإلحاح و الأهمية والتركيز والحيوية التي هي محوريه للارتباط . بينما انه من البديهي ربما أن نتوقع أن الموظفين الراضيين يكونوا أيضا متحمسين أكثر لأدائهم بصوره جيده . الفكرة القريبة من الرضا ( مثل الإشباع ) توضح علاقتها بالطمأنينة ولإصلاح الوضع الراهن والاهم ندرك أن عدم الرضا بصوره كبيره ربما يقود

إلي جهد مقدر لتغيير الوضع . أيضا ندرك أن جهد التغيير الذي لا يرغب فيه أو غير مرضي ربما ينحاز مع أغراض تنظيميه بالرغم من أن الطبيعي جدا للرضا هو انه مرغوب كحاله غير دائمة ولذلك يتضمن أشكال مختلفة جدا للسلوك من شعور الارتباط .

بالتأكيد قد ناقشنا أن الحماس والإحساس بالراحة تتضمن جزء من شعور الارتباط . أيضا معظم شعور الرضا يحصل عليه الناس من فرصه استخدام مهاراتهم سوف يكون غالبا دليل في حالات عندما يتطلب العمل مهارات فريده تتطابق قريبا باختصار احد الحالات التي يساهم في شعور الارتباط . ومع ذلك لا يتضمن الرضا حس طاقه الهدف الموجهة التي هي ضرورية بمفهومنا للارتباط . ربما يكون هذا جزء من السبب لماذا أظهرت الأبحاث تقارب بسيط له علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي . ربما توضح أيضا لماذا هي قريبه من الرضا تطوير قوي عامله مدمجه ينظر لها بواسطة عدد من مديري الأعمال علي أنها عنصر من استراتيجيه الشركات ومصدر للميزة التنافسية أكثر من أنها فقط مبادرة إدارة الموارد البشرية للتطور لتحسين حياه بيئة العمل لدي المنظمين .

## إلي أين سيأخذنا هذا ؟

لقد أسهنا في أوجه شعور الارتباط وسلوكياته، وعليه فإن القارئ سيقدر ويقيم طبيعة أوجهه العديدة - ذلك لأنه هناك أوجه عديدة للغاية وهي صعبه المنال وذلك لديها جهد للميزة التنافسية لذلك لا تستطيع كل الشركات التعامل مع طبيعة الأوجه المتعددة للارتباط لكن الذين (يحصلون عليه ) سوف يحصلون نتائج ايجابية للناس في المنافسة للمنظمات الذين يعملون بها سنوضح أيضا التمييز بين إحساس الارتباط وإحساس استجابة الرضا وأشياء أخرى هامه ولكن الفرق حالات نفسه كالالتزام هنا علي وجه الخصوص سنظهر إن شعور الارتباط يقاد بمجموعه مختلفه من حالات المنظمة أكثر من التي تقود الرضا وأكثر تفترض أن الارتباط يقود إلي مخرجات إنتاجيه اكبر أكثر من الرضا . تحتاج المنظمات إلي أن تقرر كيف تلتقط كلا من الاستمرارية والمبادرة

ودور التوسع والتأقلم أوجه سلوكيات الارتباط والميل للبقاء مع الشركة مصحوبة بالرضا مثل التركيز علي جهودهم وحقيقة أنهم يمتلكون سائقين مختلفين لا تجعلهم مميزين في حاجة الشركات لكي ينتبهوا لهم .

ليس الحفاظ علي الموظفين أو جعلهم يتصرفون بطرق الدمج هو متاحا . ليرضي الموظفين رغبة الشركات لكي تستثمر في دفع وخطط ربح وخلق الأمن لمنسوبهم . لخلق الارتباط يجب علي الشركات أن تستثمر في تدريب الإداريين والمشرفين التي تساعد أشخاص كهؤلاء لصنع وكسب ثقة من حولهم . لو حدث ذلك طبيعيا لاستطاع أي احد أن يفعلنا نحن مفتونون بقول كيف أن هذه البديهة نادرة عندما نخبر حسنا (أليست فقط حس بديهي؟) أقامت عيادة مايو معاينات حتى 20 مره بواسطة أشخاص مختلفين لضمان أن الناس الذين يوظفهم لديهم السلوك الصحيح من ناحية الارتباط في عناية المرضى ورضا المريض دربت اي بي ام (IBM) عشرات آلاف المديرين لجعلهم أكثر حساسية بالطريقة التي يعاملون بها موظفيهم وعملائهم لذلك استراتيجيتهم ليكونوا شركه خدمات استشارية أكثر من كونهم شركه تقنيه فقط من شأنها التسهيل . الارتباط ليس مجانا ولكن كما اخبرنا في الفصل 1 يستطيع أن يرفع أرباح كبيره عندما نعرف كيفيه شعوره وما يبدوا عليه - ونستطيع قياسها بفاعلية وهذا الموضوع سنتطرق إليه في الفصل الرابع.

لاحقا سوف نركز علي أنواع الثقافات التنظيمية التي يمكن أن توجد لدعم وإصلاح مستويات الارتباط العليا لقوي العمل في الشركة . لفعل ذلك يجب أن نفكر في الحالات التي تتعلق بما هي ثقافة المنظمة؟ وكيف تكون لها نتيجة في شعور الارتباط والسلوكيات ولماذا يحدث ذلك كما هو . في الحس الحقيقي نريد أن ننظر في داخل الصندوق الأسود لثقافة المنظمة وعلاقة الأداء التنظيمي ونسأل ماذا يحدث هناك وكيف ينتج ذلك مستويات الارتباط التي نعرف أنها تقودنا إلي النجاح ونتائج التنافس التنظيمية .

## الفصل الثالث

### المفتاح لقوي عاملة مرتبطة :

### ثقافة الارتباط

لا يحصل الارتباط مره واحده في الزمن لكي ننجز ميزه المنافسة يجب علي المنظمات أن تجد طريقه لخلق استمرار مستوي الطاقة والشغف الذي يجلبه الناس للعمل . الطريقة لفعل ذلك بواسطة إيجاد والإمداد بالثقافة التي لا يمثل فيها الارتباط الأمر الوحيد ولكن احد الأنواع التي تجذب الناس الذين يستبعدون من العمل جيدا في تلك البيئة لذلك خلق حلقة قويه من سلوك الارتباط تعزز ويتم تعزيزها بواسطة الموظفين . بمعنى آخر أن نضع أشخاص مرتبطين في أعمال مترابطة مع فريق قياده يركز علي ما هو ضروري ليتمكن ويحافظ علي هذا التفرد.

هذا الفصل يوضح :

- ما هي ثقافة المنظمة وكيف تجلب.
- كيف ندعم علي وجه الخصوص ونصلح ونشجع الثقافة التي تفضلها المستويات العليا من القوي العاملة المرتبطة .
- ما الذي يجب أن نفعله لندعم الثقافة التي تساند أنواع استراتيجيه الارتباط التي من الصعوبة أن تنجز ميزه المنافسة .

#### ما هي الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الحس الذي يمتلكه الناس عن قيم ومعتقدات منظماتهم تطورها وما بداخلها والقيام باحتياجاتها. بعض ثقافة المنظمات الاخرى لديها ثقافة الابتكار و أخرى لديها ثقافة الحس الإدراكي ( مكافحه الحرائق ) عندما يحصل أي شيء في



الدقيقة الأخيرة وما يزال الآخرين لديهم ثقافة موظف الرفاهية في الحقيقة تستطيع المنظمات تمتلك كل ذلك بنفس القدر كما في تعريفهم للثقافة . الثقافات كجزء حقيقي للمنظمات للأشخاص كأى شي آخر في المنظمة . لذلك فقط مثل شركه ربما تشغل المباني مع 12 قصص أو /و أن تكون صناعه الخدمات الحسابية هي أيضا تمتلك ثقافة.

مثال :
<p>خدمه ايجابيه- ثقافة مهتمه</p> <p>هنا ما يقوله الموظفين عن ثقافة خدمتهم البنكية وكيف تشعرهم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ الخدمة متأصلة منذ أن بدأنا لأكثر من 130 عام وهذا كل ما سمعته منذ ان بدأت العمل هنا</li> <li>○ الأشخاص الأكبر سنا هنا درسوا خدمه العميل في البداية وتعلم الشباب بواسطة مشاهدتهم</li> <li>○ لا توجد بيئة قاسيه كما في البنوك الأخرى نتحمل المسؤولية و الأهداف سويا الناس يدعمون بعضهم البعض يفعلون أشياء غير مجبرين لفعالها الناس لا ينتبهون لأنفسهم فقط .</li> <li>○ مدير فرعنا وضع طريقه للعمل الاحترام وان تكون سعيد ونشكر بعضنا البعض ونبني صداقات ونحصل علي غداء بعضنا البعض .</li> </ul>

مثال :
<p>خدمه سالبه- ثقافة مهتمه</p> <p>كيف أن الموظفين في بنك آخر - بنك الرهن العقاري - يوصفون ثقافة خدمتهم .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ الناس يفكرون حول الضغط والمساحة العداء ليس علي خدمه العميل .</li> <li>○ طريقتنا المطابقة للعملاء أنهم مذنبون حتى إثبات البراءة</li> <li>○ تهورنا والقواعد الغير مرنة والموجهات تمنعنا من تقديم خدمه جيده .</li> <li>○ لدينا شركه موجهه أكثر من أنها خدمه موجهه .</li> <li>○ لا يوجد هنا شخص يتحدث عن أي شئ - خدمة أقل جودة .</li> <li>○ تهتم الإدارة بالأرباح وليس الأشخاص أو الخدمات.</li> </ul>

بينما هناك سيكون بعض الاختلافات فيما يقوله الناس عن ثقافة الشركة لو تعمقت بالموضوع في حالات معينة سوف يكون هناك اتفاقه معتبره - كما في البنكين المختلفين أمثله موضحة في خدمه المثل - صندوق الثقافة المهمة . أظهرت هذه الأمثلة الطريقة التي يختبر بها الموظفين ثقافة هذه البنوك - احدها لديه ثقافة خدمية ايجابية والاخري سالبه التي توجد مع هذين البنكين تخدم لخلفيه لما يفعله الموظفين خلال العمل وكيف يكون له علاقة بالعملاء . تستطيع أن نسأل الأسئلة التالية : أي بنك تفضل أن تقوم بعمل معه ؟ أين تستطيع توقع خدمه جوده أعلى ورضا العميل ؟ لو أجبت ( مع البنك الذي لديه ثقافة خدمية موجبه ) هذا مؤشر بالدليل بأغلبية ساحقه علي كونك صحيحا . لذلك الثقافة ليست فقط نتيجة للموظفين ولكنها أيضا تمتد جيدا خلف حدود المنظمة ليؤثروا علي من هم علي اتصال بالمنظمة مثال العملاء / الزبائن والداعمون والموظفين العموميين لدينا أكثر لكي نقوله عن هذه الحالة عن الثقافة فيما وراء الحدود للمنظمة لاحقا .

الآن دعنا نعرف الثقافة كما في الطريقة التي يختبرها الناس في المنظمة والمعني المصاحب لما يختبرونه ( المعني ) هنا يرجع لما فسره الموظفين كمفتاح للقيم والمعتقدات للمنظمة الذي تقف عليه المنظمة وتطوره وتؤيده لأغراض حاله تستطيع أن تفكر في نوعين لمفتاح القيم والمعتقدات :

- كيف أن الناس قيمين كبشر في المنظمة.
- ما هي قيمه المنظمة من ناحية إلي أين سيوجه الناس طاقاتهم وكفاءاتهم .

الأول في هذا يرجع إلي كيف أن المنظمات تذهب إظهارهم للموظفين مدي اهتمامهم في الأوقات الجيدة انه سهل نسبيا أن نقول (الناس هم الأكثر قيمه لدينا) .

وفي أوقات أصعب (عندما تواجه لمنظمه مفاضلات مع موارد النادرة - هذا صعب أكثر إلي حد بعيد) لذلك هذه القيم عامله عندما تضع الخيارات الصعبة عن الموظفين في حس أوسع مثل ماذا ستفعل عندما تعصف بالمنظمة مرات عديدة بواسطة الاقتصاد

أو الصدمات الأخرى . من المحتمل مرات عديدة انه ما زال يعمل ولكن بطريقه غير مرئية وبطريقه هادئة . النقطة التي نود إظهارها أن هذه القيم وكيفية تطبيقها.

حقيقتا- بذلك كيف نتعرف علي القيم - هو دليل اكبر عندما يشعر الموظفون بأنهم غير امنين وفي خطر .

إيجاد النوع المناسب للثقافة لذلك نعرف مبدئنا الثالث للارتباط :

يحدث الارتباط عندما يشعر الناس بالأمان في اتخاذ القرار بخصوص مبادراتهم الشخصية.

