

الفصل السابع عشر

الاندماج الحقيقي مع الناس على كافة مستويات المنظمة

«يتطلب التواصل الفعال وجهة ثنائية أن نلتقط المحتوى والقصد ونتعلم أن نتحدث لغات المنطق والعاطفة، فنجد أن لغة العاطفة هي الأكثر تحفيزاً وقوة»

ستيفن آر. كوفي

«القيادة المرتكزة على مبدأ»

أعني بعبارة «المشاركة الحقيقية»، مجموعة كاملة من (أ) التواصل و(ب) مشاركة أصحاب المصلحة. سوف استعرض كل من جزء منها على حدة. كما انني استخدمت كلمة «حقيقية» عمدًا.

قد يكون التواصل الذي تقوم بها «محرقة»، لكن إذا لم يعتقد الموظفون أنها حقيقية، فسوف يكون لها تأثيرًا ضئيلًا عليهم. في الواقع، سوف تسبب أضرارًا لمشروعك.

يمكن أن يكون التواصل غير الواضح أسوأ من أي شيء على الإطلاق.

عندما يتعلق الأمر بمشاركة أصحاب المصلحة يعتبر نفس الأمر صحيحًا. تعتبر المشاركة الظاهرية مع أصحاب المصلحة عديمة الاحترام وتحمل نتائج عكسية كما انها تتسبب في تضييع وقت الجميع. تنطوي المشاركة الحقيقية على الاستماع والعمل وفقا للوعي الذي تتلقاه.

التواصل الفعال

إن إدارات الاتصالات التي يعمل بها أطباء دوام تنتج مخرجات المهنية لكنها ظاهرة غير فعالة تمامًا. يبدو أن بعض إدارات الاتصالات الخارجية التي عثرت عليها لا تزال في طريقها لتضمن أن الحقائق القليلة والوعي الضئيل تتواصل بشكل خارجي. إنهم متخصصون في البلاغة العالية، لكنهم بالفعل يفصحون عن القليل. وبالمثل، إن بعض إدارات الاتصالات الداخلية التي شاهدها أصبحت بالفعل عائقًا أمام التواصل الحقيقي داخليًا. فنجد أن «الاتصالات الإذاعية»

يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

الظاهرة تحقق القليل. على العكس من ذلك، إذا عاملت أشخاصًا بالغة وتأكدت أن اتصالاتك ثنائية الاتجاه وذات صلة وتتم بين أشخاص بالغة، فهناك فرصة جيدة جدًا للرد وفقًا لذلك.

يرجى المَعذرة إذا كانت بعض النصائح التالية ليست واضحة بما يكفي. لكن حتى كشخص يدعي التواصل من أجل العيش، فقد وجدت إن العودة إلى هذه القائمة يمكن أن تكون تمرينًا مفيدًا للغاية. يمكنني بسهولة أن أثبت في مكاني وأحتاج إلى تذكير لطيف بما يجب أن أقوم به. فكر في الأمر بمثابة فحص صحي لاتصالاتك.

«أخبرهم ما تود أن تجربهم به، ثم أخبرهم، ثم أخبرهم بما أخبرتهم به من قبل.»

كانت هذه النصيحة التي تلقيتها في دورة «الكتابة التجارية» الأولى التي حضرتها وكنت في عمر السابعة عشرة والنصف. ومن المفارقات، أن هذه الدورة كانت في السلاح الجوي الملكي الأسترالي واستطاع ان يبدو المحاضر بقدر الإمكان وكأنه وينستون تشرشل، فكان يدرس لنا في الحقيقة «كتابة السلاح الجوي» التي كان معظمها مثيرا للاهتمام مثل قراءة دليل التعليقات في أجهزة المطبخ الخاص بك. لكن نصيحته المكونة من ثلاثة أجزاء الذي أوصى بها لا يزال صداها معي وأنا في الخمسة والثلاثين من العمر.

تأكد أن رسالتك الرئيسية واضحة تاركا القراء دون إثارة لأي شك كما هو عليه.

