

## الفصل السادس عشر

### آركرايت ساتون: دراسة حالة

احتل آركرايت ساتون موقعا متميزا بين المكاتب الأعلى ترتيبا في هذه الدراسة. وقد كان ملحق أدائه المالي أعلى من المعدل بقدر 169 بالمئة بناء على نمو هائل خلال العامين السابقين، مع الحفاظ على هامش أكبر من الطبيعي بثلاثة أضعاف. هذا المكتب المتخصص الرائع جزء من شركة كبيرة متعددة المواقع كان منفصلا عن العمليات الأخرى في الشركة. وهاكم الأسئلة العشرة، مرتبة بتسلسل متناقض، التي تفوق فيها على نتائج المكاتب الأخرى (من 14 إلى 22 بالمئة)

- 1 - الحماسة والمعنويات هنا لم تكن أعلى مما هي عليه.
- 2 - إدارة مكتبنا ناجحة في ترسيخ الانتماء والولاء
- 3 - الاتصال بين إدارة المكتب والعاملين الذين من مستواي جيد جداً.
- 4 - الإدارة هنا موضع ثقة
- 5 - إدارة مكتبنا تصغي دائماً لموظفينا.

- 6 - إننا نركز على العمل الجماعي هنا. والأشخاص المتفردون لا مكان لهم.
- 7 - لدينا نظام فاعل لقياس التغذية الراجعة للعملاء.
- 8 - إننا نتقن بشكل ملفت بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- 9 - كمية العمل الموكل إلي تتحدى طاقاتي دون أن تشكل ضغطاً علي.
- 10 - العاملون في مكتبنا يعاملون الآخريين باحترام.

---

رئيس المكتب يوضح فيما يلي كيف تمكن التوصل إلى هذه النتائج.

سر شركتنا هو أننا فعلاً نبذل جهد فريق. يساعدنا صغر حجمنا في الحفاظ على حيويتنا وقدرتنا على النماء، وأن نكون حميميين وكلنا معني بالعمل مهما كان مستواه.

هذا مكان عمل مختلف. فالكل يساهمون والعمل يستقطب الاهتمام والعناية على جميع المستويات. ولا نغوص في تحديد المستويات التي تعزل الناس عن بعضهم. كما أننا لا نحدد مواصفات للعمل، ولا سياسة رسمية مما يجعل الجانب الإجرائي في عملنا قليلاً. ولا نقول للعاملين ما عليهم القيام به. ولسنا مضطرين إلى الحصول على موافقات عن طريق طبقات متسلسلة وإنما يستطيع العاملون أداء أعمالهم كما يشاؤون طالما أمكنهم تحقيق النتيجة. والإدارة تسهل لهم سبل العمل دون أن تمليها عليهم. وطالما تقدم العاملون بأفكار

جديدة وعمل جيد فإنني أكتفي بالمراقبة من بعيد.

مستوى الثقة عال. وسياسة الباب المفتوح مطبقة لدينا على جميع المستويات سواء كان لديك سؤال شخصي أو سؤال يتعلق بالعمل. ولا يقبل من أي شخص في موقع إداري أي تصرف لا يمت إلى الباب المفتوح بصلة. فالجو لدينا بعيد أكثر البعد عن الإقطاعية. والناس لا يثقون بالإدارة وحدها وإنما يثقون ببعضهم بعضاً.

ولن أتوانى عن طرد أي شخص ميكيافيلي لم يستطع الانسجام مع بيئتنا. وكنت دائماً أقبل كحد أقصى «شخصاً أقل إزعاجاً مما يعود به من نفع». فإذا لم يستطع أحد الأشخاص العمل وفق أسلوبنا، فإنه يترك لأننا لا نسمح لأي شخص أن يتسبب في شرخ تراثنا مهما يكن السبب.

