

الفصل الرابع

نورث بورت: دراسة حالة

نورث بورت شركة علاقات عامة دولية. سنستمع في هذا الفصل إلى موظفي مكتب نيويورك، الذي حقق أداءً مالياً يزيد بقدر 52 بالمئة فوق معدل جميع المكاتب في قاعدة بياناتنا. فقد ضاعفوا أرباحهم خلال عامين، وحققوا ربحاً للموظف بحدود 80٪ فوق المعدل الطبيعي، وندرج هنا، ترتيب الأعلى فالأدنى، المجالات العشر التي تجاوزوا فيها المعدل في بحث الموظفين. بمقادير تتراوح بين 18 و50 بالمئة.

- 1 - لدينا فرص تدريب من نوعية عالية لتطوير مهارتنا.
- 2 - تتصرف الإدارة بطريقة تظهر، اهتمامها بتدريب الموظف.
- 3 - الإدارة هنا تشجعك على التعلم وتطوير مهارات جديدة وتطالبك بذلك.
- 4 - الحماسة والروح المعنوية هنا عالية بشكل لا نظير له.

- 5 - إننا نعتد نظاماً لقياس متابعة الزبائن .
- 6 - هذا المكان قدم لي التدريب الذي أحجابه كي أحسن أداء عملي .
- 7 - إنني أتلقي مساعدة ملموسة في تطوير ذاتي .
- 8 - المكتب يتيح لي فرصة التعلم وتطوير مهارات جديدة .
- 9 - إننا نبقى موظفين في صورة ما يجري في المكتب .
- 10 - نحن نناقش بانتظام تقدمنا نحو أهدافنا الاستراتيجية ، ولا نكتفي بالأهداف المادية .

إننا نستمتع إلى المستويات العليا في الإدارة وإلى الأخصائيين في المستوى المتوسط. ونستمع أولاً إلى ما تقوله لجننتهم التنفيذية

ما الذي نفعله كي نحصل على نتائجنا؟ ينقضي معظم وقتنا في اللجنة التنفيذية في مواضيع الـ HR وقد كنا، كشركة، نرصد مواقف الموظفين وما يثير قلقهم بواسطة عملية مسح تجريها منذ سنة 1991، في وقت مبكر من تاريخ الشركة . ويتعامل طاقم العاملين مع المسح بطريقة جدية جداً ويعلمون أننا نحن أيضاً نتعامل معها بجدية . ونعلن النتائج كاملة، ونتيح لجميع الموظفين ساعتين للعرض الرسمي . كما نضع تقريراً موجزاً خطياً . ثم نعقد اجتماعات إفرادية لكل مجموعة للتركيز على المواضيع ذات الأهمية لكل مجموعة محددة . ونتعهد علناً بالالتزام بالمبادرات والتصرفات . يعرف العاملون أن عمليات المسح مهمة لأنها تؤثر في مجريات الأمور . فقد أظهرت إحدى عمليات المسح أن رواتبنا لا ترقى إلى مستويات السوق

والموظفون يريدون منا معالجة موضوع الرواتب. ففعلنا.

المعنويات هنا عالية فعلاً. إننا نوظف لدينا أشخاصاً رائعين، نوظفهم لحماستهم وتشوقهم وذكائهم. كما أننا نختار زبائننا. ونحاول الاحتفاظ بالمشركين منهم فقط. ونتخلى عن الزبائن إذا شككنا في إمكانية العمل معهم، أي إذا لم يكن العمل معهم ممتعاً أو إبداعياً أو مثيراً. والموظفون يقدرّون فينا ذلك. لأن استبدال الزبائن بسواهم أسهل اليوم من استبدال الموظفين الأكفاء.

إننا نعمل ساعات طويلة مجهدة، تجعلنا نشكل جزءاً كبيراً من الحياة الاجتماعية للعاملين. والارتباطات الاجتماعية تولد مناخاً ينمي العمل الجماعي. فالناس اليوم يتوقون إلى إيجاد مجموعة منسجمة يعملون فيها. تقدم أكثر من نشاط مرح في مطلع عطلة نهاية الأسبوع. نحن نقدم دروساً بالفرنسية، ونزهات، وناد للمطالعة وأشياء أخرى كثيرة، هذه النشاطات تعطي معنى لعلاقات العمل بين الموظفين.

