

الفصل الرابع عشر

بيلرفون: دراسة حالة

بيلرفون مكتب لشركة علاقات عامة عالمية، مركزها في إحدى مدن الغرب الأوسط الأمريكي. وقد كان مؤشر أدائها المالي أعلى بمقدار 73 بالمئة من المتوسط، بفعل هوامش رئيسية لامعة. إليكم البنود العشرة مرتبة تنازلياً التي تفوقت فيها بيلرفون في أدائها على معدل جميع المكاتب (بمقدار يتراوح بين 19 إلى 43 بالمئة)

- 1 - لدينا فرص تدريب عالي النوعية لتطوير مهارتنا.
- 2 - أنا أتلقى مساعدة حقيقية في تطوري الشخصي.
- 3 - الحماسة والروح المعنوية هنا لم تكن أعلى مما هي عليه.
- 4 - هذا المكان أحسن تدريبي للعمل الذي أقوم به.
- 5 - الإدارة تتصرف بما يثبت أن تدريب الموظفين أمر مهم.
- 6 - الإدارة في مكتبنا ناجحة في ترسيخ الالتزام والولاء.
- 7 - الإدارة هنا موضع ثقة.
- 8 - فرصة التقدم السريع هنا أكبر مما هي في معظم

الأمكنة الأخرى.

- 9 - الاتصال بين إدارة المكتب والعاملين الذين من مستواي جيد جداً.
- 10 - هناك فرص حقيقية هنا للاحتراف والتطور المهني.

أليس، مديرة مكتب بيلرفون تشرح أسلوبها.

يعرف العاملون لدينا أن العمل الجماعي ضمن فريق يؤدي إلى نمو العمل وتحسن الاوضاع بالنسبة للجميع وقد بدأ مكتبنا يشق طريقة إلى التوسع بزخم. لتحقيق ذلك أعطينا العاملين مرونة وتشجيعاً وتفويضاً وفرصة لإنجاز الأمور. إننا نشق بالعاملين وأن بإمكانهم المحاكمة بأنفسهم إذا اكتسبوا ذلك الحق.

لقد قمنا بكثير من التوظيف الاستثماري وغامرنا بتوظيف أشخاص قبل أن تدعو الحاجة إلى توظيفهم. إننا نضع العاملين في أوضاع جديدة وأدوار عمل تسمح لنا باجتذاب أفضل المواهب في المدينة. كما أننا نولي حاجات العاملين الفردية اهتماماً كبيراً. ونكرر القول للعاملين إن نجاحكم في العمل يكسبكم أشياء رائعة.

وقد كان ثمن استراتيجيتنا هو المراهنة على الأشخاص، وكلفة تعيين موظفين قبل أن تدعو الحاجة إليهم. وقد اضطررنا إلى إحداث مناصب جديدة عارفين أن بعضها قد لا ينجح. وإذا لم يفعل فإننا نكون قد دفعنا رواتب بلا طائل واضطررنا إلى

البحث عن فرص جديدة لأولئك الأشخاص. لكن ذلك كان ضرورياً لإدخالنا مجالات عمل وأسواق فرعية لا غنى لنا عن دخولها.

ونقدر أننا حققنا نجاحاً في 60 إلى 80 بالمئة من الوقت، وذلك أمر مقبول. كانت المجالات الرابحة قوية لدرجة تجعل الرهانات الخاسرة غير ذات قيمة.

وتتيح شركتنا هامشاً واسعاً من التفويض يمكنك من إدارة مكتبك كما تشاء. فنحن مديرون نشيطون وعمليون. نعنى بشكل كبير بعمل العملاء، مما يعكس طريقتنا في الإعداد بالتوجيه المباشر فذلك يتيح لنا فرصة العمل بشكل وثيق مع الموظفين ومع العمل بحد ذاته. مما يجعل الإعداد والمراقبة غير رسميين.

إننا نتابع إعداد العاملين باستمرار. ونجعلهم يفهمون الأشياء التي تدعو الحاجة إليها، وكيف السبيل إلى النمو، وهكذا. ونتيح لهم فرصة خدمة أشياء وطنية، دون التوقف عند خدمة عملاء محليين فحسب.

