

## الفصل

# 12

### إدارة قصة المؤسسة

موغنز هولتن لارسن

إن المدراء يوسعون بازدياد مفهومهم من العلاقات البحتة، ليشمل النواحي الأكثر عاطفية وخيالية في أداء العمل. برأيي، إحدى أهم نتائج هذا التحول هو إمكانية تشكل ملكية للكلمات والصور في أذهان مالكي الأموال. فملكية الكلمات والصور تتعلق بالروابط (غلباً عاطفياً) التي تتشكل في ذهن الإنسان حين يذكر اسم شركة، الروابط ذات المغزى والتي تتعلق باستراتيجية مؤسسة طويلة الأمد تخلف تمييز للمنظمة عن منافساتها في عيون مستهلكيها وشعور بالانتماء لموظفيها والجماعات الأخرى.

### ملكية الكلمات والصور

«امتلاك» كلمات أو صور في ذهن مالكي الأموال يشكل نوع جديد من رأس المال يختلف عن رأس المال المادي التقليدي أو القيمة التجارية للمؤسسة.

إن القيمة الاقتصادية لهذا النوع من رأس المال يحدد عن طريق تطورات مثل ضم «ستاندارد وبوورز» لقصة مؤسسة في صيغة تقدير

المعدلات، والتي منحوا فيها للصورة نسبة 15٪. إن فرضيتي تقول أن هذا النوع من رأس المال ينشأ جزئياً من استجابة الأشخاص لعواطفهم، تفسيراتهم، وصور مؤسساتهم. هذه الاستجابة.

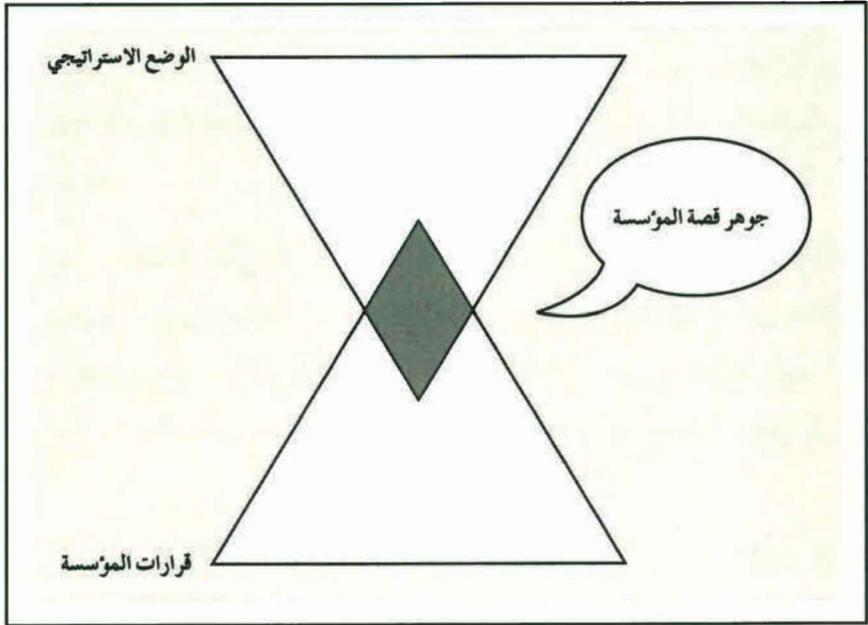
التفسيرات والصور مبنية حين تواجه قصص المؤسسات، في الواقع، تتلخص قصة المؤسسة في بضعة كلمات تخلف صوراً واقعية. إلا أن هذه الكلمات أو الروابط تصبح «ملكية» المؤسسة وبالتالي يمكن أن تعتمد عليها كرأس مال.

### جوهر قصة المؤسسة

إن قصة مؤسسة هي سرد شامل عن المنظمة كاملة، أصلها، رؤياها، مهمتها. ولكن، جوهر القصة المعبر عنها عاطفياً هي أكثر من مجرد رؤيا وبيان مهمة. فإدخال عناصر مثل القدرات، المعتقدات الأساسية، والقيم تعكس شيء أعمق عن المنظمة وتقدم إطار عمل بسيط ولكن فعال يوجه المؤسسة في كل أعمالها. فقصة مؤسسة فعالة تمزج التفكير الخلاق والاستراتيجي وتقدم خيط مشترك يمكن أن يماشي نشاطات الموظفين اليومية مهما كانت متشعبة (هولتن لارسن وشولتز 1998). ويجب أن تكون قصة المؤسسة هذه عبارة عن بضعة صفات فقط ولكنها يجب أن تكون واضحة وعميقة كفاية لتوجه تصرفات الكل بالنسبة إلى المنظمة، فقصة كهذه معدة جيداً، تسهل على مالكي الأموال تنظيم كل ما تفعله وتقوله أو تمثله المنظمة والطريقة لعمل ذلك،

إن أصل المنظمة، رؤياها ومهمتها، القدرات، المعتقدات الأساسية والقيم، هي كلها، مع تلك الكلمات والصور المملوكة من قبل المنظمة، أجزاء ضرورية لبرنامج الشركة الاستراتيجي ما بعد الصناعي أو ما بعد عصر المعلومات.

