

## اعمل كأنك صاحب العمل



### تيودور كيني

في قاعة اجتماعات مصنع سيارات جنرال موتورز في مدينة ويلمينغتون، ديلاوير، يحب المديرون، وذلك عندما تكون الأمور عسيرة جداً، عرض أحد الأفلام، ويرجع تاريخ هذا الفيلم إلى عام 1991 حيث يبدأ العرض بظهور مدير تنفيذي لشركة جنرال موتورز يقول أن المصنع سوف يغلق أبوابه في ثلاث سنوات. ويقول أيضاً، ليس هناك أي إمكانية لإعادة النظر في هذا القرار أو إبطاله.

ويظهر مدير المصنع العام في المشهد الثاني وهو يصرح: ربما لن نستطيع إنقاذ المصنع ولكننا نستطيع أن نجعلهم يشعرون بأنهم أغبياء لاتخاذ مثل هذا القرار.

وهذا ما فعله عمال المصنع. وحيث إنه لم تكن لديهم أي مكاسب منتظرة، بدؤوا بصنع سيارات عالية الجودة جعلت تجار السيارات يطلبونها على نحو خاص. ولأن العمال كانوا مرشحين لفقدان وظائفهم، بدؤوا يصنعون السيارات بمهارة فائقة فاكتسبوا حق طرح سيارة جديدة في الأسواق. وعندما جاء وقت إغلاق المصنع، كان على

الإدارة أن ترفض ذلك: إن الموظفين في ويلمينغتون أصبحوا ذوي قيمة عالية جداً من الصعب فقدانها.

إن جون كاتزينباخ، مؤسس المكتب الاستشاري «شركاء كاتزينباخ» الواقعة في مدينة نيويورك ومؤلف كتاب «لماذا يعتبر الاعتراز أهم من المال»، يحب قصة مصنع ويلمينغتون لأنها تظهر ما يسميه «المؤسسة التي تشيد الاعتراز».

ويقول كاتزينباخ: في المناخ الاقتصادي الصعب وعندما يقل المال لإعطاء مكافآت مالية إضافية ويثار قلق شديد حول التسريح المؤقت، يصبح التواصل مع الموظفين حول قيمة عملهم ودعم الاعتراز الذي يشعرون به تجاه عملهم، أمراً أكثر أهمية. وهذه ليست توصية لاختلاق حماس زائف يضيء بريقاً على المشكلات. إن التكلم حول الاعتراز مع الموظفين يجب أن يكون حقيقياً فالموظفون يستشعرون غياب الصدق الإداري، وهكذا فإن تواصل المدير في هذه الحالة ينعكس على نحو سلبي على الموظفين. وكما كتب دونالد إن سل في كتابه «إنعاش الأشخاص الأكثر كفاءة: لماذا تنهار الشركات وكيف يعيد المديرون العظام بناءها» وهو كتاب جديد يتحدث عن التحولات، «المديرون الناجحون يظهرون ارتباطاً محكماً بين ما هم ملتزمون به وما يمثلون، وإن أي فصل لهذا التواصل يؤدي إلى عواقب وخيمة.

إن التعهد بإجراء تواصل يتعلق بالاعتراز، هو قوة دفع تحفيز جبارة. ويقول كاتزينباخ أن الاعتراز عاطفة بشرية جوهرية متأصلة،

وهي تدفع بأداء العمل في اتجاهات مختلفة كالإبداع وتسليم منتج أو خدمة عظيمة أو كسب احترام زميل في العمل. وبينما تعتبر السمعة المحترمة ووحدة الجماعة التي تنبثق من العمل لمؤسسة معينة القوة الدافعة للموظفين، فإن الاعتزاز بالعمل والتقدير للقيمة الجوهرية لما يقوم الموظفون بتأديته على نحو حسن - مهما كان العمل ذاته - هو الآلية للحافز لأنه يخاطب هوية الموظفين وجدارتهم.

