

الفصل الثامن عشر

ماك ليري للإعلان: دراسة حالة

تعمل شركة ماك ليري في مجال إعلان التشغيل (تشغيل العمال)، ولها مكاتب في جميع أنحاء الولايات المتحدة. وقد حقق هذا المكتب كلاً من الهوامش ونمواً في الربح بلغ ضعف ما حققته المكاتب الـ 139 في قاعدة البيانات. يتمتع مجال العمل هذا بفعالية نسبية تتيحها النسبة العالية من الموظفين الشباب مقارنة بالكبار. وهاكم مواد البحث العشرة، مرتبة تنازلياً، حيث تفوقت ماك ليري على معدل قاعدة البيانات، بما يتراوح بين 13 إلى 22 بالمئة.

- 1 - الحماسة والروح المعنوية هنا في أعلى درجاتها.
- 2 - نحن نناقش بشكل منتظم نتائج التغذية الاسترجاعية لإرضاء العملاء.
- 3 - إدارتنا تقدر الطاقة والمعلومات التي تقدمها جميع المستويات.
- 4 - حجم العمل الموكل إلي يتحدى طاقاتي دون أن يرهقني.

- 5 - هذا المكان أحسن تدريبي وفقاً لحاجة العمل .
- 6 - أتلقى تشجيعاً حيويماً لطرح أفكار جديدة وتقديم مقترحات لتطوير عملنا .
- 7 - نوعية المحترفين في مكتبنا مرتفعة بقدر ما يمكننا أن نتوقع .
- 8 - نحن نعمل دائماً بشكل جيد كفريق .
- 9 - إننا نحسن عملاً إذا نوكل العمل للمستوى القادر على أدائه .
- 10 - كثيراً ما أتحدث إلى رؤسائي عن أي قلق يتتابني حول عملي .

ها هو رئيس مكتب ماك ليري يشرح وجهة نظره

أرجح أن المعنويات عالية هنا لأن بيئة العمل ودودة وليس فيها تسلسل هرمي للسلطة . ونحرص على أن لا تكون الإدارة في برج عاجي .

لدينا سياسة الباب المفتوح ، ونعقد كثيراً من الاجتماعات . ونحن بنيويون كثيراً ضمن بعض الاعتبارات ، ولكن ليس فيما يتعلق بإمكانية التعامل المباشر . فلدينا مجموعة من المنابر يستطيع الموظفون من خلالها الاقتراب من الإدارة .

وللناس حرية قول ما يشاؤون . ربما لا يعجبنا ما نسمعه إلا أن لهم مطلق الحرية في التعبير عن أنفسهم ويتذمرون أحياناً لأنك لا تستطيع دائماً أن تعطيهما ما يريدون ، لكنهم لا

يستطيعون أبداً القول إنهم غير قادرين على إسماع صوتهم. قد يبدون بعض الاستياء أحياناً لكن مع مرور الوقت تعود الأمور إلى نصابها.

إننا نريد أن نجعل هذا مكاناً يسهل العمل فيه، بما أننا نمضي هنا عشر ساعات يومياً. ولذلك فإننا نبحث باستمرار عن طرق أسهل وأفضل لأداء العمل أو لجعل مكان العمل أفضل.

ولدينا برنامج نسأل فيه العاملين عن تصورهم لأداء العمل بشكل أفضل. كما أننا نقوم بأشياء إجرائية كثيرة، ويتقدم الموظفون بأفكار تجعل الأمور أسرع وأفضل. ويشعر الجميع بالسعادة إذا أقرت طريقة جديدة لتحسين العمل. وهم عادة يسهمون بأفكارهم دون أن يتوقعوا مكافأة، بالرغم من أن لدينا برنامج حوافز للموظفين يغطي أشياء كهذه. يقولون: «انظر، لقد وجدت طريقة أفضل لأداء شيء ما. وهي توفر الوقت والمال وأريد أن أشرك الجميع فيها!».

ومن الأهمية بمكان أن المديرين أنفسهم داخل الخندق، يرونا نعمل قربهم، فيثقون أننا نفهم ما يعانونه. ونحن في ساحة الرؤية سواء كنا نعمل في مشروع ما مع شخص معين أم لا. فنحن موزعون، تجدنا في مكاتب الآخرين. والإدارة تجوب القاعات يومياً، شخصياً، وبشكل ودي. لمجرد «مرحباً.. كيف الأحوال؟» أو لموضوع معين.

وتلقى الاجتماعات العفوية كل التشجيع، فكثير من الأمور

تحل بهذه الطريقة. وقد خططنا مكاتبنا الجديدة لتساعد على بناء بيئة منفتحة. هذه الاجتماعات العفوية بمثابة حجر الأساس لبناء العمل كفريق. قد يقول أحدهم إنه يعمل على مشروع معين ويحتاج مساعدة محددة ومن موقعي كمدير أستطيع أن أعمل كوسيط فأذهب إلى مكان آخر في الشركة حيث أعرف أن ذلك الشخص يمكن مساعدته وأخبرهم بالمشكلة فيبادر الشخص الآخر إلى المساعدة.