(كانتر 1999، هامل وبراهاالاد 1994، كولنز وبوراس 1998، جنسن 1999). هذه المنظمات المنبثقة تعبر عن نفسها في كل الأفعال، الداخلية فيها والخارجية، الواقعية والخيالية. لتوجيه هذه التعابير وربطهم لوضع المنظمة الاستراتيجي، كما يوضح في الشكل 1 - 12، يمكن للمنظمة أن تستفيد من استخدام مفهوم أصل قصة المؤسسة.



الشكل 1 - 12 الاستعمال الاستراتيجي لمفهوم جوهر المؤسسة

**يمكن أن تكون القصة أداة قوية لتمييز منظمة،  
منتجاتها وخدماتها**

وقد يصبح هذا هو الأسلوب الأساسي للتمييز في السنين القادمة، فممنظمة تستخدم سمعة حقيقية لتشرح بأساليب بسيطة وبنفس الوقت ذات

هدف ومعنى إلى أين تذهب، ما مدى مساهمتها للمجتمع وكيف ستستمر في خلق قيمة لكل مالكي أموالها، سوف تحظى بوضع استراتيجي قوي. هذا الوضع سوف يؤثر فعلياً، على حصصها في الأسواق، فيما إذا تم الاستناد إلى جوهر قصة موحد ضمن كل الأعمال التنظيمية.

وقد استخدم في هذا الفصل كمثال على ذلك حالة آسترا دنمارك، التي تأسست عام 1948 وأصبحت فرعاً لآستر، شركة الصيدلة العالمية والمعروف (الآن آستر زينيكا) في عام 1970. إن آستر دنمارك تعمل في نوعي الأسواق (تاجر - إلى - تاجر) و(تاجر - إلى - مستهلك) أي في مجال تجارة الجملة والمفروق، فتبيع للمستهلك النهائي بالإضافة إلى الأطباء، الاختصاصيين والصيدليات.

حين بدأت شركتي الاستشارية الخاصة للاتصالات، برغزو 4، بالعمل في التسعينيات برؤيا منتظمة، مهمة، هوية وسمعة كأسلوب لخلق منتجات متميزة، كانت آسترا أول زبائننا. وقد وافقت الإدارة على إعادة تعريف كاملة لآسترا، باستخدام نسخة معدلة حديثة لأسلوب قصة المؤسسة (هولتن لارسن 1996).

وقد اخترت الإشارة إلى هذه الشركة لأنها تمثل إحدى الشركات القليلة التي أعرف أنها قاست تطورها بصيغة نوعية خلال فترة طويلة من الزمن.

لم يجمع زبائننا الذين طورنا معهم قصص مؤسسة على مدى البضعة سنين الماضية بعد بيانات كافية تسمح بتحليل أية اتجاهات إحصائية هامة ففي حالة آسترا، شارك في العملية فريق الإدارات العليا. وقد خضع جوهر قصة المؤسسة لعملية بحث كانت موجهة مباشرة إلى مالكي الأموال الداخليين والخارجيين. ولكن، مع أن العناصر الجوهرية قدمت لكل الجمهور، إلا إن بعض الأهداف النوعية المحددة، السياسات الداخلية، وبعض القيم بقيت داخلية وسرية. وبينما تبلور إطار القصة، ظهرت الحاجة إلى نقلها للخارج.

ترجمة القصة إلى قنوات اتصال، مثل كتيب قصة المؤسسة، إعلاناتها، وإعلانات منتجاتها، أدى إلى تركيز القصة، في حالة آسترا، تمخضت قصة المؤسسة عن جملة «المعرفة تشفي»، ملحمة إلى أن المعرفة هي علاج أحسن من الحبوب كأسلوب لتحسين صحة المجتمع. مثل ذلك، كانت آسترا تقيس نجاحها فقط على أساس ميزات المنتج فقط قد انخفضت أصلاً، وقد بدأت آسترا في تعليم السوق المهني على أساس العلاج العام. واستخدام قصة آسترا سهل على المنظمة التعريف والتركيز على النشاطات الضرورية جداً لتطبيق رؤياها في أن تعتبر المربي رقم واحد في سوق الصيدلة. وسرعان ما خلق هذا التأكيد الجديد مواقف إيجابية جداً ضمن مالكي الأموال المهمين، تكتمت آسترا بدورها من تقييمه. وتبين أن قصة «المعرفة تشفي» مرتبطة مباشرة بزيادة مهمة بالتفهم الإيجابي للشركة بشكل عام.

