

الفصل السادس والعشرون

قيم شماليوس

تشير الحكمة التقليدية إلى أن كل شركة تحتاج إلى مجموعة من قيم الشركات ليس كي تبدو التقارير السنوية مزينة وجذابة فحسب، بل ستضع أيضا من خلالها أساس لكل تفاعل عميل وسلوك موظف.

الحكمة التقليدية ليست دائماً على حق.

تنفق الشركات مبالغ لا حصر لها من أجل إشراك قوتها العاملة في الخروج بقائمة من الصفات المحتملة التي تتم تصنيفها في نهاية المطاف إلى قائمة تضم أكثر من نصف دزينة من الكلمات الفعالة المحملة بالمعاني. ثم يتم كتابة فقرة منفصلة عن كل «قيمة» لشرح معنى الكلمة في سياق المنظمة. يتم تحرير كل من هذه الفقرات عدة مرات قبل إرسالها جميعاً إلى مصممي الرسوم المتحركة، وأخيراً، تزين كل من «الشركات» و«بساط الفأرة» و«قدح القهوة» و«الجدار الفارغ» بقيم الشركة الجديدة اللامعة. إن هذه القيم «متضمنة» في نظام تقييم الموارد البشرية ويتم إخبار كل موظف بضرورة أن يكون لديه هدف شخصي الذي يعكس كل من هذه المبادئ الجديدة الرائعة للشركة.

سوف انتحل هنا مرة أخرى مقولة Monty Python مونتي بايثون المفضلة لي، «وفجأة..

. لم يحدث شيء..» لماذا؟

لا تؤتي هذه الطريقة ثمارها معنا نحن البشر. نحن نملك حرية التفكير وعقولنا مستقلة لها قيمها الخاصة بها. قد لا نكون قد عملنا مع أصدقائنا ووزعنا عليهم بطاقات عيد الميلاد، لكن كل منا لديه وجهات نظره الخاصة حول ما هو خاطئ وما هو صحيح.

بالمناسبة، فإن استخدام قيم الشركة كعناوين لتقييم الأهداف، لا يمثل بأي شكل من الأشكال فرقاً واحداً في كيفية إنجاز الأمور. إنه ممارسة بطيئة وسطحية تعطي انطباعاً عن العمل لكنها لا تحقق بالفعل إلا القليل. لقد عملت من أجل ومع وأحياناً ضد العديد من الشركات التي كانت تعطي الأوامر لموظفيها بمحاكاة أهدافهم الشخصية مع قيم الشركة

وكل ما فعله الموظفون هو كتابة أهدافهم ثم تخصيصها إلى الدلاء المفروضة. ينبغي أن تكون أي محاولة لتضمين قيمك في نظام التقييم الخاص بك حقيقية (إذا كان يجب أن يكون لديك نظام تقييم، وهو موضوع آخر تمامًا) أصلية. أشعر بالراحة لأنني أستطعت أن أبوح بكل ما في صدري.

في المملكة المتحدة وأستراليا تواجه قيم الشركات أيضًا تحديًا كبيرًا ومستحيلًا تقريبًا، واتجاه مثل هذه الأشياء لن تساعدنا السخرية إلا أن تعطي الغالبية العظمى من سببًا في الضحك الخافت على «التزاهة» وبشكل مثير للحيرة على «توجه العملاء» السطحي.

هناك نوعان من قيم الشركات؛ قيم «صحيحة» وقيم «حقيقية». القيم التي تراها معلقة من الأسقف وتزين جدران المكاتب هي دائمًا القيم «الصحيحة» وقد قررت القيادة أنها تريد تلك أن تطمح المنظمة إلى هذه القيم. نادرًا ما تكون القيم «الحقيقية» هي الموجودة فعليًا داخل المنظمة وتعزز كيف يتصرف موظفيك بشكل فعلي. ومن المفارقات، من الممكن أن تكون القيم «الحقيقية» في كثير من الأحيان أقوى بكثير من القيم «الصحيحة».

