

الصحة التنظيمية

Organizational Health



المخطط

The Model

وضع الأنظمة في التطبيق

خلاصة وتقويم ذاتي



إن معظم المديرين التنفيذيين يمضون وقتًا وجهدًا لا بأس بهما في البحث عن ميزة تنافسية، وذلك عادة في مجالات مثل الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والتسويق ومجالات أخرى تستند إلى خواص فكرية أو رأس مال. وهذا عمل ضخم.

إن الحصول الكلي، وتدفق المعلومات، لسوء الحظ، قد قلَّلا من استمرارية هذه الأنواع من الميزات إلى حدٍ كبير حيث تتمتع الشركات بفترات أقصر من التميُّز مما كانت عليه من قبل. ومن المؤكَّد أن يستمر هذا الاتجاه، ومن المحتمل جدًا أنه سوف يتزايد.

على أي حال هناك ميزة تنافسية واحدة متوفرة لأي شركة

تريدها، وهي ما زالت حتى الآن مهملة إلى حدّ كبير. وأكثر من ذلك، فإنها قابلة للاستمرار كما كانت دائماً، لأنها لا تستند على المعلومات أو الخواص الفكرية بتاتاً. إن الذي أُشير إليه هو شيء أسمّيه السلامة التنظيمية، وهي تشغل الكثير من وقت واهتمام المديرين التنفيذيين الاستثنائيين.

إن المؤسسة المعافاة هي التي لديها سياسات وفوضى أقل، ومعنويات وإنتاجية أعلى، وتقلُّبات غير مطلوبة أقل، ونفقات استخدام أقل من المؤسسة غير المعافاة. ولا أعرف قائداً يمكنه أن يشكك في قوة هذه الميزات، وكل واحدٍ منهم سوف يحبُّ أن تكون هذه الميزات في مؤسسته. ومن المؤسف أن معظم المديرين التنفيذيين يناضلون لمعرفة كيف يمكنهم تحقيق ذلك.

إن الخطوة الأولى، كالعديد من مظاهر النجاح، هي تقبُّل فكرة مفادها أن السلامة التنظيمية بسيطة نظرياً ولكنها صعبة التطبيق. إنها تتطلَّب مستويات استثنائية من الالتزام، والشجاعة، والتماسك، وعلى أي حال، فإنها لا تتطلَّب تفكيراً معقّداً وتحليلاً؛ وفي الحقيقة فإن إبقاء الأشياء بسيطة أمر شديد الدقّة. ويمكن أن تلخّص على صفحة واحدة (انظر صفحة الرسومات التوضيحية التالية).

والخطوة الثانية هي السيطرة على هذه الأنظمة الأساسية ووضعها موضع التنفيذ على أسس يومية. إن الجزء الباقي من هذا الكتاب مكرّس لمساعدتكم في فهم كيفية عمل ذلك تماماً.

النظام الأول

إبن فريق قيادة متماسكاً وحافظ عليه

إن بناء فريق قيادة متماسكاً هو أهم الأنظمة الأربعة لأنه يساعد الثلاثة الأخرى . وهو أيضاً الأكثر مرواغة لأنه يتطلب قدرًا كبيراً من الالتزام بين الأشخاص الذين يتألف منهم الفريق التنفيذي وقائده .

إن جوهر فريق الإدارة المتماسك هو الثقة ، التي تتسم بغياب السياسة ، والقلق غير الضروري والطاقة المبددة . إن كل مدير تنفيذي يريد أن يحقق هذا ، ولكن القلائل هم القادرون على عمل ذلك ، لأنهم أخفقوا في فهم جذور هذه المشكلات ، التي تُعدُّ السياسة أكثر ضرراً .

إن السياسة هي نتيجة لموضوعات ، لم يُتَّخَذْ بها قرار على أعلى مستوى في المؤسسة ، وإن محاولات كبح السياسة ، بعيدة عن التوجه نحو الموضوعات على المستوى التنفيذي أمر لا جدوى منه . ومع أن معظم المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم على علم بوجود بعض السلوك السياسي في فريق كل منهم ، فإنهم دائماً يستخفون بأهميته وبتأثيره على الشركة والعاملين فيها .

ويحدثُ الجهل فيما يُعَدُّ المديرين التنفيذيين فواصل صغيرة بينهم وبين نظرائهم ، ويبدو في الواقع صدوعاً كبيرة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعملون في أعماق المؤسسة . وعندما يحاول أولئك الأشخاص الطُّلُعُ المعتمدون في المؤسسة حل الاختلافات فيما بينهم ، فإنهم غالباً ما يتورَّطون في معارك دامية ومبددة للوقت ، دون أن يكون هناك إمكان للحل . ويحدث كل هذا لأن القادة الأعلى في

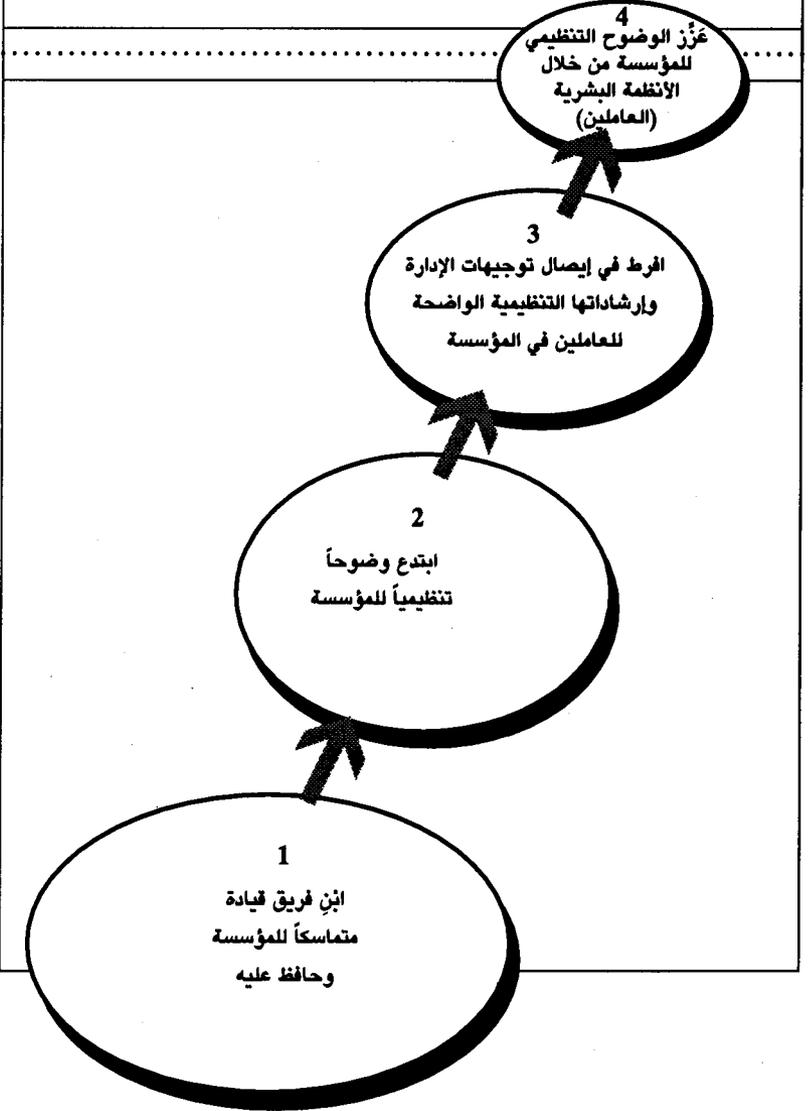
المؤسسة قد أخفقوا في حل الموضوعات الأصغر، ويكون ذلك عادة خوفاً من وقوع صراع.

إن عمومية وخطورة هذه المشكلة تجعلان النقطة تستحق الإعادة. وعندما يقرّر مدير تنفيذي أن يواجه نظيره حول عدم توافق محتمل، فإنه يحكم على الموظفين بإضاعة الوقت والمال والطاقة العاطفية، في التعامل مع الموضوعات التي لم يجدوا لها حلاً. وهذا يجعل أفضل الموظفين يبدوون بالبحث عن أعمال في مؤسسات، يكون الاختلال الوظيفي فيها أقل، ويخلق جواً من التحرر من الوهم وعدم الثقة والاستنزاف لهؤلاء الذين يستمرّون في العمل بالمؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن فِرَقَ القيادة المتماسكة تحلّ موضوعاتها، وتخلق أجواءً من الثقة، فيما بينها، وبالتالي للأناس الآخرين. ويتأكدون أن معظم الطاقة التي بذلت في المؤسسة متركزة على تحقيق النتائج المطلوبة من الشركة. وأكثر من ذلك، فقد وجدتُ أن الموظفين البارزين، نادراً ما يتركون هذه المؤسسات.