وقلما يكون ذلك جزءاً من التخطيط المهني الرسمي. فهو يبنى من خلال المداخلات الأسبوعية العادية مع الجميع.

يقضي اسلوبنا ببناء مؤسستنا ومهامها حول الأشخاص العاملين لدينا ثم ملء الفجوات المحيطة بهم. فنحن لا نؤمن بوضع استراتيجيات وبنى ثم الإصرار على تنفيذها.

وقد وجدنا أن المنح غير النقدية لا تكلف كثيراً! فإذا استطعت أن تعطي الموظفين شيئاً يخولهم ممارسة مزيد من السيطرة على مقدرات حياتهم، فإنها طريقة أكثر فاعلية (وأرخص) للاحتفاظ بهم.

يثق العاملون بإدارتنا لأن بإمكانهم الوصول إلى مديريهم في جميع الأوقات، والتعرف عليهم كأفراد، وبشر، وليس مجرد أشخاص يقومون بأدوار معينة. يجب أن تظهر حساسيتك. وما من شك في أن الوفاء بأي عهد تأخذه على نفسك أمر بالغ الأهمية.

إننا نؤمن إيماناً راسخاً بالإدارة الجوالية. حيث تستطيع أن تشعر بإيقاع المكتب، وتجري أحاديث غير رسمية تسمح للعاملين بالتعرف عليك. المسألة هنا ليست لعبة سياسية. فأنت تعيش قيمك. وعندما تكبر، كما نكبر نحن الآن، يصعب عليك أن تتعامل بشكل شخصي. إحدى طرق إنجاح ذلك هي أن تتقن تطوير نواب مديرين يؤمنون بما تؤمن به. فأنت تحافظ على التراث عندما تؤهل مديرين يفكرون كما تفكر.

وعليك أن تتحدث بانتظام أمام الجميع عن رؤيتك وفلسفتك كي يعرف الناس أين تقف.

فذلك يعطي الناس الثقة بأنك متمسك بأسس ما تعد به فيعرفون كيف يتصرفون في غيابك.

ولدينا قاعدة أن الناس يجب أن يشعروا بما يتحدى

قدراتهم دون أن يخضعوا لضغوط كبيرة في العمل. فأحياناً يكون الأشخاص الذي يعملون لساعات طوال أقل إنتاجاً من الذين يعملون ساعات أقل. وأولئك الذي يعملون ساعات أكثر من سواهم لا يشركون الآخرين من أعضاء الفريق. فيعجزون عن التركيز أثناء الساعات المخصصة للعمل الطبيعي، ويبقون في المكتب بعد ساعات الدوام. وهذه ليست الطريقة الصحيحة في العمل.

قد لا يشغل بعض الأشخاص الموقع أو الدور المناسب لهم مما يدفعنا إلى إعطائهم فرصة أخرى. ثم ننتظر لنرى إذا كنا سنحصل على أداء أفضل.

إننا نحصل من العاملين على علامات جيدة في التدريب ولكن ربما كان ذلك لأن كثيراً من الأعمال التي نقوم بها قد أقرت مؤخراً. وما زالت حاضرة بشكل قوي في عقول الناس. والحقيقة هي أننا مازلنا نعتقد أن التعليم أثناء أداء العمل هو التدريب الأفضل. فنحن نشجع العاملين لدينا على المراجعة المنهجية لكل عمل يؤديه.

وتبقى الحماسة عالية لأننا نحتفل بالنجاح وبالعمل الجماعي. ولا نركز على الفشل. ولدينا اتصالات جيدة بين جميع مديري المكتب، مما يحول دون تضارب المجموعات أو السياسة. وفي اجتماع طاقم العاملين نشرك الأعضاء الصغار بالقيادة وكثيراً ما نترك لهم إدارة الاجتماعات. وتبادل التغذية

الاسترجاعية الإيجابية للعملاء كما يتبادل أخبار زيادة العمل من العملاء، كي تتمكن من الإعلان عن المنجزات.

