

الفصل العاشر

تيغريت: دراسة حالة

تيغريت شركة تسويق استشارية قوامها 300 شخص ، حققت مؤشر أداء مالي يزيد بقدر 73 بالمئة على المعدل الطبيعي ، تدفعه هوامش ممتازة ونسبة نمو في الربح بلغت ضعف الطبيعي . وكانت الأوجه العشرة لمواقف الموظفين التي تفوقت فيها على المكاتب الأخرى كما يلي (بترتيب من الأعلى إلى الأدنى):

- 1 - لدينا فرص تدريب من نوعية عالية لتحسين مهارتنا .
- 2 - الحماسة والروح المعنوية هنا كأعلى ما يمكن أن يكونا .
- 3 - أتلقي مساعدة حقيقية في تطوري الشخصي .
- 4 - هذا المكان قدم لي أفضل تدريب أحταجه لأداء عملي بشكل جيد .
- 5 - الإدارة تتصرف بما يشعر أن تدريب الموظفين أمر مهم .
- 6 - نظام التعويضات يدار بشكل عادل ومنصف في المكتب بشكل عام .

- 7 - إننا نتقن بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- 8 - إدارة مكتبنا ناجحة في ترسيخ الالتزام والولاء.
- 9 - الفرصة متاحة هنا أكثر من كثير من الأماكن الأخرى للتقدم بسرعة.
- 10 - إننا نناقش بانتظام نتائج التغذية الاسترجاعية لإرضاء العملاء.

إليك المدير التنفيذي لتغييرات:

إننا نترك العاملين لدينا يديرون أعمالهم بأنفسهم ويفكرون بطريقتهم، وطالما أنهم متجهون نحو الهدف فإننا ندعمهم طوال الوقت. نركز على الإيجابيات ولا نتوقف طويلاً عند السلبيات. وقبل هذا وذاك فإننا لا نجري تغييرات في الدقيقة الأخيرة قبل أن يذهب العمل إلى العميل. وإنما ندعم موظفينا.

نحن نضطلع بالمشروع في بدايته، ونجس نبض الأمور كي لا نحتاج إلى التدخل في اللحظة الأخيرة لإجراء تغييرات كبيرة وأساسية تثير الفوضى.

فتغييرات اللحظة الأخيرة ليست بالأمر السهل كما أنها تثير الذعر لدى الناس. ونحن نؤمن بالحفاظ على مستوى انفعالي معتدل. وإذا أخطأنا بتوظيف شخص يكثر الصياح والزعيق فإننا نستغني عن خدماته إذا لم نتمكن من تعليمه التصرف بشكل لائق. كما أننا نجري دورة تدريبية خاصة لمعالجة الغضب.

في الأعمال الخدمية يكون الزبائن أحياناً ذوي طبيعة صعبة. يستطيع بعض العاملين التعامل معهم، إلا أن كثيراً من الآخرين يشعرون بالضيق وعدم الارتياح. لذلك فإننا نسعى، على سبيل التعويض، إلى جعل جو العمل مريحاً قدر الإمكان. مما ينعكس بشكل إيجابي على الشركة.

إننا نتطلع إلى روح التعاون لدى العاملين لدينا، نوع من الالتزام بتحقيق هدف كفريق عمل يحمل ذهنية خدمية. ونتطلع إلى أشخاص لا يتخذون من الجدل موقفاً. أشخاص يمكن أن نشجعهم على طرح أفكارهم الخاصة وعلى معرفة أوان التراجع.

كما أننا نجد النجاح بنقل العاملين من فريق إلى آخر. ونراقب تفاعل الناس في العمل الجماعي واستجابة العملاء لهم. ونشجع التعاون بين فرق العمل. قد يعرض بعض العاملين، غير المعنيين رسمياً بمشروع ما، بعض المساعدة التي تترك أثراً مهماً يبقى في الذاكرة. فنحن نحب أن نطور العاملين لدينا وندفعهم من الداخل.