إننا نعقد اجتماعاً شهرياً لجميع العاملين، بقصد وضعهم في صورة آخر تطورات العمل. ويسمح لفرق العمل بالاطلاع على كافة الأمور الصحيحة والخاطئة في جو ودي لا مخاطر فيه. ونتحين فرص الضحك. وتكلف إحدى المجموعات بإدارة الاجتماع كل شهر.

يكون للاجتماع موضوع محدد عادة، ترافقه توزيع مكافآت

وجوائز. وكل هذا يسهم في ترسيخ الإحساس بروح العمل الجماعي، مما يعود علينا بنفع مادي دون أدنى شكل.

ومن يشذ عن العمل الجماعي هنا فإنه لا يستطيع الاستمرار، حتى إذا كان جيداً من الناحية التكنولوجية. ويتسم العاملون بالدافع الذاتي والنشاط وإذا أخطأنا تعيين شخص لا يملك هذه الصفات فإن الفريق يبدأ بنبذه قبل أن يشعر المدير أنه كذلك. فالعمل هنا عملية تصحح نفسها بشكل طبيعي. وقد قال أحد العملاء مرة إنه يحب شركتنا لأنه يعرف أن ليس لأي شخص فيها برنامجاً خاصاً منفصلاً. وقال إنه يستطيع أن يتحدث إلى أي شخص من أعضاء الفريق ويقدم له الخدمة المطلوبة. وهذا لا يقدر بثمن.

تتميز شركتنا أنها تسعى إلى التطوير المهني الناشط على جميع الصعد. فنحن نجري اجتماعاً «لتفقد سير العمل» كل ستة أسابيع. ثم كل ثلاثة أشهر، ثم كل ستة أشهر. وهذه الاجتماعات تجري بشكل رسمي جداً في هذا المكتب مقارنة بمكاتب أخرى في شركتنا.

كما أننا لا نتهاون أبداً في متابعة دقة مواعيد الأداء. فإذا لم ينجز العمل في الوقت المحدد له يحرم العامل من الترفيع. وإذا أهمل المدير مراجعة التطوير المهني، فإن مكافآته تخفض بشكل كبير.

توضع برامج التدريب بانتظام. فالعاملون يحتاجون إلى

إنعاش معلوماتهم باستمرار، إضافة إلى قيادتهم نحو التطور. وإذا نتوسع في أعمالنا، نستخدم برامج من خارج شركتنا لتساعدنا في تطوير مهارات التدريب لدى كبار مديرينا. وهذا مكلف جداً لكننا على ثقة أنه يأتي أكله.

إذا لم يكن المدير مدرباً جيداً تترتب على ذلك تبعات مادية. حتى أن نقص مهارات التدريب لن تحتل على المدى البعيد. لكننا نبذل كل ما لدينا من جهد لإنقاذ ذلك الشخص، كأن نعين مدرباً شخصياً لمساعدته.

ونسأل الموظفين دائماً عما إذا كانوا يجدون في المكتب أسوة حسنة، وقد كنا نحصل على درجات أعلى عاماً إثر عام. ونعتقد أن هذا عامل أساسي في نجاحنا.

لا بد لنا أن نعطي مديرينا وسواهم من كبار الموظفين المهارات اللازمة للاحتفاظ بأفضل الموظفين، خاصة أثناء أزمة الأشخاص الأكفاء التي نعيشها الآن. فلدينا عدد كبير من الزبائن الذين يتطلعون إلى علاقات أطول مدى. ومن الأهمية بمكان أن يكون لدينا فرق عمل قادرة على إرضاء الزبائن. فالزبائن المرموقون يقدرّون فريق العمل الذي ينمو معهم.

يترتب على كل مدير أن يوازن خدمة الزبون، وتطور الموظف وصحة العمل. وبالرغم من صعوبة ذلك إلا أنه ليس عملاً معقداً. إننا نقوم بعمل إداري جيد وواضح. الفرق هنا هو أننا نفرضه فرضاً. ونحاسب المديرين الذين لا يقومون به. فهذه

ليست بيئة سائبة بالرغم من الأمور الترفيهية التي نحاول تقديمها.