النوع الآخر للقيم والمعتقدات يختص بما يتطور ويؤيد بالرجوع الي سلوكيات محددته التي تصف كيف أن طاقه الموظف تترجم إلي ميزه تنافسيه لذلك ربما هذه القيم والمعتقدات تكون عن أهمية خدمه العميل (مثل الأمثلة التي عرضت مسبقا) الابتكار واكتفاء العمليات ومثلها . لذلك يمكن أن تكون ثقافة خدمية موجهه أو سالبه لذلك يمكن أن تكون هناك ابتكار وثقافة عمليه ذاتيه موجهه أو سالبه كذلك أيضا إيجاد النوع المناسب من الثقافة يدعم مبدأنا الرابع للارتباط (تحدث استراتيجيه الارتباط عندما ..... تتحاز المنظمه إلي ..... مع الحصول علي أهدافه ).

باختصار تحدد ثقافة المنظمه الموظفين المرتبطين إلي مستويين : أ- التي تنشأ وتطلق طاقه الموظف من خلال الطريقه لتي يعاملون بها كموظفين

ب- تلك القنوات التي تحول الطاقه لميزه تنافسيه من خلال التركيز استراتيجيه أهداف الشركة التي تقدم خدمه الابتكار و / أو الاكتفاء العملي .

## خلق ثقافة للارتباط: كيف أن الناس

### ذوي قيمة للمؤسسات

المفتاح الأساسي الذي يقود الناس ليختبروا ثقافة الارتباط الوظيفي هو إلي أي درجه الموظفين لديهم ثقة في المنظمة وإدارتها . ببساطه من غير ثقة لا يوجد ارتباط لذلك ببساطه شديدة بناء وإصلاح الثقة ليس دائما بالأمر اليسير .

### الدور المحوري لثقافة الثقة

### في الارتباط الوظيفي

جميعنا نعرف ما تعنيه أن تثق في شخص علي الأقل تعرف ما يعنيه هذا بكل وضوح بالرغم من أننا قد لا نعرف الثقة بنفس الطريقة . الثقة هي أن كيف أن الناس يشعرون بإيجابيه نحو بعضهم .

#### مثال :

معايشة القيم في انترجي : أساس للثقة والعدالة

كما الأفراد لا تحصل المنظمات علي اختيار لحظاتها التعريفية الزمن الذي فيه يستطيعوا أن يختاروا لخلق ارث حقيقي لهم ويمكن لموظفين ان يشاروا عليه .  
كاترينا وبعد الدمار الذي حاصر نيو اورلينز زودت بذلك الفرصة للشركة التي زودت الطاقة لمدينتهم .  
في اليوم للاحق للعاصفة الأولية موظفين انترجي حتي بينما يعنون خسائرهم الشخصية \_ محجوزة لأعاده شبكه الطاقة الداعمة لمدينه نيو اورلينز و محاطة بالمناطق المصابة القصة المثيرة للدهشة هي أن موظفي انترجي رفعوا لتلك المناسبة الآن وثقت مرات عديدة كما تدعم الشركة لهؤلاء الموظفين . يحتاج ألف وخمسمائة من الموظفين لأعاده تنظيم مواقعهم . زودت انترجه بالإضافة للسكن الخدمات العلاجية ويوم عناية لصحة الطفل وبدل مواصلات . سوف يزداد الزمن بعدم الأمن ضمن الموظفين أن عملهم امن وقد أعطوا زمن للراحة بالضرورة ليعنونوا حالاتهم الشخصية ويصلحوا منازلهم الخاصة . وفي مقابل ذلك موظفي انترجي جعلوا أنفسهم فوق كل التوقعات في دعم المجتمع أيضا كما في الشركة .

لذلك في نفس الزمن عندما يكونوا موظفيهم في أقصى درجات الحصانة . زودت انترجي ما كانوا في حاجة له أكثر ولذلك عرفت بقدراتها وقيمتها الحقيقية من الملاحظ أن كلمه الارتباط لم تكن جزء من ذلك او ضمن خطه مدراء انترجي بالرغم بأنه بالضبط ما يتبعونه وأكثر كما وصف بوسطه تيري سيمونس بعد ذلك نائب رئيس الموارد البشرية في انترجي واين ليونارد ( المدير التنفيذي لانترجي ) ومديرون آخرون كانوا ببساطه ملتزمون بموضوع القيم ودعموه . ما يحدث هو إيجاد ضمان للثقة بضمان امن الموظف ومراكز الرعاية في نفس الوقت عندما يكون غير محصنين . عززت المخرجات الموظف المرتبط وقللت الدوران والاهم أن لسيد سيمونز حرص علي ملاحظه أن مستويات الارتباط الدائمة تتطلب يقظة ثابتة لاهتمامات الموظف . لذلك الالتزام لهذه المواضيع القيمة ليست مره واحده يتطلب الشحن استمرارية والنتيجة هي الثقة.

تتمثل لهم ومعهم في المستقبل عندما يثق الناس في الآخرين ( يشمل الإدارة ) يعتقدون أن الآخرين يعتمدوا عليهم ليحموهم ويعملوا لصالحهم حتى عندما لا يكونوا هنالك ليروا حدوث الحقيقة . الثقة تعني الاعتقاد الذي نستطيع به الاعتماد على الآخرين لعمل ما هو صائب بغض النظر عن أن باستطاعتهم أن يؤكدوا امتلاكها.

الثقة دائما مهمة في المنظمات ( كما في أي علاقة ) ولكن أكثر أهميه عندما يواجه الموظف الغموض والشك ، بمعنى آخر عندما يشعر الموظف بعدم الأمان . مثال في أوقات اضطراب التوظيف (الدمج والمكاسب ، نسب البطالة المرتفعة والصحافة العامة سيئة ) تدمج الثقة بقوه اكبر كما حال الناس . الثقة هي ما تجعل الموظف يضعون كل طاقتهم والتزامهم في العمل . يعرف الموظف ما سيقومون به في زمنهم، الموهبة و الطاقة. يرد أن يعرف لموظفين متى يمكنهم استثمار هذا في دعم منظماتهم ويقومون باتخاذ قرار حكيم. في هذه الاستعارة الثقة هي ما يمكن الموظف للصنع ذلك الاستثمار . عندما لا توجد ثقة بدلا عن ذلك يقضي الموظف معظم طاقتهم في حماية أنفسهم . يجب أن نلاحظ في الزمن الذي يذهب في البحث عن المعلومات عن آخر الشائعات أو الزمن المنقول للنشاطات التي ببساطه تتبع للمهمة . اسأل نفسك السؤال التالي : في أي بنك كما وصف سابقا من المحتمل أن يثق الناس في الآخرين وبالمقابل أن تشعر الثقة من قبلهم ؟ في أي بنك من المحتمل أن تأخذ مخاطر كونك

مبادر ومبتكر ؟ في بنك من المحتمل أن يشعروا بالمشاركة والانهماك في عملهم ؟  
في أي بنك من المحتمل أن يشعر الناس بالارتباط وأنهم مرتبطون ؟

### مثال :

ثقافة الثقة وضمان السلامة الجسدية للموظف:

مصفاة مدينه تكساس بي بي (Bp)

بالرجوع إلي الفاجعة التي حدثت في ما بين 2005 الكارثية والتي كانت في بي بي مصفاة مدينه تكساس وتسببت في مقتل 15 وإصابات عديدة . قام فريق مستقل بمراجعته السلوك في ثقافة امن الشركة كما في عمليات الأمن والمراقبة . ضمان التقرير الذي تم تأليف بواسطة فريق أضاف وجهات نظر مهمة في العلاقات الداخلية المعقدة في بناء الشركة الإدارة والعمليات الثقافية يتسم الفريق بوجه نظره علي أهميه الثقة بالطريقة التالية :

يعتقد الفريق أن ثقافة الأمن الجيدة تتطلب ايجابيه وثقه وبيئة مفتوحة مع خطوط فاعله للتواصل بين الإدارة وقوى العمل تشمل ممثلي الموظفين. هذا الفرد هو العنصر الأكثر أهميه في خلق عمليات جيده لثقافة الأمان هي ثقة الموظفين والمتعاقدين يجب أن يتقوا أن بمقدورهم أن يكتبوا تقارير الأحداث الإصابات القريبة والخواص الأخرى حتى عندما تعكس فقر معرفتهم الشخصية المهارات أو السلوك من غير الخوف من العقوبة أو المحاسبة.

ورماليا كومار الذي كتب عن الثقة بصورة مكثفة وعن ما يسميه ب"مستودع حسن النية" وضع القضية بهذه الطريقة :

ما يميز الثقة حقيقةً من علاقات عدم الثقة هي قدره الشريك أن يتحلى بالإيمان : أن يعتقد أن كل منهما مهتم برعاية الآخر وذلك لن يبدو من غير الأخذ بعين الاعتبار اثر الحدث في الآخر ..... الثقة ....خلق محزون من المودة الذي يساعد في حماية العلاقة عندها أيضا يحدث لا محالة .

ارتباط جزء واحد في فعل يعتبر مدمر للشريك الآخر قال استيفن آر كوفي مؤلف كتاب العادات السبعة للأشخاص الأكثر فاعلية فيما يلي عن الثقة وعدم الثقة ومخزون العواطف الجيدة التي أطلق عليها حساب مصرفي للعواطف عبارة حساب مصرف العواطف هي استعاره لوصف مقدار الثقة التي تبنى في العلاقة . لو قمت بإيداع في حساب مصرف العواطف معك من خلال المجاملة والعطف و الأمانة والاحتفاظ بالتزامي لك أقوم ببناء احتياطي عندما يرتفع حساب الثقة يكون التواصل سهل وفاعل ولحظي ولكن لو كانت عندي عاده عدم المجاملة وعدم الاحترام و المقاطعة والمبالغة في ردود لأفعال والتجاهل والاعتباطية وخيانة الثقة وتهديدك والتلاعب بدور الشخص

المهم في حياتك و أخيرا حساب مصرف العواطف ينفذ سريعا ويصل مستوي الثقة إلي انفاض شديد .

الاستعارة جيده لان أ- نحن نأخذ من حساباتنا المصرفية للعواطف كما نأخذ بالضبط من حسابات أموالنا و ب- نحن نعرف ماذا سيحدث عندما نأخذ من حساب المال يجب أن ندفع رسوم كثيرة نحتاج إلي القيام بإيداعات .

لاحظ في قول كوفي أن الطبيعة الايجابية للثقة تنعكس في إحساس الأمان الذي تحصل عليه من إنسان آخر ( نتفق مع كوفي ونعتقد أن الثقة تخلق شعور الأمان وهو بدوره يخلق شعور يتناسب مع كل من الارتباط وتحقيق الارتباط).

### الثقة في القيادة العليا والثقة في الإدارة والثقة في النظام

في أمثلتنا حتى الآن لا نستطيع أن نفرق بين الأمكنة المختلفة التي يمكن للموظفين أن يثقوا فيها مثال : الموظفين في منطمتك بالتأكيد لديهم وجهات نظر مختلفة في ما إذا كانوا يثقون في مشرفهم وفي قيادتهم العليا وأكثر يمكن أن يكون التمييز بين أن يضعوا ثقتهم في شخص أو في أشخاص معينين . ومع ذلك يعمل النظام ولذلك ربما تثق الموظفة في مشرفها المباشر ولكن الاعتقاد بان النظام سوف يحمي رغباتها مثال ربما ستكون هذه هي الحالة عندما تراجع معدلات التقييم السنوي للأداء بواسطة ممثلي الإدارة المحلية للموارد البشرية لضمان العدل .

لاحقا في الفصل الرابع سوف نرى أن استبيان موظف مصمم جيدا يميز لأهداف المختلفة للثقة .

ما يكون عاده غير مفهوم أن الارتباط يبدأ مع فريق الإدارة العليا نفسها مرتبطة و موثوقة . هذا النوع من الثقة يأتي لاحقا عندما يتصرف المدير التنفيذي بطرق تدل علي انه من الأمان أن تكون مواجه و متاح . في تعبير أمريكي لديهم جميع قادة الإدارة العليا يدرّبون برنامج لا يركز فقط علي الأداء الممتاز ولكن أيضا علي الامتياز في



الثقة والانفتاح . هنا كيف أن كينيث جينولت المدير التنفيذي لامريكان اكسبريس منذ العام 2001 في ايجابيات لمعاينه مع جيوف كولفن في الثروة :

كولفن : ثقافتك يجب أن تحتوي علي مستوي عالي من الحديث المباشر . ما هو

تقييمك بصراحة لامريكان اكسبريس ؟

جنولت : اعتقد أن المستوي عالي هل هو كذلك في أي مكان ؟ سوف يكون سؤال

خادع ولكنها احد الأشياء التي أتحدث عنها عاده عند المواجهة البناءة .

أريد أن أكون في مواجهه مع الحالات والحقائق أريد فعلا هذا الارتباط .

في اميركان اكسبريس وبعض الشركات الأخرى ( مثال جينرال الكترك وجيرنرال ميلس )  
الهدف الرئيسي في تطوير القادة الذين يمتلكون ارتباط عالي . في أميركان اكسبريس يتدرب  
قادتهم على برامج مرغوبة لدي الجميع من نائب الرئيس وما فوقه وتسمي ( القيادة  
الملهمة للارتباط).



