

5

نحن في هذا الأمر معاً

قلت لزميلي في العمل: «ثمة خطأ في مخطط الإنجاز، فماذا عساي أن أفعل؟»

فأجاب: «ما عليك، اصنع كما رَسَمَ المصمِّمُ تماماً».

كنتُ شاباً في الثالثة والعشرين، حديث التخرُّج من دورة تدريبية في شركة جنرال موتورز، وكانت هذه تجربتي الأولى في عملٍ «منفرد» في صنع الأدوات وقوالب التشكيل. إذ جاءني رجلٌ من المكتب المجاور - يرتدي بذلةً وقميصاً أبيض وربطة عنق - وأعطاني بعض المخططات، وبدأتُ العمل في صنع أداة معدنية تُستعمل لسكِّ الميداليات تسمى القالب.

وبعد أن قطعتُ شوطاً لا بأس به في هذا العمل، تبين لي وجود خطأ في المخطط. فما كان مني إلا أن عدتُ إلى أحد زملائي في العمل أستنصحه، فما زاد على أن قال: «اصنع كما رَسَمَ المصمِّمُ». فأدهشني جوابه.

شعرتُ فجأةً بأنه أُسْقِطَ في يدي وأني فقدتُ الأمل، ذلك أنني لا أريد أن أصنع قالباً سرعان ما ينكسر. ولكن الأشخاص الموجودين معي في مكان العمل شجعوني؛ ففي اليوم اللاحق وَفَدَ إليَّ عشرات الأشخاص واقتربوا من طاولة عملي وهم يثنون عليَّ، يريدون أن يجعلوا مني بطلاً؛ لأنني أسعى لجعل رأي المهندس غير صحيح.

والحقُّ أنَّ المهندسين يقعون أحياناً في بعض الأخطاء، وأنَّ صانعي الأدوات يتنبهون عادةً إلى هذه الأخطاء. فماذا يكون رد فعلهم؟ هل يذهبون إلى مكتب المهندس ويلفتون انتباهه إلى هذا الخطأ؛ بغية الحفاظ على أموال الشركة ووقتها؟ أمرٌ يحتاج إلى إعادة التفكير.

إنَّ ما شجعتني على ما أقدمتُ عليه هو إظهار عدم صلاحية «عبقرية» العاملين في المكاتب. إنه «امتثال ماكر». وهو

تكتيك دفاعي ناشئ عن روح معنوية مدمرة.

ويعدُّ هذا عائقاً كبيراً للإنتاجية في أماكن العمل في الولايات المتحدة.

فإذا ما تورطتُ في صنع قالب غير صالح، فلا أستطيع أن أحمل نفسي على صنعه، بل أصحح ما فيه من أخطاء؛ إرضاءً لضميري.

دعنا نفكر في الحل:

بعد ستة أشهر جاء مهندسٌ آخر إلى طاولة عملي. ولكنه لم يكن يحمل مخططات في هذه المرة، بل كان يحمل قطعة صغيرة من نموذج أولي. هو مجسمٌ لما ستكون عليه هذه القطعة في نهاية المطاف عندما تُنتج بأعداد كبيرة.

قال: «أريد منك يا تشارلز، أن تنظر إلى هذه القطعة، فأنا مسؤول عن تصميم قالبها. فهل ترى أن نجلس ونفكر في الطرائق المختلفة لصنعها.»

لقد كان هذا المهندس على وشك اكتشاف شيءٍ مهم، فمنذ هذه اللحظة دخل بيثي، واستطاع أن ينقلني إلى شخصٍ مبدع، وصاحب أفكار.

فقدمتُ له أفكاراً لم تكن تخطر ببالي قبل ذلك الاجتماع. لماذا؟ لأنه سوئٌ بيبي وبينه في المعاملة، فرفع من روعي المعنوية ومن ثقتي بنفسي. وعندما ترتفع الروح المعنوية، يتحفز الإبداع.

وبعد ثلاثة أسابيع أعطاني المخططات وبدأتُ بصنع القالب. وفي أثناء ذلك، وكما هو متوقَّع، وجدتُ خطأً، فذهبتُ من فوري إلى المهندس وقلت له: «لقد ارتكبنا خطأً».