إننا منظمون ولدينا ضوابط مالية جيدة، وبنية أساسية متينة. فبعد أن يجتاز الموظفون الأشهر القليلة الأولى يدركون قيمة البنية، لأن الأنظمة المطبقة صممت لإدارة العمل بطريقة ماهرة ومربحة وممتعة. وهذا يعني مكتباً أكثر انضباطاً. والمشكلة هي أن تجد مزيجاً صحياً من المتعة والنظام يضمن إنجاز العمل.

إننا نمارس الشفافية المالية مع العاملين لدينا. وندّش جميع الأمور المالية، باستثناء الرواتب، مع المديرين فصلياً، وهذا ينقل إلى الموظفين. فنحن نسمح للجميع بالاطلاع على الأرقام الصعبة. وهذا أيضاً يظهر التزامنا بالربح إضافة إلى المتعة. ولدينا نقاط أخرى من الشفافية في مواصفات العمل، ومدى الراتب، وما إليها. والشعار المرفوع هنا هو «عامل الناس معاملة الكبار». فنحن نعرف من عملنا مع العاملين الجدد أن أماكن العمل الأخرى تحجب المعلومات. أما هنا فكل شيء شفاف.

أما فيما يتعلق بالتدريب، فإننا نفي بوعودنا. نهتم بالتدريب ونتابعه. ونعطي أذنأ صاغية لأية معلومة يدلي بها الموظفون ونعدل برامجنا لنضمن أننا نحصل على التدريب الذي نريده. حيث تدعو الحاجة إلى تخصيص ثلاثين ساعة تدريب لكل شخص في السنة كحد أدنى، ويعطي كل شخص راتب

تدريب. والذين لا يستخدمونه يلفت انتباههم إلى ذلك. وقد تطور مفهومنا للتدريب، إلا أنه في صلب تراثنا. فنحن لا نلغي التدريب إذا كانت أرباحنا منخفضة.

لا بد من الحصول على موافقة للتأكد من أن التدريب الذي نقوم به ملائم، لكننا نتوخى اللين في تفسير ذلك. فقد وافقنا مثلاً على دروس تمثيل لنساعد أحد العاملين على تحسين مهارته في العرض وتدريب صوته للغاية نفسها.

إننا نريد أن يستخدم العاملون أعمالهم وزبائنهم في تدريبهم. وعلينا أن نكون قادرين على أن نقول للزبون إن السيد فلان لا يستطيع الاجتماع معكم لأنه يتبع برنامج تدريب. ومعظم الزبائن يقبلون ذلك ويوافقون عليه.

إننا كبار في المسؤولية الشخصية. وقد عانينا مرة من مشكلة مع عاملين لا يواظبون على دورة تدريب دفعت الشركة رسومها. فسألنا الموظفين عن سبيل معالجة ذلك. فقررنا أن الموظف الذي لا يواظب على الدورة يقطع جزء من راتبه ليسدد رسومها.

وهذا ليس على سبيل العقاب، وإنما تقويم الذات، وهو دعامة في بناء بيئة ناضجة تسعى إلى ترسيخها. إنه يعني الإحساس بالمسؤولية تجاه الشركة وتجاه أنفسهم لإنماء دورهم هنا. ليس هناك من يضع اللقمة في فم أحد. بل نحن نتوقع من العاملين التقدم نحو الصحن، وتسوية مشاكلهم دون انتظار من

يملي عليهم ما يفعلونه. إننا نوظف أشخاصاً يعرفون تحمل المسؤولية. أشخاص يشعرون أنهم يملكون زمام الأمور في توجههم نحو الزبائن ونحو تطوير أنفسهم مهنيًا.

كما نحاول الابتعاد عن السياسة. ولا نشجع الثرثرة والتذمر والتشكي. فهنا لا يتسع الوقت للثرثرة الفارغة. وكثيراً ما نسمع من يسأل: «لماذا؟» فنوقف المحركات لنصلح الخلل. وعندما نعجز عن حل أمر ما. فإننا منفتحون على العاملين في هذا أيضاً. ونجهد في الوفاء بوعدونا، لأن النكوص عنها يزعزع الثقة.