ما هو الغرض من الاتصالات؟

هل هو ببساطة أن أقوم بالتبليغ؟ لماذا؟ ما الذي تريد أن يفكر / يشعر / يفعله موظفيك نتيجة لاستيعاب اتصالاتك؟ سيكون هذا الغرض هو المعيار الذي يجب على أساسه تقييم الاتصالات.

«ضع نفسك في مكان موظفيك وقم بتكييف نبذة وطول ومفردات الحديث وفقاً لذلك».

مرة أخرى، «الاتصالات 101»، لكننا لا نفعل ذلك دائماً. كانت إحدى المشاركات المفضلة لدي هي مساعدة المدير على تحويل اتصالات إدارته مع لجنة الاستشار في المنظمة. بالفعل، لقد حددنا الغرض من الاتصالات، وتأكدنا من أن الرسالة الرئيسية لكل منها كانت واضحة وقمنا بالتشديد على السرد للتأكد من أن جميع التحليلات والتوقعات كانت مادية ودعمنا الرسالة الرئيسية، لكن كان ينبغي أيضاً التأكد من أن نبذة كانت مناسبة. للقيام بذلك، كان علينا أن ندخل في رؤوس موظفينا لفهم خلفياتهم وخبراتهم ومعارفهم وأحبابهم؛ وفهم كيف يستخدمون اتصالاتنا. بمجرد تسليحنا بهذه الرؤية، تمكنا من تحسين التعليق بشكل أكبر من خلال: ضمان أن يكون الملخص التنفيذي واضحاً وضح الشمس وأن يكون جزءاً من الاتصالات في حد ذاته، تقليل المصطلحات الخاصة بالأصول إلى أدنى حد، تكييف نبذة أكثر صلة بهدف المتلقي. كان الغرض من الاتصالات هو تشجيع الفهم العميق والنقاش. لا يمكننا تحقيق ذلك دون تكييف موادنا مع الاحتياجات الفريدة للمتلقي.

فيما يتعلق بالمحتوى، فإن نصيحتي هي التأكد من إن أي تغيير في الاتصالات مناسب ومادي. فيما يتعلق بالنبذة، أوصي بأن تكون حقيقية وبناءة وعلنية وشفافة.

التواصل بشكل مستمر ومنتظم

بهذه الطريقة، لا يصبح التواصل مشكلة كبيرة. إذا كنت تتواصل فقط عندما يكون لديك شيء محطمت لعلنه، فسيتم تلقي كل اتصال بتوقع مشحون. إن الاتصالات النادرة تعتبر تكبر، إنها تشير إلى موظفيك باعتبارهم غير اهل للثقة لمعرفة الكثير من الحقائق. وتدل على ثقافة الخوف من تسريب المعلومات والخوف من أن يسيء الناس فهم أي شيء مهما كانت النوايا حسنة. لا يمكن أن تتصل هذه الأنواع من الثقافات بطريقة علنية وصادقة وحقيقية مع موظفيها. كما يجدون أيضاً صعوبة بالغة في التغيير.

سيسامي

أحد أول الأشياء التي قدمناها عندما قمنا بتكوين سيسامي من بين خمس شبكات IFA منفصلة كانت الاتصالات العادية والحقيقية. لا تصدق الكتيبات غير المصقولة والمطبوعة بشكل احترافي والمربوطة والملبسة بالدعاية والصور الفوتوغرافية. لقد تجاؤزنا الورقة المصقولة وذهبنا مباشرة للأصالة - في شكل رسالة إخبارية إلكترونية نصف شهرية (مثل وثيقة PDF موزعة على جميع الموظفين البالغ عددهم 1000 موظف عبر البريد الإلكتروني). وأطلقنا عليه فتح. جاء مدير الاتصالات الخاص بي بول وود، بهذا الاسم وكان رد فعلي الفوري هو الضحك، فهو بالنسبة لي دائما علامة على فكرة جيدة. لم يكن هذا مجرد تورية مبتذلة / بارعة منحت اسم الشركة ولكنها عكست أيضا النبوة التي نسعى جاهدين لتحقيقها. أذان أصدقاؤنا في إستراتيجية العلامة التجارية اسم «خط إستراتيجية واضح» لكن لقد أوتيت ثمارها.

