

الفصل الثامن

أركيبلاغو: دراسة حالة

ربما كان أركيبلاغو، وهو أحد مكاتب شركة كبيرة، المكتب الأكثر نجاحاً على الصعيد المالي في قاعدة البيانات. فقد بلغ أداؤه المالي ثلاثة أضعاف أداء المكتب المتوسط الأداء. دفعه إلى ذلك هوامش ملفتة ونمو سريع جداً. وقد رفع المدير الذي تحدثت معه مؤخراً، ولم يعد في الموقع نفسه عندما أكمل طاقم العاملين البحث. فلم يستجوب أيّاً منهم.

إليك النقاط العشر لمواقف العاملين التي تميزت أركيبلاغو في أدائها على المكاتب الأخرى (بفارق 28 إلى 42 بالمئة) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

- 1 - تتاح لنا فرص تدريب عال لتحسين مهارتنا.
- 2 - الإدارة تتصرف بشكل يظهر أن تدريب العاملين أمر مهم.

- 3 - إننا نناقش بانتظام تقدمنا نحو أهدافنا الاستراتيجية، ولا نتوقف عند حدود الأهداف المالية.
- 4 - أنت مطالب هنا بالتعلم واكتساب مهارات جديدة، ولا يكتفي المكتب بتشجيعك على ذلك.
- 5 - إدارة مكتبنا تصغي باستمرار لموظفينا.
- 6 - إننا نضع موظفينا دائماً في صورة ما يجري في المكتب.
- 7 - الإدارة تحصل على أفضل أداء يستطيعه كل فرد في المكتب.
- 8 - الاتصال بين إدارة المكتب والعاملين في أي مستوى جيد جداً.
- 9 - الأشخاص الذين يسهمون بالقدر الأكبر في النجاح الإجمالي للمكتب يتلقون أعلى المكافآت.
- 10 - إننا نستثمر جزءاً مهماً من الوقت في أشياء تأتي أكلها في المستقبل.

وها هو رد رئيس المكتب على منجزات المكتب

كيف توصلنا إلى هذه النتائج؟ أحد الأسباب هو الحجم. فالحجم الصغير جيد، لأنه يجعل تأثير المدير على العاملين معه أكثر سهولة.

إننا من أنصار مبدأ أن عليك أن تكون لاعباً في فريق. فإذا كنت مديراً عليك بغسل كأسك بنفسك. ذلك يظهر أنك لست سلطوياً. لكن لا يمكن أن تفعل ذلك لمجرد أن تترك

انطباعاً لدى الآخرين فالناس يحسون بالصدق وعندما تفعل ذلك بشكل صحيح فإنه يعطي الأثر المرجو.

نحن نبدأ اجتماعاتنا في الوقت المحدد لها حتى إذا لم يكن الجميع قد حضروا. وأقرع المتأخرين. وأشير إلى أن تأخرهم احتقار للآخرين.

أجعل الناس يثقون بي بأن اهتم بهم وبتطويرهم اهتماماً حقيقياً. وإذا كان هناك من يفكر بترك العمل، وكان ذلك في مصلحته، فإنني أشجعه وأدفعه إلى ذلك.

كيف يؤدي ذلك إلى الكسب؟ لأن بقية العاملين لا يتركون العمل بالسرعة نفسها وفي الوقت نفسه. لقد نزعنا سلاحهم فأصبحوا يعتقدون أن هذا المكان جيد. وعندما يتركون العمل هنا فإنه يحملون معهم مشاعر طيبة. لدينا مجموعة قوية من الجامعيين أعاملهم من منطلق «لن أدعكم تتركوا العمل إلى أن تجدوا فرصة تليق بكم».

وكثيراً ما أفنع العاملين بعدم ترك العمل بأن أقول لهم «لم ينضب معينكم هنا» أو «ذلك العمل الجديد ليس أفضل فرصة تأتيكم». أو ربما أقول «وداعاً! هذا قرار سليم، لا أستطيع أن أفنده». والناس يقدرّون الحقيقة خاصة عندما تقال بإحساس ينم عن اهتمام ومحبة.