يشكل تطوير العاملين جزءاً كبيراً من خدمة زبائننا طالما أن الزبون يتعامل مع أشخاص على كفاءة عالية. وقد قال أحد الزبائن مرة: «نحن لا نريد الفريق الأول لديكم، لأنه سيتفوق قبل أن نفعل. هل بإمكاننا التعامل مع الفريق ب أو ج بدلاً عن الفريق آ؟» لم نحصل على ذلك العمل (ولم نكن راغبين فيه أصلاً) لأننا حددنا مستوانا من منطلق «نحن الأفضل».

وإذا لم يرغب العميل بذلك أو لا يستطيع العمل بتلك الطريقة فالأفضل ألا نعمل معه.

إننا نجري مسحاً سنوياً للعملاء ونجتمع مع كل منهم مرة واحدة في السنة على الأقل، ويملاً الطاقم الاستثمارات نفسها للعمل بمفرده. ثم نعقد جلسة تغذية استرجاعية مع الطاقم، يعيد المديرون النتائج إلى الطاقم ليضعه في صورة ما أحسن

أداؤه ومواقع الخطأ. ثم تعود الوثيقة إلى العميل ونقدم له تعهداً نحدد فيه المشاكل ونطور خطة عمل لوضع الأمور في نصابها. ويضطلع الفريق كله بطريقة تصويب الأمور.

تجمع نتائج المسح وتقدم إلى طاقم الإدارة ليكون في صورة الإيجابيات والسلبيات. ونعم نتائج التغذية الاسترجاعية الكلية للعميل داخلياً، وتتأثر المكافآت بنتائج التغذية الاسترجاعية للعملاء. ونجري مراجعات منتظمة يقدم فيها كل فريق تقريراً عن ثلاثة أشياء تقض مضجع أفراد الفريق حيال عملائه.

ثم نعقد جلسات «مع الطبيب» حيث يطرح كل فريق أي مشكلة يواجهها سواء كانت تكنولوجية أو تتعلق بالعملاء. يخصص «الأطباء» (وهم ثلاثة من كبار المديرين الذين تلقوا تدريباً خاصاً في الأمور الحساسة يخولهم تسيير الأمور) 15 دقيقة لكل مشكلة يطرحون خلالها أفكاراً بارعة سريعة تدير العقول.

تعمل إدارتنا كفريق عمل. حيث تعالج الأمور بشكل بارع وتتخذ القرارات بشكل جماعي لا لبس فيه. هذا الأسلوب ينقل إلى الموظفين. لا مكان للمكر هنا. فكل واحد يولي مجموعة عمل الآخر الاهتمام نفسه. ننظر إلى الأهداف مجتمعة، بشكل لا يترك مجالاً للأنانية، كما أن المكر مرفوض.

لا مكان لدينا لأشخاص يريدون الطواف لأن ذلك يزعج الأنداد والمديرين. حتى أنك أحياناً تضطر لأن تقول لأحدهم

«عليك أن تقدم بعض الأفكار هنا كي تتقدم» ويدرك الناس عادة أنهم لا يقومون بقسطهم الكامل من العمل ويقولون «حسناً».

ويتغيرون. بالمقابل، لدينا أساليب مختلفة في مكافأة الأشخاص، مثل المكافآت الفورية (العينية).

في الماضي، كان الأشخاص الذين يتركون الشركة يلقون معاملة المنبوذين، وكانت معاملة الأشخاص الذين يتركون العمل معاملة سيئة تنعكس بشكل سلبي على الباقين، الذين يجدون في ذلك مقياساً مزدوجاً. فإذا كنت بصدد ترك العمل تجد نفسك فجأة، تعامل بطريقة غير إنسانية. فيدرك الآخرون أنهم سيلقون المعاملة نفسها من «شركتهم» إذا أرادوا ترك العمل.

إلا أن ذلك الجزء من تراثنا قد تغير. فنحن الآن نعامل الأشخاص الذين يتركون العمل باحترام وتقدير لما أسدوه من خدمات لشركتنا. ونقيم لهم حفلات وداع. فيغادرون باحترام ونركز على إنجازاتهم. مما أدى إلى أن بعض موظفينا السابقين أصبحوا يريدون العودة فعلاً.

ليس هناك ما يفاجئ الموظف. فنحن واضعون في القول «هذا ما نمثله وهذا ما تحصلون عليه». إننا نجسد ما نطالب به. ونخلص لمبادئنا، وليس لدى الإدارة أية تصرفات تنبي عن ضعف. فنحن دقيقون في المقاييس، بالرغم من أننا نتقبل الأسباب التي قد تحول دون الالتزام بها.