كيف يبدو فريق القيادة المتماسك؟

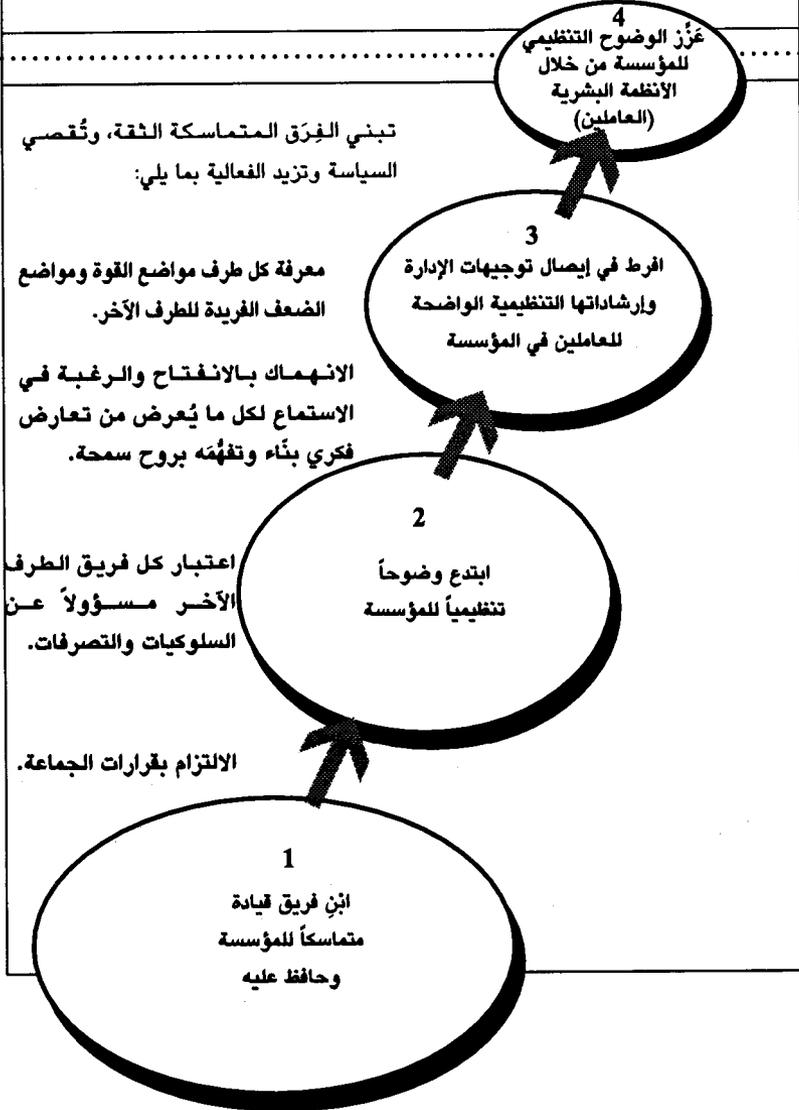
إن الفِرَقَ المتماسكة فعّالة أكثر من أي شيء آخر. إنها تصل إلى قرارات بسرعة أكبر وبصفتات أكبر من تلك التي تقوم بها الفِرَق غير المتماسكة. كما أن أفرادها يمضون وقتاً أقل في التساؤل عما إذا كان نظراؤهم سيلتزمون بخطة وينفذونها. إن واحدة من أحسن الطرق التي تميّز الفريق المتماسك هي طبيعة اجتماعاته: عاطفية، مكثّفة، مُرهقة، وغير مملّة.

الأنظمة الأربعة لتنظيم مؤسسة سليمة



النظام الأول:

ابن فريق قيادة متماسكاً للمؤسسة أو الشركة وحافظ عليه



بالنسبة إلى الفرق المتماسكة، فإن الاجتماعات إلزامية وحيوية. إنها منتديات لطرح أسئلة صعبة، وأفكار متباينة يتحدى بعضها بعضاً، للوصول أخيراً إلى قرارات يوافق كل واحدٍ على دعمها والالتزام بها، لتحقيق أفضل الفوائد للشركة.

داخل الفرق المتماسكة التي عملت معها، يعتبر الأعضاء نظراءهم مسؤولين عن السلوكيات التي لا تساعد في أداء الفريق. لا أحد يقرأ البريد الإلكتروني، أو يتشاغل بأي عمل أثناء الاجتماعات، حتى ولو كان الموضوع الذي تتم مناقشته لا يمتُّ له بصلة. إن كل واحدٍ منهم يكون مهتماً به ويقظاً. وإذا دخل أي موضوع على جدول الأعمال وكان غير مُلزم، أو غير ذي خطر، فإن أعضاء الفريق يسألون فيما إذا كان هذا الموضوع يستحق أن يكرّسوا له وقتهم.

وأخيراً، فإن الفرق المتماسكة تتصارع، ولكنها تتصارع حول الموضوعات لا الشخصيات. والأكثر أهمية فإنهم عندما يكونون قد أُرهبوا من الصراع، فإن لديهم قدرة مُذهلة على الانتقال إلى الموضوع التالي بعيداً عن المشاعر المتبقية من هذا الصراع.

في تلك الحالات التي يخرج فيها الصراع عن نطاق السيطرة، وينجرف إلى المنطقة الشخصية، وهذا يحدث حتماً، فإن كامل الفريق يعمل ليعيد الأمور إلى نصابها. ولا يخرج أي واحدٍ من الاجتماع وهو يحمل في صدره إساءة مكتومة.

ومن المؤسف أن الكثير من الفرق التنفيذية لا تحقق هذا. إنهم

يتوقون إلى اجتماعات معاونين سهلة ومسالمة تشكّل تراجعًا عن جدول أعمالهم المزاجية. إن الذي ينتهون إليه هو جلسات مملة لا معنى لها واستعراضية حيث يقوم رؤساء الدوائر بعرض تفاصيل مسؤولياتهم.

هل تحقيق التماسك أمر صعب؟ بالتأكيد. والسؤال الأفضل يجب أن يكون: «هل يستحق الجهد؟» سواء أكنت تقيس النتائج بلغة الإنتاجية المتزايدة، وإعادة التنظيم المنخفض، والنوعية العالية للمنتج، أم تقيسها بالجهد البسيط والوقت الأقل في الاجتماعات غير المنتجة، فإن الجواب يكون دائمًا (نعم) مدوية.

كيف يُبنى فريق قيادة متماسك؟

إن أكثر الأنشطة أهمية هو بناء الثقة، وواحدة من أفضل الطرق لعمل ذلك هي ما أسميه «الظهور عاريًا». وهذا ليس ممارسة عصر جديد يشمل العناق الجماعي وتشابك الأيدي، ولكن، على الأصح، عملية عامة ليعرف كل واحد الآخر بمستوى واحد، الأمر الذي لم يحققه، مع الأسف، عدد كبير من مجموعات الناس حتى الكثير من الأسر.

هنالك العديد من الطرق للظهور عاريًا، ولا يكفي أسلوب واحد، وليس هناك شكل محدّد مطلوب من هذه الأساليب. إن ما هو أكثر أهمية أن يرى أعضاء الفريق زملاءهم على حقيقتهم، حيث لا تظاهر. ولا اتخاذ مواقف.

ومع أن هناك، بالتأكيد، طرقًا غير مرتبة لبناء فريق متماسك، فإنني أفترح إلقاء نظرة على بعض الأساليب والفلسفات، التي ثبتت صحتها أولاً.

● مؤسّر ميرز برغز تايب Myers Briggs Type وكثيرًا ما يُشار إليه بـ MBTS، وهذه أداة شديدة الفعالية لمساعدة أعضاء الفريق على فهم بعضهم سلوكيات بعضهم الآخر، وتجنّب الادعاءات الخاطئة الخطيرة. ولقد اختبِرَتْ واستُخدِمَتْ من قِبَل ملايين الأشخاص، وليس هناك أي نقص في المادة التي تتعلّق بتطبيقها على الفرق. ولقد وجدتُ أنه حتى الفرق التنفيذية الأكثر شكًا، تجد فوائد هائلة ودائمة في استخدام هذه الأداة.

● الحكمة من الفرق. لقد كتب جون كاتزينباخ ودوغلاس سميث Jon Katzenbach and Douglas Smith واحدًا من أكثر المداخيل إلزامًا والخالية من السفساف في بناء الفرق، التي رأيتها في حياتي. الحكمة من الفرق (والمجلّد المرافق لها، الفرق على القمّة) يلخّصان المتطلّبات الأساسية لعمل فريق حقيقي وفرق عالية الأداء.

● المغريات الخمس للمدير التنفيذي العام. كتبتُ هذا الكتاب لمساعدة أعضاء فريق القيادة في التعرف الذاتي على مغرياتهم، وليبحثوا كيف يمكنهم المشروع في النظر إليها في نطاق الفريق. إنه يوفّر تبصّرًا استثنائيًا في مواطن القوة ومواطن الضعف عند

الزملاء، وبخاصّة لأنهم ينتمون إلى قيادة ضمن محيط المؤسسة.

● التاريخ الشخصي. بالرغم من أنه سوف يبدو ممارسة شديدة الحساسية، فقد وجدتُ أنه مساعدٌ إلى حدّ كبير لأعضاء فريق قيادة، كي يمضوا وقتًا في الحديث عن خلفياتهم. إن الأشخاص الذين يفهمون الفلسفات الشخصية، والتاريخ الأسري، والخبرات التربوية، والهوايات واهتمامات بعضهم ببعض، هم أكثر قابلية للعمل معًا، من هؤلاء الذين لا يعرفون. وإذا ما أعطيت الجزء الأكبر من حيواتنا التي نقضيها في العمل للتعرف على نظرائنا على مستوى هادف، يمكننا أن نقطع شوطًا طويلاً نحو جعل العمل منتجًا.

والآن، فإن تحقيق التماسك، لا يحدث في أثناء اجتماع خارج الموقع، أو على جدول أعمال ثابت. والواقع أن الجزء الرئيسي في بناء الثقة يتعلّق بالتعايش خلال الأوقات الصعبة، مثل الزواج أو أية علاقة ذات معنى، وإن الطريقة الوحيدة لبناء القوة هي المشاركة في الخبرات التي تتطلّب من كل واحدٍ أن يستجمع قواه ويتغلّب على العقبات. إن الفرق الأكثر تماسكًا التي أعرفها، قد واجهت موضوعات صعبة، بل وصلت إلى مستوى شديد الخطورة، جعلها على وشك التفكك. ولكن بالثبات والاستمرار فقد طوّروا مستوى من الثقة يصعب كسره. إن المفتاح للقائد هو

أن يذكر أعضاء الفريق لماذا تستحق الأوقات الصعبة أن تُحتمل، وماذا ستكون المكافآت .

