

القسم الثالث

التوسع

obeikandi.com

كيف تسير الأمور؟

كان كريك دائم الحركة في تلك الأيام، وكان يقطع دهايز مبنى الإدارة جيئةً وذهاباً، ويعرّج على كثير من المكاتب لتفقد سير العمل فيها. صارت مشكلاته أقل، لذا لم يكن يشعر بحاجة ماسة إلى مراقبة سايمون وفريقه التنفيذي كما كان يفعل في الماضي.

وللمرة الأولى، شعر أن لديه مشروع عمل جدّياً. فقد اتضح له أنه خلال السنوات الأخيرة أصبح يملك مشروعاً يدرّ أرباحاً جيدة، ولم يكن يشعر بأي غضاضةٍ عندما صار يترك الشركة لقضاء إجازةٍ تطول شهراً أحياناً، لأنه كان واثقاً بأنه إذا ابتعد عن الشركة مدة شهر، فلن تظل الشركة على ما هي عليه، بل ستزدهر في غيابه.

هذا هو الشعور الذي كان يمتلكه عندما خطط هو وزوجته ماري لقضاء شهر في أستراليا الصيف القادم. كانت ماري تتوق دائماً إلى السفر، لكن كريك كان يقول لها دائماً إنه يكرهه. والحقيقة هي أنه كان يخشى ترك الشركة دون رقيب على سير أعمالها، بيد أن هذه الخشية قد انتهت الآن.

وخلال إحدى جولات كريك بعد ظهر أحد الأيام، صادف سايمون ومساعدته ميشيل في نهاية اجتماع عقدها بينهما. وعندما سألهما: «كيف تسير الأمور؟» أجاب سايمون: «أقوم بأعظم عمل في حياتي». وأضافت ميشيل إلى ذلك: «نحن نساعد الناس، وحين أخبر أصدقائي عمّا أعمله هنا، لا يصدقونني».

علّق كريك بقوله: « هذا شيء غريب. إن العاملين معنا أناس عاديون ينتمون إلى خلفيات متنوعة دون شك. لكن الناس بحاجة إلى من يساعدهم على التعبير عن أحلامهم، ومن يتحدث معهم بصراحةٍ عن تلك الأحلام. هذا شيء قد يكون بسيطاً، لكنه أداة فاعلة حقاً. إنني أستيقظ ليلاً أحياناً، وأفكر في أحلام عاملينا، وأشعر بإثارةٍ مما يحدث لهم في حياتهم».

وبعد أن عبرت له ميشيل عن سعادتها لو أنه كان كذلك قبل عشر سنين، ضحك كريك وتابع حديثه: « دعوني أقل لكم إنني كنت أتمنى لو أن سايمون قدّم مبادرة مدير الأحلام قبل عشر سنوات أيضاً. ولو حدث ذلك لما شعر بالخذلان آلاف الناس الذين عملوا في شركتنا. وأنا أميل إلى الاعتقاد بأن هذا كان خطئي، ولم يكن خطأهم».

قال سايمون: «لا تنقّس على نفسك كثيراً يا كريك، فقد قطعنا شوطاً طويلاً في سنتين».

«أنت على حق يا سايمون. لقد تغير الكثير هنا خلال سنتين، وإنني أريد أن يظل التغير جارياً. هل ثمة مشكلات ترى أننا بحاجةٍ إلى معالجتها؟»
 «في الحقيقة، هذا ما كنا أنا وميشيل نناقشه عندما رأيتنا نتحدث. تشعر ميشيل أن ثمة شخصين في فريقنا لا ينتميان إلى أدميرال».

التفت كريك نحو ميشيل وسألها: « ما الذي تعنيه؟»

«حسناً، إذا كنا بحاجةٍ حقاً إلى إدخال تغييرات في كل قوتنا العاملة، فهناك بعض الناس الذين يجب إماماً أن يتغيروا أو أن يتركوا العمل. لا بد من قول الحقيقة، إذا لم يتغيروا حتى الآن، فمن غير المحتمل أن يتغيروا. يوجد

في ذهني ثلاثة أشخاص. من السهل أن نتخلص من الكسالى من ذوي المستويات الدنيا، لكن هذه العملية ليست بالسهلة في المستويات العليا.

سأل كريك ميشيل باهتمام عن الذين تعنيهم، فأجابت: « تشارلي، جو، سكوت». وإذ ذاك ذكر لها كريك بدهشة أن هؤلاء الثلاثة مديرون! فأجابت ميشيل: «أعرف ذلك، بيد أن ثمة اثني عشر شخصاً على الأقل يمكنهم أن يحلّوا محلهم ويؤدوا عملهم على وجه أفضل».

« لكن هؤلاء الثلاثة عملوا في شركتنا عدة سنوات».

«أنا أعرف ذلك أيضاً، ومن المحتمل أن يكون هذا هو السبب الذي أدى إلى ترفيعهم، لكنهم ليسوا أفضل الناس في إنجاز المهمات الموكولة إليهم. فكر في الأمر - ما الذي يمكن أن يحدث لفريق كرة قدم إذا قمت بالترقيات فيه على أساس السنوات التي يمضيها اللاعبون في الفريق؟ إن مدربي كرة القدم يُنزلون أفضل فريق إلى الملعب، ونحن بحاجة إلى أن نفعل الشيء نفسه».

علّق كريك على كلام ميشيل بقوله: «لكنك لا تستطيعين صرفهم من الخدمة، أليس كذلك؟»

أجابت ميشيل: « هذا صحيح، لكن تشارلي وجو تسلّما كتباً من قسم الموارد البشرية خلال الأشهر الاثني عشر الماضية مضمونها أن أداءهما دون المستوى المطلوب، وأنهما أخفقا في تحقيق الأهداف الموضوعة لهما، وأنهما لم يتقيدا بسياسة الشركة. أما سكوت، فهو، في رأيي، يلقي على الآخرين تبعات المشكلات التي يحدثها، ويفتقر إلى مقومات القيادة».

وعندما سأل كريك سايمون عن رأيه في هذا الموضوع أجاب: «أظن أن ميشيل على حق، وإذا لم نحملهم مسؤولية أخطائهم ونتخلص منهم، فإننا نبعث برسالة سيئة إلى الناس الطيبين في شركتنا. ثم إن تصرفنا سيتيح ثلاث فرص عمل، لثلاثة من أفضل عاملينا، وهذا يحقق بعض الأعلام لبعض الناس».

وافق كريك على رأي سايمون، لكنه طلب أن «ينفذ هذا الإجراء بطريقة مناسبة».

وافقت ميشيل على طلب كريك وقالت: «بالطبع. وأنا أرى أن نبعث لهم بإنذار كتابي أخير نشرح لهم فيه أن أي مشكلات أخرى تحدث في مجال عملهم تعني إنهاء عملهم. فإذا عدلوا مسارهم وسلكوا الطريق السليم، نكون قد حللنا المشكلة. وإن لم يفعلوا ذلك، نكون أيضاً قد حللناها، لكننا لا نستطيع الاستمرار في غض الطرف عن أدائهم الضعيف وقيادتهم الضعيفة».

وافق كريك على هذا الاقتراح وقال: «حسناً، لنضع الخطّة موضع التنفيذ».

آخر استطلاع للرأي

منذ العودة من البحر الكاريبي، صار كل شخص يسأل سايمون عما قرره الفريق.

