

الفصل الخامس والعشرون
الرؤية والرسالة وعبارات طنانة أخرى

تحتاج كل إستراتيجية إلى مرسة ونجم الشمال، إلى شيء يتحقق في الواقع ومجموعة منمقة من الكلمات أو العبارات التي تجسد ما نحاول تحقيقه ولماذا وكيف. نحن المستشارين نحب قيادة فرق تنفيذية في ساعات لا حصر لها من التعبير بالكلمات في اطار السعي إلى تطوير الشعارات التحفيزية لحماس وإشراك أعمال الفرق التنفيذية في اتجاهات جديدة ومثيرة. لكن هل ستؤتي ثمارها؟ أو بالأحرى، أي من هذه الشعارات ستؤتي ثمارها بشكل أفضل لمنظمتي؟ ينبغي أن يكون هذا موضوعاً مباشراً، لكن إذا وضعت أثني عشر مستشارين مختلفين للإستراتيجية في غرفة، فستسمع 12 تعريفاً مختلفاً لما يجب أن تتضمنه الرؤية أو بيان الرسالة وكيف ينبغي صياغتها. في هذا الفصل، حاولت قطع مساحات شاسعة عبر أدغال المصطلحات وتبسيط الموضوع بإكماله. وسأدعك تكون القاضي فيما إذا كنت قد نجحت أم لا. سوف نلقي نظرة خاطفة على «المصطلحات الخمس الكبار» - الرؤية والرسالة والغرض والقدرات والقيم - وناقش إيجابيات وسلبيات كل منها لمساعدتك في اختيار الأفضل الذي يناسب لشركتك. سأطلعكم بعد ذلك على وجهة نظري حول الأسئلة التوجيهية الرئيسية التي أوصيك بالإجابة عليها لإعطاء إستراتيجيتك التوجيه والإرشاد التي تحتاجها.

إلى رؤية أم لا رؤية؟

الرؤى للحالمين. وليس هناك ثمة شيء خاطئ في الحلم.

إلى الرؤية أم لا إلى الرؤية؟

الرؤية هي المثالية. يتم تعريف الكلمة بأنها «فعل أو قوة التوقع الذي سيحدث أو ما قد حدث» أو «القدرة على التفكير أو التخطيط للمستقبل بالخيال أو الحكمة».

إن بيان الرؤية هو وصف لنوع المنظمة المثالي الذي تريد أن تصبح عليه منظمتك؛ في بعض الأحيان تكون حتى الحالة المستقبلية للصناعة أو المجتمع الذي تعمل فيه منظمتك. إذا كان بيان الرؤية مقنعاً وموثوقاً فيه وقابلاً للتحقق، يمكن أن يكون مصدر إلهاماً للموظفين.

في الماضي، كنت من الانصار المتشددين لبيانات الرؤية. لقد أمضيت ساعات من العمل لا حصر لها في صياغة هذه الأشياء وإعادة صياغتها، ثم محاولة الحصول على «مشاركة» في هذه المجموعات من الكلمات المصممة بشكل جميل من أكبر عدد ممكن من الناس. ومع ذلك، لقد ادركت متأخرًا انه كان مضيعة للوقت لعدد أكبر من هذه المنظمات أكثر مما كنت أرغب في الاعتراف به.

الإجابة على سؤال ما إذا كان يجب متابعة بيان الرؤية «نعم»، إذا. . .

- كانت الناس تتوق إلى النتيجة النهائية بشكل صحيح للقيام بأشياء عظيمة (أو على الأقل أشياء أكبر)
- كان يوفر بشكل حقيقي صورة مقنعة لنوع الشركة التي ترغب في بنائها
- كان ذات مصداقية، أي أن النتيجة النهائية لا تبدو وكأنها شيء ما يمكن أن يكتبه محرر إعلانات هولمارك على كابتشينو متوسط الحجم.

والإجابة «لا» إذا. . .