خلال أربعة أعوام صنعت آسترا ضمن الشركات الصيدلانية المتفوقة في الأسواق الدانمركية.

### العمليات الإدارية المتعلقة بتطوير قصة المؤسسة

إن العملية المتعلقة بخلق قصة مؤسسة يحتمل أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في الأساليب والمعاملات التقليدية، تؤدي إلى تعدي الحدود التنظيمية الراسخة، وخلق إطار عمل جديد في الإدارة والتنظيم. إن قدرة منظمة على التعبير عن نفهسا من خلال سرد قصة والوصول إلى مالكي الأموال الداخليين والخارجيين بأسلوب فعال من ناحية التكلفة، يتوقف على وضوح وفهم رؤيا الشركة، هويتها ومهمتها وعلى الانعكاس الدقيق لسمعتها. ولذا، فإن جزء من التحدي الذي يواجه الإدارة سيكون توضيح ما يجب أن يكون مضمون القصة المحدد، وفهم كيف سيؤدي ذلك إلى دعم قدرة المنظمة على الاتصال وخلق القيمة. هذه المسافة بين العناصر الأربعة الموضحة في الشكل 12 - 2 قد تبين مستوى الاختلاف في المنظمة، وتشير إلى النواحي التي

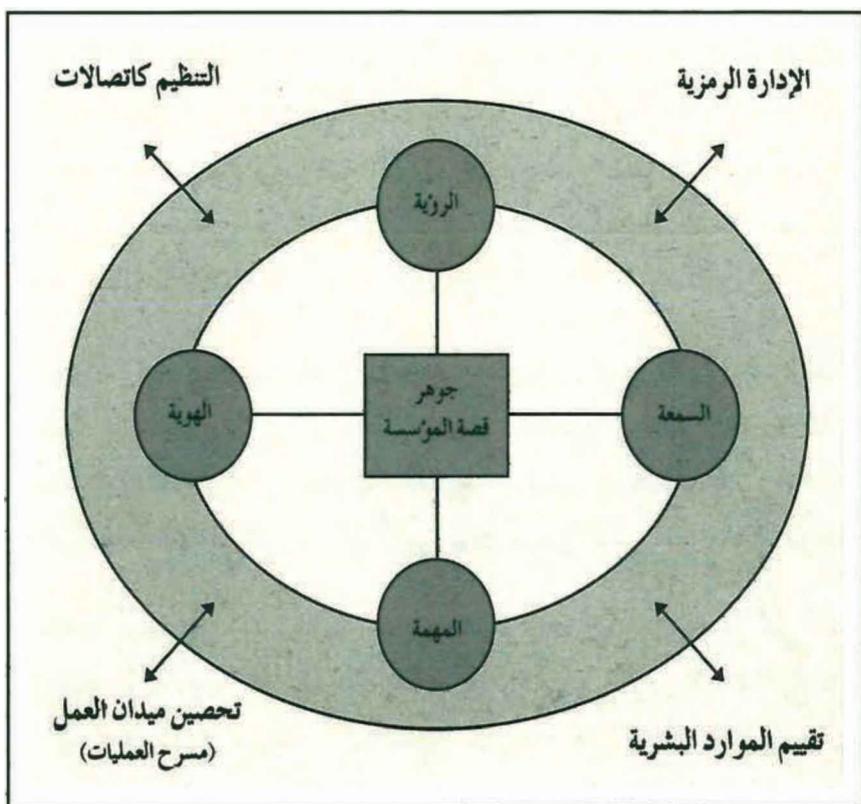
تحتاج التطوير، إذا كانت الرابطة بين الأربع دوائر مرضية جداً، هذا يعني أن المسافة واسعة جداً أو غير ملائمة، مما يعني أنه سيكون من الصعب جداً خلق قصة مفهومة وقوية تميزها عن الباقي في الأسواق، كلما كان التلاؤم أدق كانت القصة أوضح وأحسن، وأصبح من الأسهل جذب الموظفين، المستهلكين ورأس المال.

إن ترجمة موقف استراتيجي من خلال قصة مؤسسة إلى شكل عملي يتطلب عدد من العمليات الإدارية: تنظيم الاتصالات، تحضير المسرح أو الميدان، تقييم الموارد البشرية والإدارية الترمزية، إن الأسهم في الشكل 12 - 2 تمثل هذه العمليات الإدارية الهامة لتطوير ونقل قصة المؤسسة.

