

كيفية شحن طاقة الزملاء مع وين بيكر

يقول وين بيكر: إن قوة ونفوذ الشركات اليوم لا يتعلقان بموقع الموظفين في الرسم البياني للشركة فقط، بل يتعلقان بمقدرتهم على شحن طاقة الآخرين في شبكة مؤسستهم. إن البحث المتعلق باستخدام وسائل مبتكرة لفتح آفاق جديدة، والذي أجري من قبل بيكر وروب كروس (بروفيسور مساعد في جامعة فيرجينيا، كلية ماكنيبر للتجارة) وأندرو باركر (زميل باحث في ذلك الوقت في معهد أي بي إم للإدارة المبنية على المعرفة) تمكن من قياس التأثير الملحوظ الطويل الأمد الذي تملكه العلاقات المحفزة للأداء.

1- كيف استطعت أن تربط التصرف المحفز بالأداء؟

لقد جمعنا بين تحليل شبكي وبين أسئلة استطلاع وُجّهت إلى المشاركين، وطلبت منهم أن يقيموا تأثير التفاعل المحفز للطاقة والمثبط لها مع كل شخص في مؤسستهم. ولقد مكنا هذا الأمر من رسم خريطة طاقة تظهر لنا مكان جيوب الطاقة بالإضافة إلى مكان التفاعلات المثبطة للطاقة في المؤسسة.

وعندما قارنا الخرائط مع تقديرات أداء المشاركين السنوي، والتي بنيت على معايير موضوعية لنتائج المشروع والمعلومات المسترجعة من الزبائن، وجدنا أنه كلما ازداد عدد الناس المحفزة طاقتهم، كان تقدير الأداء أعلى بكثير وخلاف ذلك صحيح.

إن الشخص الذي يقوم بشحن الطاقة يرفع من أداء الأشخاص الآخرين حوله. ويشعرون بأنهم أكثر إبداعاً عندما يعملون مع هذا الشخص المنفعل للطاقة، وعلى الأرجح سوف يعملون بجد من أجلها، ثم إنهم يكرسون وقتاً مميّزاً لمشروعاته.

2- ما هو الأمر الذي يميز مفعلي الطاقة؟

إن مفعلي الطاقة يقومون بخمسة أشياء على أحسن وجه. إنهم يحدثون رؤية إلزامية عن طريق تركيز التفكير على الاحتمالات، وليس على المشكلات السابقة أو الحالية. وهم يساعدون الناس على الانخراط في عملهم كلياً. وبينما يقومون بذلك فإن مفعلي الطاقة يواصلون التعلم من زملائهم. إن مفعلي الطاقة هم أناس موجهون من قبل الهدف ولكنهم مرنون فيما يتعلق بالأسلوب الذي يستخدمونه للوصول إلى ذلك الهدف، - إنهم يسمحون للتقدم أن يحدث في أساليب غير متوقعة. وأخيراً، فإن مفعلي الطاقة يقولون ما يجول في رؤوسهم، ويحافظون على الاستقامة ما بين كلماتهم وأفعالهم. وإن هذا الأمر يؤثر في رغبة الآخرين في أن يؤمنوا أن الهدف جدير بالاهتمام، ومن الممكن الوصول إليه.

3- هل السلوك المفضل للطاقة مثل السلوك العالي الطاقة؟

إن الشخص ذا الطاقة العالية أو الشخص ذا الموهبة القيادية يفعل طاقة ما يسميه علماء النفس «العواطف البالغة الذروة المثارة» في الآخرين. ولكن السلوك المحفز للطاقة متعلق بجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون - على سبيل المثال، عندما يأتي أحدهم إلى مكتبك ليتحدث معك، فأنت تكرر حضورك الجسدي وانتباهك الكامل لهذا الشخص. وفي هذه الحالة، حتى لو كان الشخص المائل أمامك خجولاً، فهو سيُشحن بالطاقة.

ويجب على الناس في البداية أن لا يحبوا قائد المشروع كي يُشحنوا بالطاقة. إن المقدرة على شحن الطاقة لا يتعلق بالشخصية، بل يتعلق بالتصرفات التي تظهرها بتفاعل مع الآخرين.