كانت الصفحة الأولى من فتح دائما عبارة عن تعليق في الوقت المناسب من المدير التنفيذي يليه مجموعة من الموضوعات والمناقشات التي تهم الموظفين. لقد ألقينا الضوء على فرق محددة لتعزيز فهم ما قامت به الفرق المختلفة في الشركة، وناقشنا سياسات الموارد البشرية الجديدة، وسلطنا الضوء على قصص خدمة العملاء، والاحتفاء بفوز المبيعات، وقدمنا تحديثات على المشاريع الرئيسية، ولخصنا لوائح جديدة سواء احتاج الموظفون إلى معرفتها أم لا، وسواء أراد الموظفون مشاركته مع بعضهم البعض أم لا. كما أبرزنا الأحداث الاجتماعية وهنأنا الأشخاص الذين اجتازوا امتحانات المؤسسة والمؤهلات.

لقد فعلنا أيضا شيئا بارعا، اخترعنا آلية تعرف ودون أن نستخدم أي إبداع أطلقنا عليها اسم «نادي 120٪». كان هذا عمودا خالصا في الصفحة الأخيرة حيث تم شكر

الأفراد بشكل فردي على أدائهم الذي تجاوز ما يسمى بالواجب، «للتوجه إلى ما وراء»؛ لإعطاء ما يطلق عليه «120٪». قلت لك أنه كان أمرا بارعا. يمكن للموظفين ترشيح أي شخص لإدراجه في «نادي 120٪» ويقوم بول بطباعته (مع قليل من التعديل). ما الذي حصل عليه الناس كمكافأة لإدراجهم في هذا النادي المزعوم؟ لا شيء سوى الاعتراف بهم من قبل أقرانهم والذي حدث ليكون أقوى شكل من أشكال الدافع. الحيلة التي تحول دون عمل شيء بارع مثل «نادي 120٪» في الواقع، يجب أن يكون حقيقيا ويبدأ من الأعلى. لقد حدث أن كنت مديرا للموارد البشرية وفكرت بالفعل أن هذه الفكرة رائعة. لكن الأهم من ذلك، هو الحال بالنسبة لمديري الموارد البشرية لدينا (حيث أن فكرة نادي 120٪ كانت ملكهم)، لذلك كان كل موظف في مجال الموارد البشرية واحدا في الدعم. بمجرد أن يرى أي شخص آخر أن هذه لم تكن وسيلة للتحايل، وأنها كانت آلية حقيقية لتحديد الأشخاص وشكرهم على بذلهم جهودا غير عادية واستخدامهم لمبادرتهم، فبدأوا في الانضمام. وبمجرد أن رأوا التأثير القوي الذي حدث على الموظفين، شارك فريق الإدارة بأكمله. سرعان ما عُمر مدير الاتصالات بترشيحات كل أسبوعين.

كان فتح نجاحا كبيرا. لقد ناضلت من أجل سحبه في الأشهر القليلة الأولى، حيث كان يُشبه في كونه إما دعاية أو تفاهات، اعتمادا على ما إذا كنت موظفا أو مديرا أقدم، وكان علي إقناع زملائي أعضاء مجلس الإدارة بمنحه فرصة في أكثر من مناسبة، ولكن بحلول نهاية العدد السادس أو السابع، اكتسب زخما خاصا بها. تم السماح بتحسينه عن طريق التجربة والخطأ حتى أصبح من الاتصالات المركزية للشركة، التي يقرها الجميع. «دعونا نضع ذلك في فتح» أصبح تعليقا لم يسمع به كثيرا في اجتماعات الفريق التنفيذي. في كثير من الأحيان كان يتم ترسيخ فتح لسنوات على التغيير الصاخب.

تذكر أن الاتصالات مكسب صافي

بالمثل كما هو الحال مع العلاقات العامة الخارجية، لن يكون كل تغيير في الاتصالات خبراً ساراً وليس بالضرورة أن يتم استقبال كل اتصال بشكل جيد. سيتم إساءة فهم البعض، بغض النظر عن مدى حسن النية خاصة إذا كانت رسائل البريد الإلكتروني. لسبب ما لم أكتشفه بعد، سيقرا الناس أشياء سلبية في رسائل البريد الإلكتروني حتى وإن لم تكن موجودة بالفعل.