ليس من تراثنا هنا أن نقول: «هذا عملي، وذاك عملك» فالعمل لدينا جماعي لأن الجميع هنا يدركون أنه سيأتي وقت يحتاجون فيه إلى المساعدة وبالتالي فإنهم يرغبون بتقديمها أيضاً. ويعرفون أنهم يستطيعون في وقت ما طلب المساعدة عن طريق مستوى أعلى منهم، ويحصلون عليها. فالجميع يعملون معاً. وفي بعض الأحيان يغرق العاملون في عمل أو كل به لآخرين لدرجة أنهم يهملون عملهم، مما يضطرنا إلى متابعته!

ألبرت، رئيس مكتبتنا، متزن تماماً ومعتدل المزاج. في كثير من أماكن العمل الأخرى إذا سارت الأمور بعكس ما تشتهييه رياح العمل وفقدت عميلاً، أو إذا ارتكب خطأ كبيراً مع أحد العملاء، فإنك تشعر بانزعاج شخصي وعاطفي وينتابك القلق حيال مقدرة القيادة على معالجة الخطأ. أما هنا فأنت تعرف كيف سيكون ألبرت، وكيف يريد أن يكون الجميع. إنه لا يهرع من مكان لآخر في المكتب رافعاً وتيرة الضغط والتوتر، ولا يترك الجميع يعرفون بطريقة مجنونة أنه «يريد

التمسك بهذا الزبون». فجونا لطيف وهادئ. . لأن ألبرت يعلمنا بجميع المستجدات بطريقة لا تعتمد التهديد ولا تزعج أحداً.

وإذا فقد حساب أو حدث شيء سلبي جداً، فإننا نكتفي بمحاولة معرفة موضع الخطأ. ونحاول أن نتعلم منه. وإذا خسرنا شيئاً ما فإننا نخسره كفريق. ونجري مراجعة رسمية للحساب لمعرفة ما حدث، وما يمكن القيام به لانقاذه، وإذا كان السبب خطأ من قبلنا، نعرف كيف نتفادى ارتكاب ذلك الخطأ ثانية.

لدينا سجل جيد جداً للربح والخسارة. فهكذا ينمو أي عمل. ولكن إذا ألقيت نظرة على حساباتنا ستجد سجلات طويلة للعملاء وذلك مرتبط بما يجري هنا. وعندما تتخذ القرارات حول حساب ما فإنها تتخذ بشكل جماعي، ضمن بنية فريق. والعملاء يشكلون جزءاً حيويًا من الفريق.

إجمالاً تعتبر نسبة التآكل عالية تصل إلى 45 بالمئة، بالرغم من أنها محصورة تقريباً بموظفي السنة الأولى والثانية. والموظف السعيد ليس بالضرورة موظفاً سيبقى. خاصة أن هذا الجيل يعتقد أن «العشب أكثر اخضراراً على الجانب الآخر من السور». فهذا الجيل يبحث كثيراً، وكثيراً ما يقول: «لا أعرف ما أريد أن أعمل ولن أعرفه قبل أن أجده». فأبناء هذا الجيل إذا أمضوا بعض الوقت في عمل ما، وكان أداؤهم فيه جيداً فإن

موقفهم هو «أنا لا أقوم بالعمل الذي يليق بي، لذلك لا بد لي من تركه».

إن لدينا بالفعل تأثيراً ارتدادياً. فقد ترك أحد العاملين اللامعين العمل ثم عاد إليه، وكان لعودته أثر معنوي كبير. ونحن نشجع العائدين على الحديث عن خبراتهم في العمل لدى الآخرين. وقد ترك بعض الأشخاص العمل لكننا لم نعدهم إليه. ويعرف طاقم العاملين عادة عندما يتطلع أحدهم إلى العودة، وذلك جيد لتراثنا.

إننا نعتقد أن هذا مكان مبهج لأننا نحب المرح. ونتمتع كلنا بروح الدعابة وندرك أنها ضرورية في بيئة عمل كالتي نعمل بها. إننا نتعامل مع العمل بجدية، ولكننا لا نتوخى الجدية والوقار في أنفسنا ولا نحرض على الجدية في بيئة العمل. وبذلك يصبح العمل الفعلي الذي تؤديه متعة لأن ليس هناك من يبدي صرامة. نضحك من أوضاعنا. ونلتف حول بعضنا بعضاً.

كما أننا كثيراً ما نقدم الطعام بلا مقابل! فلدينا آلة مجانية تحضر الحلوى. والأشخاص الذين يعملون حتى وقت متأخر يقدم لهم الطعام دون أن يقلقوا بشأنه. قد يأتي أشخاص من شركات أخرى مختلفة ويقولون إن جونا صاحب وغير منظم. وهو كذلك فعلاً، لكنه مجد.