حين كانوا في الخارج. كان سايمون يقول إنهم لم يقرروا شيئاً، وأن كل ما فعلوه هو أنهم توصلوا إلى بعض الأفكار الجديدة لتوسيع برنامج مدير

الأعلام وتحسينه، وأن ما يسعون إليه الآن هو الحصول على آراء العاملين في تلك الأفكار.

الشيء الوحيد الذي اتفق عليه أفراد المجموعة خلال وجودهم في الخارج هو أنهم بحاجة إلى مشاركة كاملة لعاملي الشركة في برنامج مدير الأعلام بأسرع ما يمكن. كان المشاركون في البرنامج في ذلك الوقت 65 في المئة فقط من العاملين. ونظراً إلى الأعباء الثقيلة الملقاة على عاتق كل من سين وميشيل، فقد كان يُظنُّ أنه لا بد من مرور سنة قبل أن يشارك الراغبون من العاملين بنشاط في البرنامج.

تعني هذه الأعمال الكثيرة استئجار شخص واحد على الأقل، أو اثنين، مديرين إضافيين للأعلام. لكنهم رغبوا في معرفة رأي العاملين الآخرين في هذا، لذا ضُمَّتْ فكرة المشاركة الكاملة للعاملين إلى الأفكار الأخرى.

وُزِعَتْ استطلاعاتُ الرأي وعادت بسرعةٍ قياسية، وبعددٍ قياسيٍّ للذين ملؤوها. وكما في الماضي، فقد أخبر العاملون أنهم ليسوا مضطرين لكتابة أسمائهم على أوراق الاستطلاع إذا رغبوا في ذلك. لكن إذا اختاروا أن يكتبوا أسماءهم عليها، فلهم الخيار في إرسال أوراقهم إلى مدير أعلامهم.

لقد سجل 96 في المئة من العاملين أسماءهم على أوراق الاستطلاع، وطلب 100 بالمئة من هؤلاء إرسال هذه الأوراق إلى مديري أعلامهم، مع أن كثيراً منهم لم يجروا مقابلتهم الأولى معهم بعد.

وقد قدّم كل من كريك وسايمون وميشيل وساندرا بعض الأفكار العظيمة، لكنهم أهملوا شيئاً ربما لم يكن ليحدث حتى لو أنهم أمضوا ستة أشهر في البحر الكاريبي.

كان أهم طلبٍ للعاملين في استطلاعهم هو أن تتاح الفرصة لأولادهم ليتمكنوا من مقابلة مدير الأحلام. وقد ورد في 71 في المئة من الاستطلاعات التي أعيدت أن هذه رغبة أولادهم. وما كان صحيحاً في الاستطلاع الأول، كان صحيحاً في الاستطلاع الأخير: وهو أن ما يطلبه العاملون لم يكن يدور في خلد أيٍّ من مسؤولي الشركة.

ثقافة الأحلام

كان سايمون وفريقه في أدميرال بينون ثقافةً للأحلام. ولوحة الإعلانات، المعلقة على حائط غرفة طعام العاملين، التي كانت تملؤها إعلانات شخصية كثيرة، أصبحت الآن مغطاة بصور فوتوغرافية ومعلومات أخرى عن الأحلام التي تحققت. في كل شهر، عندما كان الموظفون يأتون إلى المبنى الرئيس للإدارة ليقابل كل منهم مدير أحلامه، كانوا يتوقفون قليلاً ويفكرون فيما كان يحدث لحياة العاملين الآخرين.

لقد مر قرابة ثلاث سنوات على بداية برنامج مدير الأحلام، وكانت الأرباح خلال هذه المدة في تصاعد مستمر. وقد كان كريك يضخ من هذه الأرباح قسماً في ذلك البرنامج، ذلك أنه قرر إشراك العاملين في قسم من هذه الأرباح.

وفي إحدى المرّات، قال كريك للفريق: «أنا أريد إيجاد بنية تسمح لنا بتحويل نسبة مئوية من الأرباح إلى العاملين كل سنة». وعندما سأله

سايمون عما يجول في فكره قال: «حسناً، كنت أفكر أن بمقدورنا عمل ثلاثة أشياء: أولها رفع الزيادة الروتينية لجميع رواتب العاملين. ثم إنني أفكر في وضع نظام سنوي للمكافآت مبني على الأداء العام للشركة والأداء الشخصي. وفي هذه الحالة، يمكننا تخصيص مبلغ معين لكل فريق أو دائرة، بناءً على الأرباح، ثم يقوم أعضاء الفريق أو الدائرة بتقرير طريقة توزيع تلك الأرباح بينهم. وأخيراً، أودّ البدء في إنشاء صندوق للأحمال Dream Fund. وستذهب نسبة مئوية من الأرباح كل ثلاثة أشهر إلى هذا الصندوق. ويمكن لأي عامل في الشركة أن يطلب منحة من هذا الصندوق لتحقيق حلم معين يراوده. ويمكن للمديرين والعاملين التصويت لتحديد من يستحق المنحة. ويمكننا البدء بتقسيم المنح إلى ثلاث فئات: 500 و، 1000 و، 2500 دولار».

فوجئ الفريق بطريقة التفكير التي سلكها كريك لتقديم اقتراحه، ورأى في ذلك شاهداً على أن كريك قد تغير. وعندما أنهى كريك حديثه، وقف سين وبدأ يصفق، ثم تبعه الآخرون واحداً تلو الآخر. ذُهل كريك، لكن كلاً من الذين كانوا في غرفة الاجتماعات كان يعرف أنه لم يكن لزاماً عليه أن يفعل ذلك.

كانت مكافآت الأحمال وزيادة الأجور مذهلة للعاملين، وهذا ولّد فيهم حماسة إضافية. وكلّ من كان يظن أن برنامج مدير الأحمال فكرة عابرة، أصبح متيقناً أن هذا البرنامج وجد ليبقى.

أصبحت أحمال العاملين معروفة على نطاق واسع، ثم إن هذا البرنامج ولّد إحساساً بوحدة الفريق أقوى مما كان عليه سابقاً.

وعندما وُزعت المكافآت، بدأت سلسلة جديدة من الأعلام لدى العاملين الآخرين. وهؤلاء الذين كانت لديهم أعلام متواضعة في القوائم الموجودة لدى مدير الأعلام، صارت أعلامهم أكبر. ومع تحقيق العاملين بعض أعلامهم، ازدادت ثقتهم بأنفسهم وبالشركة، وأضافوا أعلاماً أشد طموحاً إلى قوائمهم السابقة في جلساتهم الشهرية مع مدير الأعلام.

لقد حدث شيء جديد كلياً. ففي الماضي، كانت ثقافة الشركات معنيّة بالعمل الجاد، والتميز، وعدم التغيب عن العمل، والتمكّن من التقانة. وكان لشركاتٍ أخرى ثقافة تتسم بالقسوة مع العاملين، أو بالاسترخاء وقضاء أوقات ممتعة. والآن، ثمة شركة واحدة ابتدعت ثقافة للأعلام، وكانت نتائجها استثنائية.

وقد أسفر هذا كله عن أنه إذا وضعت شركة ثقافة للأعلام التي يمكن تحقيقها، فلا حدود للحماسة التي يمكن أن يتّسم بها عاملوها لرفع شأن شركتهم.

التوسع والنمو

كان العمل يزدهر في أدميرال. ازداد عدد الزبائن، وتعاظم الدخل. انخفض التسرب، ويعني هذا الانخفاض أن تكاليف إنجاز العمل قلت أيضاً، ومن ثم تابعت الأرباح ارتفاعها.