إن التواصل الحقيقي بين البشر فوضوي. يتضمن المحادثات الفعلية في الحياة الواقعية الإغراء، سوء الفهم، التوضيحات، العاطفة، الإقناع، الفكاهة، فهو لا يتبع منطق النظرية الافتراضية بشكل مباشر.

أنصت

هناك ما هو أكثر بكثير من التواصل من الكتابة بشكل جيد. عندما يتعلق الأمر بالتغيير، ينبغي أن يكون التواصل بمثابة حوار. إن الاستماع هو جوهر التواصل الفعال، وهذا صحيح على جميع مستويات المنظمة. إن أفضل طريقة لإقناع شخص ما بأن التغيير سيكون جيداً، ولتشجيع شخص ما على تبني طريقة عمل جديدة، ليست في إخبارهم بالأمر إنما بالاستماع اليهم. كما أخبرني أول مدير مبيعات خاص بي عندما كان عمري 22 عاماً وكنت حينها خريج جديد ملتحق حديثاً بالوظيفة:

«في بعض الأحيان يا كام، عليك فقط أن تصمت وتدعهم يشترن».

مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية

يعتبر «مشاركة أصحاب المصلحة» مصطلح غريب، يبدو إنه شعور غير شخصي، وكأنه عملية. قد يكون ذلك أفضل بكثير من «إدارة أصحاب المصلحة»، لكنه مصطلح لا يزال

بحاجة إلى التخفيف والتوسع، لأن المشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة ليست عملية منهجية مثل «التلويح بمنهجية الأعداد». إنه أقرب إلى الفن منه إلى العلم. يتطلب بناء علاقة حقيقية وحوار حقيقي. يتطلب الاستماع.

ما تتطلبه «مشاركة أصحاب المصلحة» أيضًا هو التخطيط التفصيلي.

أولاً، دعنا نعرف «صاحب المصلحة». ببساطة، هو أي شخص يتأثر بالتغيير. هذا بالطبع، سيعتمد على مبادرة التغيير المعنية. تتضمن تنفيذ إستراتيجية جديدة كل من المجلس، وفريق القيادة التنفيذية، والإدارة، وفرق الإدارات، والعملاء، والمنظمين، والإعلام، والمساهمين، والمستثمرين من الشركات... وأي شخص يتأثر بالتغيير.

تحتاج كل مجموعة من أصحاب المصلحة أن تخضع للتقييم لفهم وجهات النظر والاهتمامات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المجموعة. نحن بحاجة إلى تحديد الطريقة التي ستعامل بها مع هذه الاهتمامات المشتركة، وما الذي سيفعله التغيير بالنسبة لهم كمجموعة، والرسائل الرئيسية التي نريدها أن تصل إلى كل واحد، وما نود منهم أن يفعلوه كمجموعة وأن يقولوا بطريقة مختلفة.

تحتاج كل مجموعة إلى تحديد الأولويات من حيث الأهمية لنجاحها النهائي. نحتاج بعد ذلك إلى التخطيط لانسب أشكال للمشاركة لكل مجموعة.

بمجرد قيامنا بذلك، يمكننا اكتشاف وتقييم الأشخاص الرئيسيين داخل كل من هذه المجموعات الرئيسية للتأكد من أن الأفراد الرئيسيين يؤيدون أو يعارضون التغيير، وإلى أي درجة، ومدى تأثيرهم وكيفية إشراكهم بفعالية.

على الرغم من أن لكل منا دوافعنا ومشغلاتنا الفردية، فمن المفيد جدًا تقسيم الأفراد إلى معسكرات مختلفة. فمثلاً:

المدافعون: هم الذين يتعاملون بشكل طبيعي مع التغيير وقادرين على التأثير على الآخرين المتقبلون: أولئك الذين من المحتمل أن يواكبوا التغيير
 المحايدون: أولئك الذين لا يهتمون بطريقة أو بأخرى
 المتشككون: أولئك الذين هم على الجانب الخاطيء من الحيادية
 المقاومون: أولئك الذين ضد التغيير
 المخربون: هؤلاء هم المؤثرون الرئيسيون بالسلب الذين يمكن أن يحدثوا ضرراً حقيقياً.