وقد كنا سباقين إلى إدخال أنماط من العمل خارج المسارات المألوفة. لأن الناس يذهبون إلى أماكن أخرى إذا لم نقم بهذه الترتيبات المرنة، ونحن لا نريدهم أن يفعلوا فنحن لا نستطيع أن نكون تقليديين. وذلك هو سلاحنا المنافس. ونتمنى أن نقوم بمزيد من ترتيبات مرونة الوقت إلا أن العائق الذي يشكله صغر المكتب (الذي يضم 60 موظفاً فقط) هو أنك لا تستطيع القيام بترتيبات عمل بنصف دوام أكثر مما يستطيع المكتب تحمله. وعلينا أن نكون قادرين على العمل بكفاءة وفاعلية.

ولا بد لك من الاستثمار في تراثك بقدر ما تستثمر في رجالك. كثير من الشركات تلقي تعويضات هائلة على شخص لتدخله من الباب، ثم لا تفعل أي شيء بالنسبة لذلك الشخص بعد ذلك. إننا نعتقد أن المال يجب أن ينفق على إغناء الفرد والفريق، كأن يرسل خارج الموقع ليتعلم. ويعرف رجالنا أننا لا نبالي بقيمة الفواتير المترتبة على ذلك.

إننا نحاول أن نجعل المناخ مريحاً ليشعر الناس أنهم يملكون السلطة ولا يعملون بالتهديد. إننا نريد بيئة ودودة، ومريحة يسودها التعاون، إضافة إلى كونها بيئة مهنية.

ولا نريد أن يكون العمل مكاناً مغلقاً كصومعة. لذلك

نبدل الجهد والوقت اللازمين لتفاعل مجموعتنا الأربع. يجب أن يكون لك تراث ثقافي واحد. وأن تكون ثابتاً على المبدأ.

يأخذ المكتب شخصية مدير المكتب أو قائده. إلا أننا تعلمنا أن ننسحب ونترك الناس يطورون أسس تراث المكتب، وذلك أن نترك للطاغم إدارة اجتماعاته الخاصة وأن نجعل مجموعتين مختلفتين من الإدارة المتوسطة تجتمعان بانتظام لتعملا على ما تريانه مهماً للمكتب ككل وتضعان أسس التراث.

وفي كثير من الأحيان عندما يترك الناس العمل لدينا (لأسباب مادية عادة) فإنهم يعودون. وذلك بسبب البيئة المريحة الداعمة التي تمكنهم من أداء عمل جيد.

مجموعة الإدارة المتوسطة

ها هم بعض رجال الإدارة المتوسطة يشرحون آلية العمل في مكتبهم.

لماذا يحقق هذا المكتب نجاحاً متميزاً هكذا؟ حسناً، لقد اجتمعتم بآليس، أليس كذلك؟ هل أنتم بحاجة فعلاً لمعرفة المزيد؟ إنها مفتاح كل شيء!

لديها صفات بشرية أساسية، مثل التكامل. إنها تتجول في المكتب ولا تتحدث عن العمل فحسب وإنما عنك أنت. في بعض الأحيان هي تريد أن تراك فقط، دون أي سبب. إنها تريد ان تعرف أحوالك. وتذكر كل شيء حدثتها به. إذا تحدثت عن حياتك الشخصية فإنها تذكر ما حدثتها به. وإذا ذهبت في إجازة

تذكر أين أمضيتها ولا تنسى أن تمر بك وتساءل كيف كانت إجازتك. إنها عبقرية. والكل يدركون أنه مهما يكن السبب الذي تراجعها بشأنه فإنها ستعطيك إجابة صادقة ولا تتابع الموضوع بأبعد مما تريد أنت.

المدير الذي كان هنا قبلها كانت مختلفاً تماماً. كان يصرخ في الممرات. ولم تكن تستطيع أن توليه ثقتك. وكان يناقش جميع الأمور وراء أبواب مقفلة.

قد تكون أليس متطلبة لكنك تحترم فيها ذلك لأنك تعرف أن ما تطلبه ينبع من معرفتها بالعمل وأنه يخدم الصالح العام. كما أنها تطلعك على ما وراء تفكيرها. وتشعر أنك تحصل منها على إجابات كاملة ومدروسة - حتى إذا كنت تخالفها الرأي.