### الاهتمام بالدقة

لقد عُين السيد ديف تومسون في منصب (فني قياسات) في حقل بترول أنوكول، تكساس عام 1993. وكان مسؤولاً عن التوثق من أن كميات البترول والغاز الطبيعي التي تضخ من الحقل، تدون بدقة. ولم يكن هذا تحدياً كبيراً فيما يتعلق بكميات البترول ولكن الغاز الطبيعي كان أمراً آخر. ويقول ديف: «إن البترول كان دائماً مورد رزق للجميع»، ولكن على ما يبدو لم يكن هناك أحد يعير الغاز الطبيعي اهتمامه. وفي الحقيقة، لم يكن هناك إلا حقل واحد في أمريكا الشمالية أجريت فيه قياسات للغاز الطبيعي منذ عدة سنوات.

ويقول توماس: «كنا نبيع سبعة إلى ثمانية ملايين قدم مكعب يومياً وكنت مسؤولاً عن ذلك». والمشكلة، بالرغم من أنه كان مسؤولاً عن الآلات التي تسجل كميات الغاز، أنه لم تكن لديه أي سلطة على عمال المضخات وهم عمال الحقل الذين كانوا مسؤولين مباشرة عن استمرارية عمل مسجلات الضخ طوال 24 ساعة.

لذا لجأ تومسون إلى استمالة اعتزازهم: «قمت بالتحدث إلى كل واحد على انفراد وأوضحت لهم وجوب القيام بذلك العمل». «لم يعجبهم الأمر معظم الأوقات، ولكنني شرحت لهم أنه عليهم أن يعتزوا بعملهم على نحو واثق كي يتعرفوا على طبيعة عمل هذا الجهاز».

ولقد شددت على الحاجة الماسة إلى القياس الدقيق: إذا قمت بضخ البنزين في خزان سيارتك وتوقفت المضخة عن التسجيل عند مقدار خمسة غالونات، حتى في حال استمر البنزين في التدفق، فأنت لن تقود سيارتك قبل أن تدفع قيمة الصهرج كاملة. ويقول تومسون «وهذا هو الصواب بعينه» ويضيف: «إن الاعتزاز والاستقامة يتضافران يداً بيد».

وبعد سنتين، منح مدقق الشركة حقل فان ما يعادل درجة «جيد جداً» لقياس كمية الغاز. ويذكر تومسون أن هذا الإنجاز «كان بمثابة عرض للألعاب النارية». «لقد عكس هذا الأمر على العملية برمتها ولقد اعتزنا بأن حقل فان وموظفيه كانوا ناجحين في عملهم». وبعد ذلك بسنتين نال حقل فان أول درجة «ممتاز» التي تُمنح من قبل مدقق الشركة عبر 30 سنة.

ويعمل السيد تومسون الآن رئيساً للإنتاج ولا يزال يعيش ويعمل في فان كعادته. ويقول نيابة عن العمال وعن نفسه: «جميعنا عمال ونحن نحب عملنا ونحن واثقون من أنفسنا ومنعمون أيضاً». «أستطيع أن أصطحب فريقتي المكون من 22 فرداً وأضاهي بهم نظراء لهم في أي مؤسسة تجارية أو صناعية».

## أفكار الموظفين الحائزين على مكافآت

يعمل ريتش شليشيتينغ، المسؤول عن تقارير الزبائن ومدير العمليات في إيتنا، عن كذب مع 16 موظفاً يعملون منذ أمد طويل تحت إدارته. إن هؤلاء الموظفين «يملكون» مشروعاتهم التي يعملون عليها وذلك لأن ريتش يفترض أن لديهم الحلول لمعظم المشكلات، وذلك إذا استمع إليهم.

ويقول: «لدي سنوات طويلة من الخبرة قضيتها خارج قوقعتي. يحتاج المرء للقليل من الجهد لكي ينتصب واقفاً ويمشي خارج مكتبه ويستطلع آراء الجميع».