وحالما يحقق الفريق مستوى من التماسك، فإن إمكانيته في الحفاظ عليها يعتمد على رغبته في الانكباب على الموضوعات المركزية، والتزامه في إجراء لقاءات منظّمة ومتكرّرة بين الأشخاص . وفي الوقت ذاته، فإن برامج الرحلات وأعباء العمل الملحة تجعل من الصعب أكثر فأكثر الالتقاء مع بعضهم البعض بانتظام . وبرغم ذلك، فإنه أمر شديد الحساسية أن لا يستسلم الفريق التنفيذي لإجراء تأجيل الاجتماعات، لأن عدم احترام برنامج الاجتماعات شيء كثير الشيع في معظم المؤسسات . إنه العلامة الأولى على أن فريق القيادة على وشك الوقوع في مشكلات .

وعن فعالية فريق محدّد، فإن خبرتي تدلّ على أن تماسك مجموعة ما، له تأثير أكبر بكثير على سموّ مستواها الجماعي في الخبرة أو المعرفة . لقد عملت مع فرق قيادة مملوءة بالشخصيات البارزة في الصناعة والمديرين التنفيذيين الضليعين، الذين لم يكونوا قادرين على التنافس مع فرق أقل خبرة، وغير معروفة نسبيًا، ولكنها كانت قادرة على خلق أجواء من الثقة والعاطفة . وببساطة متناهية، إن التماسك على المستوى التنفيذي هو المؤشّر الأعظم الوحيد للنجاح المستقبلي الذي بإمكان كل مؤسسة تحقيقه .

كيف تقيّم فريقك بالنسبة إلى التماسك؟

اسأل نفسك هذا السؤال:

- هل الاجتماعات إلزامية؟ هل تُبحث الموضوعات الهامة في أثناء الاجتماعات؟

لدى كل شركة موضوعات هامة وصعبة تصارعها، وإن قلّة الاهتمام خلال الاجتماعات هو دلالة جيّدة على أن الفريق يمكن أن يتجنّب الموضوعات لأنهم غير مرتاحين مع بعضهم البعض. تذكّر، ليس هناك عذر لأن تكون الاجتماعات مملة دائماً.

- هل ينهمك أعضاء الفريق في نقاش علني؟ هل يوجّه بعضهم بعضاً بصدق؟

يجب أن يكون كل فريق تنفيذي منهمكاً وعاطفياً فيما يعمل، بغض النظر عن عمله. حتى الفرق التي يتناغم أعضاؤها وينسجمون بشكل جيد تعاني من صراع منتظم ونقاش حاد في أثناء الاجتماعات.

إذا لم يكن الحال كذلك، فمن المحتمل أن يكون هناك نقص في الثقة، وعدم رغبة في مواجهة كل واحد الآخر. حتى أحسن الفرق تمرّ بلحظات من هذا القبيل، عندما يحتاج الأعضاء إلى أن يعتبر الواحد الآخر مسؤولاً عن اتجاهاتهم وأعمالهم. إن التراجع عن ذلك خلال هذه الأوقات هو علامة أكيدة على مشكلات مستقبلية للفريق.

- هل يعتذر أعضاء الفريق إذا خرجوا عن الخط؟ هل يخرجون أحياناً عن المسار؟

عندما يواجه الناس الواحد منهم الآخر، يحدث الانزعاج حتماً.

يصبح الناس انفعاليين أحياناً، ويقولون أشياء لا يعنونها أحياناً أخرى. عندما يحدث هذا، فإنه دليل على أنهم في وضع مريح عندما يعتذر الواحد منهم للآخر. ويقدر ما تبدو متساهلة، فإن الفِرَق التي يمكن أن تسامح بصدق وتطلب الصفح تطوّر مستويات قوية من الثقة.

● هل يفهم أعضاء الفريق الواحد منهم الآخر؟

إن أعضاء الفِرَق المتماسكة يعرفون بعضهم بعضاً في القوة ونقاط الضعف، ولا يترددون في الإشارة إليها. كما أنهم أيضاً يعرفون خلفيات كل واحد منهم، الأمر الذي يساعدهم على فهم أسباب تفكير الأعضاء وتصرفهم بالطريقة التي يقومون بها.

● هل يتجنّب الأعضاء، بعضهم، نشر الإشاعات عن بعضهم الآخر؟

الحديث عن زميل ليس حاضراً ليس إشاعة. إن الإشاعة تتطلب التصميم على إيذاء شخص ما، وتترافق دائماً تقريباً بعدم الرغبة في مواجهة الشخص مباشرة بالمعلومات التي يتم بحثها. ومما يثير السخرية أن أعضاء الفِرَق المتماسكة ليسوا مهتمين كثيراً بإمكانية زملائهم التحدّث عنهم في أثناء غيابهم لأنهم يعلمون أن ذلك لصالح الفريق. إنهم يثقون ببعضهم البعض ويعرفون أنه لا يمكن التسامح مع الإشاعة المقصودة.

إذا أجبت بـ (لا) على أيّ من هذه الأسئلة، فإنك من الممكن أن تكون قد تبينّت فرصة لجعل فريقك أكثر تماسكاً. إن أفضل طريقة لبدء هذه العملية أن تناقش الأسئلة المقدّمة هنا مع أعضاء فريقك، وتسالهم عن إجاباتهم. إن جعل الأعضاء يتفقون على أيّ من هذه

الموضوعات هو الأكثر تحديًا لفريقهم، هو الخطوة الأولى نحو مواجهته.

النظام الثاني

ابتكر وضوحًا تنظيميًا

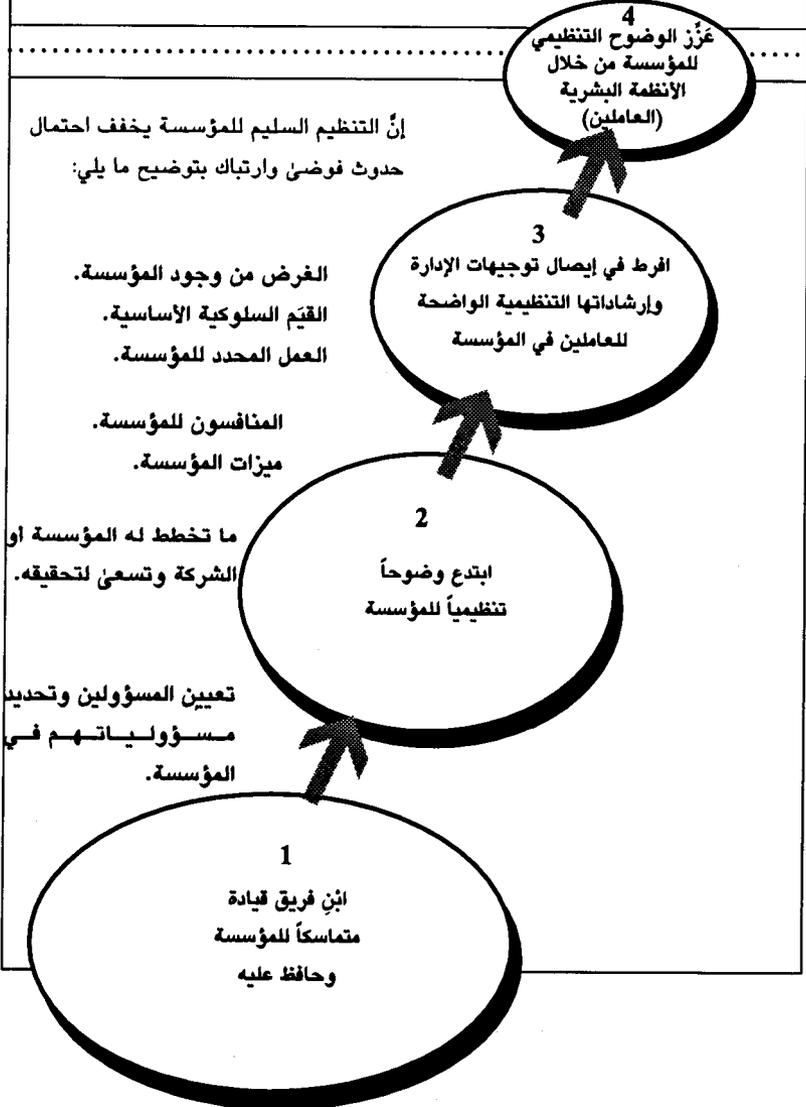
يقرُّ معظم المديرين التنفيذيين بأنهم يعون أهمية خلق الوضوح في مؤسساتهم، ولكن ما يدعو للتعجب، أنهم غالبًا ما يخفقون في تحقيقها. ربما يعود ذلك لكونها مألوفة لديهم بشكل خادع.

ومع ذلك، فإن مستشاري الإدارة وخبراء الاستراتيجية قد تحدثوا سنين عن بيانات المهمة، والأهداف، والغايات والقيم، وهم ينتجون صناعة كمًّا هائلًا من صانعي الملصقات الذين يزيّنون الأروقة المشتركة ببيانات فارغة عن العملاء، والتنوعية، وعمل الفريق.

ولكن الوضوح التنظيمي ليس مجرد اختيار الكلمات الصحيحة لوصف رسالة الشركة واستراتيجيتها أو قيمها؛ إنها تتعلق بالاتفاق على المفاهيم الأساسية التي تحركها.

وهذا على قدرٍ كبير من الأهمية، لأنه يزوّد الموظفين، على جميع المستويات في المؤسسة، بلغة مشتركة ومجموعة من الافتراضات حول ما هو هام وما هو غير هام. وأكثر أهمية من ذلك أنها تسمح لهم أن يتخذوا قرارات ويحلّوا مشكلات دون مراقبة دائمة وتوجيه من المديرين. وبشكل جوهري فإن الوضوح التنظيمي يسمح للشركة أن تغوص بفعالية أكثر وتمنح السلطة لموظفيها بإحساس صادق نابع من الثقة.