إنها تعين الأكفاء. فهي قادرة على قراءة شخصية الأشخاص ومستوى مهارتهم. وتعرف عندما تجتمع بالشخص لأول مرة إذا كان ملائماً لجو العمل ويستطيع أن يسهم فيه، أم أنه سيكون مزعجاً للمكتب. إنها تتحدث بطريقة مدروسة ودقيقة تماماً. وهي عميقة ومخلصة. كما أنها تشعر بمشاعر الآخرين ويمكنك دائماً اللجوء إليها.

لا شك أننا أذكاء أو محظوظين فقد كلفنا بأعمال تتحدى طاقتنا، وتساعدنا على تعلم الكثير. وفي بعض الأحيان يكون المساعدون هنا مضغوطين إلى أبعد الحدود، فتجد نفسك

تحمل مسؤولية في وقت مبكر، في أوائل أيام أليس عينا كثيراً من الأشخاص الجدد ليدخلونا أسواقاً جديدة، ولكننا إذا فقدنا أحد كبار الشخصيات الآن فإننا لا نسارع إلى ملء الفراغ الذي خلفه وإنما يعاد توزيع العمل ويتكاتف الجميع. وإذا نتدارك الضعف بأنفسنا إنما نسمح للعاملين بالنمو.

وقد تركت العمل في هذه الشركة لأعمل لدى أحد المواقع على الانترنت طلباً للمال. وعندما باشرت عملي الجديد لم أجد فيه الفرصة التي كنت أتطلع إليها. وما كنت أنوي ترك العمل هذا برغبتني وإنما هو المال الذي أغراني. وعدت لأن هذا مكان عمل عظيم، وبسبب المجموعة من الأشخاص الذين تعمل معهم بشكل يومي. إضافة إلى طبيعة العمل الذي نقوم به. فالعمل الذي أقوم به هنا لا يتاح لي في شركات أخرى.

ولا تشكل السياسة مصدر قلق لنا. فهذا مكان مريح. وهناك نظام أخلاقي غير مكتوب يتضمن منع الطعن من الخلف، وإفشاء الأسرار، والصياح، وصفق الأبواب، والتهرب من المسؤولية، والتمارض. كما أن سوء استخدام السلطة أو المنصب أمر مرفوض تماماً، وكذلك التعالي والتنمر على من هم أدنى مرتبة. جميع هذه الممارسات مرفوضة.

وإذا خرج أحدهم عن نظامنا فإن أحد الزملاء يلفت انتباهه إلى ذلك دون ان نتظر الإدارة كي تفعل.

وعند التوظيف نفتش عن النمط المشارك. إذ تعتمد عملية انتقاء الأشخاص الجدد على تقييم الشخصية والرؤية. فالإدارة لا تستجوب الأشخاص وتقول «ها هم ذي» وإنما الفريق بكامله يقوم بالانتقاء. حتى إذا استغرقت العملية دهرأ. فإننا ننتظر الشخص المناسب.

وعندما نبحت عن شخص يشغل منصباً كبيراً، فإننا نستخدم مديرين من مكاتب أخرى في شركتنا يقومون بالعمل بالوكالة. أي أننا نفترض الإمكانيات، كبيرها أو صغيرها، من أقسام أخرى في شركتنا.

ولدينا برنامج تدريب يدار بحرفية، لكن التركيز هنا ينصب على الكثير من المراقبة والرصد. فقد تدعى مثلاً لمراقبة مؤتمر يعقده شخص من مستوى أعلى من مستواك، كي ترى وتتعلم بشكل مباشر كيفية معالجة وضع ما. كما أن المراقبة داخل المكتب متاحة. ويمكنك دائماً أن تلجأ إلى تلك المصادر.

هناك سر يتعلق بالتعويض هنا. فهناك رتب، لا أحد يعرفها والزيادة يقرها مدير المكتب وال HR department. ويشعر العاملون عادة بأن الرواتب تعتمد على مبرحية الشركة. وهناك صندوقان للمكافآت: مكافأة النجاح المشترك للجميع وتعتمد على نتائج المكتب والأرباح، ومكافأة حوافز الإدارة. ويلعب نظام المكافآت دوراً رئيسياً في إسعاد الموظفين. فهو يجعلنا نشعر أننا قد أسهمنا في نجاح الشركة وأن إسهامنا قوبل بالتقدير.