### ينبوع الاعتزاز

من السهل جداً أن يشعر المرء بالاعتزاز عندما يعمل لدى منظمة متفوقة الأداء، كالخطوط الجوية الأمريكية ساوث ويست أو مشاة البحرية الأمريكية، فإن البشر يفتخرون بانتمائهم إلى المظفرين. ولكن أين الملاذ عندما لا تستطيع أن تفتخر بأداء شركتك الحالي بارتياح؟

يقول جون كاتزينباخ: هناك عدة مصادر للاعتزاز. حاول أن تلجأ إلى الآتي:

- الاعتزاز بالزملاء. لقد حُط من قدر مايكروسوفت لأنها تمثل سلعة مبتكرة، ولكن موظفيها استمروا في الاعتزاز بها ببقيائهم أفراداً من قوتها العاملة التي ذاع صيتها على أنها أكثر القوى العاملة مثابرة وذكاء في العالم.

- الاعتزاز بالتراث. مرت شركة إيتنا بسنين عصيبة جداً ولكن الموظفين استطاعوا أن يتكلموا على تراث الشركة الذي يزيد عمره عن 150 عاماً والذي ساعد القائمين عليها على مواجهة الكارثة.
- الاعتزاز بإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات عظيمة. لقد كانت شركة جي ام في وليمنغتون مهددة بالإغلاق ولكن الموظفين اعتزوا بقدرتهم على إنتاج سيارات فائقة الجودة.
- الاعتزاز بالجالية. بعد أكثر من 70 عاماً من الإنتاج، لم يعد حقل فإن يونيكول ينتج كما كان في الماضي ولكن العمال ما زالوا يعتزون بإسهامهم في تحسين نوعية الحياة في بلدتهم الأم.
- الاعتزاز الذي يأتي من اكتساب احترام المدير. ما زال الناس يعملون بجد لكسب احترام زعيم يكون له الاحترام. إن المديرين الذين يبادلون الاعتزاز الذي يحسون به مع موظفيهم يساعدون في إدامة دورة بناء الاعتزاز.

ولقد لاحظ شليشتنغ عندما عُين في أول وظيفة له، وجود شخصين في المجموعة كانا الزعيمين الفاعلين في المجموعة. «كان هناك شخصان يتطلع إليهما الجميع لإيجاد الحلول. لذا، قمت بالتركيز عليهما مبدئياً - اكتسبت ثقتهما وأصبحت أسألتهما عما قد تقوم به لتسحين الأمور.

وقال شليشتنغ أنه عندما كان يتلقى أفكاراً جيدة من الموظفين كان يفسح المجال لهم ليقوموا بتنفيذها. «لقد كان العمل ملكهم وأرادوا

التوثق من القيام بأدائه». لقد كان حريصاً على تقدير الموظفين لما يعرضونه من أفكار في داخل القسم، وذلك من إقامة مناسبات تكريم لهم كدعوات غداء فصلية. وفي الوقت المناسب، كان يرشح بعضهم لتقدير أعظم مثل إدراجهم في برنامج شركة إيتنا للتقدير وتسمى «جائزة الهادي: باثفايندر أورد».

ويقول أيضاً: «أنا أعرف أن هناك بعض المديرين الذين لا يودون قضاء بعض الوقت في تعبئة وثيقة بسيطة، ولكن هذا الأمر في الحقيقة لا يحتاج إلى بذل مجهود كبير».

لقد فاز خمسة موظفين من دائرة شليشتنغ بالجائزة الفضية وقيمتها \$300، واثنان منهما ذهبا إلى ولاية فلوريدا للتنافس للفوز بالمستوى الذهبي الثاني من برنامج ثلاثة المستويات؛ أحدهما فاز بالجائزة السنوية البلاتينية وقيمتها \$5000 وذلك لتنفيذ فكرة تسليم تقارير طلبات الدائرة الشهرية إلكترونياً إلى الزبائن ذوي التأمين الذاتي.

ويقول شليشتينغ «لقد كانت هذه فكرته حيث اعتمدها وأصبحت ملكاً له». «لم يكن هناك أي تمويل للمشروع ولقد نُفذ برمته داخل الوحدة. لقد أراد الجميع لهذه الفكرة أن تنجح وأمضوا ساعات إضافية للتوثق من أنها ستنفذ بطريقة صحيحة». لقد تم استلام التقارير الإلكترونية من قبل الزبائن بدلاً من استلامها بالبريد العادي حيث سرعت هذه الطريقة عملية التسليم، وبذلك تم توفير \$300.000 سنوياً.