- لم يكن هناك شيء مما سبق صحيح
- كانت النتيجة النهائية أكثر بقليل من مجرد شيء فضفاض - مهما كانت صُنعت بمهارة
- كان لا يصمد أمام التدقيق الموضوعي
- كان لا يتعارض مع ثقافة العمل

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الرؤية التي تقدم ما ينبغي أن تقوم به الرؤى لتلخيص الحالة المستقبلية المرغوبة:

- رؤيتنا هي أن تكون مجموعة شركات Earth أكثر شركة تركز على العملاء، من أجل خلق مكان يمكن للناس من خلاله العثور على أي شيء يرغبون في شرائه عبر الإنترنت. «(Amazon)

- كن شركة البيرة في العالم. نضيف من خلال جميع منتجاتنا وخدماتنا وعلاقاتنا متعة الحياة. «(Anheuser-Busch)»
- «أن نكون شركة الطاقة العالمية التي تحظى بأكبر قدر من الإعجاب بسبب موظفيها وشرائها وأدائها.» (Chevron)
- «أن نكون شركة الأغذية الأولى في العالم من خلال تقديم الأطعمة المغذية والطعام ذو المذاق المتميز للناس في كل مكان.» (Heinz)
- «مساعدة الناس حول العالم على تناول الطعام والعيش بصورة أفضل.» (Kraft)
- «توفير أموال الناس لمساعدتهم على العيش بشكل أفضل» (Walmart)
- «أن نكون أفضل مقدم للكتب والموسيقى والأفلام وغيرها من المنتجات والخدمات الترفيهية والمعلوماتية.» (Borders)
- «أن نصنع أفضل آيس كريم ممكن بأحلى طريقة ممكنة.» (Ben&Jerry's)

إذا كنت مضطراً للاستمرار في تعريف كل كلمة لرؤيتك، ابدأ مرة أخرى. يجب أن يكون بيان رؤيتك سهل الفهم. إذا تطلبت أي رؤية قاموس مصاحب لها فهذا يعني انها ليست دقيقة. إليك مثال رائع على هذا النوع من مكتب البيع بالتجزئة في الولايات المتحدة 'Office Depot':

الرؤية = تقديم حلول رابحة تلهم الحياة والعمل.

التقديم = الأفعال أبلغ من الأقوال. نحن مسؤولون أن نفعل ما نقول أننا سنقوم به بكفاءة وفي موعده.

الفوز = نتصرف بثقة. نفتخر بالفوز. وندفع أنفسنا للوصول إلى مكانة أكبر. ولا نقبل بأقل من أن نكون الأفضل.

الحلول = نستمتع إلى عملائنا ونفهم احتياجاتهم. نقدم المنتجات والخدمات والتفكير الإبداعي الذي يمكن عملائنا من تحقيق النجاح.

الإلهام = إلهامنا معدي ويمكننا من إطلاق العنان للإبداع لمساعدة الناس على تحقيق أهدافهم. لدينا الدافع والحماس كي نلهم الآخرين لتحقيق النجاح.

الحياة والعمل = نجمع بين طاقتنا في العمل وشغفنا بالحياة. نخلق نمط حياة متكامل وأكثر ثراءً. نشارك الرغبة لتعظيم الإمكانيات البشرية لتحقيق الأحلام الشخصية.

(أعترف بإنني قد توقفت عن القراءة بعد السطر الثاني.)

في الأساس، إما أن تكون شركة رؤية أو تكون غير ذلك. إذا كان غالبية فريق قيادتك وموظفيك سوف يستجيبون بشكل حقيقي إلى رؤية مقنعة لما ستبدو عليه الشركة في المستقبل، إذن كن شركة ذات رؤية. لكن اجعلها قصيرة وواضحة وتأكد من أنها مقنعة وحقيقية.

الرسالة

أعتقد أن الرسالة ضرورية بغض النظر عما إذا كنت ستفضل بيان الرؤية أم لا. يمثل بيان الرسالة الجيد وجهة عملية. كلمة mission «أو الرسالة» مستمدة من اللاتينية «mittere» بمعنى «ترسل».

هناك طريقة جيدة للتفكير في الرسالة وهي التظاهر بأنك في الجيش. بالنسبة لقائد عسكري، قد تكون «الرسالة» هي الاستيلاء على مدينة، لديه هدف محدد. قد تكون الرؤية إنشاء بلد حر وديمقراطي. الرؤية سامية والرسالة ملموسة.