كان ثمة ميزات كثيرة لتخفيض التسرب، لكن سايمون لم يُعِرْ معظمها اهتماماً كبيراً في البداية. كان اهتمامه بتخفيض التسرب يعود أساساً إلى أنه كان يعرف أنه مكلفٌ جداً للشركة، وإلى أنه يثير قلقه. كان يعرف

أن نفقات التوظيف والتدريب التي يسببها التسرب عالية جداً، لكن كثيراً من النفقات المستترة نتيجة عدم التزام القوة العاملة صارت باقية للعيان عندما كان يحل مشكلة التسرب.

وخلال السنة الثالثة لبرنامج مدير الأحلام، لم يُمنح موظفو أدميرال سوى 17 في المئة من الإجازات المرضية التي كانت تُمنح لهم في السنة التي سبقت تطبيق البرنامج. وهكذا فقد انخفضت الإجازات المرضية بنسبة 83 في المئة. وخلال المدة نفسها اختفت مشكلة تأخر العاملين في وصولهم إلى عملهم.

لم تكن مشكلة التسرب في الماضي مقصورة على العاملين، بل تعدتهم إلى الزبائن. وهذه مشكلة اختفت أيضاً، إذ لم تخسر الشركة أي زبون في السنة الأخيرة. قال سايمون لكريك: «ثمة طرائق كثيرة يُحدث فيها العاملُ تأثيرات سلبية في الشركة، بدءاً من طلب إجازة مرضية عندما لا يكون مريضاً حقاً، وصولاً إلى استعمال طوابع البريد العائدة للشركة لأغراضه الخاصة».

أجاب كريك: «هذا صحيح، لكنك إذا أمضيت وقتاً طويلاً تفكر في ذلك، فأنت تدفع نفسك إلى الجنون. وما يدهشني هو أنك إذا أبديت اهتماماً بالعاملين معك، فسيولونك اهتمامهم. وبالطبع، فلا بد من وجود بعض النفعيين، لكن مثل هؤلاء هم الذين يتركون الشركة في النهاية».

«كنت أفكر في الشيء نفسه. لدينا الآن 557 عاملاً، وقد ازداد حجم عملنا بنسبة 32 في المئة في السنة الأخيرة، لكننا استعملنا مواد أقل للتنظيف مما استعملناه السنة الماضية»

لم يصدق كريك تماماً ما قاله سايمون، لكن سايمون شرح ذلك بالكلمات الآتية: «ما قلتُه لك صحيح تماماً. أنا نفسي لم أصدق ذلك عندما نظرت إلى الأرقام. ظننت أن ثمة خطأ حسابياً، لذا تابعت البحث في الموضوع. وقد أخبرتني سندي Cindy من قسم المحاسبة أن المديرين طلبوا من العمال أن يَعمَلُوا ضميرهم عند استعمالهم للمواد دون أن تتأثر جودة عملهم».

قال كريك وهو يهز رأسه: «الإنتاجية تزداد، والتكاليف تنخفض. من كان يظن أن هذه الفوائد تنتج من تعليم موظفينا أن يحملوا قليلاً؟»

«أنت تظن أن هذا شيء مثير، استمع إلى ما يقوله جوزيه José. جوزيه، الذي يدير الآن فريقاً في أدميرال، حضر إلى مكنتي الأسبوع الماضي، وقال إن العاملين معه يستطيعون إضافة مبنئ جديد كل أسبوع إذا طلبنا منهم ذلك. وقد زادت مجموعته حجم عملها بنسبة 27 في المئة السنة الماضية، ومع ذلك يقولون إنهم يستطيعون إنجاز عمل أكثر مما يعملونه. دعني أقل لك يا كريك إنني في كل السنوات التي كنت أعمل فيها لمصلحتك ومصالحة آخرين، كان معظم العاملين يطالبون بمزيد من المال، لكن لم يطلب مني أحد البتة مزيداً من العمل. جوزيه كان الشخص الذي اخترناه ليخلف سكوت الذي استقال هو وآخرون قبل شهرين».

وبرغم الزيادة الكبيرة في إنتاجية العاملين، فما زالت أدميرال بحاجة إلى مزيد منهم. لذا كان سايمون يركز على استئجار العاملين، لكن لم يكن يقبل الآن أن يكون هدفه هو مجرد ملء الشواغر. لم يعد بحاجة إلى أن يبحث بعصبية عن عاملين جدد، وإلى الإعلان عن ذلك في وسائل الإعلام ومواقع الويب والصحف، فالتناس كانوا هم الذين يأتون إلى أدميرال.

كانت أدميرال في الماضي تتفق آلاف الدولارات ومئات الساعات لتوظيف الناس فيها، لكن هذا الأمر توقف. أما الآن، فصارت تلك النفقات تضاف إلى صندوق الادخار الذي أحدث نتيجة مبادرة مدير الأحلام، واستعمل في جعل العمل وفريق العمل أكثر ديناميّة.

الجوائز

في شهر يونيو/ حزيران من العام نفسه، مُنح كريك جائزة مقالٍ العام لولاية أوهايو، ودخل في المنافسة الوطنية على لقب مقال العام للولايات المتحدة كلها.

أقيم الاحتفال لمنح الجائزة الوطنية في قصر سيزار في لاس فيغاس. وكان المتسابقون الخمسون موجودين هناك مع ضيوفهم وأصدقائهم وعائلاتهم، وكان مجموعهم ثلاثة آلاف شخص. ولساعدته في الاحتفال، اصطحب كريك 34 موظفاً من أدميرال إلى لاس فيغاس. وقد سمح لكل من الفرق والأقسام السبعة عشر في أدميرال اختيار شخصين ليصطحبهما كريك في تلك الرحلة.

وفي الكلمة التي ألقاها كريك، أشار إلى أن الفكرة الجريئة والعبقرية التي كانت وراء مبادرة مدير الأحلام هي من إبداع سايمون، وتحدث كيف كان يراقب ويتابع أحلام كثير من الناس الذين كانت خلفياتهم الاجتماعية وسلالم روايتهم مختلفة جداً، وكيف تحققت هذه الأحلام.

وخلال حديثه كان يسود القاعة صمتٌ مطبقٌ يجعلك تسمع سقوطَ إبرة على الأرض.

«قبل أن أنهى كلامي، اسبحوا لي أن أقول... لكم إننا جميعاً، لدينا أعلام. وكلما بگرتنا في الحلم، وكلما زاد معلّمونا وأصدقاؤنا الذين يشجعوننا على تحقيق أعلامنا، ازدادت حياتنا غنى وسعادة. وسنتعلم، عاجلاً أم آجلاً، مساعدة الآخرين على تحقيق أعلامهم. كثير من الناس الذين يعملون في أدميرال يأتون من خلفيات فقيرة. وما أدركته في السنوات الثلاث أو الأربع الماضية هو أن الفقر ليس قلة المال. الفقر الحقيقي هو فقر الفرص المتاحة. نحن، في أدميرال، نؤمن بالأعلام، ونتيح للناس الفرصة ليعيشوا أعلامهم! وعندما انطلقنا في حل مشكلات محدّدة تماماً، اكتشفنا جوهر الحياة وهو: ما هو حلمك؟ ولماذا لا تعيشه؟»

وقف كلُّ الحاضرين وصفقوا لكريك وهتفوا له، وكان أشدّ الموجودين شعوراً بالفخر والكبرياء هم عاملي أدميرال الأربعة والثلاثين.