ويستطيع المديرون منح مكافآت فورية. ويعطى كل مدير مبلغاً لهذا الغرض في بداية العام. وعندما تناقش، من موقعك كمدير، وضع أحد موظفيك فإنك تحصل عادة على ما تقترح. وإذا رفضت توصية ما فإن سبب الرفض يشرح بشكل مرض ومقنع. وهذا ينم عن الاحترام.

ويتميز نهجنا بالبعد عن السلطة الهرمية. ونحن جميعنا مديرون عاملون. الجانب الجماعي في العمل كبير. فالجميع يملأون المغلقات. ويسود الاعتقاد لدينا أنك إذ تشكل فريقاً فإنك تعمل كفريق وليس كمجموعة هرمية متسلسلة. كما أن الفردية تشجع ضمن إطار الفريق، لأنك لا توجد هنا كما توجد الجزر وسط المحيط.

يعتبر تغيب شخص ما عن اجتماعات الفريق تصرفاً وقحاً ومسيئاً. وإذا كنت تسهم في عمل ما في مكان آخر فربما تمنح قليلاً من التساهل. قليل فقط. والأشخاص الذين يحاولون سن قوانين لأنفسهم لا يستمرون في العمل. وعندما يكون لديك شخص متفرد يعمل بشكل منفصل عن الآخرين فإنه يولد توتراً يشعر به الجميع. ولا يسمح ببقائه طويلاً هنا.

الغرض من تشكيل الفريق واجتماعات المجموعة هو أن تكون مصدراً للمساعدة، لا أن تصيح عبثاً. فنحن نساعد بعضنا بعضاً. وإذا واجه شخص ما أزمة وفاة مثلاً فإن الجميع يهبون لمساعدته طائعين.

إنها بيئة ملتزمة. وإذا تحملت المسؤولية ترسخ أقدامك في

المهنة التي تريد. ويراجع الأداء كل ستة أشهر، كما أن آليات التغذية الاسترجاعية متداخلة في صميم التراث. فالعاملون يجب أن يعرفوا أين يقفون وإلى أين يتجهون، وتبدي الشركة اهتماماً حقيقياً بالعاملين كأفراد، تعرف من هم وماذا يريدون. وهناك حوار دائم مع الإدارة حول طريقة تحقيق ذلك.

المدير هنا لا يلقي العمل على المكتب ويمضي. وإنما تسود روح الزمالة والعمل الجماعي، كما يسود الإحساس أنك لست وحدك وهذا يأتي أكله لأن العاملين يندفعون إلى العمل لأنهم يريدون إنجازه. ويشعرون بالفخر جراء ذلك.

لا بأس هنا أن يحصل بعض الأشخاص على عمل لا يتحول بالنسبة إليهم إلى مهنة. طالما أنهم قلة لا يشكلون أكثرية.

المبدأ هنا هو الاهتمام بالفرد، ووضع أسس ترسخ الكبرياء المشتركة. مما يجعل الناس يتطلعون إلى ترسيخ مهنة هنا وليس مجرد فرصة عمل وهذا يؤدي إلى الالتزام وبالتالي يأتي أكله أرباحاً.

ما الذي اعتبرته يستحق التوقف هنا؟ سأدرج بعض ما استوقفتني أنا.

«لقد اجتمعت باليس، أليس كذلك؟»

هذه العبارة بقيت ترن في أذني منذ أجريت هذه المقابلة. حتى أنني فكرت باختيارها عنواناً للكتاب. لقد سيطر البحث الذي أجرته من أجل هذا الكتاب على تفكيري برسالة ملحة

ومتكررة، وهذا ما سأفعله أنا بكم. ليس المهم هو الإجراءات والأساليب المتبعة. وإنما الأمر كله يتعلق باليس. إذا أردت أن يقوم العاملون لديك باستجرار أموال كثيرة لك، عليك أن تحدد مستويات عالية، وتعطيهم ما يشير حماسهم، وتنصب مديراً عليهم شخصاً يعتبرونه عبقرياً، يهتم بهم كما يهتم بالعمل (دون ان يولي واحداً اهتماماً على حساب الآخر)، وأن يكون متكاملًا ولديه «دستور» عبارة عن مجموعة قوانين وأسس. فالأمر يتعلق بالشخصية والشجاعة.