في رأيي، هناك نوعان عامان من بيان الرسالة:

- 1 - نسخة مفصلة بالحوية ذات وجهة عملية من بيان الرؤية
- 2 - بيان مفصل يشمل ما كنت تسعى إلى تحقيقه، ولن، ثم امضي في الخطوط العريضة التي تنوي تحقيقها.

في كلتا الحالتين، فإن بيان الرسالة هو قطرة أول غيث الإستراتيجية (كما سنناقش في الفصلين 27 و 28). أن الرسالة تحدد التوجيه والارشادات.

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الرسالة. تبدأ بالنوع 1 المذكور أعلاه ثم تتحول إلى النوع 2 كلما ذهبت أسفل القائمة:

- «تنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الجميع ومفيدة.» (Google)
- «تحسين ما هو ضروري للتقدم البشري باستمرار من خلال إتقان العلوم والتكنولوجيا.»
(Dow Chemical)
- «لمس وإثارة عملائنا عاطفياً.» (Sony)
- «مساعدة الناس إيجاد طرق أفضل للقيام بعمل رائع من خلال الريادة المستمرة في تقنيات المستندات والمنتجات والخدمات التي تعمل على تحسين عمليات عمل عملائنا ونتائج أعمالهم.» (Xerox)
- «الاستثمار في تحقيق المصالح العليا للمساهمين والمستفيدين من خطة المعاشات التقاعدية لكندا وزيادة عوائد الاستثمار إلى أقصى حد دون التعرض لخطر الخسارة غير المربر.» (CPPIB)
- «تنمية أعمالنا من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة بقيمة كبيرة متى وأين يريدنا عملائنا وذلك من خلال بناء علاقات إيجابية ودائمة مع عملائنا.» (Sears)
- تمثل رسالة Merck في توفير منتجات وخدمات فائقة للمجتمع من خلال تطوير الابتكارات والحلول التي تعمل على تحسين نوعية الحياة وتلبية احتياجات العملاء، وتقديم عمل هادف وفرص متقدمة للموظفين والمستثمرين بمعدل عائد أعلى.
- «رسالة شركة Southwest للخطوط الجوية هي التفاني في تقديم أعلى مستويات الجودة لخدمة العملاء مع الشعور بالدفء والود والفخر الفردي وروح الشركة.»

مع العلم أن رضا الموظفين هو أساس تقديم خدمة عملاء جيدة، فإن شركة Southwest للخطوط الجوية تعمل على مواصلة التزامها تجاه موظفيها:

«إلى موظفينا: نحن ملتزمون بتزويد موظفينا ببيئة عمل مستقرة مع تكافؤ الفرص في التعلم والنمو الشخصي. يتم تشجيع الإبداع والابتكار لتحسين فعالية خطوط Southwest الجوية. وقبل كل شيء سيتم منح الموظفين نفس الاهتمام والاحترام والرعاية داخل المنظمة حيث تتوقع مشاركتهم بشكل خارجي مع كل عميل لشركة Southwest.»

تحاكي المنظمات الأخرى شركة Southwest للخطوط الجوية وتعتقد أن البيان الفعال لا يكفي. ومن ثم يقسم Ben & Jerry's بيان الرسالة إلى ثلاثة بيانات:

رسالة المنتج: صنع وتوزيع وبيع أرقى أنواع الآيس كريم الطبيعي ذات الخليط المميز مع استمرار الالتزام بدمج المكونات الطبيعية والصحية وتعزيز ممارسات العمل التي تحترم الأرض والبيئة.

الرسالة الاقتصادية: تعمل الشركة على أساس مالي مستدام للنمو المريح، وزيادة القيمة لأصحاب المصلحة لدينا وتوسيع فرص التطوير والنمو الوظيفي لموظفينا.

الرسالة الاجتماعية: تشغيل الشركة بطريقة تعترف بالدور المركزي الذي تلعبه الأعمال التجارية في المجتمع من خلال إطلاق طرق مبتكرة لتحسين نوعية الحياة على المستوى المحلي والوطني والدولي.