TALENT MANAGEMENT ESSENTIALS

# EMPLOYEE ENGAGEMENT

Tools for Analysis, Practice, and  
Competitive Advantage

---

WILLIAM H. MACEY, BENJAMIN SCHNEIDER,  
KAREN M. BARBERA, and SCOTT A. YOUNG



 WILEY-BLACKWELL

# Chapter 1

## Engaging Engagement

Employee engagement is an engaging notion – we get excited by it, we get involved in it, we’re willing to invest time and effort in it, and we get proactive about pursuing it – that’s why you are reading this book. Engagement implies something special – something at least a bit out of the ordinary and maybe even exceptional. Moreover, it sounds like something maybe too good to be true, both for employee and employer. Many would envy those who are so absorbed in their work that time flies, who seem passionate about their work, who find meaning and challenge in their jobs, and frankly, who simply look forward to coming to work every day. It just seems like the kind of job that we all deserve – indeed, it’s what people expect when they start a new job. At the same time, we envy the organization where employees are focused, passionate, and want to be there and who are innovative, proactive, and do the right things the right ways. It’s no wonder then that some of the most admired business leaders speak wistfully about engagement, and see it as essential to organizational success. As Jack and Suzy Welch suggest: “Employee engagement first. It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it.”<sup>1</sup>

## How Engagement Makes a Difference and What Engagement Is

The general thinking on the notion is that engaged employees give more of what they have to offer, and that as a result, an engaged workforce is simply a more productive one. In her testimony before the US Congress, workforce pundit Tamara Erickson said: “Improving engagement – finding ways to encourage individuals to invest more psychic energy in work – is the single most powerful lever that corporations have to improve productivity.”<sup>2</sup>

That’s a powerful statement and it raises difficult questions: Does a more highly engaged workforce truly produce superior performance in organizations? Just what is psychic energy? And just as importantly, how does the corporation create or release that energy?

### *The Business Case for Employee Engagement*

The claims being made for engagement are substantial. If employees are more engaged their organizations should demonstrate superior financial performance, the ultimate metric against which success and failure is judged. We have good evidence from some of our research of that potential and it is shown in Figure 1.1. There, we show how employee engagement across companies is reflected in three different indices of financial performance.

We had employees in 65 firms in different industries complete our engagement index and then for each company we averaged the data from their employees. Then we asked the following question: If you take the top and bottom 25 percent of the companies on the engagement index and look at the financial consequences what are the results?

You can see in Figure 1.1 that for Return on Assets (ROA), Profitability (actually profits divided by revenues), and Shareholder Value the differences are quite dramatic with shareholder value being more than doubled. Shareholder value was calculated using an approach commonly used in financial research.<sup>3</sup>

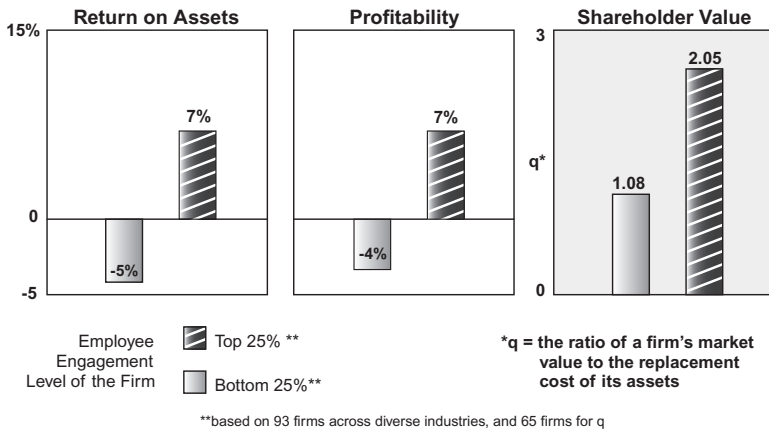


Figure 1.1 Engagement and financial performance

### Good to Know:

#### Shareholder Value as a Measure of Engagement Impact

**O**ne challenge in evaluating the impact of an HR initiative is the choice of the outcome measure. All measures are not equal; their interpretation is often clouded by differences within and between organizations. For example, accounting measures (like ROA) are generally not comparable across firms or at least industries. This makes it difficult to evaluate the impact of a program on the competitive advantages that accrue, for example, to an engaged workforce since such evaluation by definition requires a comparison between companies.

In contrast with accounting-based measures, measures of shareholder value are forward-looking and cumulative. An appropriate measure of shareholder value allows for comparability across firms and industries. Most important, the cumulative and forward-looking nature of share-

holder value means that it reflects anticipated and *sustainable* impact. It is sustainability that reflects the essential nature of competitive advantage.

Capital market measures of shareholder value, such as Tobin's q, reflect the value of the firm that has been created beyond the replacement costs of the firm's assets (that is, the ratio of the market value of the firm to the replacement cost of its assets). Thus, firms which have higher such ratios have greater anticipated market returns relative to the investments that have been made.

Figure 1.1 clearly shows that firms that achieve higher levels of employee engagement also create higher levels of shareholder value ... certainly good news for their investors and the executive teams who design and implement their strategies.

## 4 Engaging Engagement

If an engaged workforce produces such dramatic financial outcomes how can we understand what this energy is that is associated with engagement? It turns out there are two kinds of energy: psychic energy – or what people personally experience – and behavioral energy – what is visible to others. At least as important is the question: What kinds of conditions can we create in the work place to foster such energy? We briefly describe each of these.

### *Engagement as Psychic Energy: On the Inside*

Psychic energy brings to mind powerful images. Simply put, those who apply more psychic energy to a given task focus intensely on it and spend less energy focusing elsewhere. Common sense tells us that an organization that can capture more of that energy on the tasks that need doing in turn has a greater opportunity to create value.

Most of us have had the experience of being totally absorbed, totally focused on the task at hand. We use various expressions to refer to these moments, such as being “in the zone” or in “flow.”<sup>4</sup> We think of these moments as peak experiences, and in that sense they are memorable and positive. The question of whether we are satisfied at the time simply doesn’t arise because our attention isn’t on being satisfied, it’s focused on the task at hand. Most people can identify when they have such experiences and the common ingredient of those experiences: It happens when we have a clear objective or goal we are trying to attain, when we have a sense of urgency about completion, and when we put intense effort into attaining it.

It may have already struck you that if events like being “in the zone” are relatively uncommon, then the goal of creating an engaged workforce might be elusive. So, engagement is probably best thought of as something that comes in degrees, perhaps at the extreme levels representing being “in the zone,” but without necessarily implying that engagement can only refer to such extreme moments.

We make this important point because engagement can be an important concept only to the extent that it is realistically sustainable. Being “in the zone” isn’t ordinary. Nonetheless, the allure of the extreme is one that captures our imagination, and serves in the extreme as the defining nature of what engagement feels like.

It’s the emphasis on energy that sets engagement apart from other popularized HR concepts, especially employee satisfaction. Employee

satisfaction implies satiation and contentment with what has been obtained whereas engagement implies going after, seeking, and striving. We'll see later that it's a little bit trickier than this – primarily because of the way these different ideas about employees have been understood and measured. Nevertheless the notion of energy is key to engagement whereas satiation is the key to understanding satisfaction. With energy in mind, let's sketch out what it means to be psychologically engaged from an employee's view by imagining we are interviewing employees about it. For example:

- *Describe the feelings of enthusiasm, focus, and being energized.* “Work doesn't feel tiring, but exhilarating. I feel a sense of enthusiasm for what I do. I feel a sense of self-efficacy, not self-satisfaction, but of vitality and competence that comes from doing something that I personally value. I see myself as part of the vitality of the organization, as a significant contributor to accomplishing organizational goals.”
- *Tell me how absorbed you feel in your work.* “I frequently have the sense of being lost in time, as ‘suspended’ in the present. I find that I am fully involved in my work. I am very attentive to what I am doing and do not suffer from distractions.”
- *So, are you saying you are more focused?* “Good question. I feel fully absorbed and aware of my place in relationship to my co-workers and what they and the organization are trying to do.”

Engagement is the psychic kick of immersion, striving, absorption, focus, and involvement. In its fullest form it is not a usual sensation for if it were we would not obsess about how to achieve it. But engagement is not only psychic energy felt and sensed by employees; it is observable in behavior.

### *Engagement as Behavioral Energy: How Engagement Looks to Others*

Engagement is visible to others in the form of behavior and we want to focus in on that behavior because, ultimately, this is what produces results. Importantly, we know that employees can serve as effective and valid reporters of what is going on in the organization. So, it's helpful to think of what an engaged workforce looks like to those who

## 6 Engaging Engagement

actually do the work inside the organization. We're going to go into some detail about what behavioral engagement looks like. We do this because it is sometimes like other notions of behavior we have but it is more than those. For example, some speak about commitment to the organization and involvement in one's work but if that's all it is, then it seems we could stop right here, because much has been written about those topics. It's precisely because engagement captures something different – something more – that we need to find a level of precision in our thinking and expression that distinguishes engagement from those concepts. As we'll see later, thinking about engagement in the ways it is different can lead us to a path less traveled, one with very different consequences for the organization.

Here is what an engaged workforce looks like:

- Employees will think and work proactively: Engaged employees anticipate opportunities to take action – and actually do take action – in ways that are aligned with organizational goals.
- They will expand their own thinking about what is necessary as job demands shift and expand their roles to match these new demands: Engaged employees aren't tied to a job description. Rather, they are focused on the goals they are trying to achieve and that are consistent with the success of the organization. Doing something more or different isn't the question; it's a matter of doing what's necessary without thinking of whether what's necessary is part of the job.
- Employees actively find ways to expand their own skills in a way that is consistent with what's important to their roles and organizational mission: Engaged employees take ownership for their personal development not just for their own sake but so that they can contribute more effectively. Employees see their own self-interest in skill development as consistent with what is good for the organization but they do more than think about this, they do it. So, this self-development behavior isn't seen as a matter of ultimate self-sacrifice, but what makes sense in a relationship between employee and employer; engagement is not just about what I can get but what I can give.
- Employees persist – even when confronted with obstacles: Engagement matters most when things aren't easy to do, aren't going according to plan, and/or when situations are ambiguous and call



for a matter of trust on both sides. The reason why executives are so attracted to the notion of discretionary effort is that they recognize that all activity is not subject to management design or control, and that questions of motivation are quite difficult to address. What executives want are employees who don't need reminding or prodding, and who not only sense the need to get things done but do it, whether or not now is the convenient time or it is perfectly clear who should be doing it.

- They will adapt to change: A key characteristic of an engaged workforce is employees who adapt when circumstances require. This can take shape in different forms, but the key is that they respond to the uncertainty that is inherent in a changing business environment and they actively embrace change – indeed sometimes proactively suggest change.

We will expand on these component notions – both of what engagement looks like and what it feels like – in Chapter 2. For now, though, we offer the following working definition:

Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals.

### Good to Know:

#### Engagement in a Talent Management Framework

**T**alent Management refers to those human capital systems that attract the right talent and leverage that talent in a way that achieves the greatest return from individual and collective employee capabilities. In addition to sourcing, recruitment, on-boarding, and selection, this embraces managing the employee-employer relationship including performance management and issues related to sustaining employee motivation. It is particularly out of concern for

the latter and the desire to capture unrealized employee potential that engagement falls under the talent management umbrella. Perhaps less obvious, employee engagement addresses another focus of talent management, namely, the need for organizations to adapt quickly to changing conditions. A more engaged workforce is more adaptable and therefore can be deployed more readily and likely at lower overall costs.

## How an Engaged Workforce Creates Positive Financial Consequences for Organizations

Earlier we made the business case for an engaged workforce. We showed (see Figure 1.1) how companies with an engaged workforce had superior ROA, profitability, and more than double the shareholder value if they were in the top 25 percent compared to the bottom 25 percent on engagement of the companies we studied. Since then we have been outlining the attributes of an engaged workforce in terms of the psychic and behavioral energy we can expect from engaged employees. But that energy itself of course does not translate directly into the financial outcomes we showed are *related* to that energy. Obviously there is a process whereby the translation into financial outcomes occurs. This process is our focus here because it has direct consequences for the kinds of conditions that must exist for: (a) employees to feel and be engaged; and (b) produce the financial consequences hoped for. Look at Figure 1.2 as we describe this process and focus in for now on the second and third boxes, the ones labeled “Employee engagement feelings” and “Employee engagement behaviors.” We’ll deal with the “High performance work environment” in the far left of the figure later.