التمرين التالي عملية تخطيط قيمة. إنها أيضاً المرة الواحدة في هذه العملية بأكملها حيث لا تريد أن تكون صريحاً وشفافاً. هذه التقييمات مخصصة بشكل خالص لفريق المشروع. يبين التمرين فرضيات حول ما يحتمل أن تكون عليه اهتمامات الأشخاص المختلفين قبل الاشتراك معهم للتأكد مما إذا كانت هذه الفرضيات صحيحة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فلا بد من تعديلها، ثم معرفة ماذا تفعل حيال ذلك. ينبغي إعادة فحص تحليل أصحاب المصلحة وتحسينه باستمرار خلال المشروع.

المخربون ضد التغيير والتأثير	المقاومون ضد التغيير	المتشككون قابليين للاقناع	المحايدون	المتقبلون من المحتمل ان يواكبوا التغيير	المدافعون عن التغيير وآثره	
						الأسماء
						الإجراءات الافتراضية

تقسيم أصحاب المصلحة

نجد في الفصل الخامس والثلاثين نسخة كاملة من صفحة المخطط: مربع أدوات التغيير إلى جانب أدوات أخرى مفيدة لتقييم تأثير أصحاب المصلحة وتحليلها ومشاركتها. يمكن تنزيل نسخة ملونة بالحجم الكامل لهذه الصورة من www.changeandstrategy.com

طرق المشاركة

إن المشاركة ليست مجرد اجتماعات فردية، على الرغم من أن هذه الاجتماعات مهمة مع المشاركين الأساسيين وتحتاج إلى إجرائها عدة مرات خلال البرنامج. يمكن أن تشمل المشاركة أيضاً ورش عمل، ووجبات غداء، واستطلاعات مجهولة للإنترنت (الشبكة الداخلية)، ومجموعات تركز على العملاء، والمقابلات الهاتفية.... إلخ، ايا كان الأكثر ملاءمة لفهم وجهة نظرهم بشكل كامل والمشاركة معهم بشكل صحيح. في بعض الأحيان تنسى الشركات القيام بمشاركة ثنائية الاتجاه مع أفرادها خلال الأوقات العادية، ناهيك عن أوقات التغيير.

خذ استبيانات مشاركة الموظفين مثلاً. يبدو أن بعض المؤسسات تعمل على إنشاء صناعة بأكملها حول استبيان الموظف السنوي، وبالتالي توليد قدر كبير من التوهج لكنها تسلط قدر قليل من الضوء على موضوع المشاركة. إذا كان كل ما تفعله هو إرسال رابط مخصص لكل موظف إلى استطلاع عبر الإنترنت، وتوزيع شرائح العرض التقديمي محلية الصنع من النتائج على الإدارات وإجراء جلسة «قاعة المدينة» على نمط البث لتقديم صفحات من الرسوم البيانية، مما لا شك فيه سوف يستجيب موظفيك بقدر مساو من الاحتقار واللامبالاة. حتى انني أعرف أن إحدى المنظمات لم توصل نتائج أكثر من ربع أسئلة استبيان موظفيها لأنها لن تحذ على اعجاب إدارة الموارد البشرية.

لقبوني بانني دقة القديم لكن إذا كنت تخطط لقياس مشاركة الموظفين، فأنا أميل إلى الاعتقاد بأنه يجب عليك بذل قصارى جهدك للمشاركة مع موظفيك في هذه العملية.

ينبغي أن يشمل ذلك مجموعات التركيز للحصول على فهم أفضل للإجابات المقدمة واستكشاف بعض الآثار الرئيسية. يجب أن تكون استطلاعات الموظفين مدفوعة برغبة حقيقية في إشراك موظفيك في تحسين طريقة عمل المنظمة. أما البديل فهو وضع علامة داخل المربع، تمرين سطحي مع إحصائيات زائفة تتكرر في المشارك، والموظفون يعرفون ذلك.

كما هو الحال مع الاتصالات، إذا كانت المشاركة غير حقيقية، يمكن أن تكون أسوأ من عدم القيام بها.