والناس يقبلون النقد مني لأنهم يعرفون أنني لا أحابي ولا أشايع. فالمحابة المفرطة لا مكان لها. وأنا لا أطيقها وأنصحك بتدريب نفسك على تمييزها واجتثاث جذورها.

أنا أحاول فعلاً مساعدة العاملين لدي. وهم يصدقون تغذيتي الاستراتيجية. فمعظم القرارات التي أتخذها لا تعود عليّ بمنفعة خاصة. فأنا أحاول دائماً أن أقوم بأشياء للمنفعة العامة.

وقد تعلمت أن ليس بالضرورة أن يفكر الجميع كما أفكر أنا. لذلك أحاول أن أفكر في ما يحرض كل شخص، خاصة في ضوء الاختلافات بين الأجيال. عليك أن تدير الناس بالطريقة التي تلائم كلاً منهم، كما تحب أنت أن تدرّهم. فالمدير الجيد هو ذاك القادر على تغيير أسلوبه وفق الشخص الذي يديره. ولا بد من الحذر خشية أن تصبح شخصاً متقلباً أشبه بالحرباء. عليك أن تتكيف فحسب.

مهم جداً أن يكون لديك أشخاص من عقلية مماثلة فذلك يجعلت الأمور أسهل. ما الذي تبحث عنه في الشخص الذي من عقلية مماثلة؟ شخص يحب العمل ضمن فريق لا أن يكون مهووساً بذاته. لكل شخص صوت. وعندما أحاول العثور على الأشخاص الملائمين أركز على الحيوية والنشاط. فأسأل: «ما هو دافعهم؟ لماذا يريدون الانضمام إلينا؟ ما هي الأمور التي ستساعدتهم على النجاح؟ من منهم سيبردي تعاوناً جيداً؟» وأستبعد الأشخاص الذين يبدوون تكالفاً على العمل والذين يحرصون على المنصب.

إننا نركّز على النوعية الجيدة في العمل، كما أننا نركز

على المتعة في أدائه. فنسمح للناس بتجريب أشياء جديدة ونمد لهم. فإذا كنت ثابتاً على المبدأ فيما تتوقعه من الآخرين فإنك تجد الناس ينسحبون من تلقائهم. ولكن، كمدير، لا بد من الثبات على قيمك وآمالك.

أنا مستمع جيد. لا أستمع للآخرين فحسب وإنما أصغي إلى ما يمليه علي عقلي. فإذا شعرت بعدم الارتياح أعرف أن هنالك سبباً لذلك، فأهتم به. وفي كل ما بذلته من جهود لإثارة حماسة الناس كان ما يربو على 50 بالمئة بالاتصال الشخصي. فمعظم التأثير والتغيير يطرأ عندما تكون الإدارة واحد على واحد. فكل ما تقدمه المجموعة تقريرى. إنه الصحة بعينها وأنا أحاول أن أحافظ على التوازن في التركيز على العاملين معي، والعملاء، والأمور المالية. وأستطيع أن أقوم بالأمور الثلاثة معاً، بينما لا يستطيع كثير من المدراء معالجة أكثر من واحد فقط. وأمضي حوالي 50 بالمئة من وقتي مع العاملين معي، و30 بالمئة مع العملاء و20 بالمئة في الاهتمام بالأمور المالية. في المكاتب الكبيرة قد يحتاج العاملون نحو 60 إلى 70 بالمئة للشؤون المالية.

ربما كنت أفضل أن أمضي مزيداً من الوقت مع العملاء. ولكن الأهم هو أن يتعلم العاملون معي كيف يخصصون وقتاً للعملاء.

إننا نعطي موظفينا إحساساً بالكبرياء فهذا مكان طموح

وعال مديد الأهداف. ونحن نقدم نموذجاً للعمل الجيد. ونظهر للناس الفرق بين العمل الجيد والعمل الذي يفي بالغرض فحسب.

ماذا أفعل لأقنع الناس بأن المكافآت تعطى لمن يستحقها؟ العاملون الأفضل يحصلون على فرص عمل أفضل وأكثر تنوعاً تحثهم وتثير حماسهم.