تلعب الحوافز المالية دوراً في رفع المعنويات بسبب نظام التقاعد الذي يتيح للعاملين الحصول على أعلى نسبة فمعظم الأماكن لا تعطي الجميع أعلى نسبة يسمح بها القانون. كما أن خطتنا للمكافآت المالية (وهي فرصة غير عادية) تشمل الجميع. حيث يشعر كل من العاملين أن له نصيب في العمل. إذا لم يؤده لا يحصل على شيء. فالأمر تقيمي بحت.

كما أن كل شخص يوقع على تصريح بالسرية فيما يتعلق بالتعويضات والمكافآت. فلا أحد يعرف ما يحصل عليه سواه. وهذا الاتفاق يحمل محمل الجد والجميع يعرفون أن الإدارة مستعدة لفرضه فرضاً.

كما أن التدريب الجيد يبقى المعنويات عالية. إضافة إلى أننا نشكر العاملين باستمرار إذ يؤدون عملاً جيداً ونشجعهم أثناء أدائه. ونتبع في الشركة سياسة الباب المفتوح حيث يمكن الاتصال بالجميع. والحقيقة هي أن تراثنا لا يسمح أن يكون أي شخص في منأى عن الآخرين.

كما أن الحماسة عالية بسبب الحفلات التي نقيمها والرسائل الإخبارية وما إليها من أمور تجعل الشخص يشعر أنه جزء من فريق. والمناسبات التي تجري خارج موقع العمل قد لا تكون صاخبة لكنها تعزز التراث. يثبت ذلك انخفاض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وارتفاع نسبة العائدين إليه.

يشعر العاملون أنهم يتلقون مساعدة حقيقية فيما يتعلق بتطورهم الشخصي. فلدينا سلسلة «غداء وتعلم» هي عبارة عن ورشات عمل مصغرة. ولدينا دورات. كما أننا ندفع للدورات الخارجية التي يستطيع العاملون اختيارها بأنفسهم، وتدفع الشركة رسومها كاملة. كما نجري تدريباً إدارياً للمديرين من جميع المستويات.

ليس هناك برنامجاً ثابتاً للتدريب. وإنما يفترض في

العاملين اتباع دورة أو دورتين خارجيتين في العام كجزء من تطورهم. وللعاملين حرية اختيار الدورات والدراسة التي يستمتعون بها ويرغبون تعلمها.

وهذا مكلف جداً لكننا نعتقد أن إنفاق الأموال بهذه الطريقة أمر معقول. وإذا لم نفعل فإن التبعات ستكون تزايداً في سرعة دورة رأس المال وتراجعاً في نوعية العمل. كما وجدنا أن تفاعل العاملين مع دوراتنا يرفع سوية المهارات الشخصية. إضافة إلى أننا نقوم بتدريب الحساسة وتمرين بناء الفريق.

إننا لا نتابع نسبة الأموال التي ننفقها على التدريب. وإنما ننظر إلى الصورة الأكبر. إذا استطعنا تحمل النفقات واعتبرنا أنها ستأتي أكلها فإننا نجربها. وإذا راجعنا كل ما نقوم به من تدريب نجد أن 80 بالمئة يهدف إلى التطور الشخصي بينما 20 بالمئة فقط مخصص للتدريب التقني.

فنحن، مثلاً، نقدم دورة ميسرة حول فض النزاعات. لا أحد يعلمك في المدرسة كيف تتعامل مع أي نزاع، بالرغم من أن ذلك جزء من حياة كل منا اليومية، سواء كان كبيراً أم صغيراً.

كيف نعزز الالتزام والولاء؟ إننا لانعقد حياة العاملين لدينا بإقحامهم في نشاطات يومية. فنحن نعرف طبيعة كل فرد منهم. نعرف خصوصيتهم ومشاكلهم، على الصعيدين الشخصي والمهني. ونحاول أن نقدم لهم خدمات شخصية. على سبيل

المثال، كتبنا أخيراً شيكاً لإحدى العاملات التي كانت تريد منزلاً ولم يستطع مصرفها تأمين المال اللازم في الفترة المحددة.

هذا النمط من الروحية والموقف والاستعداد هو التراث، من ألفه إلى يائه. ونصر على أن يعمل طاقمنا بهذه الطريقة. فتراثنا يجعل الناس يتصرفون بالطريقة الصحيحة تجاه زملائهم من العاملين كما تجاه العملاء.

