

الفصل الخامس

تنمية المناخ العاطفي للمنظمة

دور كبار المدراء والمدراء في إيجاد وتنمية ثقافة القدرات التنظيمية

كيف يستطيع كبار المدراء والمدراء تطوير طاقات مستمرة وأداء الالتزام بالنسبة لهم ولموظفيهم معاً؟ هذه هي المهمة المقدسة «للقدرة التنظيمية». على غالبية الموظفين أن تنسجم وتتوافق تماماً مع مهماتها من أجل أن تستمر المنظمة في العمل والبقاء، ولكن من الأهمية بمكان أن يكون لديهم طاقة عاطفية كافية والتزام بتنفيذ ما يُفترض تنفيذه. ومصدر هذه الطاقة تولده، أو قد لا تولده، رئاسة المنظمة - وهذا على وجه الدقة سبب تسميتي لكتابي الأول السمكة تفسد من رأسها.

ويعادل ذلك في الأهمية أن تكون القيم التي يعتنقها المدراء متوافقة في نظر الموظفين مع سلوكهم. هل «يعنون حقاً ما يقولون؟» لقد اعتدنا جميعاً على قراءة وجهات نظر، وبيانات مهمة، وتقويمات لشركات ليست عديمة القيمة فحسب، بل مصدر سخط، وحتى سخرية في الشركة بكاملها.

ولدى مراجعتنا لمثل هذه البيانات يبدو لنا أن كل منظمة تريد أن تكون المنظمة الأولى في البلاد أو في العالم. حسناً، من يريد أن يكون في المرتبة

السابعة في جنوب شرق لندن مثلاً؟ كل واحدة من المنظمات تريد أن تكون «ممتازة»، أو «مليبة للزبائن» أو «تعمل كفريق». ولا أعتقد أن ثمة شركة يمكن أن تقول خلاف ذلك علناً، ولكن تكرار مثل هذه البيانات يحط من شأنها.

أعرف أن بعض هذه المنظمات ترى في مثل هذه العبارات ضرورة، ولكن غالبيتها لا ترى ذلك. يقول مدير إداري لإحدى شركات الكمبيوتر الشخصي، خلافاً للمعهود، إن معظم زبائنه يجهلون التقنية تماماً بحيث لا يبالون كيف تعمل الشركة. مثل هذه الأمانة نادرة. أسلوبه في العمل هو «نعطيك صندوقاً من ألعاب الخفة، وأنت تعطينا النقود»، ولكنه يعي جيداً، أن مثل هذا البيان العلني هو بمثابة انتحار. وهو يتذكر تأثير مثل هذه الصراحة على جيرالد راتنير وشركته المسماة باسمه عندما أدلى بتعليقات تحط من قدرها فيما يتعلق بنوعية منتجاتها، وكيف انهارت الأسهم وأبعد من منصب رئيس الشركة. وهذا ما يمكن أن يؤدي إليه الكلام البلاغي الفارغ الذي لا يصدقه الموظفون ولا الزبائن.

تلك هي المشكلة. إذا لم يكن هدف المنظمة، ورؤيتها، وقِيمها واضحة، وكذلك الكلمات والسلوكيات المصاحبة، فإن كل ما يُصرف من وقت وطاقة على إصدار مثل هذه البيانات يضيع سدى. الموظفون يراقبون مثل هذا النقص في الأمانة الإدارية كالصقور، وينقلون أية مغالطات بسرعة مدهشة عبر وسائل الاتصال داخل المنظمة. «هل قالوا إن ثمة تخفيضات بنسبة 10٪؟ حسناً، هل تعلمون أن المدراء قد عَيَّنوا مساعدين شخصيين إضافيين لم يكن تعيينهما مرصوداً في الميزانية!» هل تذكر جميع استثمارات التدريب التي أنفقت على برنامج الامتياز العام الماضي؟ حسناً، هل سمعتم أنه من أجل أن نحقق أهداف نهاية السنة سوف يجعلوننا نتخلص من معدات دون المستوى المطلوب من أجل الحصول على علاوات لهم؟ المعدات سوف تُعاد إلينا بالطبع، وسيغتاظ الزبائن، وسنقوم بالعمل ثانية،

ولكن المدراء يبدون سعداء». هذا ما يحدث في كثير من المنظمات في أرجاء العمل، وغالباً ما يؤدي التناقض ما بين أقوال المدراء وأفعالهم إلى تدمير حوافز «الإحساس بالمساواة». ولما كان هذا مفتاح الالتزام بالعمل وإعادة تجديد طاقة العاملين معاً فإن مثل هذا الإهمال للواجبات يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة.