لا بد للمدير الجيد المتطور من الشجاعة الأدبية، وحتى

إذا كانت الأعراف تنص بوضوح على ما يترتب عمله، إلا أن عمله مازال صعباً فهو يتعلق بالاحترام والثقة والسلطة والإخلاص والقدرة الذاتية والوفاء بالعهود. مما يتطلب نمطاً خاصاً من الشخصية تحمل مبادئ وتمسك بها. وقد تعلمنا أن التمسك بالمبادئ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإمكانية الربح. فالأخلاق هي الأساس الوطيد الذي لا بد لك أن تنطلق منه.

جماعة المستوى المتوسط

نستمع الآن إلى مجموعة من المستوى المتوسط في نورث بورت. ويمثل الأشخاص الذين تطوعوا بالحديث عدة أقسام وكلهم من مرتبة أدنى يحملون آمال الموظفين الجدد. إليكم ما قالوه:

ما الذي يفعلونه هنا كي تأتي النتائج إيجابية؟ الناس مستعدون ومتلهفون للبقاء في العمل، وذلك بسبب تهذيب مشترك كبير إضافة إلى إحساس بالجماعة. في هذا المكان يترتب عليك أن تحترم زملاءك وأن تكون ودياً. وإذا كنت فظاً في تعاملك مع أحدهم، فإن عليك أن تعتذر إليه سواء كان من مرتبة أدنى أو أعلى. فإذا لم يتعامل الناس مع بعضهم باحترام يستغنى عنهم. بغض النظر عن قدمهم أو نجاحهم في العمل.

الأمر مختلف في شركات أخرى. فبعضهم يسمح للناس بالصياح في وجه الطاقم، بالفاظ نابية، لا نقبلها أبداً. كما أن الإدارة تتخلى عن العملاء الذين لا يعاملوننا باحترام.

وناموسنا هو «احترم الآخرين يحترمونك» فأنت تسمع كلمة «شكراً» طوال النهار. والإدارة تعرف أن بيئة اليوم تسمح لأي منا بالذهاب إلى مكان آخر في أي وقت (قد يكون الدافع وراء ذلك الحصول على مزيد من المال). فيظهرون التقدير. ليس بالمال وحده وإنما بلفتات صغيرة كالمشاركة بين فرق العمل وتبادل كلمات الشكر عبر البريد الإلكتروني.

والإدارة تسمح لنا بحرية ترتيب أولوياتنا. ونحن نحترم أفكار الآخرين وقيمهم. ونستمع إلى الجميع. ولا نهمل أحداً لأنه من مرتبة مختلفة. فكل شخص يأتي بخبرته إلى الطاولة، وعليك الاعتراف بتلك الخبرة واستغلالها.

إننا جماعة متكاتفة. نلهو كثيراً ونعمل كثيراً. فذلك يضيف على جو العمل بعض المرح في مهنة تزخر بالتوتر. وعليك أن تخصص الوقت اللازم للتواصل الاجتماعي، حتى في المدخل والممرات.

تجد هنا حرية أكثر مما تجده في أماكن أخرى. فهناك مرونة في مناقشة ما تريد والمجال الذي ترغب العمل فيها وشؤونك الخاصة فأنت دائماً تلقى أذنًا صاغية حول عملك وما يجري حولك.

ولدينا الاستعداد لإعطاء فرصة للشباب في العمل وتحمل المسؤولية. بغض النظر عن السن. والإدارة تطلب التغذية الاسترجاعية على جميع المستويات وبشكل منتظم، سواء كان

ذلك حول قائمة الطعام أو حول برنامج أحد العملاء. وتشكل فرق عمل (تاسك فورس) لجميع التغييرات في الشركة.

فعندما غيرنا موقع المكتب، أخذت آراء الجميع. وكان لكل واحد، بغض النظر عن موقعه، حرية القول: «هذا غير عملي». والأكثر أهمية هو أننا نستطيع أن نلمس كيف تغير التغذية الاسترجاعية الأمور هنا. فنعرف أن الإدارة تصغي.