Figure 1.2 presents a schematic overview of how we conceptualize engagement with both its antecedents and its consequences. The

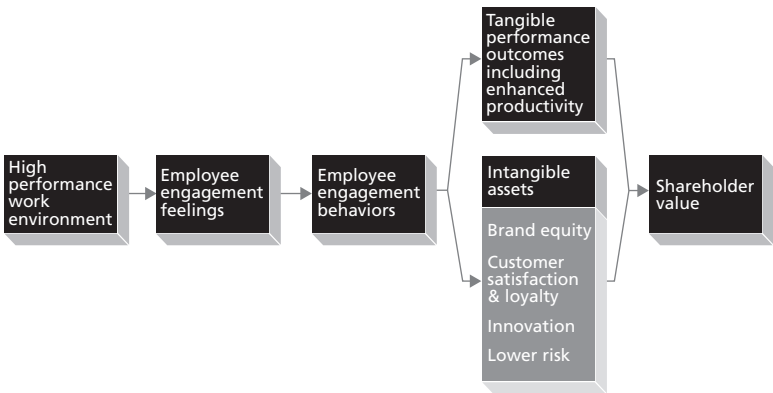


Figure 1.2 Employee engagement value chain

antecedents are in the work environment and we refer to and think of such a work environment as one that facilitates, permits, and allows employees to be engaged. Engagement has two important facets, one psychological and the other behavioral. The psychological has all to do with the way people feel – focused, intense, enthusiastic – and the behavioral has all to do with what they do – they are persistent, adaptable, and proactive. As shown in Figure 1.2, engagement provides the bases for creating tangible outcomes such as enhanced performance, and a set of intangible assets including customer loyalty, intellectual capital, and brand image rarely addressed in human resources and human capital writings. Also, engagement serves to lower the risk profile of the organization. This happens because employees are more dedicated to creating value for the company, more consistent in their interactions with customers and other stakeholders, and less likely to leave the organization. All these in turn impact cash flow and ultimately shareholder value.<sup>5</sup> What we want to emphasize in particular is the role of employee engagement in creating the *intangible* assets shown in Figure 1.2 and thereby lowering risk, both of which extend far beyond the implications of greater productivity generically defined to create shareholder value.

We want readers to think strategically about these engagement components and to see that the engagement components and their relationships to productivity, intangible assets, and risk reduction constitute a strategic mapping process not unlike those advocated by Kaplan and Norton in their important book *Strategy Maps*.<sup>6</sup> These models essentially provide an action plan for converting intangible assets into shareholder value.

Executives are more adept and comfortable in mapping the marketing and operational elements of their business strategies. They struggle with the human capital components of their strategies because they do not grasp how human issues map to the intangible assets they do understand – brand, customer loyalty, and innovation. There is a very large gap in thinking about how to move from the high performance work environment practices we will talk about next and these outcomes. As a result, the logic of cause and effect relationships – if I do X then Y is likely to follow – breaks down for a lack of rigor in thinking about the steps between engagement and ultimate outcomes like shareholder value.

As we shall see later in greater detail, the linkages shown in Figure 1.2 are supported by a significant body of research originating in multiple disciplines, including psychology, economics, and marketing. What is critical here is recognizing how engagement serves as the missing link between a high performance work environment and both the tangible outcomes and intangible assets that in turn create shareholder value. The concept of engagement offers us an opportunity to look inside the “black box” to see what the human assets that work for us feel and do and how that creates the ultimate competitive advantage for firms.

### **On High Performance Work Environments: Four Principles for Creating an Engaged Workforce**

Now we can focus on the far left column in Figure 1.2 because something needs to get this process to unfold in the right ways. These high performance work practices address four key factors, each of which relates to what we consider a fundamental principle of engagement. Specifically, engagement follows when:

- employees have the capacity to engage;
- employees have a reason or the motivation to engage;
- employees have the freedom to engage; and
- employees know how to engage.

We now consider each in turn.

#### *The Capacity to Engage*

Do employees possess the goal-directed energy and the resilience to maintain that energy when faced with the usual obstacles to goal attainment? This energy flows from the sense of competence and self-sufficiency that all people desire, though certainly some are more self-directed than others. Engagement follows naturally out of the motivation people have for autonomy and competence.<sup>7</sup> Organizations *contribute to* and *facilitate* this energy by giving employees the information they need to do their jobs well, by giving learning opportunities and feedback so they can develop self-confidence, and by supporting employees in their efforts to renew their personal energy

levels through a balance between work and their personal lives. Thus, our first principle of engagement is:

Engagement requires a work environment that does not just demand “more” but promotes information sharing, provides learning opportunities, and fosters a balance in people’s lives, thereby creating the bases for sustained energy and personal initiative.

### Good to Know:

#### Is Engagement a Bottomless Reservoir to be Tapped?

**E**ngagement is a powerful concept because it captures the notion of employees who give it their all, work with passion, or who go the extra mile. In this view, competitive advantage results from getting more from the available (human) resources.

This characterization of engagement is decidedly unbalanced – and therefore unsustainable. It

implies that engagement is about one side getting more out of the other – which is unjust and therefore runs counter to a foundation of engagement: just and fair treatment. The kind of environment that works well for engagement is one in which both employees’ and the organization’s interests are served in the long run.

### *The Motivation to Engage*

People come to work to work at jobs. Most of people’s time at work is spent working at their jobs. There must be a reason for employees to *fully* invest their energy during work time. To the degree that jobs are high on intrinsic interest they stimulate engagement. Jobs are intrinsically interesting when they are challenging, meaningful, and offer opportunities for decision-making and autonomy in designing not only what will be done but how it will be done.<sup>8</sup> Specific and difficult goals also create energy in people and the research is clear that these kinds of goals yield increased accomplishment at work.<sup>9</sup> The motivation to engage also follows from treating people with respect, and in so doing, showing they are valued and thereby establishing a basis for them to reciprocate through their voluntary engagement. This also follows when organization and employee values are aligned. Our second principle of engagement is:

## 12 Engaging Engagement

Engagement happens when (a) employees have work that interests them and aligns with their values; and (b) employees are treated in a way that reinforces the natural tendency to reciprocate in kind.

### Good to Know:

#### Engagement and the Employee Value Proposition

**A**s management consultants, we're often asked about the relationship between Engagement and Talent Management. Because of the shifting demographics, there is an increased emphasis on talent acquisition and retention in most organizations. Retention, turnover and engagement topics are often mentioned in the same breath, and engagement often has been discussed as if the opposite – disengagement – implies turnover in the most extreme form. Indeed, some authors have directly positioned the engagement discussion in terms of the disengagement end of the continuum, and argue that by focusing on those factors that influence turnover one is simultaneously focusing on engagement.

In our opinion, this casual blending of questions regarding engagement and the employee value proposition (EVP) has had unfortunate consequences. The discussion of EVP is certainly an important one, and organizations will benefit greatly from building a superior employment brand (to drive attraction) and creating a work environment that minimizes unwanted turnover. However, the focus on what the employee gets from the "deal" misses the centrality of creating conditions for what the employee *gives back* – and that requires discussion of values alignment, jobs, and fair and just treatment as the bases of engagement and the creation of a high-engagement workforce.

### *The Freedom to Engage*

It is when employees feel they have the freedom to take action – and that they will not be punished for doing so – that their initiative and being proactive becomes possible. Conversely, without that freedom to engage, there cannot be a link between the strategy of the firm and individual action, because feeling safe enough to take action doesn't psychologically exist.

Importantly, it is the times when it is most critical to the organization that people step up and make a difference that both organization

and people are at risk. Hoping that individuals will sense the time and importance of taking action won't work if the risks of doing so require people to assume "hero" personas. It's unreasonable to expect adaptive and proactive behavior when they feel they are vulnerable – meaning they are without the support and safety of their manager and the organization. And how do they know this? They know this when they feel they have been treated fairly and that, in turn, leads them to trust. As we will see fairness is not a simple idea, nor is trust, but for now it is clear that fairness leads to trust and trust leads to feeling safe. Our third principle is:

Engagement happens when people feel safe to take action on their own initiative. Consequently, trust matters most under conditions of adversity, ambiguity, and the need for change – *precisely when employee engagement is most important.*

### *The Focus of Strategic Engagement*

Is energy channeled in a way that makes a difference? The foundation on which this understanding builds is the following idea: the *form* of engagement you want to drive is specific to the strategy and source of competitive advantage your company chooses. Just as there is a difference between a generic strategy and a strategic position,<sup>10</sup> there is a difference between a general level of engagement and the specific engagement behaviors that are essential to sustained competitive advantage *for you*. So, for example, have you chosen to be first in the marketplace with innovative products? You need your people to be engaged in innovation. Are you the service quality leader? You need your people to be engaged in service delivery excellence. We will address the strategic focus of engagement more completely in the next chapter but for now simply understand that strategy drives the specific kind of engagement you need and the way this is driven on a daily basis is by the kind of strategically focused work environment you create for your people.

Engagement "works" because employees see the direct connection between what they (should) do and organizationally beneficial outcomes. In the extreme form, engagement occurs when there is an alignment between the individual's goals and those of the organiza-

tion. In situations where such is not the case, alignment processes are critical because they ensure that whatever motivational mechanism is in place (whether intrinsic or based on the principle of reciprocity), employee behaviors are those which are consistent with the

### Best Practices and Realities: Who Has Responsibility to Align Engagement with Strategy?

You might think that the answer to our question is obvious. The strategic implication of engagement suggests that it is the responsibility of senior leadership. The problem is that the environment can change so quickly that people need to adapt quickly and not always look immediately to leadership for the solution. As Angela Lalor, Senior Vice President of Human Resources at 3M told us, "it's not enough for people just to show up to work every day."<sup>12</sup> As she further noted, the problem is compounded by the size of the multinational organization so you can't rely on the expertise of individual leaders. People need to be comfortable with the rate of change and do their own adapting and aligning.

Ms. Lalor went on to explain that the only way to achieve this is by candidly sharing priorities and exposing as many people as possible to the planning process. Leaders at 3M do this by holding frequent employee meetings and through both systematic written communications, including personal emails from the CEO to the entire employee population, their internal website, leadership classes, and in employee orientation. These communication efforts are, as she puts it, "adult conversations" and fully intended to confront the reality of change. The communications emphasize what is happening in the marketplace and stress factors important to both customers and investors. The thrust of the 3M approach is that through engagement employees share in creating their own future rather than becoming victims of change. Importantly, the candor of these conversations is a model for creating the valid perception of trust and credibility that is a foundational element for building a culture of engagement.

So, the clear emphasis in 3M's approach is on holding leaders accountable for employee engagement. The HR team provides the tools, processes, and common language building the culture of engagement, but the individual supervisors and managers are the key to create engagement at the employee level. 3M establishes accountability by embedding engagement directly within their leadership competencies. They call it "Develops, Teaches, and Engages Others" and use it as a basis for yearly management assessments. 3M also provides managers with engagement scores from their company-wide opinion survey. So, feedback on employee engagement is an integral part of how they create competitive advantage.



organization's strategy.<sup>11</sup> As we progress, we'll see that alignment follows directly from creating the right kind of culture and continually monitoring and reinforcing it in all the nooks and crannies and at all levels within the organization. And creating that culture is not easy since it requires attention to a wide range of human capital issues ranging from who gets hired and how, to how they are brought on board and trained, and to what others around them make clear is the focus. It is because all of this is difficult to do that competitive advantage becomes possible for those who actually make it happen. This leads to our fourth principle:

Strategic engagement happens when people know what the organization's strategic priorities are and why, and when the organization aligns its processes and practices – its culture – with attainment of those goals.

### *Engagement and Discretionary Effort*

These four principles of engagement address the “discretionary” question – “why give that extra time and effort?” One answer is because “that’s the deal,” or the psychological contract between the individual and the organization. To the extent that the value proposition meets the needs of the employee, there is a reasonable basis for assuming that employees will perform at high levels consistent with their interpretation of the implicit contract. Engagement, in this view, is payback or reciprocation for what the company has provided. So, when the company provides opportunities for development, the right kinds of jobs, fair and just supervision, the right levels of pay and security, and so forth, engagement will follow because people fundamentally believe in reciprocation.

This perspective lends itself to significant distortion, as the discussion of engagement blends too easily into a discussion of satisfaction with the company overall, leadership, and specific elements of the deal. Nonetheless, the work environment plays a critical role in determining engagement, although perhaps less focused on individual satisfaction than the enabling and supportive elements of the work environment that allow the feelings of engagement and engagement behaviors to emerge.

### *Interaction of Cause and Effect*

The four principles interact in complex ways to produce the fabric of engagement. So, some issues and tactics focus on the nature of work whereas other focus on changing individual leader behavior. Yet others focus on building a self-sustaining culture that reinforces and guides those behaviors. You will see too that building an engaged workforce is about more than just doing right by people; it requires attention to very specific issues that simultaneously contribute to employee well-being and productivity.

### **The Remainder of the Book**

The remainder of this book is presented in six chapters that carry you from concept to practical application. In Chapter 2, we'll take a deep dive into the meaning of engagement and how engagement differs significantly from other important yet related concepts like satisfaction and commitment. We will define engagement in precise terms and position strategic employee engagement as the critical vehicle for success. To do so, we will explain how engagement ideally is described as a mapping of firm strategy to employee behavior, with both individuals and groups as a frame of reference.