يفهم لرجل الأعمال البريطاني ريتشارد برانسون Richard Branson هذا بشكل طبيعي. عندما طُلب مني أن أكون جزءًا من الفريق الذي ابتكر Virgin Wines وأطلقه في عام 2000، اكتشفت أن Virgin Group لا تملك دليلًا للعلامة التجارية، ناهيك عن عرض قيمها على جدران كل مكتب في شركة Virgin. فلم أجد شعار لكلمة Virgin سواء في سطر أو قول خارج، مجرد كلمة Virgin فقط. في النهاية، أدركت إلى أنه إذا كان عليك توضيح ما الذي تعنيه كلمة Virgin، إذا حاولت تجريب «جوهر العلامة التجارية» وتقسيمه إلى عدد قليل من قيم الشركات العلنية، فإن القيام بذلك سيقبل بالفعل من العلامة التجارية. مثل النظر إلى النجوم في سماء الليل، فإذا نظرت إلى نجم مباشرة فإن سطوعه سوف يقل. فقط عندما يقع النجم في رؤيتك المحيطة يصبح سطوعه الكامل واضحًا. (أوربياً تكون الاستعارة الأفضل هنا هي مبدأ الشك

عند هايزنبرج Heisenberg، والذي ينص على أن قياس شيء ما أو نظام ما يؤثر على الشيء نفسه الذي تقيسه. أعتقد لقد استوعبت الفكرة الآن.) بالنسبة لشخص مثلي مؤمن جداً بالوضوح، كان هذا شيء فظيح لتعلمه. لكنه صحيح. اللحظة التي تحدد فيها قيمك هي اللحظة التي تبدأ فيها قيمك بفقدان قيمتها.

قيم علامتك التجارية موجودة مهما كان ما يعتقده عملاؤك عنها.

قيم شركتك موجودة مهما كان ما يعتقده موظفيك عنها.

القيم «الصحيحة»

عادة ما تكون القيم التي تعرضها بفخر في تقريرك السنوي تتوق أكثر من كونها فعلية، لكن لا يتم وصفها تقريباً على هذا النحو. جميع القيم «الصحيحة» جديرة بالثناء والأحترام، فهي تبدو جيدة. لكن يجب أن تكون أصلية أو ستكون العواقب وخيمة. نجد مثلاً قيم «العميل أولاً» و«النزاهة» و«الاحترام» و«الثقة» و«العمل الجماعي» انها رائعة ونتوق إليها، لكني أوصيك أن تسأل نفسك سؤالين: (1) هل هي فعلية أم تتوق إليها، و(2) هل هي مناسبة؟

على سبيل المثال، يبدو أن عددًا متزايدًا من الشركات حول العالم يضيف كلمة «الابتكار» إلى قائمة قيم الشركات. إنها كلمة مثيرة للإعجاب وصعبة التقييم (مثل كل القيم «الصحيحة»). لكن هل هذه الكلمة مناسب دائماً؟ تغيير اللعبة، الابتكار الثوري هو لأمثال Google و Amazon و Tesla و Anaplan و iPipeline. إنها مخصصة للشركات الناشئة وصناديق المغطاة الذكية (عندما تعود الصناديق المغطاة فعلياً إلى القيمة المضافة، لكن لتتطرق إليها مرة أخرى لأنها موضوع آخر بأكمله). يمكن أن يستفيد عدد أكبر بكثير من الشركات من الأسلوب الابتكاري الأكثر تطوراً من خلال إضافة منتجات جديدة إلى خلطتهم، وإعادة هيكلة تجربة عملائها بالكامل، وتحويل منتجاتهم إلى خدمات أو العكس. ومع ذلك، فإن نسبة كبيرة من المنظمات تجد حتى

هذه النكهة التطورية للابتكار صعبة بشكل لا يصدق؛ لأن ثقافتهم المحافظة الفطرية تحارب الأفكار المبتكرة مثل الأجسام المضادة التي تهاجم فيروسًا غير مرحب به. في هذه الأوقات، سيكون «التحسين المستمر» - ابن عم الابتكار الأكثر تحفظًا - خيارًا أكثر ملاءمة. يعتمد ذلك على توقعات المساهمين وثقافة الشركة الموروثة.

إذا اخترت أن تفصح عن قيم شركتك علنًا، فيجب أن تكون على الأقل هي القيم التي حددتها لتكون حاسمًا في تنفيذ إستراتيجيتك. وهذا بدوره يعني أنك بحاجة إلى أن تكون واضحًا بشأن ماهية إستراتيجيتك وما الذي تحتاج أن تقوم به لتنفيذها.

القيم «الحقيقية»

من الممارسات الأكثر إثارة للاهتمام هي تحديد القيم الموروثة لشركتك؛ القيم «الحقيقية» المتأصلة في ثقافة منطمتك. وغالبًا ما تكون هذه القيم فريدة وقوية.