الرابط ما بين أقوال المدراء وأفعالهم يساعد على توجيه المناخ العاطفي للمنظمة نحو الأحسن أو الأسوأ. إن أفعالهم تبين بوضوح من يستحق المكافأة وماذا، ومن يعاقب، وكم يتعد هذا عن البيانات التي يدلي بها رئيس الشركة في التقرير السنوي. مع مرور الوقت يصبح المناخ العاطفي للمنظمة بمثابة ثقافتها - الرموز، والإشارات، والقيَم، والمواقف، والسلوكيات، والمهارات، والمكافآت والعقوبات التي تربط كل فرد في المنظمة بشبكات المعاني التي نسجناها بأنفسنا⁽²⁹⁾. كل عنصر من عناصر الثقافة المذكورة أعلاه يمكن تحديده وقياسه، ولكن من المؤسف أن هذا نادراً ما يجري على أساس منتظم.

مقاربة الجانب التعليمي

ماذا يمكن عمله؟ إذا نظرنا إلى أعلى الزاوية اليمنى من نموذج الجانب التعليمي نستطيع أن نبدأ بسياسة التشكيل والنظر في العواقب. وهذه تركز على المجالين البعيد المدى والخارجي للمنظمة. تضع السياسة السياق طويل الأجل الذي تُتخذ في إطاره جميع القرارات الإدارية. ومن أجل القيام بذلك لا بد من تطوير القِيَم، والمواقف والسلوكيات المتميزة بصورة فعّالة من جانب الموجهين، وأن تُجرب باستمرار من قبل العاملين والمزودين والزبائن كي نضمن ترجمة السياسة بكفاءة إلى استراتيجيات.

من الضروري أن يعطي المدراء والموجهون وقتاً كافياً لتفحص ومناقشة البيئة الخارجية المتغيرة، بحيث يتوقّر بُعد النظر ونفاذ البصيرة. وإذا كان

المدراء يشعرون بنقاط قوة المنظمة وضعفها بحساسية - بقدراتها التنظيمية - عندئذ سيسمح الوعي بالفرص المتغيرة والتهديدات في البيئة الخارجية بتقويم أفضل للخطر. ويصبح الموجهون أسرع وأكثر معرفة وحساسية باتخاذ القرارات. كما يصبح المناخ العاطفي للمنظمة أكثر إيجابية إذا استطاع الموظفون أن يروا الموجهين يعطون التوجيهات حقاً، بدلاً من أن ينظروا إليهم كمجرد مدراء يتقاضون رواتب زائدة، ويتدخلون عند الأزمات العملية.

الهدف، والرؤية، والقيم

ضمن ربع الدائرة الخاص برسم السياسة والنظر في العواقب ثمة ثلاثة مجالات للقرار ينبغي على المدراء أن يمارسوا دورهم خلالها بكفاءة:

* الهدف:

لماذا المؤسسة هنا؟ من الضروري، ونحن ندخل القرن الحادي والعشرين، أن نحقق أرباحاً، في القطاع الخاص مثلاً. وإذا لم تفعل ذلك يُقضى عليك. وأهداف المنظمة قد تكون من البساطة كتوفير شركة مايكروسوفت جهاز كومبيوتر على كل طاولة في كل بيت، أو زيادة شركة IBM لخطة التغيير. إن هدفنا هو النوعية التي يحددها السوق. وهذا يعني أن نصغي باستجابة وحساسية أكبر لزبائننا، وإزالة العيوب والأخطاء، وأن نسرع كافة الإجراءات، ونقيس كل شيء وفق معيار عام، وأن ندخل المستخدمين ضمن أهدافنا.