In Chapter 3, we discuss what it means to create a culture of engagement. There, we will describe how many important characteristics of the work environment, including trust, justice, and fairness, relate to engagement, and discuss as well the more directly observable aspects of the work environment and their relationship to engagement. We will also introduce the important individual differences that relate to both how engagement is construed and discussed in common language, and how those individual differences also determine engagement behavior.

Chapter 4 discusses how you can diagnose the current state of the organization with particular emphasis on using employee survey data as the key metric. We will show how to translate strategy into employee behaviors that can be observed and reported on through the survey data and how to write survey questions that address the four principles of engagement we have just described.

Chapter 5 shows how you can directly impact the level of employee engagement in your organization by focusing on using survey results

to develop effective action plans and design interventions with impact. The discussion of interventions will be framed by the issues of capacity, motivation, and freedom to engage.

Chapter 6 discusses the “dark side” of engagement – what happens when there is an imbalance between what employees invest and the returns they receive. Specific attention will be directed toward issues of burnout and workaholism and their relationship to engagement at work.

Finally, we will close in Chapter 7 by providing an outline of a presentation deck and the talking points you can use to introduce the concept of engagement in your organization. You will then be ready to start down the path of gaining competitive advantage for your organization through your engaged human capital. Best of luck!

# Chapter 2

## The “Feel and Look” of Employee Engagement

So what exactly do engaged employees feel and do that other employees do not? In the previous chapter we established the general groundwork for what engagement is, why it is important, and what needs to be done to create the conditions for it. Our focus in this chapter is a more precise definition of engagement, specifically how it feels to be engaged and what behaviors result from these feelings. Our experience in talking with most executives and managers is that they have a rough sense of what engagement means, but that they don't necessarily understand the various facets of it and how it is different from other concepts that seem similar. That is, many executives don't use the word “engagement” – they use some other more familiar or comfortable word – satisfaction, commitment – that implies engagement. After we discuss engagement feelings and the engagement behaviors that accompany these feelings, we will present the similarities and differences between engagement and other related ideas like job satisfaction and organizational commitment.

Before we get ahead of ourselves, we will show later that gaining some precision in how we think and communicate about engagement will make it much easier to implement a business strategy focused on building an engaged workforce. In short, if you don't know what it is, it is tough to make it happen.

## The Feel of Engagement

In our view, there are four important components to feeling engaged:

- 1 feelings of urgency;
- 2 feelings of being focused;
- 3 feelings of intensity; and
- 4 feelings of enthusiasm.

The combination of these four elements is what makes engagement both distinct from other related concepts and simultaneously a powerful source of fulfillment for employees and competitive advantage for companies.

### *Urgency*

Urgency is goal-directed energy and determination; we don't just want energy but we want purposeful energy. It is what developmental psychologists call “agency” and a critical component of what some have labeled “psychological capital.”<sup>1</sup> We choose to use the term urgency here because it fits better with the notion of a force that impels action to achieve a particular end. Thus, the energy we are describing is not undifferentiated. It is a determination to achieve a particular goal. It is best understood when we think of the kind of self-talk represented in “I have to do this” and “I am not going to be stopped.”<sup>2</sup>

The way we think of urgency is similar to how some have described “vigor” as of “physical strength, emotional energy, and cognitive liveliness”<sup>3</sup> but with the added emphasis on goal attainment. Because vigor is often recognized in a context of work with the implicit assumption that a particular objective is in mind, it has been described as “mental resilience and persistence in the face of adversity on the job.”<sup>4</sup> So, vigor or energy with reference to a specific goal or objective – urgency – is at the very core of engagement. The implication of this for how we think of engagement is clear: The feeling of engagement cannot occur without a specific purpose or objective. In this sense engagement sounds much like “motivation.”

The concept of urgency is central to other psychological states that are particularly relevant to the kinds of behaviors that fall within our

meaning of engagement. So, goal-directed determination – urgency – is conceptually linked with resiliency, or the capacity to bounce back from temporary setbacks. It is also linked with confidence, which includes the belief that one is in fact capable of achieving a particular goal. We will have more to say about these important linkages later in this chapter.

### *Focus*

Engaged employees feel focused on their work. Under normal circumstances, they feel zeroed in on what they are doing and aren't easily distracted by outside thoughts, or for that matter by things that aren't important to what's at hand. In a simple way, we can think of distractions at work as anything that diverts a person's attention and energy away from that which is important. So, distractions can include the typical social interactions that are in continual play in a work setting (e.g., chatting at the water cooler, discussing where to eat lunch). It can also be other thoughts: the streaming stock quotes, the nasty weather outside, and so on.

Most of us have had the experience of being occupied for extended periods of time, deeply immersed in the task at hand. We say that carefully because focus can imply behavior and we are discussing here the psychological piece of focus – being focused means having our attention and cognitive capacity tuned into “the doing” of an activity. It is not “the doing” that dominates, but the feeling of being focused on “the doing” that matters. When our attention is aimed at a single task or series of related tasks, this focus is similar to what has been described as “being in the flow.”<sup>5</sup> Of course the nature of many jobs requires employees' attention to shift from one task or project to another based on the latest development or change in priorities. What characterizes the engaged employee, however, is that their focus is *consistently* directed at their work, and in particular, at their immediate task.

Another common way of expressing this consistent focus is to think of being “absorbed” in one's work. That experience includes a lost sense of time or the feeling that time has elapsed quickly. In addition, employees who are absorbed in their work may be more likely to have difficulty removing or detaching themselves from their work than remaining focused on their work.<sup>6</sup>

## 22 The “Feel and Look” of Employee Engagement

In many jobs there are times when an employee has little or no choice but to be focused consistently on the task at hand and where a high degree of vigilance is necessary. This would be true, for example, when distraction poses significant personal risk to oneself or others, as is the case with air traffic controllers or nuclear reactor inspectors. These are situations where vigilance is an embedded feature of the job. There is little discretion involved in such jobs. Here, we would expect the job context to be highly engineered. So, the air traffic controller and the nuclear reactor inspector work in a protected and insular environment.

Focus has a very different meaning in an environment where the employee chooses what to work on and for the duration of his or her attention span. In the extreme end of unfocused activity, we can easily think of the employee who lets his or her mind wander. That happens to all of us in varying degrees. Some examples of what we mean by focus would include:

- working on a presentation deck for an upcoming meeting without being distracted by the continual chatter on IM or email;
- listening attentively to a conversation in a weekly team meeting; or
- continually directing attention to product quality while “running” an automated machining process.

Each of these is simple to do for a brief duration. Engagement implies maintaining that focus over a more extended period; it equates to a sense of concentration and immersion in work and connotes a relative but not necessarily complete isolation from less important tasks. Thus, when the consequences of temporarily being distracted from a particular task at work are not severe, the meaning of focus becomes more salient from the organizational perspective.

### *Intensity*

Focus alone cannot capture all of what we mean by the feelings of being engaged. For example, the reason we are startled when interrupted during a period of concentration is because of the intensity of our focus. Intensity complements focus in that it conveys the *depth* of concentration. This is driven in part by the nature of the demands

of the work and the employee’s skill level. When our skill level matches the demands of the task, we have to devote both our attention and energy to the task to be successful. Conversely, when our skill greatly exceeds the demands of the task we are bored and our attention and energy can go elsewhere so intensity suffers. Whereas focus implies that the portion of an employee’s energy and resources that are currently being tapped are directed toward work, intensity suggests that an employee is tapping into nearly *all* available energy and resources.

In a similar vein, William Kahn, who is largely credited with introducing the concept of personal engagement at work as it is generally thought of today, explained that people are more or less “psychologically present” at different times throughout a work day.<sup>7</sup> By this he meant that there is a varying extent to which people bring all of their physical, cognitive, and emotional resources to their roles at work. We think this notion is similar to our use of intensity, and it also emphasizes the breadth of resources that engaged employees bring to their roles. Together, urgency, focus, and intensity suggest that, when pursuing a goal, engaged employees tap into their full breadth of resources (e.g., skills, knowledge, and energy) and apply them fully and vigorously for a significant duration.

### *Enthusiasm*

Enthusiasm is a psychological state that simultaneously embraces both a sense of happiness and energy. It is the emotional state we refer to as “positive affect,” and by its nature it connotes a strong sense of positive well-being.<sup>8</sup> When we think of enthusiastic employees, we conjure images of employees actively rather than passively involved. If we asked them why they are behaving as they do, they are likely to use words like “enthusiasm for what I do” and/or “I am enthusiastic about where this project is headed.” When we introspect, we most often think of moments when we feel “alive” and when we do observe enthusiasm in others, we often make the attribution that they have “passion” to describe what we mean.

The experience or feeling of enthusiasm is very much at the core of what we feel when engaged in our work. This passion is not a by-product of the energy and focus but rather a defining element of the uniqueness of engagement. The sense of enthusiasm is why so many



## 24 The “Feel and Look” of Employee Engagement

introspectively-driven definitions of engagement (which fit our common sense interpretation) refer to engagement as an emotional state. That emotional component is the positive mood state we call enthusiasm.

Importantly, while feelings of enthusiasm and passion are useful terms for describing what an engaged employee experiences, we do not intend to suggest that feelings of enthusiasm and passion are necessarily outwardly displayed by all engaged employees (although they are terms we use to describe what we think others are feeling). It is important to caution that individual and cultural differences influence the extent to which these feelings are internalized and the ways in which they might be reflected in overt behavior. That speaks to the point that what we call the “feelings” of engagement can only be accurately self-reported, a point we will discuss later in Chapter 4.

### Example:

#### Feelings of Enthusiasm vs. Behaving Enthusiastically

One of your authors plays poker on a regular basis and saw it as his obligation as a grandfather to teach his grandchildren, regardless of gender, to play poker. He lectured on the various games of poker and then made the point that the key to being a good poker player is to maintain a poker face. He defined a poker face as one that failed to reveal how good or bad the cards in one’s hand actually were. The first hand his granddaughter ever played she won the pot and her first comment was “I had great cards Poppy but I kept my poker face” – and she did. The difference between being enthusiastic about the hand one is dealt and the outward behavior that may or may not reveal the internal enthusiasm is clear.

### *Cross-Cultural Issues in Describing the Feelings of Engagement*

An important question we often hear is whether the meaning of engagement is consistent across cultures, and more specifically whether engagement might be viewed more apprehensively in some cultures. After all, if employee engagement is something that companies are encouraging and expecting their leaders to create the condi-

tions for in their workforce, it's important to ensure that it is viewed positively not only in all cultures in which the company does business, but also in the cultures represented by their employees.

Where we have the biggest concern is around the notion of enthusiasm. This term is often used to describe those who display their energy outwardly. These individuals may be more vocal, or simply speak with more volume – some describe people who fit this description as the “rah rah” type. This outward display of feelings of engagement is not valued in all cultures. In some Asia-Pacific cultures in particular, demonstrating control of one's emotions is valued, whereas outwardly displaying feelings of engagement is not.<sup>9</sup>

However, an individual can feel intensity and enthusiasm without projecting these emotions outwardly. Here are some recommendations to help companies ensure that their discussions of engagement don't create resistance in particular parts of the world or from particular demographic segments of their workforce:

- Don't use the term engagement or engaged to describe an individual in performance management discussions, unless substantiated by specific behavioral examples (e.g., not proactively addressing problems, failure to take ownership of a project, resistance to learning a new process). If employees are described as not being engaged, without the supporting behavioral examples, many will interpret this as a personality judgment or a manufactured reason to view someone negatively in the absence of any significant and documented performance problem.
- Avoid the use of terms like enthusiastic and intense in performance evaluations, leadership assessments or other HR programs. This can create the impression that there is one leadership prototype to which everyone must aspire, which can hamper efforts to build an inclusive culture and diverse leadership team.
- Recognize that the drivers of engagement may not be uniform across the workforce, and therefore efforts to increase engagement levels that center on a single corporate initiative may achieve limited success within some segments of the workforce. Consider the possibility that in some cultures creating a connection to the company's mission may be most critical, whereas in other cultures designing jobs that fully use one's skills and provide challenge may have the most impact.

- Choose wording carefully in corporate communications about employee engagement. Ensure that the stories that are told about engaged employees, and the behavioral examples of engagement that are shared, are not inconsistent with important values to cultures represented in the workforce. Having HR professionals from

### Good to Know:

#### Feeling Engaged: Some or All of the Time?

**F**eeling engaged is a phenomenon that takes place in time but the time frame is open as one can feel momentarily engaged or typically engaged or always engaged. How we describe it in conversation and the precision with which we characterize it varies depending on whether we think of it in a very immediate sense – performing a specific task – or as an aggregate of many experiences over a considerable length of time which might be weeks, months, or even longer.