ابتدع الوضوح التنظيمي للمؤسسة



كيف يبدو الوضوح التنظيمي؟

إن المؤسسة التي حقّقت الوضوح التنظيمي، لديها إحساس بالوحدة بالنسبة إلى كل شيء تعمله. إنها تنظّم مواردها، وخاصة البشرية منها حول مفاهيم عامة، وقيم، وتعاريف، وأهداف، واستراتيجيات. وبذلك تحقّق التعاون الذي يجب أن تحقّقه جميع الشركات الكبيرة.

والنتيجة إحساس لا يمكن إنكاره من التركيز والكفاءة، وهي مفاهيم يمكن أن يتقبّلها حتى القائد المزوّد بأكثر كمية من التكيّف. عندما يشترك الموظفون على جميع المستويات في فهم عام بالنسبة لتوجّه الشركة، ومعرفة ما شكل النجاح، ومن هم منافسوه، وما الذي يجب تحقيقه ليستحقّقوا النصر، عندئذ سيكون هناك مستوى أقل من الوقت والطاقة المهدورين وشعور قوي بالتماسك والالتصاق.

يبدو أن لدى الموظفين في هذه المؤسسات مستوى مذهل من الاستقلالية، إنهم يعرفون ما هي حدودهم، ومتى يحتاجون إلى التوجيه من قبل الإدارة قبل الشروع بالعمل. إن قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم تخلق جوّاً من تحمّل المسؤولية والالتصاق والإلحاحيّة.

إذا كان الأمر بهذه القوّة، إذًا لماذا لا يخلق جميع المديرين التنفيذيين الوضوح في مؤسساتهم؟ لأن الكثيرين منهم يغالون في

التأكيد على قيمة المرونة. وبما أنهم يريدون أن تكون مؤسساتهم «ذكية» فإنهم يترددون في إعطاء توجيهاتهم بوضوح، أو يفعلون ذلك بأسلوب أقل شمولية، وبهذا يعطون أنفسهم الترف الخطير المضلل لتغيير خططهم في منتصف الطريق.

ومن العجيب أن المؤسسات الذكية حقًا، تجرؤ على خلق الوضوح في جميع الأوقات، حتى عندما لا تكون متأكدة تمامًا فيما إذا كانت على صواب. وإذا ما رأيت، فيما بعد، أنها بحاجة إلى تغيير المسار، فإنها تقوم بذلك دون تردد، أو اعتذار. وهكذا تخلق الوضوح حول الفكرة الجديدة، أو الجواب الجديد.

إن تحقيق الوضوح الحقيقي، سلوكياً، في منظمة يتطلب فريقاً تنفيذياً ليوضح الالتزامات، وقدرًا كافيًا من الشجاعة. إن الفرق التي عملت معها والتي تعمل هذا، ليست بالضرورة أذكى من منافساتها ولا المسؤولون أكثر خبرة في صناعاتهم. ولكنهم بالتحديد أقل خوفًا من أن يكونوا على خطأ.

وهكذا، فبالرغم من أن بيانات المهمة والرؤيا موجودة في معظم الشركات، فإن القليل من الشركات يحقق وضوحًا حقيقيًا. وهذا غير سار، لأن الوضوح يعطي قوة لا يستطيع إعطاءها أي شيء آخر. إنه يضع أساسًا للتواصل، والتوظيف، والتدريب، والترقية، واتخاذ القرار، ويعمل كأساس للمسؤولية في المؤسسة، التي هي من متطلبات النجاح طويل الأمد.

كيف تشرع المؤسسة في تحقيق الوضوح؟

إن واحدة من أفضل الطرق لتحقيق الوضوح هي أن تجيب بعبارات مؤكدة، على سلسلة من الأسئلة الأساسية، تتعلق بالمؤسسة:

- لماذا توجد المؤسسة، وما الأثر الذي تُحدثه في العالم؟
 - ما القيم السلوكية التي لا يمكن استبدالها، وهي أساسية؟
 - ما العمل الذي نحن فيه؟ ومع من تنافس؟
 - كيف تختلف طريقتنا عن طريقة منافسنا؟
 - ما أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، السنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟
 - من هو المسؤول عن «ماذا» لتحقيق أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، للسنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟
- يمكن أن تبدو بعض هذه الأسئلة معدة لفئة قليلة وبعضها تكتيكي، لكنها جميعها هامة. والمبدأ الرئيسي أنه في أي فترة محددة من الزمن، فإن المؤسسة المعافاة يمكنها أن تعطي جوابًا واضحًا لكل سؤال. وإذا تعددت هذه الإجابات فإن الفوضى والتردد يبدآن بغزو المؤسسة.

وهناك مبدأ رئيسي واحد لتحقيق الوضوح التنظيمي، هو التركيز

على جوهر كل سؤال، وعدم الغوص عميقًا مدفوعًا بإغراء صوغ الإجابات. وغالبًا ما تسقط الفرق التنفيذية في «أساليب التسويق» في أثناء بحثها الموضوع. وتبدأ التفكير في خلق رسائل تسويق خارجية وشعارات بدلاً من الحصول على اتفاق حول المفاهيم الأساسية ذاتها. بالإضافة إلى هذا الاضطراب العام، فإن كل واحد من الأسئلة يحمل تحدياته الخاصّة الفريدة، التي سوف تدرس بالتفصيل في هذا الفصل.

لماذا توجد المؤسسة، وما الأثر الذي تحدثه في العالم؟

إن التحديّ الكامن في هذا السؤال هو إقناع الفريق التنفيذي المتشكك أن جوابه له صلة بالمؤسسة والأنشطة اليومية لموظفيها. مع أنه يمكن في البداية أن يبدو السؤال معدًّا لفئة قليلة، إلا أنه، تقريبًا، يضع الأساس لكل قرار تتخذه المؤسسة.

تدعي شركة استشارية ناجحة للإنترنت، عملت فيها، أنها موجودة لمساعدة الناس على تحقيق أفكارهم. وتؤمن بأنها تحدث أثرًا في العالم ببعث الحياة في الشركات المبتدئة، وإعطاء الناس فرصًا للعمل، واختراع وسائل جديدة للقيام بمشروعات عمل. وبقدر ما يبدو هذا جميلًا، فإنه يتم فقط لأن الشركة تستخدمه لتوجيه العديد من قراراتها. وعندما اختارت الشركة مشروعين صغيرين، فإنها اختارتهما لأنهما شاركها حماسها لتحقيق الأحلام. وعندما تُقيم مشاريع جديدة، ومتقدمين للوظيفة، وأسواقًا جديدة، واستراتيجيات

جديدة، فإنها تسأل نفسها دائماً فيما إذا كان هناك تلاؤم مع سببها الأساسي للوجود. ويعزو الفريق التنفيذي كثيراً من نجاحه إلى الوضوح الذي حققه حول سبب وجود الشركة وقدرتها على التقيّد به مع مرور الزمن.

ويأتي التفسير الواضح لهذا المبدأ العام من عمل جيرري بوراس Jerry Porras وجيم كولنز Jim Collins في كتابهما «بُني لبقى» Built to Last. فهما يصفان المفهوم بالتفصيل ويقدمان أمثلة من الشركات التي كانت قادرة على تحديد سبب وجودها الرئيس، بالإضافة إلى قيمها المركزية، وهذا ما سيكون محور السؤال التالي:

ما القيم السلوكية التي لا يمكن استبدالها، وهي أساسية؟

إن مفتاح الإجابة عن هذا السؤال يكمن في تجنّب الميل إلى تبني كل قيمة إيجابية موجودة. إن الكثير من الشركات التي عملت معها تريد أن تدّعي أنها ملتزمة بصورة متساوية بالتنوع، والتجديد، وعمل الفريق، والأخلاقيات، والأمانة، ورضا المستهلك، وتطوير الموظفين، والنتائج المالية ومشاركة الجمهور. ومع أن هذه الميزات مرغوبة بالتأكيد ويمكن أن توجد في شركة واحدة في وقت ما، إلا أن البحث عن قيم أساسية يتطلّب مستوى هاماً من التركيز والاستبطان والرغبة في التسليم بأن كل الأشياء الجيدة ليست بالضرورة أساسية للمؤسسة.

وفي الحقيقة، فإن أكثر المؤسسات ازدهارًا، تحدّد مجموعة صغيرة من القيم التي تعتبر أساسية بشكل خاص لثقافتها، وتمسك بهذه القيم دون استثناء. وذلك ليس لأنها ترفض جميع القيم الأخرى، ولكن لأنها تعرف ما هي الميزات التي تكمن في القيم التي اختارتها. إن هذه المعرفة تجعل اتخاذ القرار أسهل، وتعطي الموظفين والعملاء وحملة الأسهم صورة دقيقة عمّا تمثله الشركة.

في كتاب «بني ليبقى» Built to Last يقدم بوراس وكولنز العديد من الأمثلة عن كيفية تمييز الشركات القيم المركزية واستخدامها في توجيه القرارات التي تتخذها. إنهم يصرّون على نقطة اعتقد أنها تستحق الإعادة هنا: إن القيم الأساسية لا تُختار من فراغ مستندة إلى رغبات المديرين التنفيذيين؛ إنها تكتشف من داخل ما هو موجود في المؤسسة.

إن إحدى الطرق التي أساعد بها الفرق التنفيذية على التعرف على قيمها الأساسية هي بالطلب منهم أن يفكروا في موظفين أو ثلاثة، يعتقدون أنهم أفضل من يُجسّد ما هو جيّد في الشركة. ويكون هؤلاء من الأشخاص الذين يرغبون بكل سرور بزيارتهم مرّات ومرّات بغض النظر عن مسؤولياتهم أو مستوى خبرتهم. ثم أطلب منهم أن يكتبوا صفة أو صفتين في وصف الموظفين الذين اختاروهم. وعادة ما تبدو على السطح قائمة قصيرة من التعابير العامة أو المتقاربة.

