

إيجاد البيئة الملائمة لتميز التنفيذ



تصبح فرق العمل أكثر فعالية بكثير في تنفيذ الاستراتيجية إذا قام مديروها بإيجاد بيئة مناسبة للتميز في التنفيذ. ومن أجل تشجيع وجود هذه البيئة، عليك أن تساعد موظفيك في اعتماد نمط تفكير استراتيجي، وعليك أيضاً أن تشيع القيم الصحيحة في ثقافة المجموعة، وتطور المهارات القيادية عند موظفيك، بالإضافة إلى معالجة ما قد يبدو لديهم من مقاومة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويجب كذلك أن تدرب موظفيك من أجل المستقبل. سوف ننظر في كل أمر من هذه الأمور في الفقرات القادمة.

تطوير عقلية التفكير الإستراتيجي لدى المجموعة

حتى تساعد مجموعتك على التميز في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، عليك أن ترعى عقلية التفكير الاستراتيجي لديهم؛ أي القناة المشتركة في أن الاستراتيجية مسألة من شأن الجميع، وهذا يعني التفكير استراتيجياً على المدى البعيد مما يتطلب ثقافة محددة؛ مجموعة من القيم المشتركة والسلوكيات المقبولة لدى الجميع. ولكي تبث القيم الصحيحة من أجل عقلية التفكير الاستراتيجي في الفريق، فعليك أن تشارك أفراده أسس الاستراتيجية:

- اشرح لماذا تعد استراتيجية الشركة ضرورية. (هل تتبع الضرورة من اشتداد المنافسة أم من ظهور تقنيات جديدة تماماً؟)

- اشرح كيف تؤدي المبادرات الجاري تنفيذها إلى دعم استراتيجية الشركة إجمالاً. (هل ستؤدي إلى زيادة الإيرادات؟ وهل ستسمح للمؤسسة بدخول أسواق جديدة؟)
 - لخص ما سيحدث إذا نجحت المجموعة في تنفيذ الخطط. (هل سيحظى الفريق بالإشادة؟ وهل من الممكن أن يحصل على المكافآت النقدية؟)
 - لخص ما سيحدث إذا فشلت المجموعة في تنفيذ الاستراتيجية. (هل ستفقد الشركة مزاياها التنافسية؟ وهل سيفقد بعض أفراد الفريق وظائفهم؟)
 - وأخيراً، أوضح لهم السلوكيات والمواقف المتوقعة من كل شخص ضمن الفريق. (الاستعداد للعمل وقتاً إضافياً عند الحاجة، طلب المساعدة عند اللزوم.)
- ومن خلال تلقي هذه المعلومات بانتظام، يزداد احتمال أن تتبنى المجموعة قنوات مشتركة مفادها أن الاستراتيجية هي من شأن الجميع حقاً.

إعادة النظر في ثقافتك

تؤثر ثقافة المجموعة في ما يراه أفراد الفريق مهمًا أكثر من غيره، وفي كيفية حلهم النزاعات، وكذلك في طريقة التفاعل فيما بينهم، وهي تؤثر أيضًا في خياراتهم الخاصة بما يرغبون في عمله أو لا يرغبون، وفي

جودة هذا العمل. وعلى سبيل المثال، من شأن قيمة مشتركة بين الجميع مثل التوجه وفقاً للعملاء، أن تقود الموظفين وتوجههم في مواقف كثيرة بحيث يقومون بما هو صحيح، وبما من شأنه أن يدعم استراتيجية الشركة، وذلك من غير حاجة إلى إشراف.

إن لدى كل مؤسسة ثقافة، سواء كانت ترعى هذه الثقافة بوعي أو لم تكن كذلك. وهناك مؤسسات كثيرة، الكبيرة منها خاصةً، تطلق برامج لتغيير الثقافة بما يتفق مع ما قد يطرأ على الاستراتيجية من تغيير. من هنا، وسواء كان لدى مجموعتك ثقافة مستقرة تسترشد بها أو لم يكن لديها، فإنك بحاجة إلى بث القيم الصحيحة من أجل تكوين عقلية التفكير الاستراتيجي.

تشجيع القيادة

يقوم المديرون الجيدون بتطوير القدرات القيادية لدى موظفيهم؛ وهذا يعني تحديد الموظفين الذين يتميزون في أي مجال من القدرات اللازمة للوحدة ووضعهم في مراكز رئيسة، حيث يمكنهم مساعدة الوحدة على السير نحو أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال تكليفهم بمهام من هذا النوع، يجب البحث عن أفراد الفريق الذين يظهرون خصائص من قبيل الخصائص الآتية:

- النزاهة
- التفكير الخلاق

- التفكير التحليلي والمفاهيمي
 - الخبرات العملية
 - الفاعلية في اتخاذ القرار وفي مهارات التواصل والعلاقة بين الأفراد
 - الدافع والمبادرة
 - الالتزام بالتنفيذ الناجح
- من خلال وضع هؤلاء الأفراد في وظائف ترتبط في الإستراتيجية، فإنك تستفيد من قدراتهم ومواهبهم إلى الحد الأقصى.