من الأمور الأساسية في رسالة Ben & Jerry's، الاعتقاد بأن الأجزاء الثلاثة يجب أن تزدهر على قدم المساواة بطريقة تتطلب الاحترام العميق للأفراد داخل الشركة وخارجها وتدعم المجتمعات التي يعتبرون جزءاً منها.

رسائل أخرى مغايرة مزيج بين الرؤية / الرسائل

في بعض الأحيان تختار الشركات دمج الرؤية والرسالة في فقرة واحدة متدفقة. فهم يعبرون عن الحالة المستقبلية ويتبعون ذلك ببيان حول كيفية التنفيذ. رؤيتنا هي... لتحقيق هذا... على سبيل المثال:

«تتمثل رؤية Ikea في خلق حياة يومية أفضل للعديد من الناس. نجعل ذلك ممكناً من خلال تقديم مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي ذات الأسعار المنخفضة بحيث يكون أكبر عدد ممكن من الناس قادر على تحمل تكاليفها.»

إنها معادلة بعض الشيء، لكن هذه الطريقة يمكن أن تنجح أيضاً. طالما كانت ذات مصداقية ونتوق إليها وقابلة للتحقق وواضحة وتساعد في توجيه موظفيك لتنفيذ الإستراتيجية فهي توثي ثمارها.

ما الذي نقوم به؟

في بعض الأحيان تختار الشركات ببساطة بياناً مجوي ماذا يفعلون وكيف يفعلونه بشكل واضح:

- نحن عائلة عالمية ذات تراث محل فخر ملتزمون بحماس بتوفير التنقل الشخصي للناس في جميع أنحاء العالم. نتوقع حاجات المستهلك ومن ثم نقدم المنتجات والخدمات المتميزة التي تحسن حياة الناس. (Ford)

- في شركة Gap Inc، لم نتوقف أبداً عن التحرك. يتطلب الأمر الآلاف من الموظفين المتحمسين والمتفانين والموهوبين في جميع أنحاء العالم لتقديم تجربة التسوق والبيع التي يتوقعها العملاء ويستحقونها.

قد بدأ العديد من عملائي مرحلة تطوير الإستراتيجية من خلال الإجابة على هذا السؤال، والذي يوفر مرساة لكل ما يتبعه. من المفاجئ أيضاً مقدار النقاش والسجال الذي يمكن أن يحدثه هذا السؤال البسيط بين فريق القيادة.

الميثاق

يحمل فندق ريتز كارلتون The Ritz-Carlton نهج مختلف. لقد أقروا ميثاق وشعار لخلق توقعات العملاء وتوجيه الموظفين لتنفيذ الإستراتيجية.

الميثاق: فندق ريتز كارلتون هو المكان حيث تعتبر رسالتنا هي رعاية نزلائنا وراحتهم الحقيقية.

نتعهد بتقديم أفضل الخدمات والتسهيلات الشخصية لنزلائنا الذين سيستمتعون دائماً بأجواء دافئة ومريحة.

تجربة فندق ريتز كارلتون تملأ الحواس بالحيوية وتغرس الشعور بالسعادة وتلبي رغبات نزلائنا واحتياجاتهم غير المعبر عنها.

الشعار في فندق ريتز كارلتون، شركة ذات مسؤولية محدودة، «نحن سيدات وسادة نخدم السيدات والسادة». يمثل هذا الشعار الخدمة الاستباقية التي يقدمها جميع الموظفين.

