

الفصل الحادي والعشرون

دروس: إرساء أسس ثقافة النجاح

عدم التحمل

يلفت الاهتمام في بحثنا ودراسة الحالات المدرجة فيه تكرر كلمات قوية لا هوادة فيها مثل «تطلب»، «أصر»، «اطلب»، «غير قابل للمساومة»، «افرض». قد تبدو القائمة التالية من المسلمات. لأن ليس هناك من يؤيد الأمور المدرجة فيها.

لا نريد القول إن عليك أن تكون ضد هذه الأشياء فحسب. وإنما عليك ألا تتحملها أبداً وبشكل مطلق غير قابل للنقاش. كما عليك أن تنجح في إقناع كل شخص في مكتبك أنك لا تتحملها. لماذا لا تسألهم؟

عليك ألا تتحمل:

- سوء استخدام السلطة أو المنصب.
- أي بادرة عدم احترام يديها شخص تجاه آخر.

- أي شخص فاسد أو بذيء .
- الطعن في الخلف .
- التأخر على الاجتماعات .
- إفشاء الأسرار .
- التنمر .
- التمارض .
- التنافس بين المديرين .
- التلهي والتجول من مكان لآخر .
- التعامل بإلقاء اللائمة Dealing in blame .
- التعبيرات الازدرائية .
- عدم الاحترام من أي نوع .
- العملاء الغريبو الأطوار . حيث يكمن الفشل في زاوية العلاقة .
- العملاء الذين لا يثيرون الاهتمام .
- العملاء الذين يزعجون موظفيك .
- العملاء الذين لا يعاملون موظفيك معاملة كريمة .
- الغيبة والغمز واللمز والتذمر .
- التهرب من المسؤولية .
- ضعف العمل الجماعي .
- الإدارة من خلال التهيب .
- المديرين الذين لا يصلحون معلمين .

- عدم الالتزام بالمقاييس
- عدم معاملة الناس باحترام.
- الأشخاص النزقون مع الجميع. إذا كانوا كذلك عليك بالإصرار على أن يتقدموا باعتذار.
- الأشخاص الذين يضعون قوانين خاصة بهم.
- الصياح
- الأشخاص الذين لا يلتزمون بما تعهدوا به.
- التهرب من المسؤولية.
- السياسيون.

لدى قراءته هذه القائمة سألني أحد الأصدقاء بضعة أسئلة:

- 1 - ما هي الأشكال التي يجب أن يتخذها عدم التحمل؟
- 2 - كيف يبدي المرء عدم تحمله؟
- 3 - ما هي العبارات الصحيحة لعدم التحمل المقبول اجتماعياً؟
- 4 - هل يليق أن تقرر أي شخص علناً؟
- 5 - ما الذي يشكل قضية طرد؟

سأستفيض في الحديث عن كيفية إبداء عدم التحميل في الفصل 25 (الشجاعة في الإدارة). أما الآن، فربما كان خير مثال على عدم التحميل الذي نفذ ببراعة قد طرح في كتاب Goldman Sachs: The culture of success لمؤلفته ليزا

ايندلتيش. حيث تصف موظفة بنك صغيرة تتوق إلى الظهور، وقد لجأت إلى إعلام رئيسها بكل عمل أو صفقة تقوم بها بوضع ملاحظات مثل «أنا فعلت هذا».

وبعد فترة صادفها رئيسها في المدخل فقال لها مداعباً بصوت منخفض لين اللهجة: «في شركة غولدمان نقول نحن ولا نقول أنا». وتابع طريقه، أدركت المصرفية الشابة الرسالة.

عدم التحمل هو الرد بسرعة على أي، وكل، تصرف لا ينسجم مع المقاييس المتبعة. وتقضي الحكمة أن تبدأ بتذكرة لطيفة بالمقاييس. إذا لم تؤد الغرض المطلوب نلجأ إلى حديث خاص أكثر تركيزاً. («يبدو أنك تجد صعوبة في التصرف وفق معاييرنا. هل أستطيع أن أقدم بعض المساعدة في هذا المجال؟»).

وفي الوقت الذي لا يجدر بأحد أبداً أن يعنف أحداً أمام الآخرين، إلا أن التعليم الملح يجب أن يتصعد كثافة وإحاحاً إلى أن يعود الشخص موضوع الحديث إلى الالتزام بالمقاييس، أو يطلب إليه المغادرة. وتفرض العقوبة القصوى خلال سنتين إذا كان للمقاييس أية مصداقية.

ما الذي يجب أن تطلبه

بقدر الصعوبة التي يواجهها المديرون في التعايش مع المقاييس الشخصية التي لخصناها سابقاً، يبقى أمام المديرين مهمة أكثر صعوبة. فعلى المدير أن يتأكد من أن الجميع

يتصرفون بشكل لائق. وهذا يتطلب كثيراً من الشجاعة. إنه يعني التشاور والمداهنة والمجابهة والمراقبة والانتقاد والحث وإقناع الأشخاص الآخرين في المؤسسة خاصة كبار الشخصيات.