وبالنسبة لشركة صغيرة يمكن أن يكون الهدف تنمية وإدامة أنماط حياة المالكين، وبالنسبة للعمل التجاري العائلي يمكن أن يكون الهدف المحافظة على ثروة العائلة وتحسينها، وبالنسبة لشركة شبه رسمية قد يكون توفير الماء النظيف أو الكهرباء للبلاد.

لاحظ أن هذه الأهداف المركزية لا تحتاج إلى أن تكون قائمة في حد

ذاته . فالأهداف لا تحتاج إلى لغة العلاقات العامة - إنها على درجة كبيرة من الأهمية والعمق في حد ذاتها . فكّر مثلاً في دائرة صحية هدفها تحسين الأوضاع الصحية في المنطقة التابعة لها . وهذا ما يعني عادة أنها ينبغي، ضمن الإمكانيات المتوفرة - من اختصاصيين مهنيين، ومستشفيات، وخدمات إضافية، والميزانيات بشكل خاص - أن تقوم بواجباتها على أفضل وجه . ومع هذا فإن الإدارات الصحية الفاعلة تفكّر في سياسة «خارج إطار صندوق (الميزانية)» . إنها تقارن ما بين المستويات الصحية القائمة ثم تفكّر استراتيجياً بالعناصر الأخرى للبيئة التي يمكن أن تُستخدم لصالح الصحة العامة؛ مثل صرف صحي أفضل أو ما يشبه ذلك مما يمكن أن يحقق هدف الإدارة حتى وإن كان هذا يعني اقتطاع جزء من نفقات «الهيئة الصحية الوطنية» . وتقوم الإدارات الصحية الأفضل بعقد صفقات مع مؤسسات أخرى عامة أو خاصة كي تستخدم مجمل ميزانياتها على الوجه الأمثل لتحقيق أهدافها . وهذه مهمة دائمة مدى الحياة، وإذا ما تم إنجازها على نحو جيد فإنها ستجابه بكافة أشكال المعارضة، وخاصة من قبل السياسيين وموظفي الخدمة المدنية دفاعاً عن مخصّصاتهم من الميزانية .

لقد عملت لفترة ما في دائرة إحصاء حكومية، وبعد جدل طويل ارتأينا أن الهدف الحقيقي للدائرة هو «تشجيع المناقشات العامة حول سياسة الحكومة» . ولا حاجة إلى القول إن الوزراء رفضوا هذا الإجراء، وأصرّوا على إصدار بيان مُسكّن . ولكنه أصبح الهدف غير الرسمي للدائرة وما يزال يحفز الموظفين بالتأكيد حتى يومنا هذا .

* الرؤية

تقتضي هذه حماسة أكبر من الحالة العادية لتحقيق الهدف . إنها الصورة التي يمكن أن تكون المنظمة عليها على المدى الطويل . وخلافاً للمهمة العادية فإن الرؤية ينبغي ألا تتحقق على المدى القصير والمتوسط .

المقصود بالرؤية (التخيل) استثارة حماسة الأفراد ومنحهم طاقة عاطفية على المدى الطويل. يوجد في الصين لوحات ورسوم لتنين ذي خمسة مخالب يحاول جاهداً أن يمسك بجوهرة المعرفة القرمزية المشتعلة. إنه لا ينجح أبداً ولكنه يحاول ذلك دوماً. والرؤية الجيدة تحاول، بالطريقة ذاتها، أن تجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر لتحقيق ما هو أكثر من الأهداف والميزانيات «الصلبة»، إنها توفر التزاماً عاطفياً بعيد المدى تجاه المنظمة، وتجاه المجموعات العاملة والأفراد. لقد كان لدى شركة صيدلانية كبيرة تطلع إلى أن تصبح واحدة من أبرز الممونين الصيدلانيين «الخضر» في العالم. وقامت الشركة بتخصيص استثمارات كبيرة في هذا المجال، ولكن لا أحد يعرف على وجه الدقة متى وكيف ستستطيع هذه الشركة تحقيق تطلعها. إنه مشروع عملاق يمكن أن يتعلم فيه كل عامل المساعدة في تقديم خطوات صغيرة على طريق يمتد إلى آفاق غير معروفة. الرؤية غير مخططة، ولكنها تكون الأفراد الذين يصطفون وراء موجهيهم وينسجمون معهم.