لم يكن هذا الخطأ خطئي، ولم يكن خطأه كذلك. قال لي: «أنا متأكدٌ أننا نستطيع التغلب على هذه المشكلة. فلا تنسَ أننا في هذا الأمر معاً».

ماذا صنع المهندس؟ لقد حولَ بيئة العمل من ميادينٍ مستبَدَّةٍ تقتل الروحَ المعنوية إلى أجواءٍ تعاونيةٍ مثيرةٍ ومتجددةٍ.

ومع أننا نرغب في مثل هذه الأجواء، فلن تجري الرياح بما نهوى، ولن نكون محاطين تماماً بفريقٍ عملٍ جماعي؛ ذلك أنه يوجد في الواقع كثيرٌ من «الجشعين» الذين يحومون حولنا من غير الذين نقبل بوجودهم فيما بيننا.

وأنا عندما أتحدثُ إلى الشباب أذكر أن ربع معارفنا فقط هم مثلنا «بِعَجْرِهِ وَبُجْرِهِ»، وهؤلاء يصبحون جزءاً من مجموعتنا الداعمة. وأما الربع الثاني، فهم إما أنهم لا يحبونك، وإما أنهم لا يرغبون في العمل في شركتك. وأما النصف المتبقي فهم ممن لم يحدد موقفه. ومهما يدرُ الأمر، فإن نجاحك يعتمد في الأغلب على مدى تأثير هذه المجموعات في عملك.

يَصْعَبُ عَلَى الشَّبَابِ قَبُولَ حَقِيقَةِ أَنْ
رَبَعَ النَّاسَ الَّذِينَ يَعْرِفُونَهُمْ لَا يُحِبُّونَهُمْ.
كَمَا يَصْعَبُ عَلَيْهِمْ أَيْضاً أَنْ يُقَابِلُوهُمْ بِالرَّفْضِ وَالنَّبْذِ.

غالباً ما يجد الشباب والكبار أنفسهم في بيئات يتأثر فيها الكبار مع الصغار. وهذه البيئات يمكن أن تكون في المدارس أو في أماكن العمل أو في المواقع الاجتماعية الأخرى. وكثيراً ما يخلف الكبار انطباعهم القوي الذي يحمل في طياته ازدراءهم للصغار الذين ليست لديهم مواقف «حقيقية». وغني عن القول: إن تصرفهم الماكر هذا يعبر عن حقيقة شعورهم تجاه الآخر: «أنت دون منزلتي، ولن تستطيع بحال الوصول إلى مستواي».

إن هذا النوع من التصرفات يمكن أن يدمر الفتيان الصغار؛ وينمي لديهم شخصيات دفاعية، وأن يجنحوا إلى التمرد، ويصبحوا في النهاية مدمنين على التفكير والتصرف السلبيين.

شَابُّ مُتَعَجِّلٌ:

ماذا عسانا أن نفعل حيال الأشخاص الذين ليسوا ضمن دائرة عملنا الجماعي؟ هل نفرُّ ونختبئ منهم؟ هل نريهم واقع تصرفاتهم ونحاول إيداعهم؟ بالطبع لا! بل علينا أن نسعى بملء إرادتنا إلى السماح بأن «تستحث» أفعالهم إنجازاتنا الفاعلة.

وكثيراً ما كان يقال: «لا تكن قاسياً، بل كن الأفضل».

يروى بول هارفي قصة امرأة لم تدرك قيمة العمل الجماعي، قال: كانت امرأة من دلاس تقود سيارتها المرسيديس في منطقة لوقوف السيارات تبحث

عن مكان لتوقف فيه سيارتها، وكانت هذه المنطقة مكتظة بالسيارات. وفي النهاية، شاهدت رجلاً يضع حاجاته التي اشتراها في صندوق سيارته. فتوقفت المرأة وانتظرت بصبر؛ حتى يغادر المكان.