ويأتي الإعلان عن قرارات المكافآت واحداً أثر آخر، حيث أشرح للعاملين لماذا منحت المكافآت. ومن الأهمية بمكان أن تأتي المكافأة في حينها. فطريقة تقديم الأمور مهمة وذات مدلول، مثل الورق الذي تغلف به هديتك.

إننا نجري مراجعات سنوية دقيقة، لكننا نمنح مكافآت فورية إضافية لعمل أحسن أداءه. أعتقد أن عملية دراسة التعويضات تدار بشكل جيد. فهي ليست موضوع مال يمنح فحسب. فأنت تمنح علاوة في الذكرى السنوية لعملك مع الشركة. أما مراجعات كبار الموظفين فتناقش فصلياً من قبل قيادة الإدارة. يفرض العمل في هذه الشركة. أن تتعلم مهارات جديدة. وهذا يعني ألا مكان هنا لمن يطلب فرصة عمل ولا يسعى إلى مهنة يحقق فيها نجاحاً. تتغير مهام العمل باستمرار يتطلب كثيراً من المحاكمة حتى من قبل صغار الموظفين. ويصبح الإلحاح في طلب تعلم أشياء جديدة مستساغاً لأننا نسعى باستمرار لمساعدة الموظفين على التوسع في تطلعاتهم،

ولأن ذلك أمر ممتع. فإذا قبلت تحدياً جديداً وتجاوزت عقبة فإنك تتعلم شيئاً وتشعر بالمتعة. وإذا لم تجد في ذلك متعة فأنت لست منا.

لماذا لا يحدث هذا في كل مكان؟ أظن أن ذلك لأن المديرين الآخرين لم يتح لهم الاحتكاك بخبرات جيدة ونماذج قدوة. فالقدوة مهمة، إنها الجوهر. لا بد من عرض قيم الصبح والخطأ. كما أنك تحتاج من يحثك ويحمسك، أشخاص يقولون: «بإمكانك أن تنجز هذا، أنت له!».

هل هناك أي شيء قمنا به بشكل مختلف مع العملاء أدى إلى ما حصدناه من نتائج مالية جيدة وموقع متميز؟ إذا كان لدينا إحساس أننا لا نكثرث بهذا العمل فإننا لا نتقدم بعرضنا. وإذا أحسنا أن العمل لا يستطيع الاستمرار في ما تفرضه عليه العلاقة، أو أن العمل سيكون مملاً، فإننا لا نأخذه على عاتقنا. وعلينا أن نتذكر أن هناك أشخاصاً جيدين يعملون لدينا ولا نستطيع أن نقحمهم في وضع ممل وفاتر. لأنه غير مجد. لذلك فإننا نستبعد العملاء الذين لا يعاملوننا بشكل جيد، ولا نتحملهم، لأن موظفينا أكثر أهمية في نظرنا.

ونعتقد أن عليك ألا تقدم على عمل خارج دائرة اهتمامك. لأنك لن تتقنه. فإذا لم تكن معنياً بالأمر وراغباً به لن يحالفك النجاح اللافت، مما يؤدي سمعتك. فالكسب يأتي إثر النجاح في العلاقات مع العملاء، والاهتمام بهم. وإذا

سَاءت الأحوال، هل نتفق مع عميل غريب؟ لا. ليس من الحكمة في شيء أن تتخذ قراراً سيئاً يعود عليك بربح مالي في المدى القريب. يصعب الحفاظ على طريقة التعامل هذه عندما تكون شركتك صغيرة لأن علاقتك بالمال عندها تكون أكثر إلحاحاً. أما في المؤسسات الكبيرة فيمكنك استيعاب بضعة مهام رديئة يغطيها الحجم الأكبر من النجاحات.

أحد الأشياء التي أعمل عليها الآن هي الحفاظ على تراث «واحد إثر واحد» في شركة أكبر ومتعددة المواقع. وأحاول أن أقنع جميع مديري المكاتب بوجهة نظري، ليس بمجرد الحديث عنها. فالناس يتعلمون بالقذوة التي تعطيها لهم. وعندما تحدد الإيقاع فإنهم يحملونه إلى مكاتبهم.