توضحت فكرة الرؤية غير المتحققة والتي تعطي المنظمة «الامتداد والفعالية»، على صعيد السياسة والاستراتيجية من خلال كتاب «التنافس من أجل المستقبل»⁽³⁰⁾ لغاري هاميل وس. ك. براهالاد. يمكن أن تُفهم الرؤية، بأبسط معانيها من خلال المثال التقليدي لزائر يتحدث مع مجموعة من بنائي الحجارة في العصور الوسطى. عندما سألهم عما يفعلون أجابه معظم البنائين بأنهم ينحتون تماثيل وأسقفاً مزركشة. ولكن أحدهم قال «أنا أبني كاتدرائية». كان الوحيد الذي فهم معنى الرؤية.

بدون رؤية تتعثر المنظمات في خطاها، وتفقد الحيوية، والقدرة على الاستجابة للبيئات المتغيرة من حولها، إلى أن تفقد في النهاية القدرة على التميز عن منافساتها، ولا تنافس، إلا بأدنى الأسعار، وتتهار في النهاية.

* القِيم

من دواعي التناقض أن حالة إنتاج القِيم هي من أسهل الطرق بالنسبة للمدراء للحد من نشاط منظماتهم. إن إعلان المدراء عن القِيم المهمة في نظرهم بالنسبة للمنظمة - والتي تضم بصورة روتينية رتيبة لائحة تتضمن الامتياز والتكامل، والجودة، وإرضاء الزبون، والأسهم، والعمل الجماعي - لا يأخذها الموظفون على محمل الجد. إنها تكون قيمة جدية عندما توضع برامج التحسين موضع التنفيذ، وتُجرى التقويمات (التقديرات) الدورية والدقيقة لسلوك الأفراد والمجموعات، بحيث تتوافق مع القِيم المعتمدة.

أعرف القليل فقط من البرامج القيمية كهذه. «القِيم» لها معنيان متميزان في اللغة الإنكليزية: أحدهما يتعلق بالثمن، والثاني ذو معنى عاطفي. من السهل الخلط بينهما، أو أن تدع شخصاً ما يعتقد أنك تشير إلى جانب واحد من المعنى. على سبيل المثال، كنت أعمل في شركة للخدمات المالية. وقد أعلن المدراء عن قِيمهم السبعة، إحداها كانت الاستقامة - لقد اعتبروها القيمة الأساسية بالنسبة لأية شركة لأن الخدمات المالية، في نظرهم، تقوم على الأمانة والثقة. وبعد جدال مرير وافق المدراء على أن نُميّز بين قِيمهم السبعة بالتصويت عليها من جانب الموظفين. وقد دهشوا عندما وجدوا أن الموظفين صوّتوا الاستقامة في مرتبة دنيا. إن الأمثلة على عدم الاستقامة داخل المنظمات عديدة. صحيح أن المدراء كانوا يقولون بأنهم يحمون مصالح حملة الأسهم ولكن الثقافة المعادية للزبون قد تنامت على امتداد سنوات طويلة وأصبحت معتادة. وكان الزبائن جاهلين بسعادة بالمشكلة والحلول المحتملة. وراح بعض الموظفين يتساءلون: هل هذه أمانة؟ أي نظام من القِيم نحن نستخدم هنا؟ هل زيادة قيمة السهم تعني أنه ينبغي أن نقوم بأفعال غير مستساغة؟ وكان الجواب بالنسبة لتلك الشركة «نعم».

استبعد المدراء في الوقت الحاضر الاستقامة بوصفها إحدى قِيمهم

الجوهرية، في الوقت الذي يراجعون فيه أنفسهم حول كيفية التعويض عن هذه، وكيف يتعاملون مع موظفين ليس لديهم حافز، وبعضهم يشعرون أن مدراءهم يفتقرون إلى القيم الأخلاقية الرفيعة. ويمكن أن نصادف هذه المشكلة في كثير من المنظمات الأخرى، العامة والخاصة معاً، وهي منتشرة بشكل خاص في الاختصاصات المأجورة حيث الشريك أو المستشار لديه تحفظ شديد تجاه المدة الزمنية التي يخصصها للزبون.