ولما كنا حريصين على مناخ الثقة العالية فإننا نتوخى الحذر عند التوظيف. فنبحث عن الذكاء في الشخصية والكفاءة كما نطلب الاندفاع والحماسة. فنحن نجري مقابلات التوظيف من خلال جهد تعاوني منسق، ونعرف، بإحساسنا، الشخص المناسب. وعندما يقول أحد الأشخاص في المقابلة إنه «لا يريد أن يشعر بالملل»، نلمس في قوله مفتاحاً إيجابياً للعمل لدينا.

يكافأ الأشخاص و يقيمون لما يقومون به من عمل، وليس لمستوى العمل المكلفين بأدائه. وإذا لم يبد العاملون استعداداً لأداء عمل ما فإنهم لا يدفعون نحو أدائه. ويسمح للناس

بالتقدم بالسرعة التي تناسبهم فيشعرون بالراحة لما يوكل إليهم أو يطلب منهم عمله.

ولا تولى الثقة إلا لمن يبدي استعداداً للتخلي عن ملكية فكرة ما. خاصة وأن الفكرة تقلب وتغير مرات عديدة قبل أن تصل إلى الزبون. إلا أننا نتعامل فيما بيننا باللطف والتحدي والثقة لأننا ندعم بعضنا بعضاً.

قد يتصل أحد العملاء قائلاً: «هذا لا يعجبني». في أمكنة أخرى يطلب الرئيس العامل ويقول له: «لا تفعل هذا ثانية». أما هنا فالجهد مشترك. وعندما ندير العمل نصبح جزءاً منه. فنجتمع مع طاقم العاملين وناقش موقع الخطأ، وكيف نتصرف في المرة التالية. ولا نرضى بإيقاع اللوم على أحد. وموقفنا هو: «لا يهمنا كيف حدث هذا، المهم هو أن نصلحه».

المديرون يتمتعون بثقة تسمح لهم بدعم العاملين لديهم بدل الانحياز ألياً لجهة العميل. لكن العاملين لدينا يفهمون تماماً (وهذا حتمي) أنهم ليسوا دائماً في الجانب الراجح. الفرق هنا هو أن المديرين سيقفون في صف واحد مع، ولصالح، العاملين معهم.

إننا متماسكون وثابتون على المبدأ، نواصل العمل حتى ينجز. ولا ننكث بوعودنا. والمديرون يثقون ببعضهم. ويحبون بعضهم. إننا نخوض نقاشات كثيرة فيما بيننا. وندعم بعضنا بعضاً وكل منا يحترم عمل الآخر، ويفهمه.

هذه الشركة لديها نسبة إحالات عالية جداً بالنسبة للموظفين الجدد. كما أننا لا نستخدم صيادي الخبرات لأننا لا نضطر إلى ذلك. فنحن جميعاً نعرف الشركات الأخرى، ونحاول أن نجلب أفضل شخص نعرفه إلى شركتنا. فالثقة تبنى بالعمل المشترك. وفي الشركات الصغيرة كثيراً ما يعمل الأشخاص معاً من أجل حل مشاكل العملاء. وعندما تكون شركتك صغيرة فإنك كثيراً ما تحاول أن تقدم ما يليق بالزبون. وفي المجموعة الصغيرة يكون لدى الجميع تفويض وملكية للمهمة. وعندما يصبح العمل أكبر فإنك تحاول أن تجعل الأشخاص يشعرون بالانتماء كل لدائرته.

يعتقد الناس أن أجورنا حسنة. فنحن نعطي الأشخاص أقل مما يدفعه الآخرون ونعدهم بأنه في حال النجاح فإن الشركة تعيد النظر. إننا ندفع للجميع، من جميع المستويات، على أساس اتفاق الربح أو مكافأة رأس المال. لسنا مضطرين لحيازة أفضل سجادة أو مقاعد جديدة وطاولة. وإنما نعيد المال إلى الموظفين والموظفون يدركون أنهم إذا بذلوا قصارى جهدهم في العمل فإنهم يكافأون على ذلك.