كما أن الابتكار والتغيير يجريان باستمرار هنا. وليس من يقول «هكذا كانت طريقة العمل!». فالفرصة دائماً متاحة لاكتشاف طرق جديدة. وإذا أردنا البقاء في موقع الريادة فإننا نسعى بالاستمرار ونحاول أداء شيء آخر، والبناء على ما هو عملي. هناك دائماً هامش للمخاطرة لكنها محروضة. ويصعب على الأشخاص الجوالين أن يجدوا مكاناً لهم هنا لأن عملية المراجعة تركز دائماً على: «إلى أين تريد أن تذهب من هنا؟ وما هي الموارد التي تحتاجها؟».

تحظى الإدارة بثقة الجميع لأن بابها مفتوح باستمرار. فالمديرين يدعمون طاقم العاملين لديهم ويدافعون عن قراراتهم. وهم على استعداد لمجابهة العميل لصالحنا. ويدركون أن الموظفين يتطلعون إلى مساعدة المديرين في التوسع في مهنتهم.

إنهم يحترمون الحياة الشخصية. فإذا بقيت في العمل حتى وقت متأخر فإنهم يفهمون أنك ستتأخر في القدوم في اليوم

التالي. والفرق التي تعاني من ضغط في العمل لا تكلف بمتابعة مواضيع جديدة.

هناك أطر واضحة لحجم العمل والعائدات المرجوة ولكن ليس هناك أية نقاط سلبية تثبت في سجلك إذا تجاوزتها. وقد قال لنا كبير المديرين مرة: «إن أرباحنا عالية جداً، وهذا يعني أننا نعمل بوتيرة عالية». وكان لقوله ذلك أثر كبير في النفوس!

رئيسة المكتب واقعية ومحترمة. ليست متساهلة، لكنها لا تضع حواجز بين الناس. كما أنها طبيعية لا تتظاهر بما ليس لديها، لكنها قادرة على الحسم والجدية.

إنها تهتم بالأمر الصغيرة. ففي الذكرى السنوية لبداية عملك في الشركة توجه إليك رسالة صغيرة - بخط اليد. والعاملون عادة يثبتون رسائلها الصغيرة على جدران مكاتبهم. إنها تعرف أسماء الجميع. وعندما تلتحق بالعمل لأول مرة تدعوك إلى شرب الشاي معها وتستمع إليك تحدثها عن نفسك. فهي تتعامل مع العاملين بشكل شخصي.

ما الذي يميز تعاملنا مع العملاء؟ إننا نعطي العملاء مواعيد تسليم معقولة. وهذا يلقي تقديراً كبيراً لدى العاملين، يمكنهم من أداء العمل المطلوب بشكل أفضل.

ونقول للعملاء إن لدينا فريق عمل كامل جميع أفرادهم مهمون ويستطيع كل منهم الإجابة عن أسئلتهم. وهذا جيد بالنسبة للعملاء لأنهم يعرفون الأشخاص الذين يقومون بالعمل

ويعرفون أن أسئلتهم ستعالج بشكل لائق. كما أننا نؤمن أن كل من يحط من شأن عمل ما فإنه يعمل أيضاً. وهذا ليس الحال في أماكن أخرى.

وقد حدث مؤخراً أن واحداً منا لم يشأ العمل في تقرير محدد يتعلق بتبرير حمل السلاح. كان سيضطر إلى العمل من أجل شيء لا يؤمن به، وكان ذلك مزعجاً. وقد وافقت الإدارة أنها لا تؤمن بالمضمون وبالتالي فهي غير قادرة على العمل في التقرير فأخلت مسؤولية أدائه. إننا نعتقد أن عليك أن تؤمن بما تفعل.

لا شيء يعلو على الإبداع هنا. فإذا كان لدى شخص من دائرة أخرى فكرة ما، نرحب به في الجلسات التي نعقدّها لمراجعة ما يطرأ من الأفكار النيرة. ونحسن استغلال العاملين الذي يتجاوزون حدود مهام عملهم المحددة.

كما أننا نكلف أشخاصاً مناسبين للعمل في الحسابات والفواتير. ولا نحمل السوية الأعلى أي عناء إذا استطاع شخص من المستوى الأدنى أداء العمل. كما أننا نتوخى الصدق والأمانة في تعاملنا مع العملاء، وهم يعرفون ذلك. ويلمسونه.