لقد عرفت شركة منذ عدة سنوات لديها القيم «الصحيحة» المعتادة المعروضة في تقريرها السنوي، ومتضمنة في نظام التقييم الخاص بها وترسخ في عملية التوظيف الخاصة بها، لكن كانت قيمها «الحقيقية» أقوى بكثير. سوف أصف هذه القيم فلنقل مثلًا «الشرف» وقيمة أخرى رائعة سوف أسميها «العدالة». نادرًا ما توجد هذه القيم في الشركات الكبيرة، لكنها احتلت مركز الصدارة في هذا المجال. يكاد يكون مفهوم «الشرف» غير معروف، إنه ينحدر من عصر مختلف. يجعني استحضر صورًا للملك آرثر Arthur وكاميلوت Camelot. لقد عرف دكتور صموئيل جونسون Samuel Johnson في قاموسه للغة الإنجليزية عام (1755) الشرف بأنه «نبل الروح، الشهامة، والترفع عن الدناءة»، ومع ذلك، فهذا هو المصطلح الذي سوف أستخدمه لوصف واحد من القيم «الحقيقة» الأساسية قيم هذه المنظمة. لقد كان تعاملت بها الشركة بطريقة شريفة مع شركائها ومقدميها وموظفيها؛ حيث سددت ديونها في الوقت المحدد وبالكامل، وبذلت قصارى جهدها لتطبق روح العقد وكذلك نص القانون وفهمت تمامًا

فائدة العلاقات القائمة على مبدأ «كسبي واكسبك» حيث أن العلاقة التي يخسر فيها طرف واحد ليست وصفاً للنجاح طويل الأجل للطرفين. عندما يتعلق الأمر بمعاملة الموظفين، كانت الشركة منصفة للغاية. لم أر شركة تعاملت مع موظفيها بشكل أفضل، واستثنائي، فقد تعاملت معهم بشكل جيد في جميع مراحل التوظيف عند التعيين وأثناء العمل وعند الخروج. وبالتالي، فقد كانت سمعتها ممتازة باعتبارها صاحب عمل، مما عزز بشكل حتمي من قيمة الموظفين المحتملين.

ولكن هنا تأتي السخرية. الحقيقة المفارقة حول القيم، بالنسبة إلى Branson و Heisenberg، إذا كانت هذه الشركة قد زينت جدرانها بكلمة «الشرف» و«العدالة»، فإن قوة هذه القيم الحقيقية ستخف على الفور. إن قول هذه الكلمات بشكل صارخ، من شأنه أن يدعو الناس إلى التشكيك في صدقهم بالمثل كما لو كان ريتشارد برانسون قد قرر وضع عبارة «بطل المستهلك» تحت شعار Virgin. بنى برانسون إمبراطورية لا تصدق من خلال البحث عن صناعات جاهزة للتعطيل؛ حيث يوجد حيز لمنافس جديد لتنفيذ هذا النوع من المنتجات والخدمات التي يريدتها الناس، ولإعطاء المستهلكين قدراً أكبر. لكن، وصفه هو وشركاته بشكل علني على أنها «أبطال للمستهلكين» وكأن من شأنه أن يدعو الناس البحث عن الحالات عندما لا يحققوا هذا التوقع، والذي من شأنه أن يقلل قيمة العلامة التجارية.

اللحظة التي تحدد فيها قيمك هي اللحظة التي تبدأ فيها قيمك بفقدان قيمتها.

أنواع القيم الثلاث

لقد حل عليّ مناسبة دينية أثناء كتابة هذا الفصل. (تعريفي لهذه المناسبة الدينية هو فكرة رائعة جداً للدرجة أنه عندما يتم التعبير عنها، يبدو سؤال «لماذا لم أدرك هذه المناسبة في الواقع من قبل؟» واضحاً إلى حد مدهل جداً).

تمتلك الشركات ثلاث فئات من القيم ويجب تحديد كل منها.

يجب على المنظمة أن تُحدد وتعلن:

- 1 - ما يعتقد عملاؤها حول قيم علامتها التجارية؛
 - 2 - ما يصدقه موظفيها حول قيم الشركة؛ و
 - 3 - القيم التي تتوق إليها القيادة وتحدد انها مهمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- إذا كنت ترغب حقاً في عمل مواءمة بين ثقافة منطمتك وإستراتيجيتك، فإن تحديد تلك المجموعات الثلاثة من القيم سوف تكون نقطة انطلاق رائعة!