

الفصل الثاني

ترامستار: دراسة حالة

ترامستار شركة استشارية في مجال التسويق حققت مؤشرات في الأداء المالي يربو على ضعف معدل الدراسة الوسطي، فزادت أرباحها بضعفي سرعة المكتب القياسي.

وقد فاقت في الأداء المكاتب الأخرى في أوجه كثيرة من مواقف الموظفين، أعلى بـ 23 إلى 47 بالمئة من متوسط قاعدة البيانات. وإذا أردت أن تأخذ فكرة عن مدى الزيادة التي تشكلها هذه النسبة، تذكر أن إحراز تقدم بمقدار 47 بالمئة فوق المكتب المتوسط، حول كامل الأسئلة، يضعك بين الـ 25 بالمئة الأوائل بين جميع المكاتب. فأن تكون فوق المعدل بمقدار 23 بالمئة يعتبر أمراً ملفتاً أما 47 بالمئة فذلك هائل. (الملحق 4 يعطيك طريقة أخرى لتقدير مدى أهمية هذه الفروقات النسبية).

هاكم عشرة أوجه (مدرجة بتسلسل هابط) تجاوزت فيها ترامستار متوسط قاعدة البيانات.

- 1 - لم تكن الحماسة والروح المعنوية أكثر علواً هنا .
- 2 - بالنسبة للمكتب ككل ، يدار نظام التعويضات بشكل عادل ومنصف .
- 3 - كمية العمل الذي لدي يتحدى قدراتي باستمرار لكنه لا يغرقني .
- 4 - الإدارة هنا موضع ثقة .
- 5 - أعتقد أنني ألتقى مرتباً جيداً على ما أقوم به بالمقارنة بآخرين في المكتب .
- 6 - الأشخاص في مكتبنا يعاملون الآخرين دائماً باحترام .
- 7 - الإدارة في مكتبنا ناجحة في ترسيخ الالتزام والولاء .
- 8 - الاتصال بين إدارة المكتب والأشخاص من سويتي جيد جداً .
- 9 - هذا مكان ممتع للعمل .
- 10 - أنا راض جداً عن عملي .

أجريت مقابلة مع المدير التنفيذي (ومؤسس) ترامستار لمعرفة كيف أمكن التوصل إلى هذه النتائج. كما تجدون أدناه نتائج مقابلات مع مجموعتين من حرفيي المستوى المتوسط في ترامستار. وذلك لمعرفة آرائهم حول الأشياء ولنرى إن كانت أجوبتهم تنسجم مع آراء المدير التنفيذي. لنبدأ مع المدير التنفيذي.

إن ما نفعله لتحقيق نجاحنا المالي هو توظيف أشخاص أكفاء، وشحنهم ثم إطلاقهم! كما حافظنا على موقعنا اللائق بالتركيز على السوق، ولم نتحول عنه، حتى عندما أتيحت لنا

فرص يسيل لها اللعاب لكي نفعل . ونضع نصب أعيننا ما يريده زبائننا الأكثر أهمية . ونبقى على صلة وثيقة بهم .

ما الذي يجعل الحماسة والمعنويات عاليتان هكذا هنا؟ أولاً نحن نربح كثيراً وأمورنا المعيشية جيدة . وهذا يساعد كثيراً . لكن هذا لا يكفي لتفسير كل شيء . فعندما باشرنا العمل في هذا المكان تفحصنا نحن المؤسسون ما نكرهه في عالم التحدي، وما هو معيق، واستبعدناه .

في الشركات الكبيرة ليس هناك من يقول لك «أحسنتم صنعاً» . أما هنا فإننا نظهر تقديراً لكل انجاز مهما صغر . ونعرب عن تقديرنا بمجرد إنجاز أي شيء . ونعترف بنجاحات الأشخاص بملاحظة نبديها للشخص أو إعلان نجاحه للمجموعة .