من أجل أن نجعل العاملين يعملون بهذا الأسلوب نحاول أن نوظف أشخاصاً يحملون هذه السمات في شخصيتهم. وإذا لم ينسجموا مع تراثنا فإنهم ليسوا منا. ونلجأ أحياناً عند توظيف أحد العاملين إلى الاتصال بعملائهم السابقين أو الحاليين أو أي شخص آخر يعرفهم كي نسأل عن مهاراتهم.

هذا التراث يؤكد أن المديرين لا يتصرفون «وراء أبواب مغلقة» وليس هناك ما يسمى منطلق تنفيذي. فالمديرين يكملون بعضهم بعضاً. ويفترض فينا أن نعرف حياة بعضنا بعضاً وما نحن بصدده على الصعيدين الشخصي والمهني.

يتخذ العاملون قراراتهم الخاصة. وفلسفتنا هي «لن تعاقب شيء فعلته، وإنما لشيء لم تفعله».

وعندما يرتكب خطأ ما فإن موقفنا هو «انتقل إلى ما بعده ولا تنتقد». ركز على الإيجابي نحن لا ننتقد ونعاقب كما تفعل الشركات الأخرى.

وعندما نجري مقابلة مع الأشخاص (كما هو الحال يومياً في موقع العمل) نخبرهم أننا واضحون حول خططنا وأهدافنا وتطلعاتنا. وتتعزيز الثقة بشكل كبير عندما يرون في آخر العام أننا نفي بعهودنا.

وبالرغم من أن لدينا سياسات وإجراءات إلا أننا مرنون جداً. فليس لدينا سياسة صارمة حيال الإجازات. ونحن نمنح وقتاً مستقطعاً (لا يحسب مع الاجازات) إذا دعت الحاجة إليه لأسباب شخصية أو لأداء عمل متقن. وليس هناك عقلية الدوام الرسمي. ساعات العمل عندنا طبيعية ولكن إذا عمل أحد الأشخاص حتى وقت متأخر فإننا لا نتوقع حضوره باكراً في اليوم التالي.

وقد كان لدينا فريق أنهك في العمل في العام الماضي لدرجة استهلك كثيرًا من طاقته فمنحنا أعضائه مكافأة خاصة تقديراً لجهودهم بالإضافة إلى تشجيعهم على أخذ إجازة مدفوعة الأجر. وقد حاولنا أن نثبت أن الإدارة تهتم، وأن العاملين بشر وليسوا مجرد طاقة للحرق.

كما أننا نقيم حفلات عشاء خاصة للعاملين أو نقدم لهم تذاكر مجانية. هذا التقدير يلقاه أي شخص من العاملين. من البواب فما فوق، فالإدارة تضع نفسها مكان الموظف في معاناته.

إننا لا نبالغ في الممارسات الإدارية، لكن الجميع يعرفون ويحترمون الحاجة إلى التركيز على حاجات الزبون. أنت تطرح

فكرتك، ولكن في لحظة معينة، إذا لم يكن لدى الزبون الاستعداد لقبولها فإنك تضطر لأن تفعل ما يريده للزبون. فنحن لا نمارس الديكتاتورية مع فرق العمل.

ولدينا سمعة جيدة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. ونبذل جهدنا في معرفة جميع الأقسام لدى عملائنا، ولا نكتفي بالأقسام التي نعمل فيها اليوم. ونغذي علاقاتنا بالعملاء أن نحاول مشاركتهم بأشياء مبهجة. حيث يحصل الجميع على اختلاف مستوياتهم على هدايا ومكافآت صغيرة.

فالنجاح في الخدمات الاختصاصية يتعلق بالتوافق الشخصي، وإيجاد الصيغة الملائمة بين المزود والعميل التنفيذي. ونشجع جميع موظفينا على التعامل مع جميع مستويات منظمة العميل.

وأنت تتعلم هذا النوع من التعامل إذ تقوم به مع الأشخاص الأكبر منك. وإذا لم يستطع أحد الموظفين الصغار استيعاب ذلك فإنه يتلقى رسالة بأن عليه «إقامة علاقات اجتماعية» مع الآخرين. ولا بد أن تكون العملية مستمرة بالنسبة للجميع. فالموظفون يعرفون أن الاختلاط بالعملاء جزء من مراجعة أدائهم.