والواقع أن لدينا توازن. فنحن لسنا شركة لاهية بشكل صاحب مثل أجواء العصر الحديث. وإنما نحن نعمل بدأب

كفريق، نحب بعضنا، ونعتبر العمل «خاصاً بنا» ونبذل كل ما في وسعنا لإنجازه.

وخلاف شركات الإعلان الأخرى، حيث يعمل الشخص على الحساب نفسه خمسة أيام في الأسبوع، أسبوعاً إثر آخر، الوضع لدينا مختلف. لدينا ما يربو على مئتي حساب لذلك تجد نفسك تغير باستمرار ما تفعله. فهناك قدر كبير من التنوع هنا مما يبعد الملل.

ولكن إذا شعر العاملون بالملل، فإننا نعالجه. ومهما كانت كفاءة أي شخص في أداء عمل معين فإنه قد يغرق في تراكم. إذ كان لدى إحدى العاملات سبعة عملاء في مجال العناية الصحية دفعة واحدة، وكانت تؤدي عملها بشكل جيد. لكننا نظرنا إلى عبء العمل الذي تتحمله وقررنا إجراء تبديل في العمل قبل أن تستنفذ طاقتها بشكل كامل. مما أتاح لها تنوعاً أفضل.

وهذه مسؤولية ذات حدين. فنحن نحاول أن نرصد المشكلة، ولكن إذا لم نلاحظها يترتب على الشخص أن يخبرنا بأنه يشعر بالملل. عندها نحاول إصلاح الأمر. ويترتب على موظفينا تحمل بعض المسؤولية، بإخبارنا إذا كانوا يشعرون بالملل.

إننا نجري مقابلات إنهاء خدمة، إلا أن المضحك فيها هو أن الأشخاص الذين نستجوبهم يقولون عادة إنهم كانوا يحبون

العمل هنا ويعتبرونه أفضل فرصة أتاحت لهم. لأن لدينا مجموعة رائعة من الأشخاص. ومعظمهم يترك العمل لأن الأشخاص الآخرين يفعلون ذلك. أو أنهم يتركون العمل طلباً لدخل أفضل أو لأنهم يريدون العمل في شركة معلوماتية يشعرون أنها تلائمهم.

يعود أولئك الأشخاص لزيارة أصدقائهم أو لمجرد التحية، وترى الإدارة في عودة الموظفين القدامى مجاملة لها مهما يكن سبب عودتهم. فنحن اجتماعيون جداً.

ولدينا كثير من التوصيات لتعيينات جديدة من قبل موظفين قائمين على رأس عملهم، لكن المشكلة في ذلك هي أنه عندما يأتي شخص ليعمل هنا لأن صديقاً له يعمل هنا فإنه قد يترك العمل إذا قرر ذلك الصديق أن يفعل. لدينا شخص واحد يقوم بتشغيل العمال وانتقائهم. وهو سيدة تركز على الشخصية، وإذا تكشف أثناء عملية الانتقاء أن الشخص لن ينسجم مع بيئتنا الصاخبة فإنه يستبعد عن المنصب.

إننا ندرك الحاجة إلى ملاءمة تراثنا، ونتتقي العاملين وفق ذلك. نبحث عن أشخاص يضحكون ولديهم إحساس بالمرح والدعابة. وإذا حدث أن تسلسل شخص ليس كذلك فإنه لا يستمر في العمل أكثر من ستين يوماً. لأنه يشعر أنه لا ينسجم مع الجو فيترك من تلقاء نفسه.

والأمر نفسه ينطبق على العملاء. لا بد أن نحب الشخص

أولاً كي نستطيع أن نعمل معه. يجب أن نحب الزبون، ونحب مشروعه، وهو أيضاً يجب أن يحب موظفينا كي يتمكن من العمل معاً. ونشجع رجالنا على الحميمية مع بعضهم ومع العملاء الذي يخدمونهم. يجري معظم الاتصال على الهاتف ونحن نشجع موظفينا على مناقشة بعض الشؤون الحياتية الخاصة مع العملاء. فهذا مفيد لتنمية العلاقات الجيدة.

وعندما نجري مقابلات للمتقدمين للعمل فإننا نهتم أيضاً بالمستوى العالي من الطاقة والحيوية. فإذا كان لهم تحمل وتيرة العمل السريعة لعمالنا فإنهم سيحتاجون قدراً كبيراً من الطاقة. لقد حاولنا تعيين أشخاص لا يظهرون مستوى عالياً من الطاقة فلم يستطيعوا الاستمرار.

وقد نقع أحياناً في خطأ في التعيين ونوظف شخصاً على مستوى عال من التحمل لكنه لا يعمل بالطرق التي نرغب. ونحن بصدد محاولة تأهيل ذلك النمط من العاملين. إلا أننا لا نتوخى الحسم في ذلك لأن نسبة عدد العمال المستأجرين للاستعاضة عن المتخلفين تصل إلى 45 بالمئة.