### تنظيم الاتصالات

بازدياد عدد الأشخاص الذين ينقلون قصة مؤسسة، يتوسع طرق الاتصالات المتعددة، ويتنوع وازدياد عدد مالكي الأموال، أصبح تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي أكبر تحدي للإدارة. فبسرد القصص، لم تعد الاتصالات التنظيمية مرادفة للإعلام المحترق - بل، تصبح إطاراً لدمج استراتيجي، التنظيمي والتسويق. عن أشكال التعبير المختلفة التي تستعملها المنظمة لتقول من هي وماذا تمثل تشمل كل شيء بدءاً من نشاطات الاتصالات المخططة، مثل الاسم، الشعار، الشكل، الحملات الإعلانية ونشاطات العلاقات العامة (برنستاين 1984)، إلى الأفعال الارتجالية الوصفية التي تقوم بها الإدارة أو أعضاء آخرين من المنظمة. هذه الأشكال المختلفة من الرسائل إذا افتقدت التنظيم، قد تسبب أضراراً بالغة لشرعية ومصداقية سمعة المنظمة.

توجد الإدارة مفهوم هدف المنظمة الداخلي والخارجي، بالاتصال مع السوق لخلق صورة خارجية لغايات داخلية، وبذلك تسريع العمليات الاستراتيجية.



الشكل 12 - 2 العمليات الإدارية لتطوير ونقل قصة مؤسسة

هذا الأسلوب يسمى الاتصال الذاتي وهو يدل أن الاتصالات موضوع أهم من ترك مدير الإنتاج وحده.

إن نشاطات التنظيم والتوحيد التي قامت بها أسترا (هولتن لارسن 1996) نتج عنها زيادة في نوعية المعلومات الملاحظة من 48% في 1991 إلى 86% في 1995، وإدراك النشاطات التثقيفية تمت معارف الأطباء، من 44% في 1990 إلى 82% في 1995. وقد زادت أسترا عدد الاجتماعات والمؤتمرات للأطباء، ناقلين تفهم النوعية في اجتماعاتهم من 47% في 1990 إلى 94% في عام 1995.

إن الإدراك المتأثر بقصة مؤسسة لجوهر العمليات التنظيمية قد حول

التركيز من «التنظيم حول الإنتاج» إلى «التنظيم بتوافق مع الاتصالات» فالفكرة أن تدور قصة المؤسسة حول جوهر العمليات التنظيمية بدأت تتغير لصالح التنظيم بتوافق مع الاتصالات. وهذا يحفز القدرات التنظيمية كيف تتعلم لتصبح قصاص خرافي؟ كيف تقدم فعلاً حقيقة منظمة؟ كيف توجه الجهود بالنسبة للاتصالات بدلاً من الإنتاج؟

وترتكز المنظمات الساردة للقصص، برأيي، على تطوير القدرات بين الموظفين المستقلين الذي سيتعلمون تخطي الحدود المهنية المقررة الأنظمة والوظائف والقادرين على التعرف وتطبيق القصص التنظيمية على أوضاعهم الخاصة بحيث يصلون إلى قرارات غير مركزية مع التعبير عن رسالة موحدة.

وهذا يتضمن أكثر بكثير من مجرد إعادة وحدة تشمل كل أنشطة الاتصالات. فأنا أقول أنه بالنسبة لغالبية الشركات، إحدى الخطوات الأولى في تنظيم الاتصالات سوف تكون تطوير مهم في تطبيق قصة المؤسسة ضمن وظائف وأنواع العمل المختلفة. ففي المنظمات المقسمة حسب الوظائف، تنتمي «ملكية» الرسائل الخارجية بشكل أساسي للبيع، التسويق وربما العلاقات العامة، بينما الرسائل الداخلية هي بشكل عام مسؤولية الموارد البشرية، التدريب ومعلومات الوظائف. ولكن في حالات عديدة، ما من أحد مسؤول عن ربط العلاقات مثلاً، الموارد البشرية والتسويق. أي تناقض بين الرسائل المختلفة المتناقلة بين المؤسسة سوف يزيد بسبب كون الموظفين في الموارد البشرية وفي التسويق لهم بشكل طبيعي خلفية ثقافية مختلفة، بالإضافة إلى أساليب وأطر مهنية ومراجع مختلفة. هذا يعزز إيجاد المحافظة على ثقافات تنظيمية فرعية مختلفة، ويضيف إلى إمكانية الاختلافات المحتملة في فهم وتطبيق القصة التنظيمية والنتيجة محيرة ليس فقط لمالكي الأموال الخارجين بل أيضاً للموظفين بشكل خاص.