ولأساعدهم في توحيد تفكيرهم، أطلب إليهم بعد ذلك تحديد

واحد أو اثنين من الموظفين الذين تركوا الشركة، أو الذين يجب أن يتركوها، بسبب سلوكهم أو أدائهم. إن الإتيان بهذه الأسماء لا يبدو أنه يستغرق وقتًا طويلاً. ومرة ثانية، أطلب إليهم أن يكتبوا صفة أو صفتين لوصف الأشخاص الذين اختاروهم. تقريبًا، وعلى وجه التأكيد تظهر نفس الصفات على معظم قوائم أعضاء الفريق. وهذه غالبًا تجسّد التناقض في القيم الأساسية للشركة.

ومدخل آخر لتعيين القيم يتضمّن التركيز على القيم السلوكية العامّة للأشخاص الذين أقاموا المؤسسة. ويمكن أن يكون هذا مفيدًا في الشركات الحديثة نسبيًا بشكل خاص حيث توجد فرصة صغيرة للتأمّل في الموظفين السابقين والحاليين.

والآن، فإن الطريقة الخاطئة لتحديد قيم مؤسسة هي إجراء مسح عام لعدد الموظفين. وقد تبدو هذه طريقة مفيدة لاختبار فرضية، ولكنها ليست بديلًا عن الاستبطان ومناقشة الفريق التنفيذي. وأكثر أهمية من ذلك، فإنها يمكن أن تقود إلى تبني مجموعة قيم لا يرغب المديرون التنفيذيون بدعمها.

هذه هي مجرد بضع طرق ليقوم الفريق التنفيذي بالبداية في التعرف على قيمه. ومهما كان الأسلوب المستخدم، فمن المهم أن نتذكّر أن العملية يجب أن لا تُدفع بسرعة، وأن الأسئلة الأولية يجب أن تختبر، ويجري التأكد من صحتها قبل أن تُنقل إلى المؤسسة بكاملها.

ما العمل الذي نقوم به، ومع من نتنافس؟

أعتقد أن شركة لا يمكن أن تسمى كبيرة إذا لم يكن كل موظف وبالتأكيد كل تنفيذي يستطيع فعلاً أن يبيّن التعريف الأساسي لما تقوم به الشركة. ويقدر ما يبدو هذا بسيطاً فإنه من الشائع أن تصادف موظفين في معظم الشركات غير متأكدين كيف يصفون أو يحدّدون المهمة الرئيسة لمؤسستهم.

وبالمناسبة، فإن كلمة مهمّة غالباً ما تخلق إرباكاً. بعض الناس يعتبر المهمة بياناً سامياً من القيم، وآخرون يعرفونها على أنها هدف مؤسساتي، كما أن آخرين يعتبرونها تعريف عمل. وأنصح أي شركة تشترك في هذا الإرباك، أن تتوقّف نهائياً عن استخدام هذا التعبير، وتستخدم بدلاً منه تعبيراً مختلفاً.

ومهما يكن التعبير الذي تختاره الشركة، فإنها بحاجة إلى أن تكون قادرة على أن تبين بدقّة ماذا تعمل، ومن تخدم، ومع من تنافس. لماذا؟ لأنه يجب أن يشعر الموظفون كأنهم مسؤولو البيع أو سفراء الشركة، وأنه لا يمكنهم عمل ذلك بلا فهم أساسي لعمل المؤسسة. والأكثر أهمية أنه، بعيداً عن هذا الفهم، لا يمكن للموظفين ربط أدوارهم الفردية بالتوجّه العام لمؤسستهم الأكبر.

كيف تختلف طريقتنا عن طريقة منافسنا؟

جوهرياً، هذا سؤال استراتيجي. إن معظم الشركات التي التقيتها لديها طرائق مختلفة في تحديد استراتيجيتها والوصول إليها. ولسوء

الحظ، بالرغم من حقيقة، أن الاستراتيجية هي عنوان مألوف في مدارس الأعمال ووسائل الإعلام الخاصة بالأعمال، فليس هناك تعريف واضح وبسيط لما تعني .

أعتقد أن استراتيجية مؤسسة ما، تتضمن لا شيء وكل شيء . وأعني بذلك أن مفهومًا وحيدًا لا يمكن أن يلخص استراتيجية شركة، ومع ذلك فإن كل قرار تتخذه الشركة هو وظيفة لاستراتيجيتها ويساهم فيها .

خذ ساوث ويست إير لاينز Southwest Airlines على سبيل المثال . إذا كنت ستسأل معظم الأشخاص ماذا كانت استراتيجية SWA فإنهم سيدعون واحدة مما يلي : أجور سفر منخفضة، الإقلاع والوصول في الوقت المحدد، خدمة عظيمة، خطوط إقليمية . امنحهم بضع دقائق أكثر، وسوف يضيفون أكثر إلى القائمة : لا زخارف، لا درجة أولى، لا مقاعد محجوزة، مضيفون مرحون يرتدون سراويل قصيرة، أو أي واحدة من هذه الميزات العديدة، وبالمناسبة كلها صحيحة، وتشكل استراتيجية ساوث ويست؟ كلها تقوم بذلك .

بالتأكيد، فإن الميزات الأولى القليلة يمكن أن تعتبر المرتكزات الاستراتيجية للشركة، ولكن كل قرار تتخذه الشركة، حتى ولو كان السماح لموظفيها ارتداء السراويل القصيرة، مرتبط بالاستراتيجية . وأكثر من ذلك، فإن مجموع هذه القرارات هو الذي يميّز ساوث ويست عن الخطوط الجوية الأخرى .

إن أجور السفر المنخفضة وحدها لا تميّزهم، ولا الأداء الدقيق منفرداً يُنجحهم. ولكن بجمع هذه الميّزات بعضها مع بعض، يصبح واضحاً جداً أن ساوث ويست قد اختارت استراتيجية تجعلها مختلفة عن منافسيها. يجب أن تكون كل مؤسسة قادرة على أن تكون بمثل هذا الوضوح.

والمبدأ الأساسي، هو التروّي في النظر إلى جميع القرارات التي اتخذتها الشركة، حتى الواضحة منها. وحينئذ تبيّن العوامل المجتمعة التي أسهمت معاً، وجعلت الشركة معدّة للنجاح بشكل متميّز.

ما أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، للسنة القادمة، ولخمس سنوات من الآن؟

نتيجة للاستخدام المتناقض للتعبير، فإن الأهداف تمدّد المؤسسات بمشكلة أخرى. وهذا هو سبب أهمية تمييز الأنواع المختلفة من الأهداف، الواحد عن الآخر، واستخدام تعابير تزيل الإرباك.

على أعلى المستويات، يجب أن يكون للمؤسسة هدف رئيس أو اثنان لفترة محدّدة. ويمكن لهذه الأهداف أن تتضمن الاستمرارية، الكفاءة، الاحترافية، أو النمو. ومهما يكن ذلك فإن غاية الهدف الرئيس هو حشد الموظفين بغض النظر عن مهنتهم المحدّدة حول اتجاه عام. والطريقة الجيدة للوصول إلى الهدف الرئيس هي إتمام الجملة التالية: «هذه السنة التي فيها مؤسستنا سوف...».

وتحت الهدف الرئيس يجب أن يكون في المؤسسة أهداف أساسية استراتيجية تجسّر المؤسسة، وتدعم موضوعها بالكامل. وعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف الرئيس للمؤسسة هو النمو، عندئذ يمكن أن تتضمن أهدافها الاستراتيجية: زيادة العائدات، وإضافة عملاء آخرين، توظيف عاملين جدد، والتتمدد إلى مواقع جديدة، وزيادة الوعي التسويقي وتحسين البنى التحتية.

وإذا كان الهدف الرئيس هو المحافظة على البقاء، فإن الفئات يمكن أن تكون تحقيق الاستقرار المالي، والاحتفاظ بالموظفين، والمحافظة على العملاء وتحسين العلاقات العامة.

ومثل المظاهر العديدة الأخرى للوضوح، فإن الأساس هنا هو التركيز على المجالات ذات الأهمية الأكبر، وتجنب جعل كل عنوان على نفس المستوى من الأهمية. مثلاً، حتى الشركة التي تنمو، تحتاج إلى الاحتفاظ بموظفيها. وعلى أي حال، فإن اكتساب الموظفين يمكن أن يكون هو البند الأكثر ملاءمة للتركيز عليه، ويستحق اهتمامًا أكثر. وبشكل مماثل، إن شركة في حالة استمرار تهتم بالحصول على عملاء جدد، ولكنها يمكن أن ترغب في وضع بند الاحتفاظ بالعملاء تحت بقعة ضوء أسطع فترة معينة.

ضمن كل واحدٍ من هذه الأهداف، يجب أن تكون المؤسسة واضحة. ما عدد العملاء الجدد؟ ومتى؟ ومن أيّ إقليم؟ وعندما تصبح محددة بالنسبة إلى ما هي بحاجة لتحقيقه بدقة، حتى في مواجهة عدم الاستقرار، فإن ذلك إحدى علامات المؤسسة المعافاة.

أخيراً، فإن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتراصف مع مقاييس النجاح المثوية الدائمة. على سبيل المثال، عملياً فإن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها عملياً وبشكل ثابت أهداف كمية تتصل بعناوين ثابتة كالعائدات، والنفقات والربح وإعادة تنظيم الموظفين، ورضا الموظفين، والإنتاجية. وتصبح هذه الأهداف وسائل لضبط المقادير بمرور الزمن ولتقييم نجاح العمل داخل كل واحدة من الفئات الرئيسة.

كثير من المؤسسات تخطيء في استخدام الأهداف المثوية بدلاً من الأهداف الجذرية والاستراتيجية. إن هذه مشكلة لأن المثويات لا تثير الحماسة بين الموظفين ولا هم يوحدون سلوكهم حول موضوعات عامة أو استراتيجيات.

إليك باختصار، مستويات الأهداف التي يجب أن تعتنقها المؤسسة المعافاة.