تسوق عروض العمل الجديدة على أساس العلاقات العامة. فأنت تريد أن تحب الأشخاص الذين تعرض البرامج عليهم، وتريدهم أن يحبوك أنت، ليس العمل وحده. والكسب في العمل يعول بدرجة كبيرة على العلاقات، ويعتمد على من يوليه العميل ثقته.

إنها بيئة عمل لطيفة لهذا تجد فيها كثيراً من الأشخاص الذين يتميزون باللطف والكرامة. هذه الصورة تنتقل إلى العملاء الذين تمتد العلاقات معهم إلى مدى يتجاوز سبعة وعشرين سنة. كما يذهب موظفونا إلى مواقع العمل ويعملون بشكل مؤقت في شركات العملاء، بينما هم موظفون لدينا. ونعتقد أن هذا يظهر احترام العملاء لنا.

تتخذ مراجعات وجاهية مع العملاء سنوياً. مما يغذي التكامل والاحترام. وتساعد التغذية الاسترجاعية العميل في معرفة موقعك وكيف تؤدي عملك.

أما المكافآت فترتبط بما عمله، وتمنح بين وقت وآخر ولا تصرف سنوياً فحسب. إنما ترتبط بشيء ملموس ومحدد، فتفهم لماذا تحصل عليها.

ما هو الشيء الذي استطعنا تحسينه؟ الرواتب يجب أن تكون بسوية الصناعة. فكل يعرف أنك إذا تركت العمل تحصل على زيادة تصل إلى 15 أو 20 بالمئة في مكان آخر. إننا سعداء بوجودنا هنا لكن السعادة لا تسد الفجوات. إلا أن الإدارة لا تهمل هذه المشكلة، مما يساعد في جعل الناس يفضلون البقاء.

بلغ عدد العاملين هنا المئتين ولا نتمنى أن نرى الشركة أكبر مما هي عليه الآن. إنهم يبذلون جهدهم للاحتفاظ بالعاملين والحفاظ على جو الأسرة الواحدة، الذي يهدده التوسع.

في المكاتب الذائعة الصيت يدعونك إلى الإدلاء برأيك حول ما استخلصته من هذه الدروس. وهذه ملاحظاتي الأولية:

خرجت من هذه المقابلات ترن في أذني كلمة واحدة: «عجباً!» فيها هي مجموعة من الأشخاص تعرف تماماً ما تعمل وكيف تعمل. ألم تستوقفك هذه الجملة الرائعة: «المزيج الصحيح من المتعة والانضباط». إنها عبارة تبقى في الذاكرة.

المتعة هنا حقيقية وشاملة فهناك نواد للكتب، وضحك عال، واجتماعات تتخللها أفكار رئيسية، ولا تنسى أن المرح ليس وقفاً على الحفل السنوي أو اجتماعات المكتب. وإنما المرح متجذر في طريقة أداء العمل. ولكن ليس على حساب الانضباط. فالمدبرين لا يحصلون على مكافآت ما لم يقوموا بتقييم الأداء. وذلك قاس! (لكنها فكرة شجاعة ولا معة).

تجري الشركات اليوم تغذية استرجاعية للعملاء، ولكن أي شركة تلك التي تبدي انضباطاً في طرحها كهذا المكتب؟ يقوم هذا المكتب باستخلاص كامل المعلومات، ويشرك جميع أعضاء الفريق بالنتائج، ويقوم بالتزامات علنية للعملاء حول طريقة متابعة العمل! هذا هو الانضباط! وهذه هي الشجاعة! وهذا هو ما نقصده بتطبيق ما ندعو إليه!

لقد سمعنا هذه المواضيع قبل الآن، كما في الفصل الثاني: الموظفون يعتقدون أن المدير شخص راق ومحترم! ما

مدى أهمية ذلك؟ (غاية في الأهمية) وهل هو مألوف؟ (ليس كثيراً!).

وأخيراً، لاحظ أن الحرص على عدم التوسط في الحجم موجود في هذه العملية القائمة على مئتي شخص، كما هي في العمليات الأصغر في دراسة الحالات الأخرى. فالجميع يعتقدون أن قلة عدد العاملين تسهل الحفاظ على تقاليد العمل. ولكن ربما لم تكن شرطاً ملزماً. فمئتي شخص عدد كبير، بالنسبة للأعمال التي نستعرضها هنا، على الأقل.