4- أليس بإمكان السلوك المتعلق بشحن الطاقة أن يؤدي إلى

التفكير الجماعي؟

إن شاحن الطاقة هو ليس شخصاً متفائلاً ثائراً أو مشجعاً لفريق، بل هو بكل بساطة شخص يقوم بتركيز تفكيره على الفرص وليس على التقييد. عندما يسمع شاحنو الطاقة اقتراحاً لا يوافقون عليه، فإنهم لا يرفضونه على الفور، بل يبحثون عن الأمور الحسنة المتعلقة به. إن المثبطي الطاقة هم أناس سلبيون، ويركزون تفكيرهم على كل الأسباب التي تمنعك من فعل أي شيء. أما من وجهة نظري: فإن السلوك المثبط للطاقة على الأرجح هو مسبب للتفكير الجماعي. وفي معظم

الوقت، يمتلك الأشخاص الذين يثبطون الطاقة المعرفةً ووجهات النظر البديلة. ولكن وبسبب سلوكهم المثبط للطاقة فإنهم ينعزلون: فلا تطرق أبواب خبرتهم ومعرفتهم. وخلافاً لذلك، فإن الأناس الذين يشحنونا بالطاقة على الأرجح يزيدون من تدفق المعلومات - بما فيها وجهات النظر المتباينة عبر المؤسسة برمتها.

5- كيف تحول مثبتي الطاقة إلى شاحني طاقة؟

يجب عليك أولاً أن تتمي الوعي وبعد ذلك تتبعه بالتشخيص. إن المشرفين في شركة البتروكيماويات التي قمنا بدراستها كانوا مشدوهين عندما رأوا الرسوم البيانية الشبكية، التي بينت تأثير تشبيطهم للطاقة في الآخرين. إن نوع المعطيات أمر لا يستهان به، وقد حث المشرفون على تحليل سلوكهم واكتشاف كونهم مديرين من النوع الذي يتدخل في كل شاردة وواردة.

عندما تحلل سلوكك، انظر إلى كيفية استخدامك لخبرتك: هل تقوم بإبادة طاقة الآخرين عندما تكون في عجلة من أمرك لتجد حلاً أو لتظهر معرفتك؟ هل تميل إلى إجبار الآخرين على التفكير كما تفكر أنت؟ بالإضافة إلى ذلك، عندما لا تتفق مع شخص ما، هل تركز تفكيرك على الفرد وليس على المسألة التي في متناول يدك؟

ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟

جون كيس

إن كل شركة على ما يبدو تقدم الحد الأدنى فيما يتعلق بمفهوم التمكين هذه الأيام. يُتوقع من الموظفين أن يديروا عملهم، وأن يلتحقوا بفِرَق حل المشكلات، وحتى أن يضعوا جداول وقتهم الخاص، وأن يسجلوا ساعات عملهم. إن العديد من الشركات وجدوا أن التفويض يؤدي إلى أداء أفضل. وكما يقول المثل: من يعرف كيف يتم إنجاز العمل أكثر من الشخص الذي يقوم بإنجازه؟

ومع ذلك فإن المشكلة المحتملة المتعلقة بمعظم برامج التمكين، هي أن الناس قد يركزون تفكيرهم على وظيفتهم أو مهمة فريقهم فقط، وليس على أداء شركتهم أو وحدة عملهم. وأفضل ما يؤدي إليه هذا الأمر، هو تركيز قصير البصر على المهمات الفردية. («لقد أرسلنا البضائع إلى وحدة الشحن، ولكنها لم تصل إلى باب التفريغ بعد») إن الموظفين المتمكنين يجب أن يتعلموا أن يتحملوا مسؤولية كل عمليات المؤسسة التجارية وليس ما يتعلق بأجزاء العملية التي حدث أنهم يعملون بها فقط.

إن السبيل إلى التمكين المسؤول هو نظام يُدعى الإدارة المنفتحة. ووفقاً لهذا النظام فإن الشركات «تفتح الكتب» للموظفين عبر المؤسسة كلها، وفي سلسلة خطوات منظمة تقوم بتثقيفهم، حتى يتسنى لهم أن يروا نفس الصورة الكبيرة التي يراها أكثر المديرين التنفيذيين الكبار. وبفضل هذه المشاركة يُجهّز الموظفون بطريقة أفضل، وذلك كي يصقلوا سلوك عملهم وفقاً لمتطلبات اليوم. وجدت الشركات منذ عام 1980 أن نظام الإدارة المنفتحة يساعد الناس على حل المشكلات، والمحافظة على المسار والإبداع بسرعة أكبر، ثم إنهم يوردون الدخل على الشركة. إن شركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي رائدة في أتباع نظام الإدارة المنفتحة والمنافسة في إعادة صناعة المحركات، قد كبرت بما يعادل 15%، وذلك على نحو ثابت سنوياً عبر العقد الماضي. وإن شركة (بي إس إس مبيعات وخدمات الأطباء) والتي توزع تزويدات طبية بقيمة 600 مليون دولار على مكاتب الأطباء، قد كبرت لتصبح أكبر شركة من نوعها. وإن دار النشر آر آر دونيلي وأبناؤه والتي تتبع هذا النظام تعتبر من بين أهم الوحدات العاملة في هذه الشركة.