وقبل عيد الميلاد بأسبوع، اختيرت أدميرال أفضل شركة في المدينة. من كان يتصور ذلك؟ فقد نالت شركة للبوابين جائزة كانت تُمنح عادةً لبعض وكالات الإعلان الضخمة، أو لشركات متعددة الجنسيّة.

بعد ذلك، صار يردُّ إلى كريك وسايمون وسين، وبقية مديري الأعلام، عددًا لا يُحصى من الطلبات كي يظهروا في وسائل الإعلام، ولم يمرَّ يومٌ دون أن يتصلَّ شخصٌ بأحد أعضاء فريق أدميرال ليطلب منه البدء في وضع برنامج مدير أعلام لشركة أخرى. لكن لم يجرِّ أحدٌ من أدميرال مقابلةً مع أحد، ولم يترك أحدٌ الشركة.

عيد الميلاد

في أول استطلاع للآراء، كتب أحدهم: «ما أريده هو عيد ميلاد مميّز». لقد كانت تُرسَل الاستطلاعات بعد ملئها إلى الإدارة مغلقة اسم مرسلها، لكن سين كان يقرأ دوماً هذا الاستطلاع، وكان يتمنى معرفة صاحبه، ويقول في نفسه «ما أبسط هذا الحلم!» وقبل حلول عيد الميلاد بستة أسابيع، جاء بوب بيكر Bob Baker لحضور أول جلسة أحلام مع سين. لقد كان هو الشخص الذي كتب هذا الحلم البسيط على ورقة الاستطلاع الأصلية، ثم كتبه ثانيةً على قائمة الأحلام التي سلّمها إلى سين في بداية مناقشتها.

كان عمر بوب 23 سنة، وقد تخلّت عنه عائلته عندما كان في الخامسة عشرة، وهو متزوج وله ولدان - جوشوا في الخامسة، وليزا التي عمرها سنتان.

وقد أمضى وقتاً طويلاً قبل أن يرسلَ طلبه لمقابلة مدير الأحلام. وكان بين آخر العاملين الأصليين الذين وقّعوا على البرنامج، لكنه هنا الآن.

عندما نظر سين إلى قائمة الأحلام، ذهلت بساطة الحلم الذي كتبه بوب. وبعد كلّ المدة التي أمضاها مديراً للأحلام، أدرك أنّ أحلام الناس تتطور. ففي البداية، يختارون أحلاماً صغيرة، ثم يحققونها، وبعد ذلك ينتقلون إلى أحلام أكبر. وقد استنتج سين من قائمة بوب أنه لم تسنح له فرصة لمتابعة أحلامه، وشكّك في أنّ يكون السبب هو الكسل، إنما يكمن السبب في أنه أنفق كل وقته وطاقته لمجرد بقائه على قيد الحياة.

وفي الخطوة الأولى نحو الحلم، كان يكتفي الحالمون بأشياء متواضعة، لكن سين ركّز مباشرة على العبارة البسيطة (عيد ميلاد متميّز).

سأله سين: «ما هو شكل عيد الميلاد المتميز هذا؟»

بدأ بوب بوصف ما يعنيه بالتفصيل، وتبين أن هذا هو حلمه منذ كان طفلاً، لكنه يريد الآن أن يستمتع أولاده بهذا الحلم الذي ما زال مفروساً في أعماقه.

وحين كان يصف بوب حلمه، كان يسجل سين ما يسمعه بأكبر قدر ممكن من التفصيل، ثم جلسا معاً لكتابة الخطة. أجريا تقويماً سريعاً لوضع بوب المالي، ثم صمّما خطة للادّخار للأسابيع الستة الآتية.

وقد قال سين لبوب وهو يهيم بالخروج من مكتبه: «ثلاثة شيكات من الآن حتى حلول عيد الميلاد. قد لا يكون هذا بالضبط ما كنت تحلم به لأولادك وعائلتك، لكنني متيقنٌ أنه يمكننا جعل هذا أفضل عيد ميلاد لكم».

أناط سين ببوب وضع خطة، وكان في ذهن سين خطة أخرى، مع أنه كان يدرك أن من الضروري مساعدة بوب في كليتهما.

وفي وقت متأخر من ذلك اليوم، أرسل سين مذكرة إلى جميع المديرين ورؤساء الأقسام، يشرح فيها الحلم الذي عالجه في ذلك اليوم. ذكر لهم أعمار واهتمامات زوجة بوب وأطفاله، ودعا كل من يستطيع منهم الإسهام في تحقيق هذا الحلم أن يرسل الأطعمة والهدايا أو النقود إلى مكتب سين أو ميشيل بحلول 21 ديسمبر / كانون الأول.

كان 22 ديسمبر موعد جلسة الأعلام الثانية لبوب. كان موعدها الأصلي 12 ديسمبر، لكن سين أخرها عمداً. وعند وصول بوب، طلب سين منه الجلوس، وسأله عن نجاح الخطة التي وضعها معها. وما حدث هو أنّ بوب التزم خطة الادخار تماماً.

«يبدو أن ما قلته صحيح يا سين، فإنني لا أستطيع أن أدخر كل ما طلبت مني، وهذا يعني أنه قد لا أحتفل بعيد الميلاد الذي حلمت به تماماً، ومع ذلك فسيكون أفضل أعياد الميلاد التي احتفلنا بها سابقاً».

ابتسم سين ووقف على قدميه وقال: «أنا فخور بك يا بوب. دعنا نتمشى قليلاً معاً».

ذهبا إلى مكتب آخر كان فيه بعض الإداريين يجمعون الهدايا طوال ستة أسابيع. وقبل وصولهم مباشرة إلى المكتب، أخبر سين بوب أنه وبعض موظفين آخرين سيساعدونه على تحقيق حلمه.

وفي تلك اللحظة، فتح سين الباب، ولم يصدق بوب ما رأته عيناه. إنه جبل من الكرم. مضارب للعبتي التنس والبيسبول، دُمى، أحذية رياضية، دراجة هوائية، ألبسة، أطعمة وحلويات تكفي لوليمة عيد ميلاد.

عندئذٍ التفت إلى سين وقال له: «آه، ما أروعك من إنسان!»

كل شخص يبيع

كانت بترا تعمل في النوبة الليلية في مباني مكاتب التنظيف التابعة لأدميرال بمركز المدينة، وفي حفلة عيد ميلاد عائلتها، قالت لعمها جو

Joe، الذي كان يدير مبنى في الشارع الخامس: «يا عمي، لماذا لا تدعنا ننتظف مبناك؟ أنت تعرف أن عملنا أفضل من أعمال الشركات الأخرى؟» وفي شهر مارس/ آذار، كان العقد بحاجة إلى تجديد، وتولت أدميرال تنظيف مبنى جو، بدءاً من الأول من يونيو/ حزيران.

تحدث كريك مع سايمون هاتنياً وقال له: «سمعت أننا وقعنا عقداً لتنظيف مبنى الرجل العجوز لندنر Lindner في الشارع الخامس».

أجاب سايمون: «هذا صحيح، لكن هل عرفت كيف حصلنا على العقد؟» عندما سمع كريك الحكاية وجّه كتاباً إلى قسم المحاسبة لإصدار شيك بألف دولار. وخلال عودته إلى البيت، توجه إلى المبنى الذي تعمل فيه بتر، وشكرها، وأعطاه الشيك.

ومرة أخرى، انتشر الخبر في أدميرال كانتشار النار في الهشيم، وصار كل من يعمل في أدميرال يسعى لتوفير مشروع عمل لأدميرال.