فتتصور أنك لا تملك أن تهمل الآخرين بينما أنت تهتم بالمتفوق العالي التحمل. فنحن بحاجة لأن نراقب ذلك الشخص، لكن الأمر لا يخلو من صعوبة. كما أن جعلهم يغيرون أساليبهم يحتاج ما هو أكثر من المراقبة والمتابعة لأنهم يعرفون أنهم ينتجون وأنهم مهمون جداً بالنسبة للشركة في اوجه

كثيرة، لأنهم يجنون لها أرباحاً وقد بدأنا بذل جهود مكثفة لنجعل مديري المحاسبة إداريين أفضل. ليس لدينا تدريب رسمي في ذلك المجال. لكننا نخطط لذلك لأننا نعلم أنه أمر لا بد منه. فالعمل سريع وإجمالي الحركة سريع، مما يحتم عليك أن تمارس كثيراً من الإدارة المستمرة. إذ يصعب التعامل مع بعض شؤون العاملين لأن الوقت ينقضي في التعامل مع شؤون العمل للتأكد من أنها تنجز بسرعة.

ونحاول أن نقوم بإدارة كل أمر على حدة، لأننا شركة صغيرة، يسهل فيها معالجة شؤون ومواضيع فردية أكثر من معالجتها مجتمعة. ونحاول أن نعطي كل مدير موظفين يستطيع التعامل معهم. وأفضل طريقة لذلك هي أن تترك للمديرين تعيين موظفيهم بعد عملية الاختبار الأولية. وبذلك يصبح نجاح الموظف الذي عينوه أمراً يعينهم يجعلهم يهتمون به اهتماماً حقيقياً. فالمديرين ليسوا مجرد أشخاص معينين.

ونستشف من خلال العملاء ما هي مشاكلهم ثم نعالج السلبيات والإيجابيات مع فرق مدير المحاسبة. إذا كان لدى العميل اقتراحاً إيجابياً فإننا نعممه بواسطة البريد الإلكتروني، بمجرد أن يصلنا. كما نوزع شكاوى العملاء على كل من في الشركة، وبهذا يعرف الجميع عندما يمتدح العميل أحد الأفراد.

كما أننا نعالج التغذية الراجعة الرديئة ونقيمها، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الفريق. وإذا وجدنا أن

المشكلة على مستوى الشركة كلها فإننا نجري دورة تدريبية للجميع حول الموضوع لنضمن أن الجميع في المصاف نفسه .

ولدينا برنامج تأهيل من اثنتي عشرة وحدة للقادمين الجدد. يدرّبهم على مختلف أوجه العمل. قد تسند إلى أحد المديرين مسؤولية وحدة معينة. وعندما يصبح أي شخص فيها غير جدير بالثقة في مجال معين فإنهم يجرون مراجعة شاملة للوحدة. وبالرغم من أننا ندرك الحاجة إلى مزيد من التدريب الرسمي، إلا أننا نعرف أيضاً أن هناك كثيراً من الرصد المباشر لدرجة أنه يسهل تجاوز ذلك كألوية. ولدينا برنامج «إعداد مديرين» يتيح للعاملين النمو إذا كانوا ينوون البقاء. وهو موجه للأشخاص المستعدين للارتقاء إلى المستوى الأعلى. فيتدرجون في تدريبات مكثفة وفعالية في ستة مجالات مختلفة. بعد أن يقع الاختيار عليهم وتستغرق التدريبات فترة تتراوح بين ستة إلى ثمانية أشهر.

في الخامسة من مساء كل خميس يقدم العشاء للجميع. الذين يعملون حتى وقت متأخر ليتمكنوا من تسليم العمل في موعده يوم الأحد. ولا بد لك أن تكون حاضراً. حيث يقدم الطعام على طاولة مفتوحة يترقبها الجميع ويتألف العشاء عادة من البيتزا فقط وهي دعوات عشاء راقية.

ولدينا طرق أخرى لرفع المعنويات. كأن تغادر في منتصف النهار يوم الجمعة لقضاء عطلة نهاية الأسبوع ونمنح أيام

عطلة مأجورة لقاء العمل الإضافي المنجز، بحيث تحصل على يوم كل ربع. ولا نحفظ بسجل لساعات العمل الإضافية التي تجمع لتشكّل يوماً، وإنما نحن نعرف بشكل إجمالي أن الجميع يقومون بعمل إضافي فيحصلون على يوم، ونتوخى المرونة في الدوام لحد معين، يمكن العاملين من تحديد ساعات عملهم.