In conversation with colleagues and clients, we often describe the feeling of engagement in the following way:

It's that kind of feeling you have at the end of a day when you ask yourself "where did the time go?" The day was a challenge but you feel good about what you did. During the day, you didn't stop and ask yourself or even think about that feeling ... you simply recognized it at the end of the day. Despite the challenge you don't feel drained; quite to the contrary, you feel both more energized and capable. It's that kind of feeling you wish you could have every day.

Our example frames the experience of engagement in the context of a single day. But we often speak about engagement in a way not restricted to a specific time period. Rather, we mentally aggregate our reflections and observations over days and weeks. So, when we ask people about being engaged we don't often focus on one experience, but the summary or aggregate of those experiences.

This distinction might seem overly nuanced. However, it becomes very relevant when we think about the kinds of organizational or personal interventions we might consider as a means of enhancing workforce engagement. In short, we do not want our employees to be momentarily engaged but we want them to be typically, usually, or always engaged in their work and task performance. As we will see later, the issue of "always engaged" can have negative consequences; companies need to be aware of the need to provide for opportunities to recover from being "always" engaged at work, perhaps through the creation of effective programs to help employees maintain good work-life balance.

different parts of the globe, and of different ethnicities, review this type of communication before it is released is a best practice.

### *Summary: The Feel of Engagement*

Engagement is the aggregate energized feeling one has about one’s work that emerges as a product of the feelings of urgency, focus, intensity, and enthusiasm. Furthermore, the engaged employee feels not only energized but competent, and this sense of competence emerges from both his own experiences and the conditions of work provided for him by his company. We presume that the feeling of engagement results in behavior that others would characterize as being engaged and it is that behavior to which we next turn.

### **The Look of Engagement: Employee Behavior**

Having discussed what it means to feel engaged, we now turn to a discussion of the behaviors that engaged employees display that have a positive impact on organizational success. To be certain we are clear when we speak to this facet of engagement, we will specifically use the term *engagement behavior*. Of course, there are determinants of employees’ engagement behavior other than their feelings of engagement. These include personality, skill levels, the personality and leadership style of their manager, the national culture in which they work, and many others. But regardless of these factors, the more engaged an employee feels, the more likely she is to demonstrate the engagement behaviors we discuss in this section.

It is now commonplace to hear arguments from consultants, executives, and HR professionals that feelings of engagement lead to employees exerting more energy and effort in their jobs, and we agree with this. Unfortunately, we hear far less about what engagement looks like in the form of behaviors. That is, we do not have a good vocabulary for capturing how engaged employees actually approach their work, and what it looks like in the eyes of others in the organization and customers or other stakeholders outside the organization. In this section we first define the components that characterize behavioral engagement and then discuss the impact of engagement behavior on *how much* work gets done, *how* work get done, and *what* work gets done. Specifically, engaged employees:

- behave in more *persistent* ways;
- respond *proactively* to emerging threats and challenges;
- *expand their roles* at work; and
- *adapt* more readily to change.

Their behavior looks different from what is typically observed and expected – and the difference can be seen not only in an individual who distinguishes him- or herself in these ways, but in an entire workforce. What we strive for is an engaged workforce, not just an engaged employee.

### *Persistence*

Perhaps the most obvious behavioral display of engagement concerns the persistence displayed with regard to task accomplishment. We think of effort as an equivalent term but we like persistence better because it connotes effort over time. The most straightforward examples of this are employees working harder, for longer stretches of time without a break, and for longer hours during the day or week. Specific examples may include an insurance agent skipping lunch to continue investigating a customer complaint regarding the processing of a claim, or a quality assurance specialist working over the weekend to perform some product safety tests that go beyond standards.

But simply doing more of what a job requires or spending more time at it is only a piece of what engagement behavior is all about. Persistence can also take the form of increased perseverance in the face of adversity and greater resilience when a setback occurs.<sup>10</sup> For example, imagine a chemist at a pharmaceutical company who experiences multiple failed attempts to develop a drug formula. Perhaps a high level of engagement translates into her choice to make a third or fourth attempt rather than to concede defeat and seek out her next project.

As we suggested earlier, persistence flows from the goal-directed determination that we defined as urgency. Perhaps less immediately evident, we can expect persistent behavior when employees are enthusiastic because they believe that they can make a positive impact on the company’s success. Persistence also follows when people focus so intensely that they recognize alternative paths to reaching their goal when their efforts are thwarted. The benefits of persistence to an employer are quite obvious and include the higher quality of work

that results from persistence in attention to details, faster production of goods or services, and perhaps fewer employees needed and, therefore, lower labor costs.

### *Proactivity*

A critical characteristic of engaged employees is that they are proactive rather than reactive or, even worse, passive. In its simplest form, to be proactive means taking action when the need for the action first becomes apparent to the individual, such as performing maintenance on a machine in a plant at the first sign of decreased efficiency, rather than waiting for the supervisor to authorize maintenance. It may also mean immediately doing a task for which the team as a whole is responsible, rather than waiting for the task to be assigned by the boss. In a customer service environment, a proactive employee might alert a customer to the fact that they can save money by purchasing bundled services rather than buying a variety of services or features a la carte, so that the customer doesn't discover this missed opportunity at a later time and become frustrated.

#### Example:

##### Proactive Customer-Oriented Behaviors in Call Centers

Psychologist Anat Rafaeli and her colleagues, Lital Ziklik and Lorna Doucet, have shown the considerable variety of behaviors that produce customer satisfaction that call center employees can display towards customers. In a very creative effort, they analyzed recorded calls of employees and asked the following question: What are the different categories of behaviors call center employees display to customers that might be called customer-oriented behaviors? The answer is the following kinds of behaviors:

- anticipating customer requests;
- offering explanations/justifications for decisions and actions;
- educating the customer with information they might not otherwise have;
- providing emotional support when customers are anguished; and
- offering opportunities to customers to enhance their benefits from the company.

The more an employee does these things, the more the customers say the service quality is high as a result of the call. There are tangible examples of each of these in their article.<sup>11</sup> Most or all of these kinds of behaviors represent examples of being proactive in serving customers.

As discussed earlier, engaged employees not only take action immediately after a need becomes evident, but they are also more likely to *recognize* or *anticipate* the need or opportunity for action in the first place. While the choice of whether to take action is likely largely influenced by motivation, recognizing the opportunity to take action is an example of how engaged employees approach their work in a qualitatively different and important way. In other words, engaged employees have a heightened sense of awareness and vigilance. They consistently have their “guard up” and are proactively looking out for the best interest of their team, the company, and its customers. Engaged employees may be more likely to take pre-emptive action to “stop the line” when a condition poses a safety risk, or to argue their point of view when faced with initial opposition. Proactivity therefore implies that employees initiate change rather than being reactive and viewing this as “management’s responsibility.”

This notion of employees initiating change is consistent with work psychologists Michael Frese and Doris Fay’s perspective on the concept of personal initiative.<sup>12</sup> They argued that initiative is an overlooked concept in organizational behavior, and astutely observed that traditional views of job performance in organizational psychology imply that the tasks, processes, and work environment are dictated to the employee. For example, in traditional views, employees are selected and placed in a job where the required tasks and processes are defined, then trained to perform these tasks in particular ways, and more generally, socialized into an organizational culture. Like Frese and Fay, we strongly believe that changes in the nature of work have increased the importance of having employees who exert influence over their work environment and decisions about how their work is performed, what new products should be developed, and so forth. Today’s rate of change and innovation is far too great for a company to be a market leader by relying on senior management to bear all of the responsibility for identifying and initiating change, especially where the performance of everyday tasks and processes are concerned. This is a much more positive view of employees than has existed in the past where employees have been viewed as waiting for direction and uninterested in working. Engaged employees are proactive, and they are proactive because the right kinds of conditions have been created for them to be so – we will have more to say about these conditions in Chapter 3.

The link between feeling engaged and demonstrating proactive behavior is quite clear. First, we would expect an employee who has a sense of urgency and is highly focused on her work to be more proactive than someone who is “going through the motions.” Engaged employees take the initiative to avoid or prevent a problem, rather than waiting to be directed to do so. Second, engaged employees use more of their emotional and cognitive resources on the job, and for that reason are more likely to recognize a potential problem, and the need or opportunity to take action. Finally, employees who feel enthusiastic about how their own performance influences the success of the company and who internalize group and company goals are much more likely to detect barriers to goal attainment. Not only are engaged employees more likely to detect problems or opportunities in general, but this tendency is strongest for those problems or opportunities that are most central to the goals and strategic imperatives of the company.

Clearly there are many advantages to those companies whose employees demonstrate proactive behavior. Several significant advantages that haven’t already been mentioned include:

- More time can be spent executing core work tasks instead of doing re-work and fire-fighting.
- Innovative opportunities are more likely to be recognized, communicated, and pursued. In some cases “taking action” simply means bringing a concern or idea forward to management, which translates into greater management awareness and ability to change quickly.
- The management burden is lessened. To the extent that lower- and mid-level employees watch out for, prevent, identify, communicate, and fix problems, management is able to spend more of their time on forward-looking, strategic activities.

### *Role Expansion*

Engaged employees tend to see their roles in a more expansive and encompassing way. At times this can be simple and ordinary, such as helping a busy co-worker complete a task or fixing a mistake someone else made. This type of behavior is frequently seen, even if in varying degrees, but nonetheless involves temporarily stepping outside of



one’s role specifically to help others and more generally to help the business.

At other times, role expansion involves assuming longer-term or even permanent changes to one’s role. At times a manager may delegate an increasing level of responsibility or breadth of tasks to an employee as this employee’s competence becomes more apparent, or as the demands on the team change. The important characteristic here is the willingness to accept a different definition of one’s role. That definition may result from the initiative of management or may be self-initiated. Sometimes responsibilities emerge that previously did not exist, as the result of a process change, the development of a new product, or a changing external environment. Other times unassigned responsibilities appear because a departing or promoted employee is not replaced or is replaced by someone who has a different skill set.

There are several reasons engaged employees are more likely to be receptive to or to initiate an expanded role. First, employee-initiated role expansion is an example of proactive behavior, and as discussed earlier, engaged employees have an inclination to act, and are less likely to wait for someone else to assume an unassigned responsibility. Next, because goal-directed employees are more likely to seek out alternative ways of meeting those goals, they also are more likely to view their roles more broadly. On the other hand, those who are less engaged are more likely to protect their existing role boundaries, as a way to stay in their comfort zone, or to avoid the pressure and increased work load that can come with additional responsibility. These employees can be heard responding to requests with “that’s not my job.” Finally, those employees with higher levels of self-confidence who are also engaged psychologically are more willing to expand their roles.

Role expansion too has many positive consequences for organizations, including a more flexible workforce. In some cases this might be evident in an employee temporarily doing work that typically falls within the role of a co-worker who is in the midst of a work load spike. In other cases this could mean that an employee assumes responsibility for a completely new task. This flexibility may translate directly in terms of staffing levels. Also, when employees expand their roles on their own accord, managers can spend less time identifying and assigning tasks, and give more time to other issues.

### Example:

#### Role Expansion in a Union Environment: Yellow Roadway’s Ascent to the *Most Admired*

We are, of course, arguing for the positive effects of people changing their formal assignments to be more effective. In union environments such behavior can be unacceptable due to labor–management agreements. This situation presents a paradox for unions and management with the latter wishing for increased proactivity and the former wishing to maintain existing approaches to getting the work done according to hard-won rules and regulations.

To our way of thinking, unions play a crucial role in protecting workers from potential abuses by management – that is why unions came to exist. To that end, our earlier discussion of the dangers of thinking about engagement as simply getting more out of workers is appropriate. At the same time, in an increasingly competitive world union rules preventing employees from being proactive and protective of the environment would seem not to be useful. Striking the balance between company abuse and employee proactivity would seem to be an important agenda item in future negotiations.

Yellow Roadway is a good case in point. In 1997 it was one of *Fortune Magazine’s* “Least Admired Companies” with negative earnings per share; by 2003 it was one of *Fortune Magazine’s* “Most Admired Companies” and rated number one in its industry (with earnings per share approaching \$4.00 by 2004). Yellow Roadway employs 37,000 truck drivers represented by the Teamster’s Union. Bill Zollars was brought to the then-Yellow in 1996 and began a campaign to turn the company into a service company that delivered goods on time with no breakage – which he pursued with vigor in 1999 when he was named CEO. Zollars accomplished his goal by working *with* the union not *against* it, treating the union as an important stakeholder along with customers. He worked with the union to permit workers to set explicit goals for on-time pick-ups and deliveries as well as for breakage, fostering proactivity on the part of employees in forging the new service image he wanted to create. Galen Monroe, a spokesman for the Teamster’s Union, put the perception of Zollars this way: “We have found him to be a man of his word and whatever he says he follows through on.” Long-haul trucking had never before made the kinds of promises to its customers that Zollars made – and he delivered on those promises with the help of his union employees.<sup>13</sup>

### *Adaptability*

As the rate of change and innovation in today’s organizations has accelerated, the value of adaptive behavior in organizations has increased. An adaptive employee will help his company anticipate

and respond to changes in the competitive landscape more quickly, more successfully, and with lower costs. Adaptive employees are more likely to develop new skills as job demands change, reducing hiring needs. In addition, while many large-scale changes require formal training to facilitate skill development, adaptive employees can adjust to changes without the need for formal training, saving time and money. Adaptive employees also help minimize the extent to which management must invest time and money “championing” change efforts, which allows companies to stay ahead of their competition.