في كل الأحوال يتأكد المديرون في مكاتبنا الناجحة البراقة من الحفاظ على المقاييس التالية:

- موقف العاملين هو: «لا يهمنا كيف حدث ذلك، دعونا نصلحه فحسب».
- جميع الموظفين يقيمون علاقات مع العاملين لدى العميل كل مع نظيره.
- تنمية مهنية مستمرة للجميع.
- الجميع يمارسون الدبلوماسية والكيافة والحرفانية دون سطحية أو تظاهر.
- على كل فرد أن يكون لاعباً في فريق.
- على كل فرد من العاملين أن يكون منفتحاً على الآخرين.
- على كل واحد من العاملين أن يكون لديه حافز ذاتي.
- على كل واحد من العاملين أن ينمي مهارات قيادية.
- على كل شخص أن يتعلم مهارات جديدة باستمرار.
- على كل شخص أن يحترم زملاءه ويبيدي الود تجاههم.
- يجب أن يكون صوت كل واحد مسموعاً وموضع تقدير.
- إذا لم تنجز مراجعة الأداء في وقتها، يجب أن تخفض

مكافأة المدير بشكل كبير .

□ إذا لم يقيم العاملون بإدارة فرقهم بشكل جيد، عليك بوقف رواتبهم، وحجب أية مسؤولية إضافية عنهم، وإذا لم يأت ذلك بنتيجة عليك بطردهم .

□ عليك بالإصرار على أن يعمل الجميع معاً من أجل نجاح الشركة برمتها، ليس فقط أنفسهم أو مجموعتهم .

□ عليك التأكد من أن الجميع يعرفون أن عليهم تحمل المسؤولية . إذا توليت أمراً ما، لا بد لك من إنجازه .

□ على الإدارة أن تفعل ما تقول إنها ستفعله .

□ يجب أن تتألف الإدارة من أشخاص على درجة عالية من التكامل .

□ يترتب على الجميع إبداء الاحترام للآخرين داخل الشركة وخارجها .

□ الموهبة ليست عذراً للتصرف السيء .

□ عليك اتباع اللين في دفع الأشخاص إلى العمل بالسوية التي تطلبها، ولكن إذا لم يستجيبوا أبد استعداداً لعدم التحمل .

لتحقيق كل هذا قد تحتاج إلى قلب مفاهيم العاملين في مؤسستك . أو غرس مفاهيم جديدة لديهم .

كيف تجعل شخصاً ما يقتنع تماماً أن الموهبة ليست عذراً للتصرف السيء؟

هناك عدة إجابات، ليس ضمنها المحاضرات والتدريب الذي يركز على المهارات، بالرغم من أن عقد اجتماع قد يكون ضرورياً للتواصل ومناقشة تصميمك على فرض قيمك الثقافية. إلا أن الإجابات النهائية تجدها في التشاور الإفرادي، والتعليم وأن تكون أسوة حسنة فعلاً.

تكوين جماعة

الملفت في جميع المكاتب التي قدمنا دراسات عنها هو أن لديها إحساساً حقيقياً بالتوحد. هؤلاء الأشخاص لم يكونوا تشكيلة عشوائية من الأشخاص الذين صدف أنهم يعملون في الشركة نفسها. وإنما كانوا جماعات حقيقية. وكان واضحاً أيضاً أن ذلك لم يحدث بالصدفة. فقد جهد المديرون المعينون في غرس هذا الإحساس بالجماعة.

لاحظ أن الأمر ليس مجرد عمل جماعي، أو تعاون في إنجاز مهمات عند الضرورة، وإنما الأمر أكبر من ذلك بكثير في الأماكن الأكثر ربحاً. إننا نتحدث عن جماعات حقيقية حيث يشعر الأشخاص بإحساس مشترك بالمسؤولية والالتزام بدعم بعضهم بعضاً، وكل واحد يقبل حصته العادلة من المسؤولية لمواجهة التحديات التي تواجهها الشركة وذلك أمر نادر يعطي إحساساً بالقوة.

نسجل هنا السبيل إلى تجسيد هذا النوع من الجماعة،
□ عندما يتوسع عملك دع الأشخاص الذين طورتهم (والذين يشاركونك القيم نفسها) يتولون شأن الإدارة.