ونحن نفضل أن نطور مديرينا من الداخل. فثمانون بالمئة من كل شيء تعود إلى توظيف الأشخاص المناسبين. وإذا كان لديهم 80 بالمئة من القيم الصحيحة الحقيقية، وكنت لهم أسوة حسنة ودعمتهم فإنهم يفلحون. نجري تدريباً إدارياً للأشخاص مرتين في العام. حيث يأتي الناس من كل المكاتب. كما نعقد اجتماعات للمديرين على مستوى الشركة مرتين في العام يتبادلون خلالها الخبرات.

إضافة إلى أنني أقوم بزيارات منتظمة لجميع المكاتب وأحاول الالتقاء بجميع الموظفين وقد خصصت خلال الأشهر الستة الأولى وقتاً لنصف عدد العاملين في شركتنا، وعددهم يربو على أربعمئة، اجتمعت بكل منهم على حدة.

جميع الشركات تقول ذلك، لكنهم لا يجسدون فعلاً ما يقولونه. أما هنا فالنظام الإداري الرئيسي يعتمد على أننا نجسد قيمنا.

لب الموضوع هو الاستعداد للرهان على إجراءات بعيدة المدى لعدة أشهر، وليس الاكتفاء بالمردود القصير الأمد. فأنت لا تستطيع تحمّل التشتت المفاجئ.

وإذا اضطررنا إلى الاختيار بين «الإسراف في الميزانية لمدة شهر» أو «إلغاء التدريب» ماذا نفعل؟ نحاول أولاً أن نضغط نفقات التدريب مع الإبقاء على الفائدة نفسها.

إذا استطعنا ذلك، فإننا لا نلغي التدريب. ونراهن على النتائج البعيدة المدى.

كما نعتد على متأخرات محاسبية من أشهر رغبة نتكئ عليها في الأيام العجاف ونخصص كثيراً من الوقت لدراسة الآفاق المستقبلية قبل أن تغلبنا. فإذا تنبأنا بمنحدر مقبل نتخذ خطوات للتغلب على المشكلة قبل أن تطرأ فعلاً مما يوفر علينا عناء معالجتها بعد وقوعها. لكننا في المحصلة نفعل ما هو صحيح في المدى البعيد للعميل وللموظفين.

ويعود بعض اعتزازنا بترائنا إلى أننا نحمله منذ زمن بعيد. ونتصرف وفقه. فبمجرد أن تشرع بزخم في الاتجاه الصحيح تصبح المتابعة أسهل. وكلما انحصر تركيزك بكسب المال، أصبح الكسب أصعب. فأنت لا تتخذ القرارات نفسها إذا كان تركيزك محصوراً بالمال. لأن للأصول أهميتها.

ما الذي أثار اهتمامك هنا؟ أنا أجد كل ما تقوله هذه الإنسانية الآسرة ساحراً، خاصة في ضوء سيرتها. إلا أن النقاط التالية أثرت بي بشكل خاص:

- معظم القرارات التي أتخذها لا تعود عليّ بمنفعة خاصة. فأنا أحاول دائماً أن أقوم بأشياء ذات منفعة أكبر.
- ربما كنت أحب أن أمضي مزيداً من الوقت مع العملاء. لكن الأكثر أهمية هو أن يتعلم الموظفون كيف يمضون الوقت مع العملاء.
- عندما تعتمد الإدارة أسلوب التعامل الشخصي والمباشر، يكون تأثيرها أكبر وأعمق.
- أنت لا تتخذ قراراً خاطئاً كي تحقق هدفاً مالياً في الأمد القريب.

هذه عبارات بسيطة وقوية لفلسفة واضحة حول دور المدير. إلا أن ما يترك الأثر الأكبر هو أنها تجسد هذه الأقوال بالفعل! يندر أن تجد شخصاً يحمل شجاعة قناعاتها!