

## المقدمة

لقد مررنا بأوضاع كنا فيها مضطرمي العواطف . يندفع الأدرينالين عبر أجسامنا، فيعطينا طاقة هائلة لإنجاز المهلة التي نقوم بها. ويمكن للعاطفة أحياناً أن يكون لها تأثير عكسي يبعث الشلل في تصرفاتنا (كالخوف) أو بتحويل اهتمامنا عن المهمات الدقيقة (كالفوضى). وفي كل حالة من هاتين الحالتين لا مجال للتساؤل فيما إذا كان لعواطفنا أن تؤثر تأثيراً قوياً في أداتنا.

يمكن للعواطف أن تتأجج في نفوس الأفراد بالطبع. وبعض المؤسسات المعروفة مثل (ماريوت الدولية) و(هوم ديبو) و(هيولت باكارد) و(خطوط جنوب الغرب الجوية) و(مشاة البحرية الأمريكية) تثير باستمرار وبصورة فذّة العواطف الإيجابية عند القوى العاملة، وتوجّه الطاقة الزائدة نحو مستويات في الأداء أعلى مما يستطيعه منافسوها. لقد سُحرت، ولفترة طويلة، بكيفية استثمار هذه المنظمات واستغلالها للطاقة العاطفية. ولما كان تفسير ذلك غير واضح لي فقد انطلقت في البحوث التي قادت إلى هذا الكتاب.

الموضوع المركزي في هذا الكتاب (القوى العاملة المنشّطة التي تقوم بأفضل أداء) يمكن تعريفه بأنّه: أي مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكنها أن تصنع أو أن تقدّم منتجات أو خدمات تشكّل ميزة تنافسيّة لأرباب أعمالها. ونقصد «بذروة الأداء» ما هو أفضل من العادي، وأفضل من المتوقع وهو أفضل من التنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

مثل هذه المجموعات ذات الأداء الأفضل، موجودة في خطوط المواجهة الأمامية للمنظمة أو قريباً منها، حيث تكون لها تداخلات مهمة مع الزبائن، أو سلطة مباشرة على المنتجات والخدمات.

ولم يكن من الصعب إيجاد قائمة أولية بالشركات التي يظهر أن قواها العاملة تنسجم مع هذا التعريف. وكثير منها معروف (وغالباً ما أُجريت عليها أبحاث). وهي أماكن مرغوبة جداً في العمل، وبرامج مستخدميها معروفة بشكل واسع في الإعلانات. ويمكن أن يكون تقسيمها إلى مجموعات مُربكاً إلى حد ما، ذلك أنه لا توجد شركتان، على ما يبدو، تحرزان أداء أعلى من قبَل قطاعات قواهما العاملة بنفس الطريقة. وهذا الأمر غير المألوف، قادنا إلى جهود في البحث كانت وراء هذا الكتاب.

## جهود البحث

في البداية، افترضنا أن التنقيب بعمق أكبر في عدد من هذه الحالات المعروفة، سيكشف عن نموذج لم يكن مكتشفاً من قبل، وسيساعد أي مشروع عمل على خلق طاقة عاطفية أكبر عند الناس العاملين فيه، وتحويلها إلى أداء أعلى في هذا المشروع. وافترضنا، فوق ذلك، أن الجواب سيكون واضح المعالم إلى حد كبير بل سيكون مجرد تعزيز لبعض المبادئ الأساسية لدى إدارة صالحة للأفراد، وإظهار طرقٍ أمثلٍ في تطبيقها. وفي مقابل ذلك الافتراض، طورنا منهجية الحالة التي تقوم على مبدأ الحصول على وجهة نظر متعمقة من ثلاثة مستويات مختلفة، لكل مشروع عمل: القمة والوسط وخط المواجهة الأمامي. وقد أثبتت منهجيتنا صوابها، رغم افتراضاتنا الأولى التي لم تكن كذلك.