وبذلك تحول عدد المشتغلين في مبيعات أدميرال من ثلاثة أشخاص إلى 550 بين عشية وضحاها. كان العاملون في أدميرال يفتشون عن مشروعات جديدة لشركتهم أينما كانوا.

وبذلك حدث لأدميرال توسع آخر، عبر عنه كريك لفريقه التنفيذي بالكلمات الآتية:

«يبدو منطقياً أن يتوقف المرء قليلاً ليفكر في عمله. السبب في انهيار معظم مشروعات الأعمال هو أن لديهم قلة من العاملين في المبيعات، وكثرة

في الإداريين الذين يدعمونهم. الشركة الناجحة هي التي يكون كل شخص فيها جزءاً من القوة العاملة في المبيعات. فعندما يبيع كل شخص، فلا شك في نجاح الشركة».

كان يسود الجو في الغرفة التي تجري فيها اجتماعات المديرين التنفيذيين روح الصداقة الحميمة. وقد كان يفكر كل من الحاضرين فيما يمكن أن يسهم به لمصلحة الشركة، لكن تفكيرهم كان متنوعاً، والتنوع يولّد تعاوناً دينامياً.

ما كانوا يريدون دوماً أن يصدّقوه، هو الآن مرثيٌّ ومجرّبٌ أمام أعينهم. وعندما يعرف الناس أنك تهتم بهم، تكون استجاباتهم لطيفة، وعندئذ يسعى كل شخص للمساعدة، وذلك عن طريق البيع، مثلاً، الذي تحدث عنه كريك.

لنكن واقعيين

في بداية الاجتماع المقبل، أعلن كريك أنه لم يترك أحد عمله في التسعين يوماً الأخيرة، وهذا سجلٌ لم يسبق لأدميرال أن حققته.

سايمون: «حسناً، أظن أنه آن الأوان كي يترك بعض الناس عملهم».

وعندما سأل سايمون عما يعنيه، كرر سايمون كلامه السابق نفسه.

وإذ ذاك علّق كريك بشيء من العصبية قائلاً: «ما الذي تقوله؟»

أجاب سايمون: «ما من أحدٍ يجب أن يعمل في تنظيف المكاتب والمراحيض إلى الأبد. بعض هؤلاء الناس يعملون ويتابعون مقرراتٍ دراسية في الكلية.

فإذا لم يرتقوا في منظماتهم، فعلينا مساعدتهم على الانتقال إلى مكان آخر حيث يمكنهم مواصلة تقدمهم وتحقيق أحلامهم».

لم يرقّ لكريك هذا الكلام وقال: «هل أنت أحمق؟ في البداية كان كلُّ همنًا إبقاءهم، والآن تحاول استبعادهم؟»

«علّق بيتر قائلاً: «قد يكون سايمون محقاً، فإذا لم نفعّل ذلك، سيبدأ التزامهم في الضعف، ولن يمضي وقت طويل قبل أن تعود المشكلات نفسها التي عانيناها... سوء الأداء، التأخر، الإجازات المرضية، الكسل، التسرّب».

عند ذلك قال سايمون: «بيتر على حق، لا يمكننا الاحتفاظ بهم، فقليل من التسرب شيء مفيد. عندما يكون التسرّب صفرًا، فهذه علامة صحيّة. وعندما نرفع مستواهم ونساعدهم على تحقيق أحلامهم، فمن الطبيعي أن يتركنا بعضهم...».

قاطع كريك بقوله: «انتظر، فحتى لو وافقتُ على هذا الجنون، فكيف يمكنك تفيذه؟ لا يمكنك أن تُخرج هؤلاء الناس وتقول لهم» آسفون، فإنكم تستحقون عملاً أرقى مما تقومون به».

شرح سايمون ما يريده كما يلي: «كلا، لن يكون الأمر كذلك البتة. ما نريده هو مدير أحلامٍ آخر، نوعاً آخر من مديري الأحلام، له خلفية تتعلّق بالتوظيف. مدير الأحلام هذا سيكون مسؤولاً عن العثور على أعمال لموظفينا خارج أدميرال وذلك عندما يستحقون أعمالاً أرقى من تلك التي يمارسونها هنا».

سأل كريك: «هل تعني العثور على وكالة توظيف داخلية؟»

«بالضبط».

«أنت أحمق، أنت شخص غريب الأطوار تماماً. كان هدفنا هنا هو العمل على الاحتفاظ بالناس. والآن، أنت تريد تسهيل مهمة تركهم لنا؟»
سايمون: «نعم».

كريك: «دعني أتوثق من أنني أفهمك جيداً. أنت تريد مني استئجار شخص لينقل موظفينا إلى مكان آخر؟»

سايمون: «هذا أمر جيد لعاملينا يا كريك. قد يفسرُ هذا أنه خطوة من قبلنا في غير مصلحتنا، لكن في مصلحة العاملين لدينا. أليس الأمر كذلك؟ سيحقق هذا لنا احترام عامليك بمستوى لا يستطيع معظم مديري الشركات الأخرى أن يحلموا به. سيرى الناس في أدميرال مكاناً يمكن للأعلام أن تصبح حقيقةً فيه، مكاناً لن يُجبروا على العمل فيه إلى الأبد. سيرغب الناس الذين يودون تحقيق أعلامهم في الحضور والعمل هنا. لذا سنظل مركز جذبٍ للنوع الجيد من الناس الذين يتوقون للعمل الجاد لتحقيق أعلامهم».

وافق كريك على ما ذكره سايمون، وإن بدا أنه كان يسمع شيئاً يؤلمه،
وقال:

«أعرف أنك على حق، يبدو أننا عملنا بجهد كبير لتكوين فريق عمل هنا، وأنّ لدى هذا الفريق شعوراً بأنه أسرة واحدة».

أنهى سايمون الحديث بقوله: «وهم أشبه بأسرة حقاً، لكن لا بد أحياناً من انفكاك بعضهم عنها».

وافق الفريق على ذلك بالإجماع، وأجريت الترتيبات للعثور على عضو جديد في فريق مديري الأعلام. وسيقدم هذا الشخص المساعدة إلى أفضل وأمع عاملي أدميرال ليوسّعوا آفاقهم ويسعوا لتحقيق أحلامهم.

وقد استطاع سايمون إقناع كريك والأخرين بأن التسرب ليس شيئاً سيئاً دائماً. كان من الضروري تشجيع بعض الناس على الانتقال إلى مكان آخر لأنهم خطرون ومفسدون للفريق، وكان آخرون غير مناسبين، لكن كان من الضروري تشجيع آخرين على الانتقال إلى شركة أخرى لأنهم - ببساطة - يستحقون أعمالاً أرفع شأناً من تلك التي يمارسونها في أدميرال.

وهكذا فلا يجب البتة أن يكون الهدف جعل التسرب صفرًا.

مشكلات من الطراز الأول.

حين كان سايمون يسير قريباً من مكتب كريك ، رآه وقال له: «الوقت تغير يا كريك». وعندما سأله كريك عن السبب، أجاب: «الأسبوع الماضي، أعلنّا في الصحف عن وجود ثلاثة شواغر لدينا، وتسلمنا 700 طلب عمل. ثلاثة أرباع هذه الطلبات قُدمت من أشخاص نصحهم عاملونا بمحاولة العمل في شركتنا».

«أعرف ذلك. فقد كنت أتحدث هذا الصباح مع سين الذي أخبرني أنه في نهاية كلّ جلسة أحلام تقريباً يجريها مع أحد العاملين، كان الأخير يسأل سين عمّا إذا كان ثمة وظائف شاغرة. وكان يقول لديّ أخ ... عمّة ... صديق ...».