وبالتالي قد يكون من الضروري الابتعاد عن تصميم تنظيمي وظيفي أو

قالب تنظيمي جامد، يجعل من المستحيل التعبير عن نفس جوهر الرسالة، وبنفس الوقت مستقل عن تأثيرات حدود القسم، مجال العمل، الفريق المؤقت أو الثقافات المهنية الراسخة وخطر إمكانية التحول إلى منظمة شديدة الليونة، من غير هوية يصبح وارداً. لذلك يصبح من الضروري جداً خلق استمرارية ثابتة تماماً من بعض المجالات المهنية في المنظمة. فبينما المنتجات قابلة للتكييف لتصبح أقرب إلى الكمال ضمن إطار المعطيات العالمية، تبقى الرسالة والتعبير، برأيي بحاجة إلى أن تكون ثابتة ضمن الحدود التنظيمية إن عملية الاتصالات يجب أن تصبح مركزية، بينما باقي الوظائف تصبح غير مركزية بنفس الوقت.

### تحضير ميدان العمليات

يتضمن تحضير الميدان أسلوب جعل المنظمة نفسها منصة تنطلق منها القصة، وهذا يشير إلى «انظر واشعر» الخاص بالمؤسسة، برموز، تصبح أكثر أدوات الاتصالات أهمية، خاصة تلك المتعلقة بالإحساس والمشاعر. فالرموز والأشياء الأخرى التي يضعها الإنسان تتضمن كل شيء من الأبنية، والمكاتب، قاعات الاستقبال، الشعارات، الرموز الأخرى وبرامج الهوية البصرية (أولينز 1989). في تحضير الميدان للمنظمة للتوضيح، يجب على المدراء إدراك تفسيرات السمعة للطقوس، والعمل على تقوية تلك المتصلة بجوهر القصة فالنظرة والشعور للمنظمة يحدد أي جزء من الثقافة يجب التأكيد عليه.

هذا الجزء من الهوية المركب يجب أن يشرح بشكل يمكن من نقله وزرعه في كل نشاطات المؤسسة، بحيث تكون النظرة والشعور هي نفسها حتى في الدعاية وسياسة العاملين.

إحدى أهم النشاطات المرتبطة بتطبيق قصة آسترا «المعرفة تشفي»، كان بناء جامعة مصغرة في موقع الشركة، خلق مكان اجتماع للمحترفين في الصناعة.

## تقييم الموارد البشرية

نفسياً، يصرف الناس طاقة والتزاماً في مهمات تم تقييمهم من أجلها. في نهاية التسعينيات، كانت غالبية معايير المكافآت على أساس الحجم، باستخدام منطق الإنتاج والبيع، مثل الحصص في الأسواق، المنتجات المباعة، عدد عقود المستهلكين، الحجم الإجمالي المضاف في نهاية السطر. التدريب تقليدياً، الذي يخضع له الموظفين مدعوماً بفكرة تقوية قدراتهم الرسمية والمهنية.

في المنظمات المعبرة، سيبقى تقييم الإدارة والموظفين على أساس الطاقة ومدى الالتزام في المهمات المالية. ولكن، المكافآت الشخصية والفرص المهنية تتحقق بالاعتماد على مقياس أوسع، أولها القدرة على المساهمة في تطوير وتوضيح قصة المؤسسة. الاستعمال الواسع لاختيارات الحصص وغيرها يؤثر على نظرة مالكي الأموال، مهما ينتج عنه خسارة في السمعة، حيث أن المنظمة سوف تميل نحو تجاهل مظاهر نجاح الشركة الأكثر خيالية والطويلة الأمد.

ولكن في حالات متزايدة فإن السعر المعطى للشركة يرتبط بمفهوم قصة المؤسسة الذي يعكس بدوره هوية رؤيا، مهمة وسمعة. إذاً، يجب أن يركز أسلوب المكافآت على هذه النواحي أيضاً. لذا فإن معيار المكافآت يجب أن يتضمن القدرات التالية:

- 1 . نقل قصة المؤسسة إلى الموظفين ، الزملاء ، المستهلكين والشركاء.
- 2 . توجيه المنظمة إلى كيفية تقديم مشاركة موحدة لقصة المؤسسة.
- 3 . المشاركة في إدراك معتمدية المنظمة الداخلية والخارجية من خلال الإظهار المستمر لقيم ومواقف المنظمة.

إذا أدخلت الإدارة تغييرات في بعض النواحي المذكورة في المثال

السابق، ولكن أبقى أسلوب المكافآت القديم، فستصبح المنظمة محبطة ومخيبة وبالنتيجة عديمة الفعالية.