الهدف بسيط، إننا نريد أن نقدم للزبون أفضل خدمة نستطيعها ونكسب المال لقاء ذلك. وبما أننا لا نملك المزايا التي تستطيع الشركة الكبيرة تقديمها، فإننا نعرف أن التعويض هو مفتاحنا الأكبر. فنلجأ إلى المكافآت الفورية، بمنحها للعاملين لدى إنجازهم أي عمل. ولا نستخدم نظاماً تعرف

بموجبه أنك ستحصل على رقم، مثل 4 بالمئة أو 6 بالمئة أو ما شابه. فهذه الأنظمة مرتبطة ببنية رسمية، وهي أنظمة صارمة وأقل إرضاء للموظفين.

المكافآت ليست مالية فقط. فالعاملون يعيشون عمرهم هنا وليس كثيراً أن تمنحهم يوم إجازة أو أن تلبي متطلبات حياتهم الشخصية فإذا أراد العامل يوم إجازة من أجل طفله أو لمراجعة المصرف أو أي شيء آخر فلا بأس. ولن يكون لذلك أي أثر سلبي.

وعند التقييم، يفهم العاملون لماذا حصلوا على ما حصلوا عليه. فالناس عادة يزعجهم ألا يعرفوا موضعهم. يساعدنا في ذلك نظام التقييم الذي نتبعه. فالشخص الذي يجري التقييم يملأ الاستمارة نفسها التي يملأها الشخص الذي يقيمه. ولا بد لمن يجري التقييم من تقديم تفاصيل تبرر أسباب إعطاء الموظف علامات مرضية. لكن الأشخاص هنا يعرفون موقعهم بشكل يومي دون أن ينتظروا يوم التقييم. في أماكن أخرى تهمل الجوانب السلبية والإيجابية. أما هنا فالتغذية الراجعة تجري يومياً.

وإذا تهجم أحدهم على التقييم، فإننا نجابهه ولا نقبل بذلك التصرف. كانت لدينا امرأة، مديرة، أضربت عن العمل في يوم كان الضغط فيه عالياً. فانصرفت، بعد نوبة صياح شهدها الجميع. عند حدوث ذلك (وتذكروا أنها كانت المديرة)، رفع الجميع وتيرة العمل، وبذلوا قصارى جهدهم لإنجازه، وأتت النتيجة لتتجاوز جميع توقعاتهم وآمالهم.

في النهاية عالجت الموضوع وكان قراراً «مشاركاً» بأن هذه المديرية ستكون في وضع أفضل في مكان آخر. وبعد ذهابها اتضح أن الجميع أيدوا القرار القاضي بعزلها. فنحن نأمل أن تنجح المعاملة اللينة في إقناع الأشخاص بالتصرف كما نحب، لكن إذا لم يفعلوا فإننا لا نمانع في إبداء التعصب وعدم التحمل.

إن اتصالاتنا صادقة. والواقع هنا هو أن موظفينا لا يخشون الإلقاء بآرائهم حول العمل أو حول الأمور الشخصية. ليس هناك أية حاجة لأخذ موعد فالأبواب دائماً مفتوحة. وللناس دائماً حرية السؤال حول كل ما يجري، ولهم الحق في التبرير الصادق وإذا كان الجواب «لا أعرف» صادقة، فذلك هو ما يقال.

أنا أجوب الردهات وأعرف جميع الموظفين، فإذا كنت لا تمضي ثلث وقتك في التجوال بين القاعات فإنك لا تقوم بعملك على خير وجه. يجب أن يكون لدى المديرين القدرة على مساعدة الآخرين في أداء عملهم وألا يضطروا إلى التركيز على عمل العملاء بأنفسهم.

وأنا أدلي ببيان «أوضاع الاتحاد» بانتظام لجميع العاملين في المكتب. بحيث يعرف الجميع ما يجري. فالعاملون معي يعرفون أي خبر قبل إعلانه - مثل أمر اندماجنا. ويطلب من جميع العاملين إقامة علاقات مع نظرائهم من العاملين لدى

العميل. فعليك العمل جنباً إلى جنب مع العميل وإلا لن تستطيع أن تكون شريكاً له. والأشخاص اللامعون الذين يتصرفون مثل المغنية الأولى في الأوبرا، ويهتمون بعملهم دون الاهتمام بالعملاء، لا مكان لهم هنا. فإذا لم يستطيعوا تحمل العملاء أنى لهم بتحمل أي شخص آخر!