الأسلوب الأساس لتجنب مثل هذه النتيجة هو إشراك الموظفين في التعبير عن القيم، وطريقة تحقيقها، منذ البداية. وهذا يتضمن عملية ذات جانبين. الجانب الأول جعل المدراء والموجهين والموظفين يضعون بصورة مستقلة من ست إلى عشر قيم، من القيم السائدة داخل المنظمة، أو القيم التي يرغبون أن تسود فيها. وبعد ذلك يتم إلقاء الضوء على الخلافات في وجهات النظر ما بين المدراء والموظفين في جلسات مشتركة لاختبار صلاحيتها بالمقارنة مع السلوكيات الفعلية القائمة في المنظمة. وغالباً ما يرى المدراء وكبار الإداريين هذه الجلسات غير مريحة، ولكن من الممكن مساعدتهم على التركيز بسرعة على القيم الجوهرية، وخاصة ما ينظر إليه على أنه سلوك صائب أو سيء في منظماتهم. وحتى لو توصلوا إلى لائحة من السلبيات، فإنها تبقى معلومات مفيدة، نظراً لأن العملية في حد ذاتها تُطلق عادة طاقة عاطفية كافية لدى الموظفين لجعلهم يرغبون في القيام بشيء ما من أجل تعديل القيم. إن أنظمة القيم التي تتولد بالتعاون مع الموظفين تتمتع بمستويات من الالتزام لا يحلم بها معظم المدراء، وهذا أمر لا يدعو للدهشة لأن القيمة المتفق عليها ونظام المكافآت يعطيان مغزى لحياة الأفراد العاملين.

والثاني، ما إن يتم تعريف القيم الإيجابية يمكن تحويلها إلى سلوكين أو ثلاثة سلوكيات نوعية قابلة للقياس. ويمكن لهذه السلوكيات أن تُرتب بحيث تشكل 50٪ من نظام التقويم، الذي ينبغي نموذجياً أن يمتد 360 درجة

في عملية تغذية راجعة منتظمة. أما الـ 50٪ الأخرى في نظام التقويم فتشتمل على معايير إنجاز المهمة.

وإذا كان من الشائع قياس إنجازات المهمة بالمقارنة مع الميزانيات، والأحداث المهمة، والمبيعات. . إلخ. فإن قياسها بالمقارنة مع القيم أقل شيوعاً. فإذا كانت شركة ما، على سبيل المثال، تنوي أن تضع قيمة للاستقامة فإن الإجراءات يمكن أن تتضمن الاطلاع على جميع الأموال المرصودة، وأن تكون مستعدة للإجابة على أسئلة من الزملاء والرؤساء، وأن تكون عادلة بحق الزبائن أو الممولين عندما يرفعون استفسارات أو شكاوى.

يمكن أن يكون لمثل هذا النظام في التقويم تأثير محفز في المنظمة لأنه يكافئ بشكل واضح السلوكيات «الجيدة» القائمة على القيم والتي تساعد على تحقيق الأهداف «الصلبة» والرؤية بعيدة المدى معاً. كما يمكن أن يعاقب أو يعدل في وقت واحد القيم والسلوكيات «السيئة» بإعطاء علامات منخفضة. وبهذه الطريقة فإن «المدراء الكبار» الذين يحرزون علامات عالية في إنجاز المهمة لن يحصلوا على جوائز رفيعة إلا إذا طوّروا مواقفهم الاجتماعية - العاطفية ومهاراتهم بما يتفق وقيم المنظمة. وهذا ما ينطبق أيضاً على الأفراد «العاطفيين» جداً حتى يتعلموا أن يوازنوا ما بين عواطفهم ومهارات أعمالهم. وجمع المعلومات بانتظام عن كل من المهمة والعملية الاجتماعية يمكن أن يوجّه الاستثمار نحو التدريب وحاجات التطوير، مما يخفف كثيراً الإنفاق على هذين البندين.