فكّر كريك بينه وبين نفسه أن هذه مشكلة من نوع جيد، إذ لم يكن يغيب عن باله تلك الأيام القديمة، التي لم تكن فيها الأمور على ما يرام.

تابع سايمون حديثه بقوله: «لقد قدّم سين اسماً لهذا النوع الخاص من المشكلات».

«ما هو هذا الاسم؟»

«لقد أطلق عليها اسم مشكلات من الطراز الأول».

«أحبُّ ذلك. فلدى بعض الناس مشكلات حقيقية، ولتحقق من ذلك، ما عليك إلا سؤال منافسينا».

الاستشارات

بعد قرابة أربع سنوات، قرر سايمون، بعد تفكير عميق، التفرغ جزئياً لتقديم بعض الاستشارات التي تتعلق بمفهوم مدير الأعلام ومبادئه. وافق كريك على أن يتغيب سايمون عن العمل يوماً كل أسبوع ليعمل مستشاراً لشركات أخرى. وهكذا كوّن سايمون فريقاً مع اثنين من أصدقائه القدامى في شيكاغو لإنشاء شركة استشارية.

كان أول زبائنه البنك الذي كان يعمل فيه صديقه إد. أول ما فعلوه للبنك وضع برنامج تجريبي في فروعه في أوهايو وكنتاكي وإنديانا مدته ستة أشهر. وبعد أن توجّه هذا البرنامج بالنجاح، قدموا برنامج مدير أعلام لأفضل زبائن البنك ... ومن ثم انتشر عملهم في المنطقة انتشاراً واسعاً.

لم يكن سايمون يسعى في هذا وراء المال. ما كان يسعى إليه هو أن يعرف هو نفسه، وأن يثبت للآخرين، أن الفكرة تتجح خارج حدود شركات البوابين.

وخلال الأشهر الاثني عشر الآتية، قدم مساعدة إلى بنك، وسلسلة من مطاعم الوجبات السريعة، وشركة للتأمين، وسلسلة من الفنادق، وكانت مساعداته تبدأ بترويض فريق العمل الكبير لهذه الشركات ومعالجة مشكلات التسرب فيها. وكما توقع، كان للناس في كل من هذه الشركات أحلامهم.

المنافسة

استمعتُ ساندرًا، مصادفةً، إلى محادثة في غرفة الطعام بين ثلاثة من العاملين.

«لقد عرض عليّ فندقٌ ريجنسي عملاً فيه، وقالوا لي إنهم سيرفعون راتبِي».

«وماذا قلتَ لهم؟»

«تحدثتُ مع زوجتي في الموضوع، وقالت لي إذا ذهبتَ هناك، ومنحوك بضعة دولارات إضافية، فما الذي ستكسبه غيرها؟ الناس في أدميرال يهتمون بك وبمستقبلك. هل يوجد في ريجنسي مدير للأعلام؟ إنها على حق، لذا أخبرت الذين اتصلوا بي من ريجنسي أنني لن أقبل عرضهم السخيَّ جدًّا».

ذكرتُ ساندرًا لميشيل أن «برنامج مدير الأعلام يوئد الولاء، وفي أي شركة يتعاضم فيها نقص العمالة، يكون هذا البرنامج هو الحلّ المثالي النهائي، الذي يُعلي من القوة التنافسية للشركة».

ما هي التكلفة؟

مرت الأسابيع والشهور، وكان فريق مديري الأعلام يكبر ويتعاظم. وعندما بلغ عدد موظفي الشركة 625، وذلك في أوائل السنة الرابعة بعد إطلاق مبادرة مدير الأعلام، استأجرت أدميرال مديري أعلامها الثامن والتاسع.

وفي أحد اجتماعات الفريق، قال بريان Brian، أحد مديري الأعلام الجدد: «كنت أتناول طعام العشاء في عطلة نهاية الأسبوع مع أحد زملائي السابقين في الكلية وزوجته. وهو ما زال يعمل في البنك الذي كنت أعمل فيه قبل مجيئي إلى أدميرال. وقد سألتني عن التكلفة. وفي الحقيقة، لم أكن أعرف الجواب. هل يعرف أي منكم ذلك؟ ما أعنيه هو هل نعرف تكلفة برنامج مدير الأعلام؟»

وعندما تبسّم سايمون، سأله بريان عن سبب تبسمه.

أجاب سايمون: «طرح عليّ كريك السؤال نفسه عندما عرضتُ عليه الفكرة أول مرة، كما أنه أول سؤال تطرحه عليّ الشركات التي تستشيرني في هذا الموضوع. أخبر صديقك أنه يطرح السؤال الخاطئ.»

«وما هو السؤال الصحيح؟»

«في البداية، أخبرتُ كريك أن السؤال الصحيح هو: ما المقدار الذي ندّخره من العملية؟ لكن، وبمرور الوقت، تطور السؤال فصار: ما مقدار ما نربحه منها؟ وإنني أظن الآن أن من المهم طرح السؤال الآتي: ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم نطبق البرنامج؟ لقد أعلمنا الخبراء

والمستشارون أنها بين 25 و 100 في المئة من التعويض السنوي للموظف. كنا نعرف أنها أعلى من ذلك، لكننا لم نكن نعرف مقدار الزيادة. وفي الأسبوع الماضي، قرأت أن البحث الذي أنجزته Bliss & Associates يبين أن التكلفة التي تتحملها الشركات بسبب التسرب تعادل 150 في المئة على الأقل من الراتب الأساسي للموظف. لذا عد إلى صديقك وأخبره أنه يطرح الأسئلة الخاطئة. وفي الحقيقة، فإن السؤال الصحيح ليس هو السؤال: كم تخفض مبادرة مدير الأحلام من تكلفة التسرب؟ السؤال الحقيقي هو: ما هو المبلغ الذي ترغب في إنفاقه لإيجاد فريق عالي الفاعلية ومتضامن ومتحمس يُعنى بعملك، وذلك إذا علمت أن كل دولار تدفعه سيعود إليك ثلاثة عشر دولار أو ستة أو عشرة؟ ثم إن هناك شيئاً آخر، أخبره، إن ظلّ يطالبك بمزيد من المعلومات، أنه يجب استئجارك مستشاراً له».

بعد ذلك تابع سايمون الكلام موجّهاً حديثه إلى جميع أعضاء الفريق: «اسمعوا أيها الناس! خلال السنوات العشرين القادمة، ستشب حرب للحصول على العمالة والمواهب في هذا البلد. وقد أوردت مجلة Business Week أنه خلال السنوات العشر القادمة، سيكون 21 في المئة من المواقع الإدارية العليا، و 24 في المئة من المواقع الإدارية المتوسطة، شاغرة، وذلك في جميع المهن والمناطق والصناعات. وفي المناطق التي توجد فيها عمالة غير ماهرة، فنحن نعرف جميعاً أن الإحصائيات أسوأ، والنقص في المواقع أشد».

كانت هذه أفكاراً لا بد أن تشاطره فيها قيادات الشركات الأمريكية الكبيرة، لكنه كان يرويها في غرفة اجتماعات مع بعض كبار الموظفين في شركة بوابين.