بيان رسالة لشركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson's «بيان رسالة مضاد»

اخترت J&J أيضاً البيان الثري بدلاً من البيان الفعال:

«لا يوجد في جونسون أند جونسون بيان رسالة معلق على الحائط. لكن استطاعت جونسون أند جونسون على مدار أكثر من 60 عاماً ان تحظ وثيقة بسيطة من صفحة واحدة - ميثاقنا - لتوجيه إجراء اتنا في تحقيق مسؤولياتنا تجاه عملائنا وموظفينا والمجتمع وحملة الأسهم لدينا. تشارك عائلة شركتنا حول العالم هذا الميثاق القيم ب 36 لغة منتشرة في جميع أنحاء إفريقيا وآسيا / المحيط الهادئ وأوروبا الشرقية وأوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية. صدر الميثاق أدناه باللغة الإنجليزية، وبإمكانك أن تختار عرضه بلغة أخرى عن طريق اختيار بلد من المربع على اليمين. يمكنك أيضاً معرفة المزيد حول تاريخ الميثاق وتطوره.»

ميثاقنا «نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى تقع على عاتق الأطباء والمرضات والمرضى، والأمهات والآباء والآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا. في تلبية احتياجاتهم، يجب أن يكون كل شيء نقوم به عالي الجودة. يجب أن نسعى باستمرار لخفض تكاليفنا من أجل الحفاظ على أسعار معقولة. يجب تقديم طلبات العملاء بشكل دقيق وعلى الفور. يجب أن نتاح الفرصة للموردين والموزعين لدينا لتحقيق أرباح معقولة.

نحن مسؤولون أمام موظفينا، الرجال والنساء الذين يعملون معنا في جميع أنحاء العالم. يجب اعتبار الجميع فرد واحد. يجب أن نحترم كرامتهم ونعترف بمزاياهم. يجب أن يكون لديهم شعور بالأمان في وظائفهم. يجب أن يكون التعويض عادلاً وكافياً وأن تكون ظروف العمل نظيفة ومنظمة وآمنة. يجب أن ندرك طرق مساعدة موظفينا على الوفاء بمسؤولياتهم العائلية. يجب أن يشعر الموظفون بالحرية في تقديم الاقتراحات والشكاوى. يجب أن تكون هناك فرص متساوية للتوظيف والتطوير والتقدم للمؤهلين. يجب أن نقدم الإدارة المختصة، ويجب أن تكون أفعالهم صحيحة وأخلاقية.

نحن مسؤولون أمام المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها وكذلك تجاه المجتمع العالمي أيضاً. يجب أن نكون مواطنين صالحين ندعم الأعمال الخيرية والجمعيات الخيرية ونتحمل نصيبنا العادل من الضرائب. يجب أن نشجع التحسينات المدنية وتحسين الصحة والتعليم. يجب أن نحافظ على الممتلكات التي نستخدمها في حالة جيدة، وحماية البيئة والموارد الطبيعية.

مسؤوليتنا النهائية موجهة لمساهمينا. يجب أن يحقق العمل ربحاً جيداً. يجب علينا تجريب الأفكار الجديدة. يجب إجراء البحوث وتطوير البرامج المبتكرة ودفع الأخطاء. يجب شراء معدات جديدة وتوفير مرافق جديدة وإطلاق منتجات جديدة. يجب خلق مخزون احتياطي للتوفير في الظروف المعاكسة. عندما نعمل وفقاً لهذه المبادئ، يجب على المساهمين تحقيق عائد عادل.»

أف، أحتاج إلى كوب من الشاي واستلقي بعد هذا الجزء.

الغرض

أنا أحب بيان الغرض الجيد. بيان واضح وموجز لما نقوم به، والأهم من ذلك، لماذا نتواجد المنظمة. أنا أحب الغرض لسبب بسيط؛ أنه فكرة جيدة تجلب الوضوح إلى المنظمة. ومن المدهش أن الغرض غالبًا ما يصعب وصفه لأنه ينبغي أن يتم بكلمات قليلة قدر الإمكان والإيجاز يستغرق بعض الوقت؛ كما دون بليز باسكال Balise Pascal ذات مرة، «أنا آسف لأنني كتبت لك هذه الرسالة الطويلة؛ لم يكن لدي وقت لكتابة واحدة قصيرة.