وإقامة علاقات اجتماعية مع العملاء، إذا أرادوا ذلك، أمر بالغ الأهمية. لكن إذا لم يشأ العميل فإننا لا نفرض أنفسنا عليه. وإنما نشجع العلاقات الاجتماعية عندما ترتبط بالعمل، كتناول غداء أو عشاء أو مشروب.

الشركات الأخرى تحاول أن تبيع عملاءها بدل أن تخدمهم. ونعتقد أن كثيراً من الشركات الأخرى لديها موقف متعال. أما هنا فالعروض مخلصمة. وليس هناك صفقة عسيرة. فنحن نحب أن نكون ممن «يؤمنون بما يقولون». والإخلاص سهل إذا كنت تحب ما تفعل وتستمتع بأدائه. ممتع أن ترى العملاء والزملاء ينجحون، وممتع أن تكون قد أسهمت في ذلك النجاح.

رأيت لافتة في أحد الأمكنة تقول: «الأمر يتعلق بالعمل يا غبي!» وكان ردي «لا، الأمر يتعلق بالعلاقات يا غبي!». من ذا الذي يريد أن يعمل مع، أو لصالح، أشخاص لا يحبهم؟ عندما تحب العاملين فإن التعويض، مهما بلغ، لن يعوضك.

لا يمكنك إقامة علاقة مع العملاء، طالما أن العاملين



لديك يتبدلون باستمرار . فإذا لم يكن العاملون سعداء فإنهم لن يستمروا مما يؤدي إلى عدم استقرار العلاقة مع العميل .

لدينا أنظمة لقياس التغذية الراجعة للعميل كأن نستخدم خدمة بحث هاتفي خارجي يغطي جميع مستويات العاملين لدى العميل من كبيرهم إلى صغيرهم . ويحب العملاء المشاركة في البحث! فقد حصلنا في السنة الماضية على موافقة 100 بالمئة على بيان أن العملاء يحيلون الآخرين إلينا . وقد أشرك جميع العاملين في الشركة بنتائج البحث .

عنصر أساسي في نجاحنا هو الاعتقاد أن العلاقات الداخلية والخارجية على جانب من الأهمية . والعاملون يعاملون الآخرين دائماً باحترام جزء منه هو مهارة الاستماع ، وعنصر آخر هو محاولة وضع نفسك مكان الشخص الآخر طوال الوقت .

لا تضارب مديرية على أخرى ، وإنما يسود جو من الود والألفة ونجري نقاشات حيوية دون أية حواجز لكل واحد حرية مقاطعة أي شخص فيها دون مراعاة أي طقوس . ولست مضطراً لانتظار ترفيعك إلى موقع أعلى كي تستطيع المشاركة . فعلاقاتنا مبنية على أساس الأخذ والعطاء .

ولا نقبل بأي شكل من أشكال الاستخفاف فوق الناس وعملهم يحظيان باحترام لا يتطرق إليه الشك . وإذا قال أحدهم إن لديه تراكماً في العمل لا يستطيع إنجازه ، فإننا لا نناقش قوله بل نقبله وننتقل لما بعده .

كما أن جو العمل يجب أن يكون لطيفاً وممتعاً قدر الإمكان لأنك تمضي معظم وقتك فيه! إننا نضحك كثيراً. وليس بيننا أية أبواب فللمكتب بابان فقط. ولا يخلو العمل مع الآخرين من متعة. يجب أن تأخذ العمل بجدية دون أن تصبح أنت جدياً. ولا يتردد العاملون في العمل يوم عطلتهم الأسبوعية إذا كان العمل يتطلب ذلك. ذلك لأنهم يحبون بعضهم ويريدون لبعضهم النجاح.