ليس لدينا طرح أو آلية خاصة للاتصال مع أناسنا . وإنما نحن نكتفي بالتأكيد أننا نوصل الأشياء التي نفكر بها وتلك الأشياء ضرورية لرفع المعنويات والحماسة، خاصة الأشياء التي تهبط علينا من شركتنا الأم .

وقد قررنا اعتماد نظام الوسيط ليساعدنا في مواضيع الاتصال (والحماسة) . هناك شخصان يعملان بين القيادة العليا والآخرين . أحدهما لديه خبرة واسعة في شؤون الشركة ويفهم إيقاع الاتصال على الاتجاهين . والآخر شخص إداري كان معنا منذ البداية، وهو صلة وصل رائعة .

عملهما هو التأكد من أننا نحن في الإدارة ندرك ونشعر بما يثير قلق الناس في المكتب، وأن يتأكد من أننا سنهتّم بمصادر القلق تلك. وجود أشخاص من هذا النوع يقدم مساعدة كبيرة لأننا نستطيع استقراء الوضع قبل أن يستفحل. وأي وضع سلبي يمكن أن يخلق في مهده. والحفاظ على خط حي مع ما يجري ركن أساسي في نجاح الموضوع المعنوي.

إننا نعطي الناس إمكانية حياة نوعية بالإضافة إلى عملهم. ليس هناك تفقد لوجود كل شخص في مكانه. إذا كان أحدهم مرتبطاً بموعد من الطبيب مثلاً فإن الإجابة هي دائماً «طالما أنك تؤدي عملك، يمكنك أن تذهب وتفعل ما تمليه عليك ظروف حياتك». إذا عملت بهذه الطريقة تجد الناس يعاملونك بالمثل ويأتون إلى العمل أيام العطل عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.

يقول الناس إننا نعاملهم باحترام. وهذا أمر ليس بالغ التعقيد. إننا لا نطلب من الناس القيام بأشياء لا نقوم نحن بها. ونعمل بدأب لنؤكد أن الإدارة ليس منفصلة أوبعيدة عن الآخرين.

بعد تجاربي في الشركة أخذت على نفسي عهداً بألا أجلس في برج عاجي، فنحن جميعاً، من القمة إلى القاعدة، نأكل معاً في غرفة الطعام في وقت محدد. كنا جميعاً نحمل /زادنا/ إلى تلك الوجبة فهي أمتع وقت في اليوم. حيث ترفع الحواجز بينك وبين العاملين ولا أحد يريد أن يفوت تلك المتعة!

والأمر طبعاً لا يتعلق بالمديرين فقط . فالناس يتفاعلون مع بعضهم بعضاً أكثر مما يتفاعلون مع الإدارة . والمهم هو أنهم يعاملون بعضهم باحترام ، وواجب الإدارة أن تتأكد من ذلك لأنه يجسد مفهومنا للعمل الجماعي . خاصة وأن أفضل الإنتاج يعتمد النقاش ضمن مجموعة تضم أفضل الخبرات المستقاة من أنظمة مختلفة تجعلنا نشجع احترام قدرات الآخرين .

كما أننا نتحكم بمستوى الاحترام . فالناس في حياتهم العادية يضحكون بشكل طبيعي من الآخرين ، على سبيل المزاح ، ولكن إذا سمعت بشيء «بذيء» (عن طريق مراقبينا مثلاً) فإنني أبتدعي الشخص المعني وأخبره أن الأشياء التي تعوزها اللباقة غير مقبولة هنا . أحذرهم . ولا حاجة إلى تكرار التحذير كي تبلغ الرسالة .

هل أتخلص من شخص من ذلك النوع إذا لم يتوقف عن المزاح بعد تنبيهه؟ حتى إذا كان متفوقاً في الإنتاج؟ أجل . ودون تردد! ولكن إذا كان هناك إجماع على أن أحد الأشخاص سلبي ، فإننا نحاول التركيز على الجوانب الإيجابية لديه كي يتمكن الموظفون من رؤيته بشكل مختلف . إننا نبذل قصارى جهدنا في إعطاء كل شخص فرصة عادلة . فنحن نؤمن بتدريب الحساسية والتنوع . ونحصل على درجات عالية من الثقة من قبل موظفينا لأننا عندما نوظفهم نتوخى الصدق في تصوير الوضع الذي ينتظرهم من جهة عبء العمل ، والراتب ، والمكافآت ، والمسؤوليات ، وما إليها . ونفي بوعودنا (المادية) بل

وتجاوزها. كما أن عملهم يكون تماماً كما حدثناهم به.