Psychologist Elaine Pulakos and her colleagues have extensively explored what adaptability is and have noted that the critical aspects of adaptability include: (a) how easily people respond to a change in their environment; and (b) how the change leads to more positive outcomes for all.<sup>14</sup> Some of the facets of adaptability that they include in their model are:

- solving problems creatively;
- dealing effectively with unpredictable or changing work situations;
- learning work tasks, technologies, and procedures; and
- demonstrating interpersonal adaptability.

These facets of adaptability speak to some of the ways in which engaged employees can extend themselves to meet organizational needs. Other examples of adaptive behavior include customer-facing behaviors, as when customer service representatives adapt their interpersonal style and method of providing service to fit the unique requirements of individual customers.<sup>15</sup> As is the case with proactive behavior, some people clearly are more predisposed to being adaptable than others. Indeed, one can think of these dimensions as representing inclinations and competencies that describe individual differences among people; we deal with those more formally in Chapters 3 and 5 in discussing issues of recruitment and selection. For our purposes here, it is more useful to think of these as representing categories of adaptive behavior. So, for example, engagement behavior in the category of Learning Work Tasks might include “taking time to search for information relevant to a newly announced software development technology that is anticipated to be the next generation of web platform programming.”

### *Summary: The Look of Engagement*

We’ve presented four key facets of engagement behavior that exemplify what we mean by phrases like, “She went out of her way to ensure that the project got done creatively and on time by taking on responsibilities that didn’t belong to her,” and/or, “It is amazing that he kept at the project even when there was one obstacle after another put in his way.” So, persistence, proactivity, role expansion, and adaptability are all features of engagement behavior that, in the aggregate, connote performance above and beyond typical or normal expectations. Importantly, engagement is not just *more* performance, but performance that is persistent, adaptable, self-initiated, and/or involves taking on new responsibilities.

### **Strategically Aligned Engagement Behavior**

As we move forward, it is important to note that we do not want to lose focus on the essential nature of engagement behaviors including adaptability, proactivity, role expansion, and persistence. But, we also want to transition from the more general to the strategic to make clear how such behaviors can uniquely create competitive advantage. This is important both for how we think and communicate about engagement within the organization.

In Chapter 1, we outlined our fourth principle of engagement: “Strategic engagement happens when people know what the organization’s strategic priorities are and why, and when, the organization aligns its processes and practices – its culture – with attainment of those goals.”

Thinking about strategically aligned engagement behavior requires a conversation across levels within the organization both to identify what those behaviors are and to ensure consistency or alignment across those levels so strategic goals can be accomplished. The kind of alignment and corresponding specificity we are thinking of embraces both organizational goals and the ways to achieve those goals. So, as management scholars Crott, Dickson, and Ford put it, alignment is:

the idea of developing and making consistent the various practices, actions, policies, and procedures that managers use to communicate

## 36 The “Feel and Look” of Employee Engagement

to employees what is important and what is not, what has value to the organization and what does not, and what they should do and what they should not.<sup>16</sup>

In short, strategic alignment follows for employees when goals are shared and employees can then internalize those goals as their own. We now turn to how alignment and the process of internalization foster engagement, and along the way provide an explanation of how engagement links to the notion of employee commitment.

### *On Commitment, Alignment, and Internalization*

We have already suggested that engagement should be distinguished from organizational commitment. One critical distinction is that commitment has many facets that reflect passive rather than active attachment, and commitment connotes attachment to the organization but not the enthusiasm, urgency, and intensity we feel characterizes the feeling associated with engagement. Of course, we think about these kinds of differences all of the time while busy executives have general ideas about what they mean and it is easy to see how the general ideas overlap. But let’s get more specific about the reasons why executives see them as overlapping. One reason is because it makes simple sense to think of an engaged employee as one who understands what is required to meet organizational objectives, and by “understanding what is necessary,” executives imply employees are committed to those objectives. So, executives aren’t wrong when they embrace the notion of engagement in this way. They simply recognize that success is easier to attain when everyone is “on the same page;” in other words, employee behaviors are *aligned* with the organization’s objectives. They see commitment (and engagement) as an alignment of individual and organizational goals and as a shared sense of “ownership” in the outcomes they are trying to create. Some may extend that thinking to the belief that if people “buy into” those goals then they would most certainly want to stay with the company and help it succeed.

Embedded in the sense of ownership we have just described is that engaged employees take on as their own the goals and mission of the larger groups to which they belong, such as the team, department,

**Example:****Alignment through Employee Involvement at Boeing**

The notion of alignment implies that people share a common purpose and understanding of what is essential to organizational success. That is certainly the theme at 3M as we described in the previous chapter. A similar view holds true at Boeing as described in detail in their company publication *Boeing Frontiers Online*.<sup>17</sup> Boeing places an emphasis on involving employees in matters that affect their own work. Boeing logic is that because what employees do is a process, involving employees in improving the processes they control is the best way to innovate. In doing so, this is seen as a way to link explicitly what employees do and how they contribute to creating value for the company.

and company. Often the term “alignment” is used to convey the notion that individuals’ goals should support the attainment of team and company goals, or that teams should choose goals that contribute to the achievement of company goals. While we certainly agree with this view, we prefer a conceptualization of alignment that has a stronger intensity, one more synonymous with internalization. By internalization we mean that the goals of individuals and the organizations they work in become melded into one such that the individual sees herself as having a shared identity with the organization. For example, if you ask some people what they do, they will answer “I work for IBM” or “I work at Google.” Of course, these are national “brands” but this also obviously happens with local “brands” with which employees identify. In this sense they identify what they do with where they do it; they have internalized a sense of the organization into their own identities.<sup>18</sup> It makes sense to assume that this kind of alignment – one that yields internalization – provides a foundation for engagement feeling and behaviors that are directed toward that which contributes to organizational success.

It is this sense of internalization and commitment to a common goal that creates the opportunity for competitive advantage. When aligned, employee energy is focused on goals that are important to the organization. Without alignment, that goal-directed energy may be directed in ways that do not benefit the company, or at least in ways that do not maximize their contributions to the company’s success. We’ve all known employees whose time and energy is focused on those aspects of their job of most interest to them, at the expense

of other aspects of their jobs that may be more critical to the success of the business. An example is the software engineer who spends long hours developing a complex product feature with little practical utility because it presents an exciting technical challenge to him (see the “20-Percent Time at Google” box for an illustration of how employee engagement helps Google avoid this problem). While the energy of this professional very well may be goal-directed and focused, that energy is nonetheless directed in a way that matches personal interests – not the goals of the organization. Therefore, the idea of alignment with team or company goals means that engaged employees are not just engaged in their day-to-day work, but in a broader sense, they are engaged in their roles with the company and its mission and values.

### Example:

#### 20-Percent Time at Google: Stretching the Boundaries?

Google is widely recognized within the business press as an innovative company. It is widely thought that this innovation is driven in part by the freedom with which engineers are allowed to pursue projects of personal interest. As the Google website proclaims, engineers are allowed what they call “20-percent time,” meaning that they are “free to work on what they’re really passionate about.” The concept has drawn much attention and comment on various blogs. Some directly question the wisdom, some simply the practicality. The interesting point about programs like these (Genentech and 3M are other organizations with histories of promoting innovative thinking through “sponsored” time) is that they necessarily imply a high level of trust placed in employees. Very often, the topic of trust is treated in a one-sided fashion, focusing on issues related to whether employees perceive senior management as credible or trustworthy. To us, the notion of alignment that is embedded in engagement draws attention to the importance of management placing trust in employees, recognizing that they are stewards of the organization’s values and are aligned with the company’s strategy. When employees believe they are trusted in this way, the sense of attachment to the organization deepens, and the engagement behaviors critical to competitive advantage follow. So, the blogs that question the advantage of the 20-percent time miss the point: Engagement requires trust on the part of both employer and employee, and it is that investment – made at some risk by both parties – that creates the opportunity for high yield returns. From our perspective, Google understands that point and as a result has enjoyed the benefits.<sup>19</sup>

The highest levels of engagement are likely to be obtained when employees perceive that the mission of their company is congruent with their values *and* when the work itself provides for an investment of the real self in the work. Companies with effective talent management strategies know and capitalize on this to create engagement.<sup>20</sup> Take, for example, the “careers” page on the Johnson & Johnson website. Known for its “Credo,” the values that are intended to guide everyday decision making, the company website includes quotes from some of its employees that illustrate precisely this point. One, in particular, says it perfectly:

The Credo provides a measuring stick for every decision. For example, in the development of a new product, there are many decisions that have to be made at every step of the process, and the Credo provides consistent guidelines for such decisions. It’s always reassuring to know that the Credo is a non-negotiable value system, always with you when you need it. I believe it helps us attract employees whose internal value systems are consistent with the Credo. The result is a work culture based on integrity and accountability.<sup>21</sup>

Harrah’s Entertainment, the international entertainment company, also takes advantage of alignment in its talent management program by stressing the idea that it is hiring the right people in the first place and treating them with fairness and trust which provides the foundation on which an engaged workforce is built. Harrah’s supports and requires each property manager to take responsibility not only for making wise hiring decisions but also for then following through to create an environment in which strong feelings of engagement can grow. Alignment requires both the people who will feel aligned and the environment they feel like aligning with. Later, in Chapter 5, we will speak more directly to interventions that focus on creating the kind of alignment that yields internalization of goals and the accompanying engagement feelings and behavior.

### **What About Employee Satisfaction?**

The conversations we often have with people on the topic of engagement invariably turn to the question of what makes employee engage-



ment different from employee satisfaction. There are both scientific and practical issues regarding the distinction. The distinction between engagement and satisfaction (and perhaps commitment as well) is an important one to the extent that it helps clarify how engagement and satisfaction each relate to important but different business outcomes.

Satisfaction has been defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job and job experiences.<sup>22</sup> Satisfaction is all about what the organization does for employees to make them feel good about being there. Thus, satisfaction conveys fulfillment of needs, satiation, and even contentment. Of importance to the discussion of engagement is what is *not* included in the meaning of satisfaction. Simply put, satisfaction doesn’t capture the aspects of urgency, focus, and intensity that are central to engagement. While it may seem intuitive to expect satisfied employees also to be more motivated to perform well, the very notion of satisfaction (i.e., satiation) explicitly links it with contentment, and to maintaining the status quo. Importantly, we recognize that dissatisfaction very well may lead to considerable effort to change the situation. We also recognize that the effort to change what is unpleasant or dissatisfying may be aligned with an organizational purpose. However, the very nature of satisfaction is that it is desirable as an end-state and therefore connotes quite different forms of behavior from feelings of engagement.

Certainly we have argued that enthusiasm and the sense of well-being it connotes are part of the feelings of engagement. Also, much of the sense of satisfaction people get from the opportunity to use their skills will be most evident in situations where job demands and individual skills are closely matched, precisely one condition that contributes to feeling engaged. Nonetheless, satisfaction does not connote the sense of goal-directed energy that is essential to our conceptualization of engagement. This may be part of the reason why research has shown a relatively modest correlation between job satisfaction and job performance.<sup>23</sup> It may also explain why, relative to satisfaction, developing an engaged workforce is viewed by many business executives as a component of corporate strategy and a source of competitive advantage, rather than just a HR initiative to improve the quality of work life for employees.

## Where Does This Take Us?

We have detailed the facets of the feelings of engagement and engagement behaviors so that readers will appreciate their multifaceted nature – and it is because they are so multifaceted that they are difficult to achieve and thus have the potential for competitive advantage. That is, not all companies can handle the multifaceted nature of engagement but those that “get it” will achieve positive consequences for people and competitive advantage for the organizations in which they work. We also clarified the distinction between the feelings of engagement and the feelings that correspond to satisfaction and other important, but different, psychological states like commitment. Here in particular, we showed that the feelings of engagement are driven by a different set of organizational conditions than those that drive satisfaction and, further, proposed that engagement leads to more productive outcomes than does satisfaction. Organizations need to decide how to both capture the persistence, proactivity, role expansion, and adaptability facets of engagement behaviors and the inclination to stay with the company associated with satisfaction as the focus of their efforts. The fact they these have different drivers does not make them different in the need for companies to pay attention to them.