«سيترك بعضكم أدميرال لأن إمكانياته ستتيح له العمل في شركات من مستوى أعلى. لا بأس بذلك. وخلال وجودكم هنا، اجعلوا عيونكم وأذانكم مفتوحة، وتعلموا أكبر قدر ممكن مما يتعلق ببرنامج مدير الأعلام، وعندما يحين الوقت، خذوا البرنامج إلى المكان الذي هو بحاجة إليه. من الخطأ اعتبار أدميرال مجرد شركة خدمات لتزويد البوابين. عملنا يتجلى في مساعدة الناس على تحويل أعلامهم إلى حقيقة؛ خدمات أدميرال هي العربة التي نستعملها لتوفير تلك الفرصة. من النادر أن تظهر الأعمال على حقيقتها، لكن علينا ألا نخطئ - فالأعلام هي عملة المستقبل».

الحاجة غير المحكيّة

طرح سايمون على فريق مديري الأعلام السؤال الآتي: «تُرى، ما الذي يريده الناس؟»

أجاب أحدهم: «يريدون عملاً له معنى».

سأل سايمون: «أو ماذا؟»

أجاب آخر: «الاعتقاد بأنهم يتقدمون باتجاه تحقيق أعلامهم».

«وما هي مهنتك؟»

«مساعدة الناس على إيضاح أعلامهم».

«وماذا أيضاً؟»

«مساعدتهم على وضع خطة لإنجاز أهدافهم قصيرة الأمد، والمتوسطة الأمد، وبعمدة الأمد».

ثم طرح السؤال الآتي: «كيف تعرفون ما إذا كانت خطة ما جيدة؟»
 لم يجب أحد عن السؤال. كان مديرو الأحلام القدماء يعرفون الجواب،
 لكنهم أرادوا أن يعرفوا جواب الجدد منهم.
 قال سايمون بصوت مرتفع: «افتحوا كتيب الأحلام الذي لديكم،
 الصفحة 76».

وكان سين وميشيل قد وضعاً معاً كتيباً للأحلام Dream Manual
 لخصاً فيه العملية للموظفين. وعندما سألتهم سايمون أن يذكروا ما
 قرؤوه، أجابوا جميعاً بصوت واحد: «هؤلاء الذين يخفقون في التخطيط
 يمكنهم أن يخططوا لإخفاقهم».

سأل سايمون: «لماذا نعمل ما نفعله؟»

أجاب أليكس Alex ، وهو أحد المديرين الجدد: «لأنني شخص جيد»
 وعندئذ ضحك الحاضرون في خفوت.

علق سايمون على هذا الجواب بقوله: «خطأ، لكن شكراً لتفاعلك.
 أكرر، لماذا نعمل ما نفعله؟»

وإذ ذاك انبرت ميشيل لتقول: «لما كان الناس يمشون معظم حياتهم
 في العمل، فمن الضروري أن يستمتعوا به، أو، على الأقل، أن يعرفوا أنه
 يأخذهم باتجاه أحلامهم».

القوة الخفية للأعلام

حتى الآن، كان كل شخص في أدميرال يقاوم إجراء إجراء مقابلات مع وسائل الإعلام. لقد نشر بعض مديري الأعلام مذكراتهم وكتيباتهم على موقع إلكتروني عام لمساعدة الشركات الأخرى التي كانت تسعى لمحاكاة البرنامج، لكنهم لم يشعروا أن استعمال وسائل الإعلام كان ضرورياً. ثم وردت مكالمة هاتفية بدا أن من الأفضل رفضها.

كانت ساندرار ارتقت في عملها لتصبح مديرة أعلام قبل نحو 12 شهراً، وكانت قد وظفت ستيوارت ليكون المساعد الجديد لسايمون. وكان ستيوارت هو الذي رد على الهاتف.

في ذلك الوقت، طلب سايمون من مساعده عدم إزعاجه بالمكالمات الهاتفية. لذا عندما دخل ستيوارت إلى مكتب سايمون، رأى عينيه مغلقتين، وقدميه فوق مكتبه.

قال ستيوارت: « آسف للمقاطعة، لكنني أظن أنك ستتلقى هذه المكالمات.»

أجاب سايمون دون أن يفتح عينيه: «ربما لست مستعداً لذلك.»

«إنها ليندا كربي Linda Gray منتجة العرض The Frank Morgan

Show، وهي تود معرفة ما إذا كنت ستظهر في العرض.»

حتى الآن لم يفتح سايمون عينيه، ولم يُنزل قدميه عن المكتب، لكنه

قال: «أخبرهم أن اقتراحهم أسعدني، لكنني لا أريد ذلك، شكراً.»

نظر ستيوارت إليه. وعندما شعر سايمون بعد بضع دقائق أن ستيوارت ما زال واقفاً في الغرفة، قال: «هل ثمة سبب يجعلك تواصل وقوفك في مكتبي؟»

عاد ستيوارت إلى الهاتف ورفع سماعته، وكان المتحدث على الجانب الآخر متعوداً أن يسمع نوعاً آخر تماماً من الأجوبة.

بعد ظهر اليوم الثاني، تلقى ستيوارت مكالمة أخرى لسايمون. وفي هذه المرة كان المتكلم فرانك موركان نفسه. وعندئذٍ قال ستيوارت لسايمون: «في هذه المرة لا يمكنك رفض تلقي المكالمة، لأن في ذلك شيئاً من التكبر والعجرفة».

عندئذٍ أخذ سايمون السماعة وقال: «هالو!»

كانت خلاصة حديث سايمون عدم موافقته ثانيةً على طلب فرانك موركان الذي ذكر لسايمون أن الملايين من الأمريكيين سيستفيدون من الأفكار الإبداعية الرائعة التي توصل إليها سايمون. عندئذٍ أصبح سايمون في وضع لا يستطيع فيه رفض طلب إجراء المقابلة.

وفي يوم الثلاثاء المقبل ظهر سايمون في عرض The Frank Morgan Show. وكانت المقابلة واحدةً من المقابلات النادرة في التلفاز التي لم يكن فيها الشخص الذي تجرى معه المقابلة يعرضُ منتجاً للبيع، وكان العرض مثيراً للاهتمام دون ريب بسبب شخصية سايمون الفذة ونجاحه في عرض اكتشافه.

ولبدء الحديث، سأل فرانك سايمون: «كيف خطرت ببالك فكرة مدير الأحلام؟»

«أنت تعرف أنه كان لدينا مشكلة كبيرة، وبدأ أن جميع الشركات الأخرى تحاول التعامل معها، لكن بطريقة سطحية. لذا بدأت بالتفكير إننا بحاجة إلى حلٍ مختلف جذرياً. وعندما ألقىت نظرة شاملة على عاملينا، بدا لي أنهم تعساء. لذا بدأت أسأل نفسي: كيف يمكننا تحسين أوضاع هؤلاء الناس؟ ولما كانت شركتنا توظف بوابين، أدركت صعوبة مهمتي. ثم فكرت في كل الوسائل التي تحتال بها الشركات الأخرى سعياً للتخلص من هذه المشكلة ورفع مستوى العاملين فيها. بعد ذلك، بدأت بدراسة طبيعة التأثيرات الملهمة التي تفعل فعلها في الناس، وملاحظة ما هو الأكثر تأثيراً فيهم. وكان أن اكتشفتُ أننا نُقادُ بأحلامنا».

وعندما سأله فرانك عن الطريقة التي يحدث بها ذلك، أجاب سايمون:

«نحن نصبح أحلامنا. قل لي ما هي أحلامك، أقل لك أي نوع من الناس أنت. وعندما أعرف أحلامك، فلا أكتفي بمعرفة أي نوع من الناس أنت في هذه الأيام، بل أصبح على معرفةٍ بذلك النوع من الناس الذين تطمح أن تكون منهم في مستقبل حياتك».