أهداف أساسية : على ماذا تركز هذه الفترة؟

أهداف استراتيجية رئيسة : ما المناطق الأساسية التي تتصل بذلك المرتكز، وما الذي يُراد إنجازه بالضبط؟

مقاييس مثوية : ما المقاييس المتطورة التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار في تسجيل تقدم؟

وحين توضح المؤسسة هذه المجالات، يصبح بإمكانها دعوة الدوائر المختلفة لبناء أهدافها الخاصة بطريقة مترافقة مع توجه المؤسسة بكاملها. وهذا يتطلب أن يحدد الفريق التنفيذي أهدافه في وقت مبكر نسبياً ويتجنب إغراءات الحديث المنمق عما يريد من المؤسسة أن تحققه.

من عليه أن يعمل لنا «ماذا» لتحقيق أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، وللسنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟

إن واحدة من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات، عندما يصل الأمر إلى تحقيق الوضوح، هي عدم القدرة على ترجمة أهداف الشركة إلى مسؤوليات ملموسة لأعضاء الفريق التنفيذي. وبقدر ما يبدو هذا النشاط أساسياً، فإن معظم المؤسسات لا تقوم بالعمل الجيد الذي تحلل فيه أهدافها إلى أجزاء، يمكن توزيعها على أعضاء الفريق. وهذا من جهة هو نتيجة لحقيقة أنهم يقومون بافتراض خطير حول أدوار تُسند إلى ألقاب الأشخاص، ولأنهم، من جهة ثانية، ينفرون من المحادثات المحليّة الصعبة حول من هو حقّاً المسؤول عن «ماذا».

إن كل مدير تنفيذي لديه انطباعات متصورة مقدماً عن الفرق بين نائب رئيس المبيعات ونائب رئيس التسويق. ومع ذلك فعندما يحين الوقت لتحديد المسؤوليات بالنسبة إلى أهداف محدّدة، فمن

الضروري أن تُلقى تلك الافتراضات من النافذة، وينظر إلى كل وضع بلغة من سيكون صاحبه الأكثر ملاءمة، ولماذا؟.

في بعض الحالات تكون الأدوار غير واضحة، لأن الفِرَق التنفيذية تبدأ عملية تعيين المسؤوليات الفردية قبل أن تكون الأهداف التنظيمية قد حُدِّثت. والوسيلة لتجنب هذا الوضع هو أن تأخذ الأهداف الاستراتيجية التي وضعت للمؤسسة، ثم تسأل: «ماذا يجب أن يحدث لكي تتمكن من تحقيق كل هدف؟»، وسيكون لكل هدف استراتيجي أهداف فرعية عديدة، ويجب أن تكون عائلية كل واحدٍ منها واضحة.

يمكن أن يتحقَّق تحديد المسؤولية حين يُحلَّل كل هدف إلى مكوناته وتحدد العائدية للتنفيذ المناسبين. وعندما يبدو هدف ما، مسؤولية مجموعة من التنفيذيين، فإنه ما زال من الضروري تحديد شخص واحدٍ مسؤول عن ذلك الهدف. وبدون العائدية الواضحة، فإن المسؤولية تصبح صعبة حتى في أحسن الفِرَق.

ويستحق التكرار هنا أن أحد المفاتيح لتحقيق الوضوح في هذا المجال هو الرغبة في الانهماك في صراع بناء حول من هو الأكثر ملاءمة، لدور من الأدوار، واستمرار ذلك الصراع حتى الوصول إلى اتفاق. وهذا ينطبق أيضًا على كل مجالٍ آخر للوضوح. ومن الصعوبة عملياً، أن تصوِّر هذا بعيداً عن النظام الأول.

كيف يمكنك تقييم مؤسستك بالنسبة إلى الوضوح؟

هذا بسيط للغاية. اطلب من أعضاء فريقك أن يجيب كل واحدٍ

على حدة عن مجموعة الأسئلة المحددة في هذا الفصل. ومن المفيد أن تطلب إليهم أن يكتبوا إجاباتهم، ثم قُم بجولة حول الطاولة، واطلب من كل واحدٍ منهم أن يقرأ إجاباته لباقي أعضاء الفريق. وستكون هناك اختلافات جوهرية ظاهرة بشكل مؤلم. تذكر أنه أمر طبيعي أن يستخدم الناس لغة مختلفة قليلاً، عندما يجيبون عن أسئلة متعددة. إن ما تبحث عنه هو التوافق المفهومي.

النظام الثالث

أفرط في توصيل الوضوح التنظيمي

حينما يحقق الفريق الوضوح التنظيمي، يجب عليه أن ينقل ذلك الوضوح إلى الموظفين. هذا هو أبسط الأنظمة الأربعة، ولكن، مما يؤسف له أنه الأقل تحقيقاً. لِمَ كان هذا مؤسفاً؟ لأنه بعد القيام بكل العمل المرتبط بالنظامين الأول والثاني، فإنه من المخجل أن لا تجني فوائد تلك الإنجازات وبخاصة عندما تكون في غاية البساطة.

كيف يبدو الإفراط بالتوصيل؟

في الشركات التي تفرط في التوصيل بشكل فعال، فإن الموظفين على جميع المستويات، وفي جميع الإدارات، يفهمون إلى ماذا ترمي إليه المؤسسة وكيف يساهمون في نجاحها. إنهم لا يمضون الوقت يتأملون فيما يفكر به المديرين التنفيذيون حقاً، ولا يبحثون عن رسائل خفية ضمن المعلومات التي يتلقونها. ونتيجة لذلك يكون هناك إحساس قوي بالهدف العام والتوجُّه، وهو الذي يبطل أي ولاء إداري أو إيديولوجي يمكن قد يكون لديهم.

النظام الثالث:

أفرط في إيصال توجيهات الإدارة وإرشاداتها
التنظيمية الواضحة للعاملين في المؤسسة.

4
عزّز الوضوح التنظيمي
للمؤسسة من خلال
الأنظمة البشرية
(العاملين)

تعمل المؤسسات السليمة على رغم وضوح
التنظيم وتحديد المسؤوليات بتوجيه رسائل
مفتاحية للعاملين بواسطة:

التكرار: لا تخف من تكرار الرسالة
ذاتها مرة تلو الأخرى.

البساطة: كلما زاد تعقيد التوجيهات
في الرسالة، كلما زادت إمكانية حدوث
الفوضى والارتباك وعدم الثبات.

وسائط متعددة: يتجاوب
الناس مع المعلومات بطرق
عديدة. فاستخدم وسائل
مختلفة ليَبِّثَ المعلومات.

رسائل متتالية: يرسل
القياديون رسائل كاشفة
مفتاحية لمكلفين بنقل تلك
الرسائل إلى جميع
العاملين والمهنيين.

2

ابتدع وضوحاً
تنظيماً للمؤسسة

1

ابن فريق قيادة
متماسكاً للمؤسسة
وحافظ عليه

إن الموظفين في المؤسسات الناجحة يمكن أن يطلقوا الدعابات، وربما يتذمرون من حجم المعلومات التي يتلقونها وتكرارها. ولكنهم سيكونون سعداء لأنهم غير جاهلين بما يجري.

كيف يُفرط الفريق التنفيذي بالتوصيل؟

الخطوة الأولى أن يتقبل الممارسات الثلاث الأكثر خطورة للتوصيل التنظيمي الفعال: التكرار، والرسائل البسيطة، والوسائل المتعددة. ومن الغريب أن هذه لا علاقة لها بأسلوب التقديم أو القدرة على الكلام.

التكرار. إن للموضوع هنا علاقة بالخوف من التكرار. إن معظم المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم لا يحبون تكرار الرسالة نفسها مرات ومرات طوال الوقت. هذا لأنهم أناس أذكيا لا يريدون أن يستخفوا بذكاء مستمعهم. لذلك فهم يقومون بالافتراض الخطر وهو أن الموظفين يفهمون الرسالة ويتقبلونها بمجرد سماعها.

ومديرون تنفيذيون آخرون يتذمرون من التكرار، لأنهم يملون من الرسالة بعد أن ينقلوها مرة أو مرتين، ويريدون الانتقال إلى حل المشكلة التالية في المؤسسة. إنهم يستمتعون بحل المشكلات ويجدون حافزاً عقلياً ضئيلاً في التوصيل المتسم بالتكرار.

ولسوء الحظ فإن التوصيل الفعال يتطلب التكرار لكي يترسخ في المؤسسة. ويقول بعض الخبراء إنه بعد سماع الرسالة ست مرات يبدأ المرء في الاقتناع بها وتمثلها، حتى ولو كان العدد ثلاث، تصوّر عدد

المرات التي يحتاج إليها المدير التنفيذي لنقل الرسالة قبل أن يكون كل موظف في المؤسسة قد سمعها ثلاث مرات .

إن هذه المشكلة عامة إلى حد بعيد في المؤسسات التي عملت فيها بلا استثناء تقريباً، وكما أسلفت، إن المديرين التنفيذيين يتذمرون من أن عليهم أن يكرروا نفس الرسالة «المملة». وبعد ذلك يتذمرون لأن الموظفين لا يسمعون الرسائل التي ينقلونها لهم ولا يقومون بتنفيذها .

أذكّرهم أن مفتاح التوصيل الناجح، هو التعود على قول الشيء نفسه مرات ومرات إلى مستمعين مختلفين، وبطرق مختلفة قليلاً . ليست القضية أن يملوا ويضجروا من هذه الرسائل، وإنما أن يفهم الموظفون هذه الرسائل ويقبلوها .

الرسائل البسيطة

ومفتاح آخر للتوصيل الفعّال هو القدرة على تجنّب الرسائل الرئيسة شديدة التعقيد . إن سنوات من الدراسة والتدريب تجعل معظم القادة يشعرون بأنهم مجبرون على استخدام كل قدراتهم العقلية عند الحديث أو الكتابة . ومع أن هذا مفهوم بالتأكيد، فإنه يؤدي إلى إرباك الموظفين .