## ما فعلناه

إن تعريفنا للقوة العاملة المتحمسة ذات الأداء الأفضل كان يعني أن نفوز

بمدخل متعمق إلى عدة مستويات في كل مشروع عمل. وليس من الصعب إيجاد مثل هذه القوة العاملة فقط، بل إن تمييز هذه الشركات والوصول إليها وتقييمها، يُشكّل تحدياً لا يقل عنه صعوبة. انطلقنا من لائحة أولية لمشاريع ذات سمعة وسجلات أداءٍ تضعها في موضع الريادة في مجال عملها، وهي تؤمن إيماناً قوياً بأن تفوقها في المنافسة قائم على ذروة الأداء لدى قواها العاملة. واخترنا الشركات التي لا تكتفي باعتراف مثل هذه المعتقدات في رؤية قيادتها وبيانات استراتيجيتها فقط، بل تبدي اهتماماً واضحاً وكبيراً بشرائح مستخدميها الذين يميّزونها عن غيرها في التنافس. وكنا قبل ذلك قد دققنا في المعلومات المتوفرة حول «المشتبه بهم عادة» ونعني الشركات التي عرفت جيداً بامتلاكها أنظمة متفوقة للعاملين، والتي أجرت عليها بحوث كثيرة، مثل شركة (هيولت باكارد وماريوت وخطوط جنوب الغرب الجويّة وتويوتا وثرّي إم وهوم ديبو).

ورغم أن هذه الدراسة الممتعة زوّدتنا ببعض الدلائل الهامّة حول كيفية تنشيط كلٍّ من هؤلاء المؤدّين الجديرين لعماله، غير أنها لم تفسّر بشكل فوري لماذا كانت كل حالة من حالات القوى العاملة تبدو مختلفة عن الحالات الأخرى. لذلك فقد حاولنا أيضاً أن نتجاوز هؤلاء «المشتبه بهم عادة» ونفتش عن شركات ذات أساليب أقل توثيقاً عند الصحافة أو في بحوث أخرى. ومن أجل هذا الهدف، فقد استشف فريق البحث عدة حالات مجهولة نسبياً، شملت مشاريع عمل من مختلف قطاعات الصناعة (أي التكنولوجيا وخدمات الزبون والأمور المالية والصناعية) وشملت كذلك مؤسساتٍ للقطاع العام. وكنا نميل في هذا الصدد إلى اتباع توصيات زملائنا وعملائنا والمصادر المطلعة الأخرى دون موارد. وفي حين أن نموذجنا النهائي لحالة ما ليس نموذجاً شاملاً ولا عينة نموذجية، لكننا نعتقد أنّها معقولة. فهي تشمل ما يزيد على خمس وعشرين مشروع عمل أثبت معظمها تفوقه في الأداء التنافسي (سواء أكان مالياً أم كان متعلقاً بالسوق) ولفترة تتجاوز بضع سنين. وقادة تلك المشاريع على

قناعة بأن قواهم العاملة يمكنها أن تفسر ذلك الأداء؛ وتحليلات الحالة تزودنا بدليل معقول أيضاً يؤكد ذلك الأداء، وقد طبّقنا، في كل حالة، الضوابط المشمولة بتعريفنا للأداء الأمثل، سواء في انتقاء الشركة، أو في مشاركة مجموعات المستخدمين، وفي تقييم نتائج دراستنا للحالة. وكنا، في بعض الأحيان، ننظر إلى المشروع ككل، وفي أحيانٍ أخرى نبحت عن بقاع محدّدة في المشروع، حيث كان الأداء الأمثل للقوة العاملة واضحاً جداً. وقد استقيناً المعلومات من خط المواجهة الأمامي بالنسبة لكل الحالات. ودرسنا أيضاً مستويات عليا ومتوسطة في الإدارة. وكان تركيزنا دائماً على أداء القوة العاملة، وليس على أداء الشركة الإجمالي.