ويقول شليشتينغ: «لقد ورثت طاقماً جيداً»، «إنهم يعتزون بعملهم ويدركون أنني أستمع إليهم وأخذ بنصيحتهم ثم إنني أقدر الناس الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه وأمنحهم المكافآت».

## الاعتزاز بالأرقام

وكما رأينا في شركتي إيتنا شليشتينغ ويونيكول تومسون فإن الرابطة القوية بين المدير والموظف هي عنصر أساسي في بناء الاعتزاز.

ويقول ريك ساتن، مدير الحقل لمصنعي القطارات التابعة لجنرال موتورز في ولاية ميشيغن وساغيناو والذي يستخدم أكثر من 3000 موظف: «إن العلاقة والثقة والاعتزاز جميعها تتضافر مع بعضها بعضاً». «إليك الطريقة التي أنظر بها إلى الأمور، فمن أجل تنمية الاعتزاز يجب عليك أن تكتسب الثقة ومن أجل اكتساب الثقة يجب أن تكون لديك علاقة. إذاً يجب عليك أن تكتشف كيف تتواصل؟ مع الناس وتمضي الوقت معهم».

ولكن كيف ستتمكن من تأسيس علاقات شخصية عندما تدير الآلاف من الموظفين الذين قد يكونون في مواقع مختلفة وفي أوقات مناوبة متفاوتة؟ يقيم السيد ساتن العلاقات بواسطة إرسال رسالة مسجلة على شريط فيديو. وهو يعرف أن مثل هذه الرسائل المسجلة تكون ذات طابع غير شخصي، ولكنه يتغلب على هذا الأمر باستخدام «محادثة جانبية غير مسجلة. مثل (نحن نقوم بعمل جيد في هذا المجال) والكثير من كلمات الشكر والثناء والإشارة إلى النجاحات والتحدث عن الحاجة إلى إعادة توجيه الطاقة إلى المشروعات المستقبلية».

ويستخدم ساتن شرائط الفيديو لكي يوجه هذه الدعوة. «هناك 140 فريق عمل في هذه المؤسسة وأنا أقول لهم، إذا أراد أي فريق منهم أن يتحدث معي، أنني سوف آتي إليه وسأجتمع معه في أي يوم أو أي وقت وذلك في قعر داره». إن الموظفين يقومون بتلبية هذه الدعوة، وهكذا فإن السيد ساتن يجتمع مع الفرق كلها بمعدل مرة واحدة في الأسبوع.

وفي الاجتماعات يذهب السيد ساتن إلى ما وراء المنظورات ويوضح ذلك قائلاً: «عندما تجلس في المكتب الرئيسي للشركة وتدع الإداريين يشرحون لك ما يجري بالفعل في المصنع يكون الأمر مختلفاً تمام الاختلاف عن الاجتماع مع هؤلاء العاملين والاستماع إليهم وإلى ما يقولونه لك». وما يحمل الأهمية نفسها هو الاستجابة إلى الحاجات التي يتطلبونها. «قد يمنحونك أكثر من فرصة ولكنهم لن يمنحوك المزيد منها إلى الأبد، ولكنك عندما تقوم ببناء العلاقة وعندما يدرك الناس أنك تهتم بمشكلاتهم وأنت موجود دائماً لمساعدتهم، سوف تصبح الطاقة في المؤسسة مدهشة حقاً».

لقد كان لهذا الأمر تأثير بالغ في ساغيناو. ومنذ عام 1999 استطاع الموظفون أن يساهموا في تخفيض الكلفة بمبلغ قدره \$20 مليون دولار لكل سنة وإنفاق مبلغ يقل عن \$500.000 خصص لرأسمال الإنفاق.

ويقول ساتن «نحن نتحدث عن 80 مليون دولار من 400 مليون من بنية التكلفة». «عندما تهتم الموهبة والمقدرة وقوة الناس الفخوريين حقاً، لن تدهش من هذا الأمر أبداً».