جماعة المستوى المتوسط

والآن لنستمع إلى ما يقوله المستوى المتوسط في هذه الشركة:

يميز هذا المكان الإحساس بما يعيشه العاملون فيه. فنحن

مديرو المستوى المتوسط نملك حرية التصرف بما يؤدي إلى رفع المعنويات. فإذا كان الجميع مشغولون في مشروع ما، فإن المدير مخول بأن يحضر غداء للجميع على حساب الشركة. ولسنا مضطرين إلى طلب موافقة أحد على ذلك. وإنما لنا حرية القرار.

أهم ما في الأمر هو أن كل شخص يعرف أن الشركة تدعمه وتقدر جهوده ولن تتأخر عن مكافأته. وقد مررنا بفترة عصيبة أثناء أحد المشاريع فأقامت الشركة حفلاً كبيراً تقديراً لجهودنا واحتفالاً بما أنجزناه.

الناس يحبون العمل هنا. ويسهمون فيه لأنهم يعرفون أن الشركة، وزملاءنا في العمل يحسنون معاملتنا. وكل فرد هنا يشعر بالفخر والانتماء إلى الشركة وإلى ما يقومون به من عمل فيها. ونحن نعرف أن الشركة تهتم بنا. فنؤدي عملنا بمتعة وارتياح.

وإذا شعرت أثناء عملية اختبار التعيين أن الشخص لا ينسجم مع جو الشركة فإنه لا يوظف مهما كانت قدرته الفنية. فشعارنا هو «الموهبة لا تتقدم على الشخصية».

وإذا تصرف أحد الأشخاص، مهما كان موقعه، بشكل لا ينبى عن كياسة، فإنه ينصح وينبه إلى تصرفه ثم يصرف من العمل إذا لم يأت النصح بالنتيجة المرجوة. وقد حدث ذلك. فنحن لا نتحمل أي شخص بذيء أو مؤذ. والإدارة هنا لا

تمارس بالترهيب. ولا بموقف «أنا الرئيس». ولا مجال هنا لتحمل الإساءة فالأشخاص زائلون والتراث هو الذي يبقى وليس الأنظمة.

بالمقابل نحن نتحمل كثيراً من تصرفات العملاء. ولكن داخل الشركة يلقي كل شخص الاحترام الذي يليق به. فصوته مسموع، أيأ كان منصبه. والإدارة تصغي، كما يفعل الجميع. قليلاً ما تملي الإدارة إرادتها هنا. فكل شيء يرفع إليها. كما يتحمل العاملون المسؤولية الكاملة عن أعمالهم ويحاسبون عليها في حينها ويترك للعاملين حرية البدء بالعمل الذي يحبون. فالتطور الشخصي يأتي قبل الأرباح (وهذا تحول طراً بعد أزمة العاملين) واستقطاب الاشخاص المناسبين أهم من الحرص على الهامش المالي الذي يكلفه الموظفون.

ولما كانت هذه الشركة تعرف العاملين فيها فإنهم بدورهم يعرفون عملاءها، وهناك إحساس طبيعي يسير الأمور. إذ يتاح لكل واحد منا جلسة رسمية مع الإدارة، شخص لشخص، نتكلم عما نحب أن نفعله والمجال الذي نحب أن نعمل فيه. ونجري تقييماً ذاتياً وتقديراً للأداء.

ومن الأهمية بمكان أن تخصص الشركة أموالاً للتدريب. فإذا لم نثقف أنفسنا لا يمكننا أن نثقف العملاء. ويشجع كل شخص على اتباع دورتين في العام ويترك له اختيار موادهما.

التعلم أثناء العمل هنا اختبار عسير كمعمودية النار. حيث

يقذف بالعاملين في خضم العمل ويصبح تدريبهم جزءاً من العمل . وهناك برامج تدريب رسمي في الموقع وخارج الموقع . وتعتبر المشاركة في التدريب غاية في الأهمية . فإذا قال شخص ما هنا : «لا أستطيع أن أقوم بحلقة البحث بسبب خلاف مع أحد العملاء» . فإن الإدارة تتصل بالعميل وتقول : «إن موظفنا بحاجة إلى أداء ذلك . هل يمكنني أن أحل محله أو أجري ترتيبات أخرى؟» والعميل يفهم الوضع عادة .