Neither keeping employees nor having them behave in engaged ways is free. To satisfy employees, companies need to invest in pay and benefit plans and create security for their people. To create engagement, companies must invest in managerial and supervisor training that helps such people create and earn the trust of their people; if this came naturally everyone would do it. We are fond of saying how rare common sense is when we are told “Well, isn’t it just common sense?” The Mayo Clinic interviews potential physicians for its facilities up to 20 times by different people to ensure that the people they hire have the right attitude in terms of engagement in patient care and patient satisfaction. IBM trained tens of thousands of managers to make them more sensitive to the way they treated employees and customers so that their strategy to be a consulting service firm rather than only a technology firm would be facilitated. Engagement is not free, but as we showed in Chapter 1 it can pay big dividends when we know how it feels and what it looks like – and can measure it effectively, the topic of Chapter 4.

## 42 The “Feel and Look” of Employee Engagement

Next we focus on the kinds of organizational cultures that can be created to foster and maintain high engagement levels in a company’s workforce. To do this we have to entertain issues concerning what organizational culture is, how it results in engagement feelings and behaviors, and why that happens as it does. In a real sense we want to look inside the black box of the organizational culture–organizational performance relationship and ask what happens there and how this produces the levels of engagement we know lead to successful and competitive organizational consequences.

# Chapter 3

## The Key to an Engaged Workforce: An Engagement Culture

Engagement is not a one-time thing. To achieve competitive advantage, organizations must find a way to create and then sustain the level of energy and passion that people bring to work. The way to do that is by creating and sustaining a culture where engagement is not only the norm, but one which attracts the kinds of people who are disposed to doing well in that kind of environment, thereby creating a virtuous cycle of engagement behavior reinforcing and reinforced by employees. In other words, it is about putting engaged people in engaging jobs with a leadership team focused on what is necessary to enable and preserve that uniqueness.

This chapter explains:

- what organizational culture is and how it comes to be;
- how specifically to foster, maintain, and enhance a culture in which high levels of workforce engagement are likely; and
- what must also be done to foster a culture that supports the kinds of strategic engagement that are critical to achieving competitive advantage.

### What is Organizational Culture?

Organizational culture is the sense people have about what their organization values, believes in, promotes, endorses, and stands for. Some organizations have a culture of innovation, others a culture of

conscientiousness, others of “fire fighting” where everything gets done at the last minute, and still others have a culture of employee well-being.<sup>1</sup>

In fact, organizations can simultaneously have all of these as their definitions of culture. Cultures are as real a part of organizations to the people there as anything else in the organization. So, just like a company may occupy a building with 12 stories and/or be in the financial services industry, it also has a culture.

### Example:

#### A Positive Service-Focused Culture<sup>2</sup>

Here is what employees say about their bank’s service culture and how it feels to them:

- Service has been ingrained since we opened more than 130 years ago. That’s all I’ve ever heard since I started working here.
- The older people here were taught customer service at the beginning and the younger people learn by watching them.
- There is no cut-throat atmosphere here like other banks. We share responsibilities and goals. People support one another – they do things they don’t have to do; people aren’t just looking out for themselves.
- Our branch manager sets the tone of the branch – respect, being happy, praising each other, building friendships, and getting each other lunch.

### Example:

#### A Negative Service-Focused Culture

How the employees in another bank – a mortgage bank – describe their service culture:

- People here think about pressure, space, and hostility, not about customer service.
- Our typical approach to customers is that they are guilty until proven innocent.
- Our excessive, inflexible rules and guidelines prevent us from providing good service.
- We have a company orientation rather than a service orientation.
- No one here talks about anything, much less service.
- Management is concerned with profits, not people or service.

While there would be some differences in what people say about a company's culture, if you get to the heart of the matter about certain issues, there would be considerable agreement – like in the two different bank examples shown in the example service-focused culture boxes. These examples highlight the way employees experience these banks' cultures – one of which has a positive service culture, and the other, a negative one. The culture for service that exists within these two banks serves as a backdrop for what employees do at work and how they relate to customers. You could ask the following questions: Which bank would you rather do business with? Where would you expect higher service quality and customer satisfaction? If you answered, "In the bank with the positive service culture," the evidence overwhelmingly indicates you would be correct. So culture not only impacts its employees, but also extends well beyond organizational boundaries to impact those who have contact with the organization, for example clients/customers, suppliers, and public officials; we will have more to say about this issue of culture going beyond the boundaries of the organization later.

For now let's define culture as the way the people in an organization experience it and the meaning they attach to what they experience. "Meaning" here refers to what employees interpret as the key values and beliefs the organization has about what the organization stands for, promotes, and endorses. For present purposes, you can think of two kinds of key values and beliefs:

- How people are valued as human beings in an organization.
- What the organization values in terms of where people should be directing their energies and competencies.

The first of these relates to how organizations go about showing employees that they matter. In good times, it is relatively easy to say that "people are our most important asset." In more difficult times – when the organization is faced with making tradeoffs with scarce resources – this is far more difficult. So, these values are operative when difficult choices are made about employees in the broadest sense, such as what to do when the organization is hit severely by economic or other shocks. In perhaps more serene times, these are nonetheless still operative, but perhaps less visible and less salient. A point we will stress is that these values and how they are actually

implemented – that is how we know the values – are most evident when employees feel vulnerable and at risk. Creating the right kind of culture therefore addresses our third principle of engagement: “Engagement happens when people feel safe to take action on their own initiative.”

The second kind of values and beliefs concern what is promoted and endorsed regarding the specific behaviors that describe how employee energy is translated into competitive advantage. So, this may be those values and beliefs about the importance of customer service (like the examples shown earlier), innovation, operational efficiency, and the like. That is, just as there can be a positive and negative service culture, there can be positive and negative innovation and operational efficiency cultures as well. Creating the right kind of culture supports our fourth principle of engagement: “Strategic engagement happens when . . . the organization aligns its . . . culture . . . with the attainment of [its] goals.”

To summarize, organizational culture determines employee engagement at two levels: (a) that which creates and releases employee energy through the way they are treated as employees; and (b) that which channels that energy into competitive advantage through focusing on the strategic objectives of the firm be those service, innovation, and/or operational efficiency.

### **Creating a Culture for Engagement: How People are Valued in Organizations**

The key factor leading people to experience a culture for employee engagement is the degree to which employees have trust in the organization and its management. Simply put, without trust, engagement cannot exist. Though so simply put, building and maintaining trust isn't always so simple.

#### *The Central Role of a Culture of Trust in Employee Engagement*

We all know what it means to trust someone; at least we know what this means implicitly. However, we might not all define trust in quite the same way. Trust is about how positively people feel others will

**Example:****Living the Values at Entergy: The Foundation for Trust and Fairness**

Like individuals, organizations don't get to choose their defining moment, the time in which they can choose to create a true legacy to which they and their employees can point. Katrina and the devastating aftermath that besieged New Orleans provided that opportunity for Entergy, the company that provides power to its citizens.

In the days that followed the initial storm, Entergy employees – even while addressing their own personal losses – rallied to restore the power grid supporting the city of New Orleans and surrounding affected areas. The amazing story of how Entergy employees rose to that occasion has now been documented many times over, as has the company support for those employees. Fifteen hundred employees needed to be relocated. Entergy provided access to housing, therapeutic services, child day care, and transportation. At a time of what would be heightened insecurity, employees were assured their jobs were safe, and were given time off as necessary to address personal issues and repair their own homes. In return, Entergy employees extended themselves beyond any reasonable expectation, in support of the community as well as the company.<sup>3</sup>

Thus, at a time when its employees were at their most vulnerable, Entergy provided what was most needed, and thereby defined by its decisions their true values. Notably, engagement wasn't part of the vocabulary or planning of Entergy leaders, although that is exactly what followed. Rather, as described by Terry Seamons, subsequently the SVP of Human Resources at Entergy, Wayne Leonard (Entergy CEO) and other executives were simply adhering to the core values they espouse.<sup>4</sup> What happened was the creation of a foundation for trust by ensuring employee safety and welfare at a time when employees were most vulnerable. The outcome was enhanced employee engagement and even reduced turnover. Importantly, Mr. Seamons takes care to note that sustaining engagement levels requires a constant vigilance to employee concerns. So, adhering to those core values isn't a one-time thing; credibility requires consistency and the result is trust.

act for them and with them in the future. When people trust others (including management), they believe that others can be counted on to protect them and work in their favor, even when they are not there to see if this in fact happens. Trust is all about believing that you can count on others to do what's right for you, regardless of whether you can even confirm that they have.<sup>5</sup>



Trust is always important in organizations (as it is in any relationship) but it is even more important when employees face ambiguity or uncertainty; in other words, when employees feel vulnerable. For example, in times of employment turmoil (mergers and acquisitions, high unemployment, bad public press), trust emerges even more strongly as an issue for people. Trust is what frees employees to put their full energy and commitment to work. Employees know that what they have to contribute is their time, talent, and energy. Employees want to know that when they invest these in support of their organization they are making a wise decision. In this metaphor, trust is what enables employees to make that investment. When there isn't trust, employees instead spend much of their energy protecting themselves. You might notice this in time spent seeking information about the latest rumor, or time diverted to activities that are simply not mission-related. Ask yourself the following question: In which bank described earlier are people likely to trust others and in turn, feel trusted by them? In which bank are they more likely to take the risk of being innovative and creative? In which are they more likely to feel involved and absorbed by their work? In which bank are people likely to feel engaged and be engaged?

**Example:**

**A Culture of Trust and Implications for Employee Physical Safety: The BP Texas City Refinery**

Following the catastrophic March 2005 disaster at the BP Texas City Refinery, resulting in 15 deaths and many more injuries, BP formed an independent panel to conduct a review of the company's safety culture as well as safety processes and oversight. The ensuing report<sup>6</sup> authored by that panel provides significant insight into the complex interrelationship of corporate structure, management, process, and culture. The Panel characterized its views on the importance of trust the following way:

The Panel believes that a good safety culture requires a positive, trusting, and open environment with effective lines of communication between management and the workforce, including employee representatives. The single most important factor in creating a good process safety culture is trust. Employees and contractors must trust that they can report incidents, near misses, and other concerns – even when it reflects poorly on their own knowledge, skills, or conduct – without fear of punishment or repercussion.

Nurmalya Kumar, who has written extensively on trust and what he calls the “reservoir of good will,” puts the issue this way:

What really distinguishes trusting from distrusting relationships is the ability of the partner to take a leap of faith: they believe that each is interested in the other’s welfare and that neither will act without first considering the action’s impact on the other. . . . Trust . . . creates a reservoir of good will that helps preserve the relationship when, as will inevitably happen, one party engages in an act that its partner considers destructive.<sup>7</sup>

Steven Covey, author of the *Seven Habits of Highly Effective People* has the following to say about trust, distrust, and the reservoir of good will, which he terms an Emotional Bank Account:

An Emotional Bank Account is a metaphor that describes the amount of trust that’s been built up in a relationship. It’s the feeling of safeness you have with another human being. If I make deposits into an Emotional Bank Account with you through courtesy, kindness, honesty, and keeping my commitments to you, I build up a reserve. When the trust account is high, communication is easy, instant, and effective.

But if I have the habit of showing discourtesy, disrespect, cutting you off, overreacting, ignoring, becoming arbitrary, betraying your trust, threatening you, or playing little tin god in your life, eventually my Emotional Bank Account is overdrawn. The trust level gets very low.<sup>8</sup>

The metaphor is a good one because: (a) we constantly draw down our Emotional Bank Accounts just like we withdraw from our checking accounts; and (b) we know what happens when we overdraw the checking account; we have to pay big fees! We need to keep making deposits.

Notice that Covey says that the positive nature of trust is reflected in the “feeling of safeness you have with another human being.” We agree with Covey and think that trust does create a feeling of safeness and the feeling of safeness it creates is the feeling that it is okay to both feel engaged and to act engaged.

*Trust in Senior Leadership, Trust in Management,  
and Trust in the System*

In our examples so far we have not distinguished between the different places where employees can put their trust. For example, employees in your organization very well may have different views about whether they trust their supervisor and whether they trust senior leadership. Further, a distinction can be made between putting trust in a person or specific persons, and the system within which people operate. So, an employee might distrust her immediate supervisor but believe that the “system” protects her interests. For example, this might be the case when performance appraisal ratings are reviewed by the local HR representative to ensure fairness. Later, in Chapter 4, we will see that well-designed employee surveys distinguish the different targets of trust.

What is often not understood is that engagement begins with the senior management team itself being engaged and trusting. This latter kind of trust comes when the CEO behaves in ways that indicate it is safe to be confrontational and open. At American Express they have an entire senior management leadership training program that focuses not only on performance excellence but also on excellence in trust and openness. Here is how Kenneth Chenault, CEO of American Express since 2001, responded in an interview with Geoff Colvin of *Fortune*:

COLVIN: [Your] culture has to include a high level of straight talk. What’s your assessment of candor at American Express?

CHENAULT: I think the level is high. Is it high everywhere? That would be disingenuous to say. But one of the things I talk about often is constructive confrontation. I want to be confronted with the issues, the facts. I really want that engagement.<sup>9</sup>

At American Express and some other companies (e.g., General Electric, General Mills) a main goal is the development of leaders who are high on candor and high on engagement. At American Express their leadership training program is required for all people