على الرغم من أن أسترا قدمت جوهر قصة مختلف كلياً، بقي تقييمها الداخلي وأسلوب مكافآتها مرتكزاً على كفاءة البيع المالية والتقليدية ونتيجة لذلك تراجع التركيز على تحسين السمعة تدريجياً، في نفس الوقت الذي وصلت فيه السمعة الإيجابية لأسترا مستوى غالي جداً، ومن هذه النقطة، بدأت سمعتها تتأثر، مضعفة أي ميزات تنافسية، بينما استمر تفكير البيع التقليدي بالحصول على المكافآت.

### الإدارة الرمزية

إن أفضل القادة هم الأحسن في التواصل. فهم يقدمون للموظفين قصة متماسكة قوية يمكن للجميع أن يفهموها ويقبلوها ويتصرفوا على أساسها (شامبي 1995). فباستعمال استراتيجية الاتصالات ضمن الحدود التقليدية المدركة، يتصرف المدراء الفرديين كرمز وساردي قصص المؤسسة بالنسبة إلى العديد من المدراء.

تضمنت مهنتهم تطوير المنافسات التقليدية، عاكسين منطق حقيقة الصناعة القديمة حول كيفية خلق القيمة، المنظمات ما بعد الصناعية تخلق روابط عاطفية ورسائل تجذب وتحافظ على المدراء، الموظفين وشركاء الشبكات، وفي الوقت نفسه يقدمون نوعية أفضل، ومحسنين الطرق والتقنيات التي توفر الوقت والتكلفة، مفيدين بذلك قيمة مالكي الأموال القصيرة الأمد. فبينما كان المدراء حلالتي مشاكل متحفظين يعتمدون على المعلومات العامة المدروسة، يحتاجون الآن إلى المشاركة في حوارات، ليطوروا مشاعرهم ومواهب أخرى ضرورية لتوضيح وربط القيم بالغايات، وبذلك يصبح سرد القصص والالتزام الشخصي مهماً بالنسبة للوظيفة والإدارة بقدر أهمية المعلومات العامة المالية والإستراتيجية. وهذا سوف يشكل تحدي

لقدرات المدير في خلق صور جاذبة ورسائل عاطفية أو قصص لمالكي الأموال الداخليين والخارجيين المتعددين، وتطوير فعالية وقدرة التواصل للموظفين الفرديين، مجموعة هذه الأمور سوف تساعد على تقوية الالتزام العاطفي للمنظمة.

ومع ذلك، فهناك حالات عديدة تقوم فيها الإدارة بنفسها بتطويرات استراتيجية طويلة الأمد ومنها شركة آسترا، حيث يقنع المدراء أنفسهم بأن المنظمة سوف تقبل بكل بساطة وتتفهم عن المضمون بعد أن تتعرف على الأفكار الجديدة. ولكنهم يجهلون أن الكل في المنظمة سوف يعيدون البحث في أجزاء من العملية الاستراتيجية المتعلقة بجوهر القصة ليتمكنوا من تطبيقها على أسس محلية. إن أهمية دور الإدارة في مساعدة المنظمة بمجملها على تفهم والقدرة على تطبيق القصة لا يمكن المبالغة به.

فالمنظمات أصبحت متفتحة أكثر، غالباً بسبب الحاجة، إنها أصبحت أقل مركزية، مع توزيع للمسؤوليات باتجاه الأسفل، والموظفين أصبحوا في وضع مكنهم من الاختيار بالنسبة لمكان عملهم ويقدمون بذلك بناءً على قيم الشركة ولمكافأة مالية تقليدية. ولهذا السبب فإن الأدوار الإدارية أصبحت مطلوبة، فبكونها شخصياً رمزاً وبتعبيرها وإظهارها لقصة المؤسسة، يمكن للإدارة أن تخلق معنى في سعيها للتعبير عن رغبات محددة الطبيعة خاصة بالمنظمة. وأيضاً بتوجيهها لجهود الاتصالات المتعلقة بقيمة المنظمة ولمالكي الأموال، يمكن للإدارة المساعدة في خلق القيمة.

### نقل قصة المؤسسة: المعضلات الإدارية

إن عملية الإدارة والمؤهلات الإدارية المتعلقة بنواحي الإدارة «اتصال»، «تقييم الموارد البشرية»، «تحضير الميدان» و«الإدارة الرمزية»، تركز على عدد من المواضيع الإدارية الغير الاعتيادية المتعددة. أكبر عائق لتقديم جوهر قصة مؤسسة استراتيجية ناجحة هو غالباً عدم الرغبة في التخلي

عن القديم، المقبول عامة، ومنطق أسلوب «المجرب والحقيقي» لمصلحة الطرق الحديثة (بيترز 1997). إن التغيير الكامل المعبر وبرغبة صادقة يتطلب تنظيم كل نشاطات المنظمة، وهذا يتضمن مواقف وتصرفات المدراء.