استمرت المقابلة ساعة كاملة، تلقى سايمون بعدها مكالماتٍ هاتفيةٍ من جميع أنحاء البلاد.

كان سايمون يقدم ، مراراً وتكراراً، أمثلةً قوية ومقنعة على أن لبرنامج مدير الأحلام تطبيقاتٍ لا في عالم الشركات فحسب، بل أيضاً في الزواج، والصدقة، والسياسة، والتعلم، وفي كل الميادين الأخرى في الحياة والمجتمع.

وقد ردّ سايمون على أحد الذين اتصلوا به هاتفياً خلال المقابلة بقوله:

«إن مساعدة الناس على متابعة أعلامهم وتحقيقها، هي إحدى الوظائف الأولية لجميع العلاقات. وهذا صحيح سواء أكانت العلاقة بين الرجل وزوجته، أو الأب وأبنائه، أو الموظف وصاحب العمل».

وحين كانت المقابلة تقترب من نهايتها، سأل فرانك سايمون: «ما الذي يمكنك قوله لصاحب عملٍ أو مديرٍ تنفيذيٍّ في شركةٍ، من الذين يشاهدونك الليلة؟»

«يكفيني القول إن أكبر المشكلات التي سنواجهها في الشركات الأمريكية في السنوات الخمس والعشرين القادمة، ستحدث جميعها في ميدان الموارد البشرية، وبخاصة في المواهب والعمالة. سيتجاهل التنفيذيون هذه التحديات الخطيرة. ويتعين على المديرين التنفيذيين الرئيسيين CEOs أن يهيئوا أنفسهم لاستكشاف المواهب ورعايتها والحصول عليها، مثلما يفعل مدربي كرة القدم. إن مستقبل أي رياضة يتوقف على المواهب الرياضية في الملاعب. ما الذي يجعلك تظن أن عملك مختلف عن هذا؟»

اليوم

اليوم، وبعد مرور خمس سنوات على ولادة المبادرة، أصبحت نسبة المشاركين في برنامج مدير الأعلام أكثر من 98 في المئة من العاملين في أدميرال. وقد تضاعف مالكو البيوت من العاملين ثلاث مرات في خمس سنوات، وانخفضت ديون الاستهلاك بين العاملين بنسبة 40 في المئة، وتحقق 2,785 من الأعلام الكبيرة.

لقد انخفض التسرّب من 400 في المئة إلى 12 في المئة فقط، وذلك في السنوات الخمس الماضية، وكان اختيار وظيفة أفضل لبعض عاملي أدميرال في أماكن أخرى يمثل 70 في المئة من هذا التسرب، وازدادت الإيرادات الإجمالية ثلاثة أضعاف ما كانت عليه، وارتفع عدد العاملين من 407 إلى 743، من ضمنهم 11 مديراً للأحلام. أما الأرباح، فكانت في تزايد مستمر منذ بدء تطبيق البرنامج.

كان العاملون يجتمعون شهرياً بمدير الأحلام، بغية قضاء وقت معه يحلمون خلاله كيف يمكن لهم ولعائلاتهم أن ينعموا بمستقبلٍ أغنى فرصاً وأجدي مادياً.

وفي هذه الأيام، صار يُسمح لأولاد العاملين في أدميرال، ممن بلغوا الثانية عشرة أو أكثر، بمقابلة مدير الأحلام مرة كل شهر ليناقشوا معه مستقبلهم وأحلامهم...

وبدأ من السنة القادمة، ونتيجة لآخر استطلاع، سيُسمح لأحفاد العاملين ممن بلغوا الخامسة عشرة أو أكثر، بمقابلة مدير الأحلام مرة كل شهر.

ليس من الصعب معرفة السبب في أن أدميرال لم تعد تعاني مشكلة التسرب. وفي حفلة العشاء السنوية الأخيرة التي أقامها كريك للعاملين، ورد في كلمته التي وجهها إليهم قوله: « ما السبب الذي يجعل عدداً كبيراً من الناس يصاب بالذهول عندما يرون ما نفعه هنا في أدميرال؟ إنني أطرح على نفسي هذا السؤال دائماً. لقد اكتشفت أنه عندما يلاحظ الناس أنك عندما تعاملهم على أنهم بشر، فإن استجابتهم تكون رائعة. الأحلام موجودة في قلب كل شخص، وفيها يزداد ولعنا وحبنا لحياتنا».

ما هو حلمك؟

خلال دخول سايمون إلى مبنى الإدارة، توقّف قليلاً في ردهتها ليقرأ تعميماً كان معلقاً على لوحة الإعلانات منذ أكثر من سنة. وكان، في معظم الأيام، لا يلتفت إلى التعميم لأنه يعرف محتواه، ثم إنه مشغولٌ بأشياء لا بد أن ينجزها. لكنه كان يجبر نفسه، من وقت إلى آخر، على الوقوف لقراءته، كما لو أنه كان يقرؤه أول مرة، وذلك لإعادة التركيز على العمل الموجود بين يديه.

كان مكتوباً في التعميم...

ما هو حلمك؟

إنه سؤال يستحقّ التفكير فيه، وهو سؤال تتطلب الإجابة عنه وقتاً من الناس الذين يهمننا أمرهم.

وفي جميع التعاملات، علينا ألا ننسى أبداً أن الناس هم الذين يديرون مشروعات العمل والمنظمات. وفي الطرفين المنخرطين في أي تعامل، نجد الناس. لذا فالناس هم المسؤولون عمّا إذا كانت الشركات ناجحة أم لا... وللناس أحلام. وفي الحقيقة، فإن القدرة على الحلم جزء كبير مما يميزنا بوصفنا بشراً.

ومن المغري أن تُقنع نفسك بأن أحلام موظفيك لا تتعلق بعملك. هذا صحيح إذا لم يكن لموظفيك علاقة بعملك - ولو صحّ ذلك - فلمَ توظفهم لديك؟

ويشعر معظم العاملين أنهم يُستغلّون. لكنك إذا تمكّنت من إقناعهم أن مصالحهم تسكن قلبك، فإنك ستعكس ذلك الاعتقاد، وتولّد لديهم روح عمل الفريق والولاء لشركتك.

بوسعك تجاهل أحلام الناس، لكن هذا ليس في مصلحتك. أنت حرٌّ في تجاهل أحلام أطفالك، وأحلام زوجك، وأحلام عامليك، وأحلام زبائنك، وأحلام أمتك. لكنك في كلِّ من هذه الحالات، ستدفع ثمناً غالباً لهذا التجاهل. الأحلام لا تُرى، لكنها قوية. فكر لحظة في التيار الكهربائي. لا يمكنك أن تراه لكنه يجعل كل شيء يسير على ما يرام. إنه لا يرى لكنه قوي! وإذا شككت لحظة في قوة الكهرباء، ففكر فيما يمكن أن يحلَّ بك إذا وضعت إصبعك على سلكٍ مكهربٍ مكشوفٍ. سيدركك هذا بقوتها بسرعة. إذا شككت في أن الكهرباء تجعل كلَّ شيء يسير على ما يرام، فهل لي أن اقترح عليك الاستغناء عنها في مكتبك غداً! أظن أن ما يحدث عندئذٍ أنك لن تُتجز سوى القليل، وأن معظم موظفيك سيذهبون إلى بيوتهم.

لذا فإن الأحلام أساسية. إنها لا تُرى، لكنها قوية الفاعلية. لا يمكنك رؤيتها، لكنها تدفع كل شيء في حياتنا.