كما نقيم احتفالات ربعية في الساعة الرابعة أيام الجمع نقدم فيها أطيب الطعام. ونخصص لوحة نسجل عليها جميع المناسبات التي يرغب أي شخص بالاحتفال بها سواء لنفسه أو لسواه. وقد تكون المناسبة متعلقة بالعمل أو بشأن شخصي. مثل أعياد الميلاد، والذكرى السنوية، وشراء بيت أو سيارة، أو ميلاد طفل جديد، أو كسب كبير لأحد العملاء، أو ما شابه. هذه الاحتفالات تتيح التفاعل بين الجوانب الشخصية والعملية وتساعد في خلق جو أسرة واحدة.

في هذه المناسبات تعلن أسماء المرشحين المختارين للتدريب الإداري، ويرحب بالموظفين الجدد، وتعلن الترفيعات الأخرى، مثلها مثل أية معلومة يريد أي شخص ان تشاركه بها الشركة.

كما نجري احتفالات ترحيب وتعريف بالموظفين الجدد. حيث يقوم المدير بدعوة الموظفين الجدد إلى الغداء. ويصطحبهم في جولة رسمية في اليوم لأول لدوامهم.

وأكثر ما نسمعه في مقابلات نهاية الخدمة عما أحبه

الأشخاص في هذا المكان هو الأصدقاء، وروح الزمالة، ومستوى الحيوية والخبرة التعليمية. وتحاول كثير من الشركات سرقة رجالنا لأنهم يحصلون على تدريب جيد جداً هنا. فنحن نرى في كل يوم خبرة تدريبية. ويسهم صغر حجمنا في ارتفاع درجة الحيوية والحماسة لدى الموظفين. وكلما ازداد حجم الشركة يصبح ذلك أكثر صعوبة فعندما تكبر عليك أن تدرك أنك تحتاج إلى مزيد من المديرين كي تتمكن من أداء أشياء صغيرة.

ونحن نوزع عمل العملاء حسب الخبرة. ونعد قوائم بمواصفات المهام تراجع يومياً. ونعمل جاهدين للتأكد من أن كل شخص راض عما يعمل. والأهم أنه يشعر أن بإمكانه القيام به. ونرصد باستمرار تحمل العاملين لعبء العمل. وعندما يأتي زبائن جدد فإننا لا نبادر إلى تكليف العاملين بأداء العمل الجديد. وإنما نراقب تدفق العمل لديهم ونقدر حجم العمل المتوقع بالنسبة للزبون الجديد.

وعندما نكلف العاملين بمهمة لا نتركهم يشعرون أننا نلقي بهم في البحر ليغرقوا أو يسبحوا. وحتى إذا كانت المهمة جديدة تماماً، فإنهم يعرفون أن بإمكانهم الاعتراض مباشرة إذا لم تبد لهم صحيحة. ونبذل قصارى جهدنا في التأكد من أن العاملين لا يرهقون بشكل كبير. الأمر ليس سموماً ورفعة في الأخلاق بأكمله فأنا أريد موظفين منتجين وكل ذلك مرتبط بإمكانية الربح.

الإدارة معنية بتوزيع عبء العمل، ودراسة إمكانية الربح

لكل عميل. ونحن نحضر اجتماعات أسبوعية لفريق العمل ونلتقي بشكل منتظم مع أفرادهم. كما ننظر إلى عدد المعاملات التي ينجزها كل فرد شهرياً. فإذا اتضح أن أحدهم يناضل باستمرار ويبقى وراء الآخرين فإننا نحاول أن ندرس الموضوع. وعندما نستنفذ جميع طرق المعالجة يترتب علينا أن نفعل شيئاً حياً أولئك الأشخاص لأنهم لا يبذلون قصارى جهودهم. لكنهم عادة يفهمون، ويبادرون إلى ترك العمل من تلقائهم.

ونحن نولي أرقامنا اهتماماً كبيراً. فهي تمكنني من متابعة مدير معين وعندما أرى أن أرقامه لا تعكس كمية العمل الذي ينجز أحاول تحديد موضع الخطأ قبل أن يخرج الأمر من أيدينا. والرصد الدائم هو أحد مفاتيح نجاحنا. قد تمضي ساعات طويلة في متابعة أمر ما سعياً وراء النوعية، وكثيراً ما يخرج الأمر من يدك لأنك تتوخى التناغم طوال الوقت، بينما هناك أوقات تضطر فيها لأن تقول ما تريده بصراحة.

يرغب كل واحد من العاملين أن يرى عمله موضع استحسان. كما أن كل واحد يدرّب على رؤية تأثيره كفرد على مريحة الوكالة، لذلك فإنهم يريدون إخراج إنتاجهم بأسرع ما يمكن ونحن نرصد ذلك.