معظم موظفينا الجدد يأتون إلينا من جهات أخرى عندما يسمعون عن طبيعة العمل هنا. ونقوم بدورنا بتقص شامل قبل قبول الأشخاص الجدد. وتأتي الثقة أيضاً من حقيقة أننا دائماً نفي بما نعد به. ولا نتوقع من الناس أداء ما لسنا نحن على استعداد لأدائه. فنحن لا نقول للناس إن الأمر لهو ولعب، بينما هو ليس كذلك. وشعارنا دائماً هو الصدق و «الوفاء بالوعد».

يقول موظفونا إن نظام التعويضات عادل. وأظن أن ذلك لأننا نعتمد على نظام تقدير الأداء فأنا شخصياً أراجع مع الجميع ما نفعله كشركة. وما يفعلونه هم، ولماذا. وأناقش وضعهم، لذلك هناك كثير من الحوار المفتوح مع كل شخص حول عمله.

كما أننا نقدم مراجعات للأداء في أوقات متفاوتة من العام عندما نقوم بترفيعات، وعندما نناقش الأداء لا يحتل الراتب أو كمية المكافأة البند الأول في ذهن الموظف. فنحن نولي التقييم الفعلي اهتماماً كبيراً. حتى أن الناس يظنون أنه نظام عادل وليس مجرد تقدير للمبلغ الذي سيدفع. وعندما نتحدث إلى الأشخاص كل على حدة يدركون لماذا تطرح أمور وتنفذ. فاللمسة الشخصية لها سحرها.

للأرقام دور في التعويضات، والزيادات تعتمدان على

ربحية الشركة، ومقدار العمل الذي يأتي به الموظف، وكيفية أدائه للعمل المناط به. ولكن في النهاية يعرف الجميع أن الأمر مزيج من الموضوعية والذاتية.

إننا نحد من الأشياء المعيقة للإنتاج، مثل الإكثار من الاجتماعات. فقد كانت الاجتماعات في الحياة النقابية تنفري. أما هنا فالاجتماعات لها هدف وليست مجرد إجراء رسمي. الشيء الوحيد الرسمي هو سبب اجتماعنا، الذي نتعامل معه بمنتهى الجدية. فعندما يكون الموضوع ملحاً يرغب الناس في مناقشته لأنه يستقطب الاهتمام. وهنا تكون أبواب الجميع مفتوحة. ليس هناك مستويات وكل ما عليهم أن يفعلوه إذا أرادوا التعبير عن أمر ما هو أن يطرحوه.

إن إجمالي الحركة لدينا منخفض جداً، حتى في أيام نقص العناصر هذه. وانخفاض إجمالي الحركة يوفر علينا كثيراً من المال.

كما أننا نشجع الجميع على التركيز على الزبائن بشتى الوسائل سواء كانت بالعمل مع الزبون، أو لعب الغولف معه أو استضافته لعشاء أو سواه. والشركة هي التي تدفع. ففي عالم الشركات لا بد من الموافقة على أشياء من هذا القبيل. والموظفون هنا يعتمدون على تقديرهم الشخصي، ويتصرفون بما يعتقدون أنه صحيح. ونحن كرماء في ما يتعلق بالنفقات اللازمة للعناية بالزبائن، مثل العشاء والغولف وما إليها. لأننا نبرم أطناناً من الصفقات عن ذلك الطريق.

كما نحاول جلب الزبائن لزيارة مكاتبنا. مما يعطيهم شعوراً بالأطمئنان كما لو أنهم في بيتهم. ونعرض عليهم دائماً استخدام التسهيلات والأجهزة التي يحتاجونها فيه، فعلاقتنا بالزبائن طويلة الأمد. ونحن نعاملهم بكثير من العناية المحبة.