ولا يعني هذا أن الموظفين هم أناس بسطاء، بل بالأحرى لأنهم يُغرقون بالتعليمات كل يوم . إن ما يحتاجونه من المديرين هو رسائل

واضحة وغير معقدة حول توجّه المؤسسة، وكيف يساهمون في وصولها إلى هدفها.

كيف يشرع المدير في إعطاء التفاصيل وإيجاد البيئة لتلك الرسائل؟ ذلك يقودنا إلى التحدي الأخير للتوصيل: وهو استخدام الوسائل المتعددة.

الوسائل المتعددة

غالبًا ما يشعر المدبرون التنفيذيون أنهم يرتاحون لاستخدام شكل واحد من التوصيل لنقل رسائلهم إلى سائر أجزاء المؤسسة. بعض القادة يفضلون الاتصال المباشر إما بمجموعات كبيرة أو في مواقع أكثر حميمية. وآخرون يشعرون بالراحة أكثر في كتابة رسائلهم من خلال البريد الإلكتروني أو إرسالها بالإنترنت. وهناك آخرون يفضلون الاتصال بمساعديهم المباشرين الذين بدورهم ينقلون الرسائل إلى الموظفين داخل المؤسسة.

أي واحدة من هذه الطرائق هي الأحسن؟ جميعها. إن الاعتماد على قناة أو اثنتين للتوصيل داخل المؤسسة سوف يضمن أن بعض الفئات من مجموع الموظفين سوف تفوتهم الرسالة الأساسية. هذا لأن الموظفين أيضًا لديهم حق اختيار الطريقة التي يتلقون بها المعلومات.

قد يفضل المهندسون البريد الإلكتروني، وغالبًا يجد البائعون البريد الصوتي أكثر ملاءمة، وبعض الموظفين يريدون أن يستمعوا

لقادتهم شخصيًا، ومع ذلك ما زال هناك آخرون يسرون لسماع مديرهم يعرض عليهم ما هو جديد من وقت لآخر.

ومع أنني أؤمن أن أية مؤسسة تحتاج لأن تضع معايير حول كيفية نشر المعلومات، فإنها يجب أن لا تقوم بذلك على حساب استخدام جميع أنواع وسائل الإعلام لنقل الرسائل الرئيسة. حتى ولو كان بالإمكان إلزام الموظفين بطريقة أو بأخرى باستخدام وتقبل الأشكال ذاتها من التوصيل، فإنه يجب استخدام جميع الطرائق لأن كل واحدة منها تزود المدير التنفيذي بفرصة فريدة للوصول إلى الموظفين وجعل الرسائل واضحة.

مثلاً، إن الاتصال المباشر يعطي فرصاً للتفاعل الهادف والأجواء العاطفية؛ والبريد الإلكتروني يسمح بتلقي معلومات أكثر شمولاً والاحتفاظ بها لمراجعة لاحقة؛ والاتصال المنقول من مدير الموظفين يخلق فرصة للمناقشة في العمق حول كيفية تأثير الرسالة في الأعمال اليومية للأشخاص.

بالرغم من صحة كل واحدة من هذه الوسائل، فإن هناك شكلاً واحداً من التوصيل، وجدته الأقوى، ولكنه غير مستخدم تمامًا في المؤسسات من مختلف الأحجام، من تلك التي يعمل فيها خمسة وعشرون موظفًا، إلى تلك التي تضم عشرة آلاف موظف، وأسميه، التواصل المتقاطر كالشلال Cascading Commuication.

فعليًا، بعد كل اجتماع للمساعدین التنفيذيين ينعقد في أية

مؤسسة، هناك قرارات أساسية، تتخذ وموضوعات تحل، وتحتاج لأن تنقل. والمديرون التنفيذيون، لسوء الحظ، غالبًا ما يغادرون تلك الاجتماعات بتفسيرات مختلفة لما كان قد تقرّر وماذا ينبغي أن يوصل.

ولقد شاهدت مرّة فريقيًا تنفيذيًا يغادر اجتماع المساعدين بعد أن قرروا تجميد التوظيف في الشركة. وبعد انتهاء الاجتماع بخمس عشرة دقيقة، انطلقت رسالة بالبريد الإلكتروني من رئيس المصادر البشرية إلى جميع الموظفين، تخبرهم أن جميع طلبات الوظائف سوف توقف إلى إشعارٍ آخر. بعد ذلك بخمس دقائق كان اثنان من المساعدين التنفيذيين الذين حضروا الاجتماع في مكتب نائب الرئيس لشؤون التوظيف يحتجون بأنهم اعتقدوا أن تجميد التوظيف لا ينطبق على أقسامهم.

والوسيلة، أن تخصّص خمس دقائق في نهاية اجتماع المساعدين، وتساءل هذا السؤال: «ماذا نريد أن نوصل إلى العاملين لدينا؟». بعد خمس دقائق من النقاش، سوف يصبح واضحًا ما هي الموضوعات التي تحتاج إلى إيضاح، وما الطريقة المناسبة للتوصيل. إن هذه المناقشة القصيرة لا تجنب الفوضى بين المديرين التنفيذيين أنفسهم فقط، بل إنها أيضًا تعطي الموظفين إحساسًا بأن الأشخاص الذين هم على رأس دوائرهم الخاصة، يعملون معًا، ويصلون إلى اتفاق حول الموضوعات الهامة.

حتى عندما يتفق المديرون التنفيذيون على ما كان قد تقرّر،

يمكن أن يكون هناك مجال واسع من وجهات النظر حول كيف وكم نقل للموظفين . بعض هؤلاء المديرين التنفيذيين يجلسون ومعهم مساعدوهم المباشرون، بعد يوم من الاجتماع، ويزودونهم بالمعلومات حول جميع الموضوعات التي يحتاجون إلى إيصالها إلى العاملين معهم . وبعضهم يتركون رسائل إلكترونية لمساعدتهم تلقي الضوء على بضع نقاط . وهناك آخرون ينقلون الرسائل فردياً على أساس العناصر التي تناسب كل مجموعة من العاملين .

إن التناقض في الطريقة يسبب مشكلات يتعذر اجتنابها، لأنه لا بد في آخر الأمر من أن يسمع بعض الموظفين عن القرارات التنفيذية من زملائهم في مؤسسات أخرى، ويتساءلون لماذا لم يتم إبقاؤها داخل الدائرة .

**كيف تقيّم مؤسستك بالنسبة إلى الإفراط في التوصيل
الفعال؟**

هذا بسيط للغاية . اسأل الموظفين إذا كانوا يعرفون لماذا توجد المؤسسة، ما هي قيمها الأساسية، ما هو نوع العمل الذي تقوم به؟ من منافسوها؟ ما استراتيجيتها؟ ما الأهداف الرئيسة لهذه السنة؟ ومن هو المسؤول عن عمل «ماذا»؟ على المستوى التنفيذي؟ ثم اسألهم كيف يؤثر عملهم في كل واحدٍ من هذه المجالات؟ إن النظرات المحدقة الخالية من أي معنى علامات جيدة على أن هناك حاجة إلى توصيل أكثر .

النظام الرابع

عزّز الوضوح التنظيمي من خلال الأنظمة البشرية

حتى الشركة المكرسة للإفراط بالتوصيل، لا تستطيع أن تحافظ على الوضوح التنظيمي، من خلال التواصل وحده. إنها بحاجة إلى أن تتبنى إحساسًا بذلك الوضوح في نسيج المؤسسة من خلال عمليات وأنظمة تقود السلوك البشري. ويكمن التحدي في عمل هذا بعيداً عن خلق بيروقراطية لا حاجة إليها.

كيف يبدو التعزيز من خلال الأنظمة البشرية؟

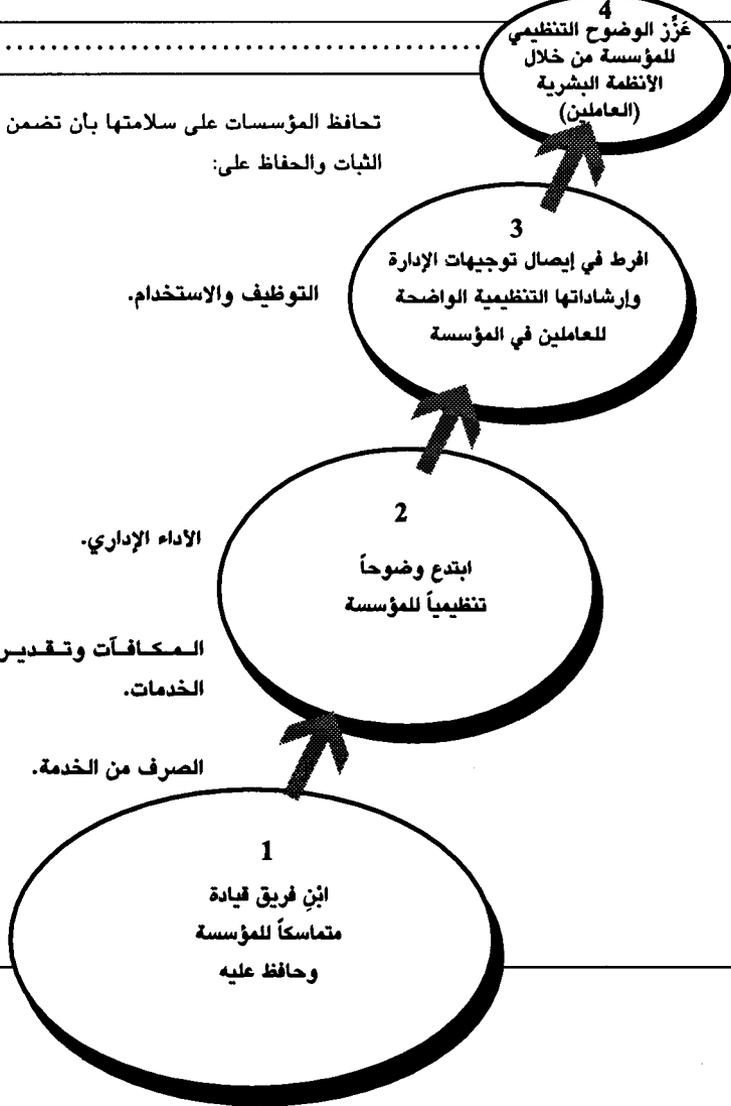
إن المؤسسة التي تستخدم الأنظمة البشرية كما ينبغي، تحافظ على هويتها وإحساسها بالتوجه حتى في أثناء أوقات التغيير. إنها تضمن أنه سوف يتم استئجار الموظفين حيث يدارون ويكافؤون ويطردون لأسباب تتناغم مع وضوحها التنظيمي.