إن بعض الوظائف الإدارية المذكورة أدناه، قد تتعارض مع القواعد الراسخة أو التدريبات المهنية التقليدية وهي تتضمن:

- 1 - إيجاد ووصف جوهر القصة، ومن ثم تركيز نشاطات المنظمة ضمن هذه النواحي ذات العلاقات المتبادلة مع جوهر هدف الشركة.
- 2 - خلق وضوح وإدراك في سرد قصة الشركة.
- 3 - توحيد النشاطات الداخلية والخارجية بخلق صوت موحد.
- 4 - سرد وتخيل القصة ومساعدة المنظمة على القيام بالمثل.
- 5 - خلق قيمة بامتلاك كلمات وصور.
- 6 - التوجيه داخلياً باستعمال الاتصالات الخارجية.
- 7 - جعل المنظمة لينة بالنسبة للمنتجات ولكن أكثر صرامة فيما يتعلق بقصة المؤسسة.
- 8 - تفعيل العملية التنظيمية بالنسبة للاتصالات أكثر من الإنتاج.
- 9 - تحضير الميدان، ولكن بعدها جعل المنظمة هي الميدان أو المسرح.
- 10 - خلق المس، (انظر واشعر).
- 11 - إعطاء الأولوية للفعالية الاتصالية بجمع الاستراتيجية والتنظيم والتسويق.

كل هذه العناصر مترابطة ومتعلقة بعضها البعض راسمة إطار القدرات الإدارية الجديدة. العديد من المواصفات الشخصية التي ولدت نجاحاً باستعمال المنطق القديم ليس من الضروري أن تكون فعالة في المنظمات المعبرة، فالمواصفات المنطقية سوف تبقى بالتأكيد مطلوبة جداً ويستمر تعليمها، ولكن كيف تتعلم أن تكون قصاص خرافي وأن تكون رمزاً لقصة مؤسسة؟ وكيف توازن الثلاث معاً؟

إن أفكار المؤسسات ذات الحكاية وتأثيراتها بالنسبة للمدراء فيما يتعلق بالتنظيم، القيادة والاتصالات تشكل مجموعة من المعضلات الإدارية بما فيها معضلة الاختيار، الموثوقية، الإيمان، كشف النفس، البساطة والقيم.

### معضلة الاختيار: الاستثناء في سبيل تقوية الجوهر

ما هو جوهر قصة المنظمة؟ ما هو سبب وجودها اليوم، وماذا ستكون في المستقبل؟ أية قيم وصور تصف الرؤيا والمهمة؟ الإجابة على أسئلة كهذه تتطلب خبرة في المحافظة على استمرار الحوار واستعمال الخيال. ويتطلب أيضاً القدرة على فهم وتركيب وجهات نظر مختلفة خاصة ومهمة، إلى جانب القدرة على استثناء أو إبعاد الأفكار، نشاطات ومواقف لا تتناسب كما أنه يتطلب تفكير ذاتي ورغبة في القيام باختيارات وأولويات بهدف متابعة وتوثيق بوهر القصة.

في المنظمات، عملية الاختيار كانت مرتبطة بالكفاءة المهنية، بالإضافة إلى المنطقية التقنية والمالية، في الماضي كانت معايير الاختيار تتم من خلال إجراءات التخطيط، الميزانية، أهداف العمل ومجالس الإدارة المغلقة. أما في نهاية القرن، فإن اتخاذ القرارات يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المواقف، العواطف، الغريزة، والقدرة على فهم المشاعر المتبدلة ومواقف مالكي الأموال المتعددين.

### معضلة الموثوقية:

في وقت واحد كن أنت نفسك وكن رمزاً للمؤسسة، مالكي الأموال يعتبرون مواقف وأفعال الإدارة كنوع من وسيلة تجربة لمصداقية المنظمة، مقررین ماذا تمثل فعلاً المنظمة، بدلاً من تصديق الصورة البراقة التي ترسمها خطط التسويق الجذابة. وهذا يولد سؤال عن كيفية قدرة المدير أن يكون رمزاً للمنظمة وأن يكون هو نفسه في الوقت ذاته. هذه المعضلة تتضخم

بسبب التوقع من المدراء أن يعبروا عن قيمة منظماتهم من خلال مشاعر ومواقف. وهذا يتطلب فهم ليس فقط معرفة عميقة في ثقافة المنظمة المحددة، بل أيضاً القدرة على إتقان التعبيرات المرتبطة بالمنظمة. إن مثال محدد قد يكون في السؤال عن أي نوع من الستيريو أو التلفزيون يجب أن يمتلكه مدير في شركة بانغ وأولوفسن. هل يجب أن يكون مديراً من ديزني (رجل محب للعائلة)؟ هل يتوقع من مدراء «نايك» أن يكونوا مناسبين في مجال الرياضة للرمز «فقط افعل ذلك» أو على الأقل أن يتظاهروا بذلك؟ هل من الممكن أن يكون المدير ألمانياً في شركة إنكليزية بحتة مثل جاكوار أو رولزرويس؟