حتى أن زبائن شريكي يشعرون أنه مستعد للقفز من أعلى الجسر لإرضائهم! والجميع هنا يلاحظون ذلك ويقدرونه ويعتبرونه أسوة حسنة. وهذا أمر مهم يرسخ الاخلاص. وليس في هذا أي جديد (قليلة هي الأفكار الجديدة في هذا المجال) وإنما هي طرق مختلفة في الأداء.

كما أن العمل ضمن مجموعة أكثر تشويقاً. الزبون يحصل على نتيجة أفضل والمستشارين يدركون حقيقة أننا «لا نعرف كل شيء» والاحترام المتبادل هنا ينجم عن العمل الجماعي والتفكير الجماعي.

لا نريد القول هنا إننا أسرة سعيدة. لأننا لا نرى أية ضرورة لأن نحمل الأمور إلى ذلك المدى. وإنما يكفي أن هذا مكان مريح تحب أن تكون فيه، يعزز العمل الجماعي ويشجع الحياة خارج إطار العمل. وهناك فرق بين العمل كفريق وبين الانتماء إلى أسرة واحدة.

إننا نحاول أن نكون قدوة لموظفينا. ونحاول أن نستخدم اللغة المناسبة، دون صياح أو شتائم. فالناس يكتسبون الاحترام أو يفقدونه بطريقة تصرفهم. وعندما أغضب (ونادراً ما يحدث ذلك)، يعرف الناس سبب غضبي.

وإذا طلب مني إلقاء محاضرة اضطررت فيها إلى إفشاء أسرار إدارة عمل ناجح لم أكن أعرفها في البداية فإني أنصح بالاستماع الجيد، سواء للزبائن أو لزملاء العمل أو للمرؤوسين، كما أنصح بالاهتمام بحساسية الناس.

وقد قيل لي في فترة مبكرة من حياتي إنني قاس لا أعرف الرحمة. وأناي لا أهتم بأي شخص ولا بأي شيء، وإنما كنت أفعل ما يترتب عليّ لإنجاز المهمة التالية. (كنت أحرم نفسي كل شيء: أعياد ميلاد ابنتي، ومباريات كرة القدم، وما إليها. فلا شيء يتقدم على العمل). وعندما بدأت هذه الشركة، عرفت أي خطأ ارتكبته، وأدركت أن عليّ أن أشعر مع الأشخاص الآخرين الذين أعمل معهم وأهتم بحياتهم. ونجحت في ذلك. وأتت النتائج لتؤكد نجاحي.

في الشركات الكبيرة لا بد لك من النجاح، لكن إذا ابتلي صاحب شركتي بإحدى السنوات العجاف فإن ذلك لا يؤثر على أسلوب حياتي الشخصية. ولكن في شركة صغيرة، إذا ابتليت بخسارة كبيرة، فإنها تترك آثارها على الجميع. ومن كوني رئيساً للشركة، أجد نفسي مسؤولاً عن تأمين مستوى من الرفاهية يمكن عناصري من العيش في بحبوحه. إلا أنني لا أنام الآن نوماً عميقاً كما كنت إبان عملي في شركة كبيرة. لأنني أريد التأكد من أن عناصري لديهم عمل يجزون عليه. فعليّ دين لا بد من تسديده للناس والمجتمع.

عليك أن توظف العناصر الكفاء وأن تضع الاستراتيجية

الصحيحة، وأن تعامل الزبائن بشكل لائق. كل هذا سهل قوله، لكن يصعب تطبيقه. عليك أن تتأكد من أن لديك منتجاً جيداً أو خدمة جيدة تريد أن تسوقها (وهذا أيضاً يتم بشكل رديء)، أنت طبعاً عاجز عن أداء أي مما سبق ذكره دون عناصر كفوءة.