لدينا قطعة «علم أحمر» لاجتماع الفريق الأسبوعي عندما نتطرق إلى المربحية. هذا هو القسم من الاجتماع حيث يترتب على العاملين الإخبار عن أي شيء يلاحظونه حول أحد العملاء

ربما يؤثر على الخدمة التي يقدمونها لذلك العميل في أوانها وتؤثر بدورها في المربحية. وربما يكون ذلك الأمر بسيطاً كما إذ تحدث عن صعوبة الاتصال مع شخص ما على الهاتف. ثم نحرص على معالجة ذلك الأمر. وإذا اضطررنا إلى إجراء تعديل في الفريق فإننا نفعل. وفي بعض الأحيان نخرج كفريق لطمأنة العميل. ولكن إذا لم يستطع العميل العمل معنا، فإننا ننفذ عنه ولا نساوم على تراثنا.

إننا حساسون تجاه العملاء. إذا أبدوا إخلاصاً لنا فإننا نخلص لهم. وعندما يتعرض أحد العملاء لأزمة ما نؤجل مطالبته بالأجور كما نحرص على أن يكون جونا بعيداً عن اللوم. ونفضل الضحك على الصراخ!

ونريد التأكد من أن رجالنا ينقلون إلى عملائنا القيم التي تنطوي عليها شركتنا. ولدينا رمز جديد يقدمه المديرين لرجالنا، فيعيد العاملون عرضه علينا للتأكد من أنهم سيوصلون للعملاء الرسالة التي نريد إيصالها إليهم. وهذا يضمن أن كل واحد من العملاء والموظفين يعرف تماماً ما هي شركة ماك ليري.

كما أننا نراعي أنماط حياة العاملين. ونبدي تعاطفاً. ونعامل كل شخص على أساس أنه صادق فيما يقول. ونعرف أن هذا قد يساء استعماله أحياناً ولكن ليس دائماً وقد مررنا بفترة كنا نعرف أن ذلك المبدأ يساء استعماله، عندما قال خمسة أو ستة أشخاص إن لديهم مواعيد مع الطبيب في اليوم نفسه. فطرحنا الأمر أمام المكتب كله.

وقد ألمحنا إلى فكرة العودة إلى طريقة أكثر ديكتاتورية «الضبط الوقت» لكننا قررنا عدم تطبيقها لأننا نعرف أنها لا تنسجم مع قيمنا. وصححت المشكلة نفسها بمجرد أن أشرنا إلى أننا نعتقد أن هذه السياسية يساء استخدامها. فنحن لا نستطيع أن نغير طريقة عملنا بسبب بضعة تفاحات فاسدة.

وأنا أعتقد أن معاملتك لرجالك هي التي تحدد تعاملهم مع العمل، مما يؤدي إلى المربحية فهم يرون القيمة في كل ما يفعلون سواء كان كبيراً أم صغيراً، وسيسيرون تلك الخطوة الإضافية من أجلك.

والطريق المؤدية إلى ذلك هي مراقبة وملاحظة ما يجري. فقد تبينا منذ عامين أن لدينا كثيراً من خفض قيمة الموجودات، وعملاء يقولون إننا قد ارتكبنا خطأً لذلك علينا أن نذبح الإعلانات ثانية على نفقتنا، لإصلاح ذلك بدأنا بعقد اجتماعات أسبوعية اختبارية يراجع فيها المديرون أعمال فرق المديرين الآخرين. هذا أدى إلى بناء الفرق، وساعد المربحية إذ انكمش خفض قيمة الموجودات بشكل ملحوظ. كما أدى إلى الصداقة الحميمة. لأننا نشير إلى أخطاء بعضنا بعضاً بشكل ودي لدرجة تجعله ممتعاً.

فهذا مكان عمل لطيف يسوده الوئام، ولهذا نحقق نجاحنا. ونحاول أن نناقش في الرواتب، لكن المال لا يبقى موظفينا هنا. فلدينا منافس يعرض على أي من رجالنا 10,000

دولار ليترك العمل. قد يذهب بعضهم لكن الأكثرية لا تفعل. وهذا هو تراثنا.

والآن نستمع إلى وجهة نظر الموظفين المتوسطين في ماك ليري

مديرونا معلمون رائعون مديرتي تشجعني وتشير إلى الأماكن التي أتقن العمل فيها والمواقع التي أحتاج فيها إلى تعلم المزيد. إنها نموذج رائع. يمكنك مراجعتها كلما تشاء. فلدينا سياسة الباب المفتوح التي تتيح لك التحدث مع أي شخص في أي وقت، وتلقى لديه أذناً صاغية.

إننا نشق بالإدارة لانها تتواصل مع الموظفين والموظفون يتواصلون معها. وعندما يكون لديك موضوع ما، فإنك تعرف دائماً أين تقف. الإدارة تبدي ليونة، ولديها عقلية مرنة.

إنهم يبلغونك بالسياسة ويمكنك مناقشتها. إذا كنت تعتقد أنها يجب أن تكون (ه و ي) بينما هي (أ ب ج)، فإنهم يشرحون لك السبب مما يجعلك تقبل به. في بعض الأحيان يتمادى العاملون ويطلبون تبريراً لأصغر البنود أو المواضيع. وذلك يعتمد على العاملين.