يجب أن يكون غرضك بسيطًا ويجب أن يسير في الخط الرفيع بين أن يكون عامًا بما فيه الكفاية ليكون مناسبًا لكل جزء من النشاط التجاري وأن يكون محددًا لعملك أو على الأقل جزء من الصناعة. ويجب أن يشجع / يمكن موظفيك من إلقاء نظرة جديدة على ما يفعلونه أثناء إعطائهم مرجعًا ثابتًا لضمان ما يقومون به وكيف يفعلونه بما يتماشى مع السبب الأساسي لتواجد الشركة. إنه تحدٍ كبير بالنسبة لبيان موجز أن يجتاز كل هذه الاختبارات، لكنه يستحق الجهد.

لا يمكن أن تكون الإجابة على «لماذا نحن متواجدون؟» بمثابة نظرة خاطفة ظاهرية Blinding Glimpse of the Obvious (BGO) مثل تعظيم الربح أو عائد المساهمين. ومثل «الامتثال للجهة المنظمة» التي تعتبر معطيات. ينبغي أن يكون بيان الغرض الناجح مواجهًا للعميل (على سبيل المثال، «هدفنا هو تمكين عملائنا من بناء أعمال ناجحة للغاية»)، كما ينبغي أن يساعد على توجيه مدرائك وموظفيك في اتخاذ القرارات والإجراءات.

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الغرض الجيدة:

- «لخلق حياة يومية أفضل للعديد من الناس.» (IKEA)
- «لتسهيل الاستثمار لعملائنا والمستثمرين الذين يخدمونهم» (Cofunds)

- «غرضنا هو حل المشكلات التي لم يتم حلها بشكل مبتكر.» (M3)
- «غرضنا هو جعل الناس سعداء» (Disney)

الفرق بين الرؤية والرسالة والغرض

لتوضيح الفرق، دعوني استعرض لكم الثلاثي الذي جمعته منذ عدة سنوات لصالح شركة للخدمات المالية وهي شركة قدمت الخدمات لآلاف المستشارين الماليين. الرؤية لتحويل الطريقة التي يتم بها تقديم المشورة المالية والنظر إليها في المملكة المتحدة. الغرض لمساعدة المستشارين الماليين في إدارة أعمال ناجحة للغاية. الرسالة لبناء شركة رائدة في السوق ومربحة ومستدامة تشتهر بجودة خدماتها وأفرادها. كان يتم التسويق للرؤية بشكل كبير للشركة وللصناعة. أما الغرض فكان بياناً واضحاً ومحورياً للعملاء حول سبب تواجدها. أما الرسالة فكانت عملية وواضحة وقابلة للتحقيق. يقدم هذا الثلاثي معاً «صورة إستراتيجية» مقنعة للغاية. لكنه بالطبع، مجرد بداية فقط.

القدرات (ما الذي ينبغي أن نتفوق فيه؟)

بينما تكون «القدرات» هي التسمية الصحيحة لهذا السؤال، لكنني أعتقد أن العبارة أعلاه أكثر أهمية. إن وصف «ما الذي ينبغي أن نتفوق فيه» يضيف الغرض على الحياة ويعطيها السياق. لقد أوضحت أن بيان غرض موجز وبسيط وملائم ومقنع حتى تشجع موظفيك على إلقاء نظرة جديدة على ما يفعلونه ولماذا، لكنهم يحتاجون إلى بعض الحدود؛ يحتاجون إلى بعض الإرشادات للتأكد من أن العمل الذي شرعوا فيه محل تركيز ويتسم بالأولوية.

السؤال الكامل هو: «من أجل تحقيق غرضنا وتنفيذ رسالتنا، ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟» هل هي مبيعات؟ خدمة العملاء؟ أبحاث السوق؟ الكفاءة؟ إدارة الحساب الرئيسي؟

ما الذي سوف يعطينا عائد قيمة أكبر للاستثمارات؟ ما الذي نريد أن نكون مشهورين به؟ أي نوع من خبرات العملاء نحتاج؟ أي نوع من إستراتيجيات التسعير نتبع؟ ما المهارات التي نحتاجها؟

إن تحديد المناطق ذات الأولوية العالية التي تحتاج إليها لتكون ناجحًا سيقدّم لموظفيك التركيز والدافع لتنفيذ الأشياء التي تعني لك الكثير.