أما أولئك المدراء الذين يجدون صعوبة في قبول الفكرة القائلة إن تقارب أقوال الأفراد والجماعات - التابعين لهم - وأفعالهم يكون أجواء عاطفية في منظماتهم فإنني أحيلهم إلى أمثلة من التحقيقات العامة ومحاكم التحقيق في أسباب الوفيات في بريطانيا. هنا نجد أن حق الجمهور في معرفة كيف حدث إخفاق مأساوي على مستوى الفرد أو المنظمة أمر حاسم لتعلم

كيف يمكن تجنب الحوادث مستقبلاً. لقد باتت السكك الحديدية، وملاعب كرة القدم، وشركات النقل البحري والجوي، والشركات الصيدلانية والكيميائية تخضع للمسائلة جميعها في الآونة الأخيرة. ومما يدعو إلى القلق أنه قد تبين في الغالبية الغالبة من الحالات، بالدليل أو المحصلة، ما يفيد «وجود معطيات كافية داخل المنظمة لتجنب الحادث. والمشكلة الكبرى هي في عدم وجود الأنظمة أو المناخ العاطفي لدفع هذه المعلومات إلى حيث يمكن الاستفادة منها».

نجد مثلاً نموذجياً على ذلك في «تحقيق شيق» حول غرق العبارة الناقلة للسيارات (هيرالد أف فري إنتربرايز). لقد كان للشركة تاريخ من العلاقات الصناعية وممارسات العمل السيئة لعدة سنوات خلت قبل وقوع الكارثة. تبين في التحقيق وجود عدم انضباط وتقيّد بالنظام، وضعف في الإدارة، ومشاجرات نتيجة الشراب الكثير. كما تبين أن الإدارة كانت مقصرة فنياً في تشغيل الرحلات ودفع العبّارات أحياناً إلى البحر في أكثر الخطوط البحرية ازدحاماً وأبوابها القوسية مفتوحة، وهذا تصرف خطر للغاية. كما كان هناك أخطاء فنية في تصميم العبّارات بحيث أن الأفراد الموجودين على الجسر لم يكونوا يستطيعون رؤية الأبواب ما إذا كانت مغلقة أم لا، كما لم يكن هناك نظام إشارة لإعلامهم بذلك. وقد وجد بعض أفراد طاقم السفينة من الضروري مخاطبة الإدارة لتوفير نظام إشارة بسيط. وعادت إليهم المذكرة وقد كتب عليها عبارة «شوهد»، دون أي إجراء آخر، ومن بضعة شهور وقع الحادث الذي أدى إلى وفاة 193 شخصاً، في بحر هائج حيث غمرت المياه السطح، وهو ما توقعه البحارة. وعلى الرغم من محاولة توجيه الاتهام إلى الطاقم المسؤول عن الكارثة فقد كان من الصعب تحديد المسؤولية الفردية، وأصبح الاتهام مرهوناً بمضي الوقت.

وجّهت التهمة الأولى في قضية هذه السفينة إلى المدير الإداري الذي اعتبر مسؤولاً عن نقل مجموعة من الأطفال الصغار في يوم عطلة في رحلة

بحرية في جو عاصف مما أدى إلى وفاتهم. وقد حُوكم هذا المسؤول وسجن.

هذه أمثلة صارخة بالتأكيد، ولكنني آمل أن تبين أن قِيم المدراء ومواقفهم وسلوكهم لها تأثير مباشر على الجو العاطفي لمؤسستهم، وعلى أدائهم بالنتيجة.

تكوين المناخ العاطفي الإيجابي

إذا ما قبل المدراء العامون والمدراء بإشاعة الأجواء العاطفية كمهمة ملزمة وفعّالة تعزّز «قدرة المنظمة» عندئذ سوف يعترف كثيرون أنهم لا يعرفون القيام بأي شيء حيال ذلك.

بعد أن نضمن أولاً أن الهدف، والرؤية، والقيّم مترابطة ومجرّبة من الضروري أن يعمل المدراء العامون مع مدرائهم على إيجاد أنظمة تعليم مستمر على المستوى العملي - مما يعطي معنى وتحدياً لعمل الأفراد اليومي.