أما العاملون الجدد فندريبهم تدريباً جيداً. وعندما يأتون مدربين من الخارج نجد فيهم أشخاصاً مهنيين جيدين تحب أن تستمع إليهم.

لدينا تدريب لإعداد مدير وتدريب للتنمية المهنية بالإضافة

إلى تدريب عرض . ويعود السبب في تقديرنا التدريب إلى ذلك الحد إلى أنك تدرك كم يساعدك كفرد والدور الذي يلعبه أو سيلعبه في مستقبلك . إنه يعتبر مكافأة . فهم يراهنون علينا، خاصة وأنهم يعرفون أننا قد نترك العمل .

يجري التدريب أثناء الدوام، لكن العملاء يأتون أولاً . إذا كنت في جلسة تدريب وطرأت مشكلة مع أحد العملاء، يترتب عليك التعامل مع العميل . لأننا نعمل وفق مواعيد أخيرة للإنجاز، وكثيراً ما نغرق في عملنا، لكننا نعرف أن شخصاً ما سيساعدنا . فهناك عمل جماعي هنا لا يعرفه كثير من الناس في أماكن أخرى . وعندما ترفع صوتك طالباً المساعدة يهرع الجميع نحوك، ويضعون جانباً عملهم غير المرتبط بموعد نهائي للتسليم، ويسهمون في الجهد المشترك . فهم يعرفون أن سيأتي وقت يحتاجون هم أيضاً إلى المساعدة . والجميع يدرك ما يعني موعد التسليم .

كما أن لدينا سياسة غير مكتوبة بأنه في فترات اقتراب موعد التسليم، ليس لأحد أن يغادر قبل أن يسأل إن كان هناك من يحتاج مساعدة . حتى أنهم لا يرتدون معاطفهم قبل أن يسألوا . ولا أحد يغادر المكان قبل أن ينتهي الجميع . وهذا مفروض على الجميع . وإذا لم تمتثل تجد من يلفت اهتمامك ويقرعك .

وبما أننا نعمل وفق مواعيد نهائية ونهتم بخدمة الزبون،

فهناك دائماً آلية إنجاز العمل حتى إذا كنت في إجازة أو تعاني من وعكة صحية وعندما يجتمع فريقك يقرر من الذي يحل محلك عندما تخرج.

وأنت تجتمع مع الفريق وتقدم لمحة عن عملك ووضعه وما يتعلق به من أمور. وتملأ ورقة اتصال مباشرة عن عميلك وسير العمل المطلوب، كي يستطيع الشخص الذي تترك تقريرك معه أن يكون على أهبة الاستعداد.

هذا يرفع الضغط عن الأشخاص العائدين إلى العمل ويزيل كثيراً من الأعمال المتراكمة. فعندما تذهب في إجازة تستمتع بإجازتك. والهدف الذي يضعه فريقك نصب عينيه هو تصعيد التماسك ودعم فريقك أولاً لأنك تدعم الفريق الآخر. لكننا نقدم المساعدة للجميع. ويخرج الفريق مرة كل فصل للعشاء بدعوة من الشركة وعلى نفقتها.

التفرد يلقي التشجيع في جو من الاسترخاء بأن وقتك ليس مفسراً بالضرورة. والإدارة تثق بأننا لن نسيء استغلال ذلك. فإذا كنت ذاهباً لمقابلة أحد العملاء فإنني لست مطالباً بإثبات ذلك. كما أن الإدارة لا تتصل أبداً لتتأكد من أنني قد ذهبت إلى هناك فعلاً. فأنت مسؤول عن عملك وربما يكون العاملون بحاجة إلى قليل من الإشراف كي يؤدوا عملهم بشكل جيد. فإذا انسحبت يصبح ذلك واضحاً. هذا لا يعني أن هناك ما يشبه جو الحضانة. فمعظم الأشخاص هنا من النوع الذي يركز على

عمله وينجزه بسرعة قياسية. والإدارة ليس على مستوى الوحدة (وحدية). والأولاد الذين يأتون إلينا من الجامعة مباشرة لا يفهمون أن الأمر ليس كذلك في جميع الأماكن ولا يفهمون كم نحن محظوظون لأن لنا الحرية التي يمنحونا هنا.

هذا المكتب مرن جداً تجاه حاجات موظفيه الخارجية. وليس عليك أن تقلق حيال أية هموم بالانقطاع عن العمل. فقد مرضت إحدى النساء وبقيت في المشفى أربعة أسابيع. خلال فترة بقائها في المشفى لم يقطع راتبها ولم يحتسب من تعويضات المرض. هذا هو نوع الدعم الذي يغذي الولاء لدى العاملين. وهو لا يحدث في أي مكان آخر. كما أنهم يبادرون بتصرفات مثل إرسال الزهور في حالة المرض الحقيقي، أو عند وفاة شخص ما.