السلوكيات

استشهد هنا بعنوان الفصل التالي «قيم شماليوس Schmalues». سواء أكنت بحاجة إلى عرض القيم علانية أم لا، فإنها علانية للتخمين والمناقشة ببعض من الاطالة خلال بضعة صفحات. لكن ما تحتاجه بالتأكيد هو تحديد الطريقة التي تريد من خلالها تنفيذ إستراتيجية منظمتك؛ وكيف تريد أن يتصرف موظفيك.

من الصعب قياس القيم، لكن يمكنك قياس السلوكيات. إذا كان ينبغي أن يكون لديك قيم معروضة بشكل علني، فاستخدمها لتأكيد السلوكيات التي تحتاجها. حدد السلوكيات التي تحتاجها من قادة الشركة، ثم حدد السلوكيات التي تحتاجها من أي شخص آخر. لاحظ أنه ينبغي تصميم هذه السلوكيات لتمكين الشركة من تحقيق نتائج أفضل. فالأمر ليس مجرد أن تكون لطيفًا مع الآخر من أجله، إنما لأنك تتبنى السلوكيات الرئيسية التي تحتاجها من أجل تنفيذ ما تحاول أن تسعى إليه مثل تجربة عملاء أفضل وزيادة المبيعات المتبادلة وتحسين آلية استبقاء الموظفين. . . إلخ، وذلك مهما كانت أهداف شركتك الرئيسية.

أخيرًا، من بالغ الأهمية (من المهم أنه إذا لم تقم بذلك، تجاهل فقط مفهوم القيم والسلوكيات بالكامل)، لكن تأكد من أن كل شخص سوف يتقيد بهذه السلوكيات إذا ربطتها بالمكافآت وهي الطريقة الوحيدة لتطبيق قيم وسلوكيات معينة. قم بتغيير نظام الحوافز الخاص بك لتؤكد ان كيف تتم الأمور مهمة مثل ما الذي يتم. عندما تنضج حافظة الموظف سيع السلوك أو تتأثر

على فرصته المهنية على الترقى، تكون قد طورت الثقافة التي تحتاجها لعملك لتنفيذ ما يحتاج إلى تحقيقه.

التلخيص

احتوى هذا الفصل على قدر كبير من المعلومات، والمصطلحات والآراء المتناثرة. فدعوني أحاول تجميع كل ذلك.

عند خلق مرساه لإستراتيجيتك، وتحديد «نجم الشمال» الخاص بك الذي يرشد المنظمة إلى وجهتها النهائية، لا يهم ما إذا كنت ترغب في استخدام بيان الرؤية أم بيان الرسالة أم مزيج الرؤية / الرسالة أم بيان عن «ما نقوم به»، أم ميثاق، أم اتفاقية عميل أو أي آلية أخرى توصلت إليها، طالما أنها تتناسب مع ثقافتك وتحصل على صداها مع موظفيك.

الغرض من هذه العبارات هو تحديد الاتجاه والإرشادات الخاصة بإستراتيجيتك. طالما كانت ذات مصداقية وتوق إليها وقابلة للتحقيق وواضحة وتساعد في توجيه موظفيك لتنفيذ الإستراتيجية، فالمهم أن يؤدوا عملهم.

بغض النظر عن أنواع البيانات والعبارات التي تختارها، ينبغي أن تقدم إجابات مقنعة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- 1 - ما الذي نحاول تحقيقه ولماذا؟
- 2 - لمن؟
- 3 - كيف يبدو المستقبل؟
- 4 - كيف نحقق ذلك؟
- 5 - لماذا تتواجد الشركة؟
- 6 - ما الذي نحتاج للتفوق فيه؟
- 7 - كيف نحتاج أن نتصرف لتنفيذ أفضل نتائج؟

وتذكر أن هذه البيانات هي مجرد قطرة غيث. نحتاج إلى تحويلها إلى إستراتيجية قابلة للتنفيذ وخطة واضحة لتنفيذ الإستراتيجية. أو سيكون كل هذا الجهد مجرد ممارسات مستهلكة للوقت ممثلة في عبارات عقيمة غير مجدية.