وأنا أفضل أن يكون لدي عناصر متحمسة مشحونة بالطاقة على أن تكون لدي مهارة اختيار الأشخاص البارزين. أنت طبعاً بحاجة لأن تقوم بالأمورين معاً. لكن الأفضل، في المدى البعيد، أن تتقن فن إدارة العناصر.

وماذا تقول العناصر التي تعمل معه؟

هذا إذا ما يعتقد المدير التنفيذي أنه يفعله. إذا أردنا اختبار هذه الملاحظات، دعونا نستمع إلى مجموعة من العناصر من المستوى المتوسط في شركة ترامستار (في هذه الحالة، وحالات أخرى قدمنا دراسة عنها، نقلت ملاحظات العناصر على طريقة السرد المستمر دون علامات اقتباس. فيأتي التقرير ملخصاً أصوات عدة أفراد مجتمعة) وإليك أقوالهم:

هذه مؤسسة صغيرة يشعر كل فرد فيها بأنه جزء من كل. حيث تضطلع العناصر بمشاريع متعددة مع أشخاص مختلفين. وتملك صلاحية التصرف في الأمور. فتنفذ القرارات على جميع المستويات مع الزبون حول النشاطات التي تمارس، وتشعر أنك ركن أساسي في كل شيء والإدارة تعطيك إمكانية التصرف بما يعينك، وإذا لم توافقك الرأي فإن لك حق المواجهة.

الناس هنا يعاملون بعضهم باحترام، لأن رأي كل منهم أساسي ومهم. فالقدرات والمعلومات مطلوبة دائماً. وجميع الأدوار مهمة بالقدر نفسه. يتناول الجميع وجبة الغداء مع بعضهم كل يوم كمجموعة، يعرف أفرادها بعض الأشياء عن الجانب الشخصي من حياة كل منهم. فنحن نهتم بمجريات حياة كل منا بما ينعكس أسلوباً في العمل.

وليس هناك من يتصرف من منطلق «أفعل هذا!» أو «لا أريد أن أسمع شيئاً عن هذا الأمر». فنحن نهتم ببعضنا بعضاً. وإذا شذ أحدهم عن التعامل مع الآخرين بهذه الطريقة فإنه يلفت الانتباه، وينبه. فالمواقف هنا مواقف أناس ناضجين.

هذه مؤسسة منبسطة. ليس فيها نظام تسلسل رسمي، ولا أنظمة تسلسل هرمي. وهذا يخلق جواً محترماً، كما تفعل سياسة الباب المفتوح.

والمديرون الكبار يشجعون الإنتاجية لكنهم يعرفون ما تنطوي عليه حياة كل فرد. فعندما تسلم بأولويات الفرد الشخصية يزداد إنتاجه. إذ يشعر الأفراد أن بإمكانهم متابعة أمورهم الخاصة.

لماذا يثقون بالإدارة؟ الإدارة تشعر بالأمور الشخصية وتراعيها. فهي ترى ما وراء كونك شخصاً في المكتب له دور محدد. لقد توفي أشخاص عديدون من أسرتي كما عانيت من مشكلة مع زوجتي السابقة، فقدمت لي الإدارة دعماً يفوق جميع التوقعات المعتادة.

والإدارة تشرك الجميع في كل نجاح أو فشل . وقد عملنا جميعاً عدة أسابيع في عرض مشروع . وانتظر الجميع النتيجة ، وعندما لم يرس المشروع علينا ، كانت الخيبة مشتركة وشخصية بالنسبة للجميع . إننا نواجه النجاح والفشل كمجموعة متماسكة وهذا يولد الثقة والحميمية .

يجب أن تكون قادراً على الثقة بالآخرين خارج إطار العلاقة الشخصية . ويجب أن تكون قادراً على الثقة بأن ما يقول كل من حولك إنه سيفعله بما له علاقة بالعمل سيفعله حتماً . وليس ضرورياً أن تحب أحدهم بشكل شخصي كي تثق به في العمل . لأنك إذا لم تكن جديراً بالثقة لما بقيت هنا طويلاً .