ونتوخى المرونة في الدوام بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون في مكان بعيد عن مكان العمل ونعاملهم من منطلق فردي. فهذه بيئة أسرية ودودة. وإذا كان لديك أطفال، وعليك الاهتمام ببعض الأمور، فإنهم يفهمون ويقدررون. لكن المشكلة في ذلك الفهم هي أنه قد يثير حساسية بالنسبة للعاملين الذين ليس لديهم أولاد. لكننا بالفعل نهتم ببعضنا بعضاً.

ولدينا برنامج تحفيز الموظفين، وهو عبارة عن صندوق للمقترحات مع جائزة فصلية بمبلغ 100 دولار. أنت تقترح تحسينات في سياق العمل أو تحسينات في المكتب، او أية

تغييرات ترى إدخالها. وكل من يشارك يحصل على قسيمة هدية بقيمة 5 دولارات للأكثر اجتهاداً. وتقرر لجنة من مدير من كل فريق ومنسق وشخص إداري من هو الفائز.

أيام العطل المجانية لا تسجل، ولكننا نحصل عليها بمعدل يوم واحد كل فصل. كما نحصل على يوم شخصي ويوم منحة. ويفهم أن ذلك مكافأة لأنك تعمل أكثر من حدود الواجب. هذه الأيام تخصص لمديري المحاسبة وهم أشخاص استثنائيون لا يعطون تعويض أعمال إضافية.

ولدينا مخطط جديد لمكتب منفتح. كما أننا نقدم الآن مساراً مهنيّاً محدداً ومزيداً من مستويات العمل، مثل المدير الناشئ والمدير الكبير ومديرو المحاسبة. وهذا امر يرفع المعنويات لأنك تشعر أنك تعمل باتجاه شيء محدد: هدف أو مسار مهني.

نحن جميعاً نحب الاحتفال الفصلي. فالاحتفال بالأفراد وحياتهم داخل العمل وخارجه يرفع المعنويات ويعلن عن المناسبات التي سنحتفل بها على لوحة إعلانات. فإذا كنت تحب الأشخاص الذين تعمل معهم فإنك تحب أن تخرج معهم خارج أوقات العمل مما يساعد على بناء الفريق وإذا كنت لا تحبهم فليس هناك ما يجدي.

لا يطرد أحد من العمل بسهولة هنا. فذلك أمر يحتاج إلى قدر كبير من التخريب والإساءة وتبذل الشركة جهوداً حقيقية

للحيلولة دون وصول الأمور إلى ذلك الحد. فالجميع مرتاحون مع الأشخاص الذين يعملون معهم، بما أنهم يحسنون الاختيار أصلاً. نسبة عدد العمال الوكلاء لدينا عالية لذلك يصعب تقدير مستوى المعنويات. وكثيراً ما يترك الناس العمل في المجال الذي نعمل فيه. والمضحك هو أنهم يكتشفون فيما بعد أن أماكن العمل الأخرى ليست على الصورة المبهجة التي كانوا يتصورونها لذلك تجدهم يريدون العودة.

الأشخاص الذين يتركون غالباً ما يقنعهم شخص كان يعمل هنا بترك العمل والذهاب إلى مكان آخر. وهذا أمر يرضي الغرور. ومعظم الأشخاص الذين يتركون العمل لدينا يذهبون لأداء عمل مختلف. بعض الذين تركوا فعلوا ذلك لأنهم كانوا يتوقون إلى بيئة عمل مشترك أكثر بنوية. ولا بأس في ذلك فربما لم يستطيعوا الانسجام تماماً مع تراثنا.

هل كانت هذه الشركة مشابهة أم مختلفة عن الشركات الأخرى التي رأيناها؟ كثير من المواضيع متشابهة. وها هي بعض المواضيع التي لم نركز عليها:

«أنت لا تذهب إلى البيت قبل أن تسأل إذا كان هناك من يحتاج مساعدة» مستوى العمل الجماعي ملفت هنا. إن ما رسخته هذه الشركة (وشركات أخرى أطلعنا عليها) هو أنها أوجدت مجموعة من الناس التزامهم ليس بأنفسهم فحسب، وليس بالشركة وحدها، ولا بالمدير. إنهم ملتزمون بعضهم بعضاً. يا له من تراث نادر ومريح.

أعتقد أنك قد لاحظت في هذه الشركة ما سمعناه من قبل: التأثير الراجع. وله فعل السحر عندما يريد عدد كبير من الموظفين الذين تركوا العمل العودة إليه. يجدر بهذا أن يكون أحد مقاييس الأداء التي يجب أن تستخدمها أي شركة لتراقب صحة تراثها.

وكم عدد الشركات التي تستطيع أن تقول إن موظفيها يرون في المديرين أسوة حسنة؟ يحب أن يكون الجواب أن معظم الشركات كذلك، ولكن للأسف ذلك ليس دائماً صحيحاً.