وذلك سهل، احترم وقت الآخرين. وعامل الناس معاملة الكبار الناضجين. واهتم بالنتيجة قبل اهتمامك بسياق العمل. وقل أشياء مثل: «لديكم موعد أخير لإنجاز العمل. عليكم إيجاد طريقة لإنجازه وأنا أثق بكم». وإذا قال أحدهم: «هل أستطيع أن آخذ يوم إجازة؟» لا نقول نعم أو لا. وإنما نقول: «إذا كنت تعتقد أن بإمكانك ذلك، تفضل».

إننا نتوقع من الجميع (بما فيهم أنفسنا) أن يكونوا متوقدين كل يوم. ونترك للعاملين التصرف بالوقت كما يشاؤون فحجم العمل هنا ليس أقل مما هو في أماكن أخرى. إلا أن هذا لا يعني التراجع عن الأهداف المالية العليا. وإنما نحن نتحدث عن أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف.

الشيء المتميز هنا هو أن العاملين يتطلعون باستمرار نحو مزيد من الصلاحيات ومزيد من المسؤولية. وكل هذا يتعلق بالشخصية. فالتراث ليس مسألة أنظمة وأساليب بقدر ما هو تصميم.

هل وجدتم في ما تقدم أشياء مألوفة؟ إنها مألوفة ضمن سياق هذا الكتاب، ولكنها ليست مألوفة في عالم الواقع. ولكن هل لمستم أي تركيز جديد؟

أعتقد أن هذه أمور تستحق التوقف عندها:

مارأيكم بمقولة: «الأمر يتعلق بالعلاقات يا غبي!» من ذا الذي يريد أن يعمل مع، أو لصالح، أشخاص لا يحبهم؟

هذا كلام سليم حقاً، ولكن كم عدد المديرين أو الشركات التي تجعل هذا القول مبدأ حقيقياً حياً ينظم العمل؟ ليسوا كثيراً، كما يجب أن يكونوا. بالرغم من أنه مبدأ صحيح وعملي. فأنت لا تستطيع أن تحث موظفاً لا تحبه، ويصعب أن تقدم خدمة مثالية لزبون لا تحبه.

«الأمر يتعلق بالعلاقات يا غبي!» وما رأيك بهذا القول: «إذا لم تمض ثلث وقتك تجوب بين قاعات العمل فإنك لا تقوم بعملك، كمدير، خير قيام!» وهذا صحيح طبعاً. فمهمة المدير أن يبني منظمة قادرة على الفوز بالعمل وخدمة العملاء بشكل يعود بالربح. وليس في مقدمة مهام المدير أن يحاول أداء هذه الأمور بنفسه. فهذا ما تفعله بعد أن تنهي مهمتك الأساسية في حث العاملين على الفوز.

أخيراً انظر إلى هذه العبارة: «الناس يفهمون لماذا يحصلون على ما يحصلون عليه (من تعويضات)» يبدو أن هذا مفهوم ثوري!

ويعود الحكم على مدى عدالة نظام التعويضات، لحد ما، إلى تدفق المال. الأكثر أهمية هو فيما إذا كانت عملية منح التعويضات بحد ذاتها عادلة. فالعاملون يريدون أن يعرفوا أن الجماعة التي تقوم بالتقييم هي جماعة مجتهدة تبذل قصارى جهدها في جمع المعلومات حول الإداء. كما يريدون أن تنقل الأسباب وراء القرارات المتخذة بوضوح تام كي يعرف الفرد ما الذي يمكنه أن يؤديه بشكل أفضل في المرة المقبلة ليحصل على نتيجة أفضل.

إلى أن معظم الشركات تعتبر أن التغذية الراجعة للأداء وقت التعويضات ببساطة أن تلقي رقماً عبر النافذة وتقول: «هذا رأينا فيك، حلله كما تشاء!» (وهذا يحدث حتى بالنسبة للشركات في كثير من الأحيان). أنى لهم أن يحلله ويعرفوا السبيل إلى تحسين أدائهم؟ مذهل كم يهمل أداء المهمة. وجدير بالملاحظة إلى أي مدى يرتبط نجاح «مدرائنا اللامعين» بإتقانهم الأساسيات.