رجع الرجل بسيارته نحو الخلف ثم مضى في طريقه. ولما همت المرأة بالدخول بسيارتها إلى المكان المخصص، اقتحم شاب يقود سيارة كورفت فضية اللون ووقف أمام سيارتها.

قالت المرأة وهي تحاول أن تكظم غيظها: «فلتعلم أيها الشاب، أنني انتظرت مدة إلى أن فرغ هذا المكان. فلماذا اقتحمت عليّ بسيارتك؟»

أجاب الشاب المغرور: «لأني شاب، وعلى عجلة من أمري..»

هنا نفذ صبر المرأة وأحسّت أن روحها المعنوية قد دمرت تماماً، فأخذت موقفاً دفاعياً. رجعت بسيارتها المرسيديس قليلاً نحو الوراء، وثبتت حزام الأمان في مقعدها، وجذبت بعنف ذراع التعشيق إلى وضعية القيادة، وضغطت على دواسة البنزين إلى أقصاها، وصدمت مؤخرّة سيارة الكورفت، فتضررت السيارتان أضراراً بالغة.

فسأل الشاب الذاهل الذي أصبح سيارته الرياضية الفارهة من سقَطِ المتاع: «لماذا فعلتِ هذا؟»

أجابت: «لأني لستُ شابة، ولأني غنية جداً.»

يُقَسِّمُ راوي القصة هارفي أن هذه القصة حقيقية.

وهكذا، فلسنا بحاجة إلى أن نقف مواقف التحديّ والمواجهة مع الناس. ومع ذلك فعلينا، من جهة أخرى، ألا نتوقع من الآخرين أن يبادرونا بالابتسامات والعناق في جميع الأحوال.

الرغبة في الإخفاق:

إذا كنتَ تظنُّ أنك إن بدأتَ عملاً مستقلاً شجعتَ معارفك، فعليك أن تُعيد حساباتك. وحتى لو حققتَ نجاحاً، فلا تتوقع أن يُطْرُوك. إن هذا لن يحدثَ البتة.

وإنَّ أنسَ فلا أنسى يوم باع أستاذان في مدرسةٍ حيناً جميعَ ممتلكاتهم، واشترى بعضَ المعداتِ وبدأ العملَ في استخراج الفحم من المناجم في قطعة أرضٍ مستأجرةٍ في كينتاكي.

تُرى، هل ودّعهما زملاؤهما على وَقَعِ أنغام فرقةٍ موسيقية، أو على صوتِ فرقةٍ سدادات زجاجات الشمبانيا؟ لا أبداً. بل كانوا يُضمرون رغبتهُم في أن يُخفقا. ولكن لماذا؟ الجواب: لأن هذين الأستاذين كانا يعرضان نفسيهما لمخاطر لا يرغب زملاؤهما بركوبها.

فزملاء المدرّسين يريدون أن تكون أحكامهم مصنونة.

فإذا كانت أعمالك ناجحةً تماماً، فلا تتوقع أن يغيّر ذلك من تفكير معارفك، فهم سيحسدونك؛ لأنك تمكنتَ من فعل شيءٍ يرغبون في أن يمتلكوا الجرأة الكافية لفعله.

يمكنك أن تجد السلوى في الحقيقية القائلة:

إن خمسة وعشرين بالمئة من معارفك يحبُّونك

كيفما كنت - غنياً أم فقيراً، ناجحاً أم غير ناجح.

وأمثال هؤلاء هم الأشخاص الذين تحتاج إليهم لتشجيعك على بناء عملك الجماعي، ولكن لا تستخف بالناقدين، بل استغلِّ سهامهم لاستنهاض همّك أكثر فأكثر.

البقرة البلاستيكية:

قد يستحُك الجشعون، كما فعلوا مع سَتُو ليونارد من مدينة نورووك في ولاية كنيكت؛ فقد افتتح سَتُو محلاً لبيع الألبان، وصار يوزع الحليب من بيت لآخر. فكان هذا العمل معاكساً لمنطقهم.