تحديد مقاومة التغيير ومعالجتها

مثلما تكون الحال في أي نوع من أنواع التغيير، يكون التغيير الاستراتيجي صعباً، بل يكون مؤلماً لكثير من الأشخاص. ومن هنا فإن أكثر المديرين يواجهون مقاومة من بعض موظفيهم عند تنفيذ مبادرات جديدة. ويمكن أن تتخذ هذه المقاومة أشكالاً متعددة، منها:

- العصيان المباشر.
- الموافقة الظاهرية على فعل الشيء، ثم الامتناع عن متابعة ذلك.
- الارتباط العاطفي بالطريقة القديمة للعمل.
- تضاؤل الالتزام بالعمل.

وسواء كانت هذه السلوكيات ناجمة عن نيات سيئة أو عن مجرد الخوف من المجهول، فإن مقاومة المبادرات الاستراتيجية يمكن أن تمثل عرقلة

خطيرة للجهود التي تبذلها وحدتك من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وإن هؤلاء المقاومين لا يهددون بإبطاء العمل فحسب، بل يمكنهم أيضاً أن يكلفوا المؤسسة كثيراً من المال، وقد يجعلونها أيضاً تخسر قسماً من حصتها في السوق، من خلال إعاقة التغيير الاستراتيجي.

لا تستطيع وحدتك أن تقوم بدورها في دعم استراتيجية المؤسسة إلا إذا كان لدى كل شخص فيها حماسة في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. كيف يجب أن يتم التعامل مع هذه المقاومة؟ إذا أظهر الفرد ما يشير إلى مقاومة التغيير الاستراتيجي لكنه كان يملك مواهب ذات قيمة ويستحسن الاحتفاظ بها، فعليك عندئذ أن تفكر في الخيارات الآتية:

- المعلومات: أعطِ ذلك الشخص كمية كبيرة من المعلومات عن قوى السوق التي تجبر الشركة على إجراء هذا التغيير، وشرح له كيف تعزم الشركة أن تتعامل مع هذه القوى وما تعنيه استراتيجية الشركة ومبادراتها بالنسبة إليه شخصياً.
- المشاركة: ادعُ ذلك الشخص إلى المشاركة بأكثر قدر ممكن في تخطيط المبادرات وتنفيذها، حتى يشعر بأنه صاحب استثمار شخصي في الاستراتيجية وفي المبادرات.
- التدريب والإشراف: حدد الأسباب الكامنة وراء تلك المقاومة (كالخوف من التغيير، قلة المعلومات)، وذلك حتى ترى إذا كان التغلب عليها أو تصحيحها أمراً ممكناً.

- وضع خطة لتطوير الأداء: عند الحاجة، وبمساعدة مجموعة المصادر البشرية، ضع خطة رسمية لتطوير الأداء بحيث يُقَيِّم الفرد على نحو دوري بالمقارنة مع مجموعة من الأهداف المحددة منذ بداية التدريب.

أما بالنسبة إلى المقاومين الذين لا يمكن إيجاد حل لمقاومتهم فإن خياراتك محدودة، إذ ليس لك إلا أن تبعدهم عن وحدتك بأسرع ما تستطيع، وتفكر في نقل هؤلاء الناس إلى أماكن أخرى؛ أي إلى أماكن في المؤسسة يشعرون فيها بمقاومة أقل تجاه التغيير بحيث يظلون قادرين على تقديم مساهمات حقيقية. وإذا فشل كل شيء، يجب التفكير في فصل هؤلاء الأشخاص عن العمل.

تدريب الناس من أجل المستقبل

إن التدريب المستمر أمر أساسي لتمكين الوحدة من التميز في تنفيذ الاستراتيجية. حدّد المهارات الجديدة التي يحتاج إليها الأشخاص العاملون لديك من أجل تنفيذ مبادرات جديدة، وتشمل هذه المهارات استخدام الأدوات التحليلية الجديدة وأدوات صنع القرار، وإعداد العروض التقديمية، وإدارة المشاريع، والتواصل مع العملاء. قرر متى يجب توفير هذا التدريب وكيف يكون ذلك.

فكر أيضاً في برامج تدريبية تتعامل تحديداً مع التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، ومع التغيير. إن دورات تدريبية من قبيل

مصادر الاستراتيجية، وكيفية تفسير قوى السوق، وسبب أهمية التغيير، يمكن أن يساعد الأفراد على فهم الصورة الكبيرة وإدراكها، ثم فهم أفضل لأدوارهم ضمن هذه الصورة.

توفر كل مبادرة استراتيجية كبرى فرصة لكل شخص من أجل تطوير المهارات الإدارية، وتسمح له بأن يكون صاحب نجاح ظاهر في الشركة.