### معضلة البساطة: خلق الوضوح دون فقدان القدرة على الاعتراف بالعقيدة.

إن اهتمام جامع لكل مالكي الأموال في منظمة تعبيرية ناشئة سوف يكون الزيادة البالغة في تعدد التفسيرات عن هي المنظمة المعبرة وماذا تبلغ أو تنقل. وبنفس الوقت، حاجة المنظمة لإيجاد صوت لها سوف يصبح أكثر أهمية في بعثها عن التمييز والوضوح في الأسواق، ولذا، فالمدراء الذين يسعون لنقل مجموعة من الرسائل سوف يواجهون المستوى العالي من التعقيدات المرتبطة بتفهم واردات أفعال مالكي الأموال .

### مازق القيمة: لخلق عائدات على رأس المال المادي ورأس المال السمعة معاً

إذا كان سبب وجود منظمة هو قدرتها على التعبير عن نفسها بتعبيرات واضحة وبسيطة وبنفس الوقت يتم تقييمها على أساس عائداتها المالية القصيرة الأمد، فعلى الإدارة أن تتخطى هذا التقييم، وهذا سوف يزيد من الضغط في المستقبل على الإدارة لخلق عائدات ليس فقط على رأس المال المادي بل على رأس مال المعتدي مثل السمعة (فوربرن 1999 - 1996) إن

التحدي الإداري والتركيز سوف يكون عن خلق قيمة صافية لقصة مؤسسة، ولضمان أن يقدم رأس مال السمعة الحالي عائدات مرضية .

## الخاتمة

إن منظمة معبرة سوف تدفع بسمعتها إلى أبعد الحدود، فكونها معبرة سوف يكون له آثار عميقة على تلك العمليات التي يجب أن تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة. فبالتركيز على جوهر قصة مؤسسة، سوف تساعد الإدارة على خلق إدراك أوسع للتعاليم التنظيمية وعمليات الاتصالات، والقدرات المغمورة أيضاً.

إن منطق جوهر قصة مؤسسة لا ينطبق فقط على أسترا والمجال الطبي، بل كل أنواع المنظمات. فقد رأيت نتائج في منظمات عامة وخاصة، عمليات كبيرة وصغيرة (درجة دانيش)، وفي مجالي أسواق العمل - للعمل والعمل - للمستهلك. وما زال على هذه المنظمات أن تستثمر الصبر، الوقت والموارد البشرية المطلوبة لتسرد قصتها كاملة باستعمال كل العمليات الإدارية المذكورة سابقاً.

ومع ذلك، فإن النتائج المفيدة من تحويل جوهر قصة مؤسسة إلى حقيقة تنظيمية هي كما بينت حالة أسترا عميقة، فالاستخدام المبكر لمفهوم القصة هذا ساعد قيمة اسم أسترا في التصاعد بشكل ملحوظ - وبالنسبة للمنافسين أيضاً ضمن سوق الصيدلة، تملك شركة أسترا الآن الجملة «المعرفة تشفي». وهي مرتبطة بالصورة الإيجابية للشركة التي تقدم المعرفة إلى جانب المنتجات لتساعد على تحسين تطبيق العلاج، إن الدعم القوي لآسترا من قبل مالكي أموالها أظهر علاقة مباشرة في طريقة تفهم نوعية منتجاتها (غير متميزة).

وبالنتيجة، هنالك في الواقع العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ

بعين الاعتبار في مسيرة المنظمة باتجاه التحول إلى منظمة معبرة. من الطبيعي أن يجد العديد من المدراء أنفسهم وبعد سنوات طويلة من الخبرة والتدريب في البقاء منعزلين وصعوبة في تغيير أنفسهم ليصبحوا منفتحين، معبرين، قادرين على إظهار مشاعر المنظمة وقيمتها بصدق. بالإضافة إلى ذلك، فعلى المدراء المعبرين أن يحافظوا على التوافق بين الحفاظ على مستوى من الثبات بالنسبة إلى قصة المؤسسة والسماح بدرجة من الليونة الضرورية، في الوقت ذاته وهذا يتطلب درجة عالية من الفطنة، حيث يحتاج المدراء أنفسهم أن يكونوا لينين فيما يتعلق بكيفية المحافظة على ثبات القصة. وهذا لن يكون بالأمر السهل.