قال له المنتقدون: «لن تنجح أبداً في عملك، فكل الناس يشترون الحليب من المحلات في هذه الأيام». وقعدوا يترقبون أن يمتنعوا أنفسهم بإخفاق سَتُو.

أما سَتُو فقد كان مبدعاً منذ انطلاقة عمله؛ فأدرك أن الناس يحبون إدخال لمسات من التنوع في حياتهم الفينة بعد الفينة، ومن ثم وضع بقرة مصنوعة من البلاستيك فوق عربة نقل الحليب، وعلق جرساً حول عنقها. فحيثما ذهب سَتُو شاهد الناس البقرة البلاستيكية وسمعوا صوت جرسها.

وهكذا حققت بضائع سَتُو نجاحاً مباشراً؛ ذلك أنه لما لقيت فكرة البقرة البلاستيكية الرائعة رواجاً، طبقَ الفكرة نفسها على مخزن افتتحه للألبان. وانقضت السنة الأولى دون تحقيق أرباح أكيدة. فضحك الشامتون ولوَّحوا بأيديهم سخرية واستهزاءً. واعتقدوا أن «عمل ليونارد سيصاب في السنة اللاحقة بالتأكد بالبوار».

ولكن الذي حصل هو أن شركة سَتُو ليونارد نمت بقوة وحققت أرباحاً بلغت سبعين مليون دولار، مقارنةً بمخزن مماثل للبقالة حقق ربحاً قدره سبعة ملايين دولار. وأعلن أن سَتُو هو «أحد أعظم البائعين بالتجزئة نجاحاً في العالم». وأصبحت شركات الطيران تنقل الركاب بكامل أطقمها إلى مدينة نورووك جيئةً وذهاباً لرؤية شركته التجارية.

وجاء في مقال أوردته مجلة Fortune أن مخزن ستو ليونارد يحتل المرتبة الحادية والخمسين من بين أفضل مئة شركة لعام 2007.

إن ما فعله ستو هو أنه بنى على فكرة مركزية وهي أن الناس يطلبون أشياء جديدة وغير مألوفاً في حياتهم. وكذلك ابتكر طريقة لجعل كل زبون واحداً من أفراد مجموعته العاملة. وقد أنجز هذه الطريقة بحقيبة مشتريات خاصة به اكتسبت فيما بعد شهرة عالمية.

فإذا التقطت صورة لنفسك وأنت تحمل هذه الحقيبة، دفع ستو لك ثلاثة دولارات ووضع هذه الصورة في لوحة عرض خاصة في مخزنه. ومن جملة الصور المعروضة في هذه اللوحة صورة لزوجين يقفان إلى جانب سور الصين العظيم وهما يحملان حقيبة مشتريات ستو ليونارد. ومن جملتها أيضاً لقطة فوتوغرافية لغواصين في جزر الباهاما. تبدو فيها حقيبة مشترياتهما بوضوح من خلال مياه بحر الكاريبي الزرقاء.

وثمة طريقة أخرى - استطاع فيها ليونارد جذب زبائنه إليه وضمهم إلى فريق عمله - تتمثل في تشجيعهم على تقديم مقترحات يرون أن من شأنها أن تطور المنتجات أو تحسن صورتها. فتلقى عدداً كبيراً من الأفكار بلغ من الكثرة، بحيث إن صندوق المقترحات صار يفرغ مرتين يومياً.

كان من بين هذه المقترحات مقترح ورد من امرأة تودُّ الأيتولَّى الآخرون انتقاء الفريز الذي تشتريه. فاستجاب ستو لهذا المقترح وصنع منضدة طويلة يوضع عليها الفريز، بحيث يستطيع الزبائن أن يتنقوا بأنفسهم ما يشاؤون منه، ويضعوه في صناديق بلاستيكية صغيرة الحجم.

وكانت النتيجة أن الزبون الذي دخل المخزن قاصداً شراءً صندوقٍ واحدٍ من الفريز يستخفه الحماس فيجد نفسه في نهاية المطاف يحمل عدةً صناديق من الفريز الذي انتقاه بنفسه.