- عندما يتوسع عملك، انتبه لبناء إخلاص كل شخص لدائرته .
- في اجتماعات طاقم العاملين تحدث عن الأرقام واعطهم الخطة .
- عليك بتخصيص مكافآت أسبوعية لتقديم أفضل إسهام غير ربحي للشركة .
- شكل حملة (تاسك فورس) من أجل جميع التغييرات في الشركة .
- رسخ أسس ثقافة قوامها الاعتداد والفخر المشترك بكل ما ينجز .
- أسس نظاماً رسمياً يقدم الدعم لأي شخص يذهب في مهمة خارجية .
- تأكد من أن العاملين على قناعة من أن هم الإدارة لا ينحصر في جمع المال الكثير لنفسها فحسب .
- عليك بفرض قاعدة تمنع العاملين من المغادرة قبل أن يسألوا إذا كان هناك من يحتاج إلى المساعدة .
- ناقش جميع الأمور المالية (ما عدا الرواتب) مع الجميع .
- اكسب الثقة بالدعم المتبادل .
- شجع العاملين على معرفة ما يتعلق بحياة بعضهم الشخصية .
- خصص لوحة تثبت عليها ما يريد أي شخص الاحتفال به

سواء لنفسه أو لسواه ويعلن عليها أسماء المرشحين المختارين للتدريب الإداري، وهنا أيضاً يرحب بالموظفين الجدد، وتعلن الترفيعات، وأية معلومة يريد أي شخص أن يشرك فيها الآخرين.

- شجع القرارات الجماعية.
- تأكد من أن الموظفين يفهمون نجاح العمل ويهتمون به.
- تأكد من أن الجميع يهتمون بالجماعات الأخرى.
- تأكد من أن الجميع يشعرون بالفخر لانتمائهم للشركة وعملهم فيها.
- تأكد من أن الجميع يعرفون سبب اتخاذ أي قرار.
- اجمع العاملين بعد ظهر أيام الجمع لمراجعة أعمال الأسبوع.
- يتناول الجميع طعام الغداء في قاعة الطعام في وقت محدد.
- عليك أن تتوقع من الجميع أن يعرفوا كيف يعيش زملائهم، وما يفعلونه، على المستويين الشخصي والمهني.
- واجه النجاح والفشل كمجموعة، كشركة.
- دع الموظفين يشعرون بالفخر بالأداء العالي
- أفسح المجال أمام الجميع للالتقاء بالقادة كي يعرفوا على أي شيء ينطوون.

- ألقِ خطابات منتظمة حول / حالة الاتحاد/ أمام الشركة كلها.
- أسس نظام مشاركة الطاقم، حيث يحمل مديرو المجموعات المختلفة مسؤولية مشتركة وتعاونية عن المكتب كله.
- ليكن لديك برنامج فاعل لمشاركة المعلومات بين القطاعات، يعتمد على المذكرات، والبريد الإلكتروني، وحفلات الغداء، وما إليها.
- شجع الاتصالات بين جميع مديري المكتب، للحيلولة دون التنافس والمزاحمة أو السياسة بين المجموعات.
- هيئ اجتماعات منتظمة بين مجموعات المستوى المتوسط وعالج ما يعتبرونه مهماً بالنسبة للمكتب ككل.
- اعقد اجتماعات شهرية للمجموعات واستخدم الاجتماعات لطرح مواضيع العمل وشرح أين تتجه الشركة. وأعط كل واحد فرصة الضحك من نفسه.
- أجر محادثات عشوائية غير رسمية مع أشخاص مع جميع المستويات.
- ادع أعضاء أسر العاملين إلى المكتب ليروا بشكل مباشر ما يفعله الأشخاص الذين يحبونهم طوال اليوم.
- أشرك الجميع في كل ما تفعل.
- قيم قادة فرق المستوى المتوسط إذ يرسخون ثقافة مشتركة لفريقهم.

- أطلع الجميع على ما يجري وأدخلهم وسط الدارة.
- ابق المجموعات صغيرة، فذلك أسهل بالنسبة للمدير في التأثير على الناس، كما أنه يسمح للجميع بالحميمية والضلوع في العمل على جميع المستويات.
- اترك لأعضاء الطاقم الشباب إدارة الاجتماعات.
- اطلع العاملين على الدوافع التي توجه تفكيرك.
- استغل فرق العمل الأخرى إلى أقصى درجة.
- مارس الشفافية المالية مع الطاقم.
- ارسل بريداً إلكترونياً إلى الجميع يوم الجمعة لتخبرهم عن أعمال الأسبوع والأخبار اللامنهجية خارج نطاق روتين العمل.
- حدد مقياساً وقيماً وطبقها.
- شارك الجميع المسؤولية بشكل متسلسل من القاعدة إلى القمة.
- أشرك الجميع بالنجاح والفشل.
- أظهر التزاماً واضحاً بتطوير الطاقم.
- خصص وقتاً للعمل على تكامل مجموعتك المختلفة.
- خصص وقتاً للتواصل الاجتماعي، حتى ولو كان ذلك في الأروقة والمداخل.
- يجب أن يثق العاملون أنك حريص عليهم حتى على حساب مصالحك الآنية.

- شجع روح الزمالة والعمل الجماعي والإحساس الدائم أنك لست وحدك في ذلك .
- ازرع المرح والمتعة في العمل .
- انظر إلى الأهداف من زاوية كونها جماعية دون السماح بظهور الأنا .

تذكر أن هذه ليست قواعد اعتبارية للإدارة الجيدة . وإنما هي ممارسات المكاتب الأكثر ربحاً في قاعدة البيانات العالمية هذه .