إذا كانت المنظمة قوية البنيان على المستوى العملي يتولّد مناخ عاطفي تسقط خلاله عادات تجنّب المسؤولية، وعدم القبول بالمحاسبة، ولوم الآخرين، وحبس المعلومات، والكذب الصريح. جميع هذه العادات تفتّت القِيَم الإيجابية للمنظمة إذا ما سُمح لها أن تصبح بمثابة قواعد سلوكية، وينبغي التصدي لها.

ثمة ثلاثة مواقف وسلوكيات داخل المنظمة يمكن أن تعزّز باستمرار من أهمية «التعليم التنظيمي» وذلك من أجل المحافظة على المنظمة وتطويرها:

- المراجعة الدقيقة. القدرة المستمرة والمحايدة عاطفياً على مراجعة السياسة، والاستراتيجيا، والعمليات بدقّة.

- الحوار المستمر. أن نضمن أن يكون للمتغيرات البيئية بالإضافة إلى الرؤية والقيَم، الأولوية في مواجهة الخطط القائمة، ثم التواصل مع الاستجابة للتعلم.
- عملية التعلم. إن مجمل عملية تنفيذ الأولويات، والاستراتيجية، والخطط هي مفتاح التعلم في المنظمة.

يحتاج المدراء إلى تحديد موقع دماغ العمل كندوة مفتوحة للنقاش التنظيمي والتعلم. وهذا ما يشكّل مفتاح تكوين مناخ عاطفي إيجابي. وإذا كان المدراء هم في النهاية مسؤولون عن قراراتهم ونتائجها، وعن وضع ومراقبة عمليات التعليم داخل المنظمة، فإنهم ليسوا المسؤولين الوحيدين في المنظمة الذين يتعلمون، فكثير من أعضاء السلك الوظيفي، والزبائن، والممولين ينبغي أن يكون فاعلاً في تغذية النقاش المستمر والقرارات. والموظفون الذين يواجهون الزبائن هم من الأهمية بمكان لأنهم الهوائي الذي يتحسّس مطالب الزبائن المتقلبة. كما أن موظفي العمليات هم مهمون أيضاً طالما أنهم يقومون باستمرار بمراجعة دقيقة لفعالية وكفاءة العمليات التنظيمية القائمة، والتي ترفع من الإنتاجية. وكذلك الذين يتحدثون بصوت عال عن خرق القانون/ أو قيَم المنظمة هم مهمون. والموجهون والمفكّرون الاستراتيجيون مهمون عندما يقومون بإعادة تأطير البيئة الخارجية المتقلبة، ويضمنون بذلك نجاة المنظمة وفعاليتها في موضعها البيئي اللائق.

لا يصعب تحقيق أي من هذه المهمات. ولكن التعلم المنتظم يحتاج بالتأكيد إلى انضباط شخصي مترافق مع عمليات تنظيمية فعّالة. وإعداد الميزانية لهذه الغاية نادراً ما يكون له الأولوية بالنسبة لمعظم المدراء العاملين والمدراء. إذ يعتقد كثير منهم أنه لا يستطيع ولو عشر دقائق من وقته في اليوم لطرح الأسئلة الأربعة الأساسية المتعلقة بالمدراء المسؤولين عن تنظيم التعليم.

الرسم الدقيق لنقاط ضعف المنظمة وقوّتها، لفرصها والتهديدات التي

تواجهها، مترافقاً بمراجعة دقيقة وحوار تنظيمي مستمر، واستجابة من عمليات قوية مثل التعلّم، تساهم مساهمة كبيرة في «قدرة المنظمة». وعندما يحاول المدراء العامون أيضاً أن يوفّروا مناخاً عاطفياً إيجابياً فهذا يضيف عاملاً آخر لقيامهم بأداء ممتاز.

ولكن هل نستطيع أن نقيس «مقدرة المنظمة»؟ هل ثمة نموذج بسيط موحد يوفر في وقت واحد المعلومات الكمية والكيفية حول موقع المنظمة في الوقت الحاضر، وأين تحتاج أن تكون في المستقبل؟.