لقد مكّنتنا البحث في مستويات التنظيم الثلاثة، على تقسيم المسببات المحتملة إلى ثلاثة. فما كانت تراه الإدارة في القمة كعوامل حاسمة وأساسية لأداء القوّة العاملة لم تكن تنعكس دائماً على وجهات نظر المدراء في الوسط. والمعلومات المستقاة من جماعة خط المواجهة الأمامي، كانت أكثر إيحاءً. وبما أن المقابلات شملت أعداداً من الناس من مستويات التنظيم الثلاثة. فقد توصل فريق البحث إلى صورة دقيقة ومعقولة في كل حالة. ومن سوء الحظ، أننا لم نستطع دائماً أن نميّز، وبشكل واضح، بين المعلومات حول أداء القوّة العاملة، وتلك حول أداء المشروع الإجمالي، لا سيما حينما كانت القطاعات المنتقاة من القوّة العاملة هي محور التركيز. ومن هنا، فإننا قد ركّزنا على المشاريع التي أظهر نجاحها ذروة في الأداء من قبل قواها العاملة. ويتضمّن بحثنا عشرين شركة سمحت لنا بإجراء دراسة معمّقة للحالات، بالإضافة إلى بضع شركات أخرى كانت المعلومات متوفرة حولها من خبرة سابقة في البحث، أو من خبرة بعض عملائنا للقيام بمقارنات معقولة. وقد تطلّبت دراسة كل حالة عدة أيام من المقابلات المكثّفة والمعاينات والمناقشات مع المجموعات المرکز عليها. وقد استخدم لهذا العمل بضع مئات من الناس، وتوصّلنا إلى معلومات إحصائية إضافية حيثما كان ذلك مناسباً وممكناً.

إن نفاذ البصيرة والاستنتاجات في هذا الكتاب، يتأتى، على كل حال، من ملاحظتنا المباشرة ومقابلاتنا وحواراتنا، أكثر من كونه حصيلة لتحليلاتنا النهائية للمعلومات. يشمل الجدول (أ/1) من الفهرست كل المشاركين، ويبيّن وضعهم في القوّة العاملة.

ونحن نأسف لأننا لم ندخل أوصافاً لكل دراسة من هذه الحالات في هذا الكتاب، لأن كلاً منها كان بمثابة خبرة غنية في التعلّم بالنسبة إلينا. وإراحة للقارئ، فقد حاولنا اختيار تلك الحالات التي تزودنا بأفضل الإيضاحات حول مختلف المسارات. وكتيجة لذلك، كان علينا أن نحذف بعض الحالات الرائعة.

## مضمون الكتاب

هذا الكتاب، يبحث ويقارن خبرات العديد من المؤسسات التي تنجز أعلى مستوى من الأداء لقواها العاملة وملفت للنظر (كما عرفناه في وقت سابق). وكلمة (قوة عاملة) ترمز إلى كل العاملين في خط القاعدة من التنظيم، وهم ممن يصنعون المنتجات أو ممن يصمّمون الخدمات أو يقدمون قيمة ما إلى الزبائن. وهذا الاصطلاح لا يشمل مستويات الإدارة العليا ولا جماعة الدعم غير المباشرة الذين يشكّلون بقية التنظيم.

وكان التنوع بين المشاريع المشاركة أكثر أهمية من التشابه بينها. وقد أخذنا على عاتقنا القيام بمسعى نحدد فيه ما يحفز الناس في حالات القوّة العاملة اليائسة. وعلى الرغم من الفروقات الشديدة، وكذلك أولويات العمل والسوق، وديناميكية المكان وفلسفات القيادة، فقد ظهرت خمسة نماذج متميزة، أو خمسة مسارات متوازنة دائماً. والكتاب يستكشف كل واحد من هذه المسارات المختلفة فيتعرف إليه، ويوضح صفاته المميّزة، ثم يقدم وقائع وأطراً جديدة للآخرين ممن يرغبون أن يحسّنوا أداء قوتهم العاملة تحسّناً مميّزاً.