كما أن فرص التقدم السريع هنا أكثر منها في معظم الأمكنة ، لأننا شركة صغيرة . والإدارة العليا تشجعك . وتسأل إذا كنت تشعر بالارتياح حيال مشروعك . وتشجعك على تولي مسؤولية مشاريعها كي تتمكن من الانتقال إلى تطوير مجالات عمل أخرى .

إنهم يشجعونك على النمو مع العمل . وتلقى التشجيع من جميع المستويات لكي تبذل مزيداً من الجهد مع مرور الوقت . فكل شيء ينمو . والمنجزات تصبح جلية . وذلك قد يحدث على عجل من خلال التشجيع . وهو لا يحدث في جلسات التخطيط المهني ، وإنما على أساس فردي تتيحه سياسة الباب المفتوح .

إننا نقيّم الأداء فعلاً ولكن ليس لدينا عملية تخطيط مهني مستقبلي منظم. فنحن لا نحتاج بنية رسمية في ضوء صغر حجمنا وسياسة الباب المفتوح التي ننتهجها. إنه نظام حميمي غير رسمي لكنه فعال.

ترتبط الأجور بالربح، لكن ليس ضمن حوافز مؤطرة في صيغ. إنها تعتمد على نتائج سنة الشركة. فما تصنعه يعود إلى التقدير. لكنك دائماً تعرف لماذا حصلت على ما حصلت عليه. إننا في الحقيقة لا نعرف ما يفعله أي شخص آخر، لكن ذلك ليس بذي شأن. فنحن نحب حقيقة وجود مرونة هنا تسمح بالحصول على علاوة كبيرة. ليست محصورة بنسبة محددة.

هل يطلب من طاقم العاملين هنا سوية عالية من الاندفاع؟ ليس تماماً. فالاندفاع يتفاوت بين شخص وآخر. ولا يمكنك أن تحمس أشخاصاً ذوي اندفاع عالٍ لأن يكونوا أكثر اندفاعاً. كما أن الحماسة والاندفاع ينتقلان بالعدوى ويصلان إلى حد الإدمان. فأنت تحب التعامل مع أشخاص لهم أثر فاعل. وذلك يأتي على شكل موجات. إنه الحث بالإحاطة بالحماسة والطاقة، وليس بأن يدعوك تجلس ويقولون لك «إنك بحاجة إلى شحذ طاقتك».

ربما ترتكب خطأ هنا، ليس في العمل فحسب وإنما على الصعيد الاجتماعي أيضاً، دون أن يواجهك أحد بخطئك. هناك أمكنة النظام فيها صارم لدرجة أنك لا تستطيع أبداً أن تتحدث بحرية، فحرية الحديث تسمح للناس بالاسترخاء والشعور

بالراحة أثناء أداء أعمالهم. أما نحن فنضحك من أخطائنا ونمازح بعضنا بعضاً. وفي حفلنا السنوي نستعرض أكبر عشرة أخطاء ارتكبتها خلال سنة.

لم تتغير طريقة إدارتنا منذ البداية فأثمرت ربحاً وعراقاً وتقبلاً منخفضاً في عدد العاملين. فالشركة ترسخ الاستمرارية بالنسبة للزبائن وللعاملين لديها. مفاد القول هو أن نجاحنا يعود إلى صغر حجمنا، والاهتمام بالفرد، والتفويض والمشاريع المربحة.

مجموعة أخرى من المستوى المتوسط

إليك ملاحظات مجموعة أخرى من ترامستار

ما سر نجاح شركتنا؟ الإدارة تغرس فينا روح العمل كفريق. فالجميع يعملون من أجل نجاح الشركة. والمناخ مع الإدارة مريح. فالإدارة تتفاعل على جميع المستويات. وقادتنا يتمتعون بروح مرح حيال أنفسهم وحيال العمل، ويجلبون أشخاصاً من النوعية نفسها.