كثير من الأشخاص الذين يتركون الشركة يعودون إليها قائلين «لم يكن الوضع لطيفاً هكذا في المكان الآخر . فالإدارة هناك ليست معنية أو مهتمة بالعاملين» . أما هنا فنحن نهتم بالعاملين اهتماماً حقيقياً . والمزايا جيدة! هنا ندرك ضرورة التوازن في الحياة بين العمل والمنزل . إننا نقسم الأرباح فكل واحد يحصل على مكافأة بالنسبة نفسها، وتصل النسبة إلى الحد الأقصى الذي يسمح به القانون . فالجميع يساهمون في العمل ويكافأون حسب أدائهم . وهذا خارج اطار المراجعة السنوية والعلاوة التي تأتي معها . هذا هو نظام تقدير الأداء ، ويجري سنوياً بشكل حتمي . والعلاوة السنوية هي النتيجة عادة ، وترتبط دائماً بخطة عمل سديدة للتطور . فإذا طرحت فكرة جيدة ونفذت ، تكافأ عليها بشهادة خطية .

الإدارة العليا شفافة لا تعتمد الضبابية القاتمة فهي تطبق مضمون ناموسها . واحترام الآخرين أحد أعمدة هذا المكان من الداخل والخارج . كما أننا نتقن بناء العلاقات مع العملاء .

فنقوم بما علينا ونطرح على العميل أشياء جديدة باستمرار. ولا نتردد في طرح وجهات نظرنا. ونعطي العميل حقه من الوقت الذي نخصصه لمعرفة عميلنا بشكل أوثق.

ونركز على علاقات مديدة وعميقة مع العملاء الذي يتطلعون إلينا كمرجع. ونبذل جهداً كبيراً لنعرف وضع العميل الحالي والسابق. وننفق أموالاً في طلب استشارة أخصائيين في مجال عمل عميلنا لنعرف أخبار الصناعة والمنشأة ولسنا بحاجة إلى موافقة الإدارة العليا للمضي في ذلك كما أن الشركة تنفق المال في بناء فرق العمل. ولدينا كثير من النشاطات التي لا علاقة لها بالعمل ويشارك فيها الجميع (مع العملاء) لتتعرف على بعضنا بعضاً كأناس عاديين فقد قدمنا الهدايا لأحد عملائنا، مثلاً، عندما رزق بمولود.

إننا نهتم، ونبادر، ولا نعتذر عن أداء أي عمل لأن كلمة «لا أستطيع» غير واردة في قاموسنا. ونحرص دائماً على عدم التعالي على العملاء. أو على أي شخص آخر.

الشركات التي تركز على الكياسة واللياقة تجد أنها تساعد في اكتساب الثقة وتسمح لك بأن تقول (لا) للعميل عندما يكون ذلك مناسباً.

وعندما نتحدث عن الكياسة واللفظ فإننا نقصد مجموعة من المهارات، من ضمنها الدبلوماسية، والمجاملة، والحرفية والسطحية. ولدينا إحساس بمن ينتمي إلى تيغريت. ومن ليس

منها. وفلسفتنا هي: «إذا كنت لا ترغب بحضورهم إلى بيتك لتناول الغداء، لا توظفهم!».

هل في كل هذا أي مدلول له أهمية خاصة؟ إليكم بعض ما استخلصته أنا.

أنا أحب هذه الجملة: «الموهبة لا تطغى على الشخصية». ليت عملائي يحفظون هذه الجملة! أو جملة «النجاح في الخدمات المحترفة يعني توافق الشخصية». فبالإضافة إلى الرواتب الجيدة ومنحهم حصة من الأرباح، تبذل هذه الشركة جهداً كبيراً في معاملة الأشخاص، موظفون وعملاء، كأفراد، والتأكد من أنهم منسجمون. فهؤلاء الأشخاص قد بنوا نجاحهم على فهم كيفية بناء علاقات، عقلية واحدة تطبق بعد ذلك على كل من العملاء والموظفين.