هناك أربعة أنظمة بشرية أساسية تؤدي إلى ترسيخ إحساس الوضوح في الشركة.

ملفات التوظيف: أحد الأنظمة هو ملف المقابلات والتوظيف الذي يُبنى إلى حد كبير على القيم الأساسية للمؤسسة. إن المؤسسات الناجحة تبحث عن الميزات في المرشحين للمهن التي تلائم قيم الشركة. إنهم يطرحون أسئلة سلوكية على المتقدمين للمقابلات، ويفحصون بحثًا عن دليل على أن لدى المرشح احتمالاً لأن يتلاءم مع المؤسسة.

النظام الرابع:

عزز الوضوح التنظيمي للمؤسسة من خلال الأنظمة البشرية:



بعد أن تتم المقابلات يجتمع أعضاء لجان المقابلات ويستخلص بعضهم المعلومات من بعض، ويعيرون أهمية خاصة لتقويمات الزملاء فيما يتعلق بالتزام المرشح بالقيم الأساسية. إن هذا التشاور الجماعي يساعد المؤسسة على تجنب ارتكاب أخطاء في التوظيف قد تكلف غالبًا، الأمر الذي يتطلب أشهرًا وأحيانًا سنين لتصحيحها.

قارن هذا مع معظم المؤسسات التي يتم فيها التوظيف بأسلوب «هل أحببته؟» يتخذ المُقابلون قراراتهم على أساس ردود فعلهم الداخلية نحو المرشحين، وبمعايير موضوعية قليلة نسبيًا حول ما إذا كان الموظف ينسجم مع ثقافة المؤسسة. وبدلاً من ذلك فإنهم يعتمدون على بنود مجملة ومهارات تكنولوجية، تشكل بمفردها مؤشراً هزيلًا للنجاح في المستقبل.

إدارة الأداء: وهناك نظام آخر يساعد على تعزيز وضوح المؤسسة، وهو عملية إدارة أداؤها. إن هذا هو البناء الذي يتواصل به المديرون التنفيذيون، ويوجهون عمل رجالهم. إنه يساعد الموظفين في التعرف على فرصهم للتقدم والتطور، وينظم باستمرار عملهم وسلوكياتهم حول توجه المؤسسة ككل وقيمتها. لسوء الحظ فإن معظم المؤسسات تضع النوع الخاطيء من التأكيد على إدارة الأداء، وتفقد في أثناء العملية المضمون الصحيح لما تعنيه إدارة الأداء: التواصل والتراصف.

هناك شكلاّن شائعان من إساءة التطبيق يتسببان في حدوث هذا. إن كثيرًا من الشركات تجعل أنظمتها شديدة التعقيد تتطلب من

مديرها وموظفيها إنجاز نماذج وتقويمات عديدة معقدة، ولا نهاية لها. وغالبًا فإن أي إحساس بالتواصل الإداري الحقيقي والتدريب يضيع بين التعليمات والمتطلبات.

ومشكلة أخرى شائعة لها علاقة بالطبيعة العامة لكثير من أنظمة إدارة الأداء. حيث يشترى الكثير جدًا من الشركات أنظمة جاهزة مُصمَّمة من قِبَل شركات استشارية هدفها الوحيد أن تبيع أكثر ما يمكن من الصيغة نفسها إلى أكبر عدد ممكن من الشركات المختلفة. إن ما يدعو للدهشة قليلاً أن المديرين والموظفين، على حد سواء، يرون أن هناك قيمة هزيلة في إضاعة الوقت لإتمامها.

إن أفضل أنظمة إدارة الأداء تتضمن المعلومات الأساسية فقط. وتسمح للمديرين التنفيذيين وموظفيهم بالتركيز على العمل الذي يجب أن يؤدَّى لضمان النجاح.

وهناك تأكيد ضئيل نسبيًا على الموضوعات القانونية والتقييمات الكميّة، مما يصرف الموظفين غالبًا عن الرسائل الحساسة التي يحاول مديروهم نقلها إليهم. وأكثر من ذلك، فإن هذه الأنظمة قد عُدَّت لتحرّض المناقشات الهادفة بين المديرين والموظفين، حول الموضوعات وثيقة الصلة التي يتعاملون معها على أسس يومية.

أخيرًا، إن إدارة الأداء ليست فقط حول التواصل في أثناء دورات إعادة النظر بالموظفين. إنها حول الحوار المستمر، حول كيفية تنظيم الموظفين سلوكهم تجاه وضوح المؤسسة.

المكافآت والتقدير: إن لهذا النظام علاقة بالطريقة التي تعزز بها المؤسسة السلوك. إن المؤسسات الناجحة تهمل، ما بوسعها، من الذاتية والتقلب من عملية المكافأة، باستخدام معايير متماسكة للأجور والتقدير وترفيح الموظفين.

وتبنى القرارات بالنسبة إلى العلاوات والمكافآت الأخرى على المعايير نفسها المستخدمة في التوظيف وسلوك الإدارة. وهذا يساعد الموظفين على فهم أن أفضل طريقة لزيادة مكافآتهم الشخصية إلى الحد الأعلى، هو في التصرف بطريقة تساهم في نجاح الشركة، كما هو محدد في الوضوح التنظيمي.

بالإضافة إلى المكافآت المالية، فإن تقدير الموظفين مصمّم لينسجم مع قيم المؤسسة. وهذه لا تقدم حوافز للموظفين لمحاكاة السلوكيات الصحيحة فقط، بل تعمل كوسيلة كبيرة الأهمية لتعزيز القيم ذاتها.

أخيرًا، لا أحد يترقى في المؤسسات الناجحة ما لم يمثل القيم السلوكية للمؤسسة. إن الإدارة تبحث في ترفيع المرشحين، ليس فقط لما يتغلق بمساهماتهم في الحد الأدنى، ولكن أيضًا يؤخذ بالاعتبار تأثيرهم على تعزيز الوضوح في المؤسسة.

الطرد (الفصل): إن المؤسسات الناجحة تستخدم قيمها وموضوعات أخرى مرتبطة بالوضوح التنظيمي، لتوجه قراراتها حول إخراج الموظفين من الشركة. إن هذا لا يقدم فقط وسيلة فعالة

للتعرف على المشكلات قبل أن تتفاقم وتتأزم، وإنما يُساعد الشركات على تجنب اتخاذ قرارات اعتباطية حول ملاءمة الموظفين للبقاء داخل المؤسسة.

كيف تقيّم المؤسسة نفسها بالنسبة إلى الأنظمة البشرية؟

إن الإجابة عن الأسئلة التالية هي بداية جيدة.

- هل هناك عملية متسلسلة لمقابلة المرشحين واستخلاص المعلومات من هذه المقابلات بتعاون الفريق؟
- هل هناك أسئلة مقابلات سلوكية متماسكة توجّه عبر كل دائرة؟
- هل هناك عملية متماسكة لإدارة أداء الموظفين عبر المؤسسة؟
- هل نمضي وقتًا في تقييم سلوك الموظفين إزاء قيم المؤسسة وأهدافها؟
- هل يشارك المديرون والموظفون طواعية في النظام؟
- هل هناك عملية متماسكة لتقييم المرشحين للترقية على ضوء قيم المؤسسة؟
- هل هناك معايير متماسكة لإخراج الموظفين من المؤسسة؟
- هل تُنهى خدمات الموظفين في أي وقت لأنهم لا يتلاءمون بشكل جيّد مع قيم المؤسسة؟
- على الرغم من أحسن مؤسسة لن تكون قادرة على الإجابة ب-

(نعم) على كل واحد من هذه الأسئلة، فإن أكثر من بضع إجابات ب- (لا) من المحتمل أن تكون مؤشراً على أن هناك حاجة إلى أنظمة أفضل لتعزيز وضوح المؤسسة. يجب على المؤسسات أن تناضل باستمرار لخلق القدر الأدنى من البناء المطلوب بالضبط، لا أكثر ولا أقل.

خاتمة

إن النموذج الذي وضعناه هنا نموذج كليّ، وكل نظام ضروري للنجاح. ولأن كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى، فإن كل واحدة سوف تناضل بمظاهر مختلفة من النموذج.

بعض فرق القيادة لديها وقت أسهل من الفرق الأخرى لبناء الثقة، ولكن ينقصها النظام والتواصل حتى الإنجاز لوضع العمليات والأنظمة في مكانها، وبعضها تتمتع بتخطيط استراتيجي واتخاذ قرارات، ولكنها تفقد الاهتمام بتوصيل قراراتها المستمر إلى الموظفين. ومهما تكن الحال فمن الواجب على المديرين التنفيذيين أن يتذكروا شيئين إذا أرادوا استمرار نجاح مؤسساتهم.

أولاً: ليس هناك أمر أكثر أهمية من جعل المؤسسة ناجحة، بغض النظر عن الإجراءات الاستراتيجية للغوص في موضوعات أكثر عنفاً وجاذبية، والمديرون التنفيذيون غير العاديين يقفون أنفسهم مركزين على نجاح مؤسساتهم.

وضع الأنظمة في التطبيق

ثانيًا: ليس هناك بديل عن النظام. وليس هناك براعة عقلية أو كاريزما شخصية قادرة على التعويض عن القدرة في تمييز بضعة أشياء بسيطة نتمسك بها طوافة الوقت.