أنت تعرف جهة الإدارة. فهي لا تشدك بإحكام. وإنما الإدارة أشخاص طيبون، من النوع الذي تمناه في جيرانك. والانطباع الذي يسود هنا هو أن هدف الإدارة لا ينحصر في تحقيق الربح لنفسها. إنما هي تريد النجاح للجميع.

إنهم لا يحجبون المعلومات عن أحد. كما يشركون

الجميع في الأسى. ولا يترددون في المبادرة إلى تقديم المساعدة. وبالرغم من أن الجميع يعرفون التسلسل الهرمي، إلا أنهم يقومون بكل شيء. ولا يتوانون عن أداء أي عمل. فهم يقومون بتصوير أوراقهم بأنفسهم وتجميعها وخرزها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

الإدارة هنا مؤلفة من أشخاص على درجة عالية من التكامل. لا يؤلمون أحداً. وليس هناك ديكتاتورية. وإنما هناك درجة كبيرة من الانفتاح. فالإدارة تشجع القرارات الجماعية والجميع يعرفون لماذا اتخذ قرار ما.

تبدي الإدارة ليونة كبيرة في تطبيق الأنظمة. وتعامل جميع الموظفين والزبائن بطريقة محترمة. وتفسر أي شك لصالحهم.

كما أن عبارات الازدراء لا تسمع هنا! فالقادة يعكسون أنفسهم من خلال الحوارات. والجميع يحتكون بالقادة كثيراً فيصبحون معروفين لديهم. كما أنهم يعملون بدأب مع العملاء مثلنا تماماً.

إننا نعمل وفق مبادئ الثقة والاحترام والتمامية. فهم ينفذون ما يعدون به. ويفنون بعهودهم. كان لي في السابق رؤساء، عندما تغادر مكتبهم، تكون بحاجة إلى الاغتسال. إذ يعطريك إحساس لزج وتعرف أنك ستستغل أو أنك مستغل فعلاً، كمن يطعن من الخلف. وتشعر بالمرارة. لكن هذا الإحساس لا يتتابك هنا.

وإنما أنت تشعر أن الشركة بحاجة إليك. فمعظم الأشخاص الذي يوظفون هنا يأتون بتوصية من أحد الموظفين الحاليين، إثر عملية انتقاء طبيعي. تلك «شجرة عائلة شركتنا».

ولما كانت شركتنا صغيرة فإنك تبقى في لب الأشياء. . . فلا مهرب من المراجعة والتدقيق. بينما تجد في معظم الأماكن الأخرى أدواراً محددة مخصصة لفريق من العاملين، حيث يتصرف العاملون كما لو أن حدود مسؤوليتهم تنتهي عند حدود دورهم. وتغيب المساءلة. إلا أن هذا لا يحدث هنا. ففرق العمل تتحمل المسؤولية الجماعية في إنجاز الأعمال.

ويستطيع الأشخاص الذين لا يتلاءمون مع فريق محدد الانضمام إلى فريق آخر دون أن يسجل ذلك نقطة لغير صالحهم.

المساءلة هنا فريدة من نوعها. فهي تطال الجميع حتى أهل القمة. ولا أحد يخاف عدم الحصول على شيء ما أو الفشل، طالما أنه قد بذل جهده في المحاولة. هنا يسمح لك أن تتعلم من أخطائك دون عقاب. والخطأ الوحيد الذي تحاسب عليه هو عدم المحاولة.

هذه المساءلة من قبل الجميع تدفع العاملين نحو نقطة الرضا وتشعرك بأن أداء الجميع سيكون 110 بالمئة. وإذا لم تكافأ بعرض فإنك تعرف أن عمالك لم يكن ضرباً من العيب. وتعرف أن كل فرد قد بذل قصارى جهده وهذا أمر جدير بالاحترام.

لا توجد أية برامج خفية هنا. لأن السلوك الماكر يقلل من شأن إنجاز العمل. وإذا عين شخص ماكر خطأ، فإنه لا يبقى طويلاً. لأنه لا ينسجم مع بيئتنا فيتركها. الكل هنا يندمج، بغض النظر عن العمل الذي يؤديه. والعامل يعمل مع أشخاص مختلفين. ففرق العمل تشكل وتفض لكل مشروع على حدة. بما يطور مهارات وخبرات في أمور مختلفة لدى العاملين.