وهكذا استعمل ستو عدداً من التقنيات لبناء مجموعته العاملة. وهو في كلِّ شهرٍ يضيف اثني عشر شخصاً جديداً إلى هيئة استشارية خاصة لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول سير العمل وسبل تطويره. وهؤلاء الأشخاص يُختارون من جملة زبائنه.

أما قوانين المخزن فمنقوشة على حجر زنته ثلاثة أطنان في واجهة المخزن: «(1) الزبون على صواب دوماً، و(2) إذا حدث أن أخطأ الزبون، فأعد قراءة القانون الأول».

هناك علامةٌ أخرى علقتها ستو في واجهة المخزن، هي: «إذا لم ترغب في أخذ حاجةٍ إلى أمك في البيت، فلا تترك تلك الحاجة لزبائننا». ويمكن أن أوضح نموذج ستو ليونارد كما يأتي:

التمس نصيحةً مختصاً قبل أن تباشر مشروعك.

فإذا اختلطت عليك الأمور فلم تدرِ ما تفعل،

فابحثْ لك عن شخصٍ خبيرٍ تستنصحه.

وينبغي دائماً أن تكون في ريبٍ من النصائح التي يسديها غير المشتغلين في العمل نفسه.

مستعدون للعمل معاً:

إذا حاولت أن تعمل بمفردك، فإن معدل التقدم سيكون بطيئاً. ولناخذ على ذلك المثال الآتي:

حَدَّثَ أَنَّ امْتَلَكْتُ طَائِرَةً خَاصَّةً صَغِيرَةً، وَعِنْدَمَا اشْتَرَيْتَهَا صرْتُ بِحَاجَةٍ إِلَى مَكَانٍ أَوْقَفَهَا فِيهِ. وَجَدْتُ حَظِيرَةً صَغِيرَةً مَعْرُوضَةً لِلْبَيْعِ، وَلَكِنِّي بَقِيْتُ أَرْبَعَةَ أَشْهُرٍ وَأَنَا أَحَاوِلُ أَنْ أَجْمَعَ مَعْلُومَاتٍ لِمَعْرِفَةِ الْمَبْلُغِ الْمُنَاسِبِ لِامْتَلَاكِهَا. فَأَنَا أَعْتَرِفُ بِأَنَّ مَعْلُومَاتِي قَلِيلَةٌ جَدًّا فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِقِيَمِ الْعَقَارَاتِ. وَأخِيرًا ذَهَبْتُ إِلَى صَدِيقٍ لِي يَعْمَلُ فِي الْبَنْكِ، اسْتَطَاعَ فِي غُضُونِ ثَلَاثِينَ دَقِيقَةً أَنْ يُعْطِيَنِي رَقْمًا مَوْثُوقًا لِلْمَبْلُغِ الَّذِي يَنْبَغِي أَنْ أَدْفَعَهُ مَقَابِلَ هَذِهِ الْحَظِيرَةِ.

ثُمَّ أَشْخَاصٍ فِي كُلِّ مَكَانٍ لَدَيْهِمُ الرِّغْبَةُ فِي الْمُسَاعَدَةِ، وَمَعْظَمُهُمْ لَا يَتَوَانَسُ عَنِ تَقْدِيمِ الْعَوْنِ بِمَجْرَدِ أَنْ تُطْلِبَهُ مِنْهُمْ. فَهَنَّاكَ دَائِمًا خَمْسَةً وَعِشْرُونَ بِالْمِئَةِ مِنَ الَّذِينَ يَتَرَفَّعُونَ عَنِ ذَلِكَ، أَمَّا الْغَالِبِيَّةُ الْعَظْمَى فَهِيَ عَلَى اسْتِعْدَادٍ لِلْعَمَلِ مَعَكَ بِمَجْرَدِ أَنْ تُنَحِّمَهُمُ الْفُرْصَةَ.

وَسُئِرْتُ عِنْدَمَا تَسْمَعُهُمْ يَقُولُونَ: «كَمْ تَسْرُنَا مُسَاعَدَتَكَ، فَنَحْنُ فِي هَذَا الْأَمْرِ مَعًا».