وتعتبر وجبة الغداء سرّاً من أسرارنا. فهي مسرب يعطي كل واحد منا فكرة عن نمط حياة الآخرين خارج إطار العمل. والجميع يترقبون الغداء الجماعي.

أنت هنا تفصل لنفسك نمط الدور الذي تؤديه. فتجسد الأشياء التي تريدها في الآخرين. والإدارة تشجع الأداء الجماعي ولا تقبل سواه. ولديها الاستعداد لمعالجة التفرد وعدم الإذعان بأن تضع مقياساً وتطبقه. والناس هنا يصرفون أنفسهم من الخدمة إذا لم يستوعبوا ذلك المقياس ويتكيفوا معه. فترات مؤسستنا يرسخ التعصب والحساسية. والموظفون يهتمون لذلك بسبب البيئة. فنحن نهتم بالعمل. ولا نترقب انتهاء وقت الدوام الرسمي كي نغادر.

إننا نعامل الزبائن معاملة لائقة. فنتفقد البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية المسجلة ليلاً وأيام العطل الأسبوعية وننصل بأصحابها مباشرة. ويرسخ تراثنا في العمل الجماعي ميلاً طبيعياً إلى التعامل مع الزبائن باستخدام المهارات الشخصية.

وشعارنا هو أن «العمل ليس أهم شيء في الحياة وإنما هو

جزء مهم من نسيج الحياة». أسرار هذا المكان هي الشخصية، والاحترام والتمامية.

ما رأيك إذا؟ هل اتفقت آراء المدير التنفيذي والعاملين حول أشياء مختلفة؟ ما الذي يمكن تعميمه من دراسة هذه الحالة؟ وما مدى تفاوت الآراء التي أدرجت هنا عن الوضع في شركتك؟ وهل الاختلافات حميدة أم غير حميدة؟

سأوجز العبر المستقاة من جميع الحالات المدروسة في آخر الكتاب، ولكن يجدر التوقف قليلاً للتفكير في الأشياء التي لفتت انتباهي أثناء إجراء المقابلات في هذه الشركة (وكما نوهت أعلاه، اقترح أن تسجل بعض الملاحظات التي تلفت انتباهك أنت. فربما تكون مختلفة عن ما يلفت انتباهي أنا).

وصف هؤلاء الأشخاص بضعة «أنظمة» ملفتة. نظام المشرف فكرة أسرة، كما أن الفصل بين اجتماعات مراجعة الأداء وقرارات الأنعاب فكرة لامعة، فيما أعتقد. قد لا يكون تناول وجبة الغداء جماعياً أمراً متاحاً في جميع الأماكن، ولكن بإمكانك أن ترى قوة تلك الفكرة!

إذا تركنا الأنظمة جانباً، استوقفتني الإشارة إلى كون الإدارة مؤلفة من «أشخاص طبيين». ماذا تعني عبارة «أشخاص طبيين؟» هل هي وسيلة من وسائل الإدارة؟ أجل، يبدو أن هؤلاء (كبارهم وصغارهم) يعتقدون ذلك. فقد قالوا إن مفتاح نجاحهم هو الثقة والاحترام والتمامية. كم من مديري الشركات

يختارون وفق هذه المبادئ بشكل رئيسي؟ (ليس كثيراً).

أخيراً، أخذت بمدى اتقان هذه الشركة توجيه تعامل الموظفين مع بعضهم بعضاً. فالأمر هنا لا يقف عند تعامل المديرين مع الموظفين، وإنما تعامل الموظفين مع بعضهم. فهؤلاء المديرين «يضبطون» ذلك (بالرغم من أنهم يرفضون تلك الكلمة) ويتدخلون عند اللزوم.

قليل من هذا يعتبر عادياً. وسنرى إلى أي مدى هو عادي بالنسبة للمكاتب الأخرى التي أبرزناها.