وفي الحقيقة إن الإدارة المنفتحة تعتمد على ثلاث أفكار بسيطة:

الناس يعملون بطريقة أفضل عندما يعرفون ما يجري من أمور

إن الشركات التي تتبع نظام الكتاب المفتوح تمكن الموظفين من تعلم أهداف العمل الأساسية وحساباتها. ويتعلمون أيضاً كيف أن عملهم يؤثر في نتائج وحدتهم، وكيف أن الوحدة تؤثر في أداء الشركة.

ليس من المتوقع من عمال المستودعات أو موظفي خدمات الزبائن أن يصبحوا مديرين تنفيذيين ولكن من المتوقع منهم - أن يتعلموا كيفية فهم الميزانية والتنبؤات وبيانات الربح والخسارة والكثير من التقارير الأخرى، والتي تستطيع الشركات عبرها أن تقيس إنجازاتها.

إن الناس الذين يعرفون أهداف شركتهم وحساباتها يتحملون مسؤولية عملهم

كان مديرو الشركات في الأيام الخالية هم الأشخاص الوحيدون الذين يقلقون عندما تكون شحنات المصنع أقل مما خطط لها أو إذا كان معدل مبيعات أحد المحلات لكل زبون انخفضت إلى أقل من عشرة بالمئة. في الشركات التي تتبع سياسة الكتاب المفتوح، الكل يرى تلك الأرقام - وكل الناس يتحملون المسؤولية لجعلها أفضل. لذا فإن الناس يميلون كثيراً للتفكير حول كيفية جعل الأمور تعمل بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وبكلفة أقل.

إن كل الناس يحتاجون لأخذ نصيب من نجاح شركتهم

إن الموظفين في معظم الشركات يجنون مبلغ المال ذاته مهما بلغ تحصيل الشركة المادي. فهم أيد مأجورة. إن شركات الكتاب المفتوح تطلب من موظفيها أن يفكروا ويتصرفوا وكأنهم يملكون المكان وهي تبني التعويضات بناء على ذلك. وعلى نحو نمطي، فهي تدفع مكافآت ضخمة كلما حقق العمل التجاري أهدافه المالية. وبالإضافة

إلى ذلك فإن العديد من الشركات تقدم برنامجاً سخياً لاقتناء أسهم الملكية.

إن هذه المبادئ هي جزء من النظام الإداري، ولذا فهي تعزز بعضها بعضاً. وفي شركة بي إس إس، شركة توزيع للتزويدات الطبية، فإن موظفي كل فرع ينظرون إلى ما يتم من ربح أو خسارة - أرقام واقعية بالمقارنة مع تلك المخطط لها - في الاجتماعات الشهرية. ولمساعدتهم على فهم تلك الأرقام فإن بي إس إس ترعى مسابقات أسئلة وأجوبة صُممت خصيصاً لها، اقتُبست من برامج تلفزيونية مثل برنامج «فاملي فيود وجيبردي»، والتي تبعث جواً من المرح الصاخب. أي رقم يشذ عن الخطة الموضوعية يثير جولة من المناقشات وعصفاً ذهنياً حول ما يستطيع الموظفون أن يقوموا به ليجعلوا تلك الأرقام ترجع إلى المسار الصحيح. إن موظفي بي إس إس يمتلكون دوافع قوية لمراقبة تلك الأرقام عن كثب: بما فيهم المساهمون. ويتلقى هؤلاء الموظفون مكافآت مادية قيمتها المحتملة آلاف الدولارات وذلك لكل واحد منهم، إذا حقق الفرع الهدف أو تجاوز الخطة الموضوعية بينما يحقق أهدافاً مالية معينة أخرى.

فتح الكتب في المؤسسات «المنغلقة»

يبدو هذا الأمر جيداً. ولكن ماذا عن الفجوة بين النظرية والممارسة العملية؟ إن المديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال الصغيرة من الممكن أن يشاطروا الأمور المالية، وأن يعدوا خطط عمل متعلقة بالمكافآت، وأن يقوموا بفعل كل شيء آخر متعلق بتأسيس شركة تتسم بسياسة الكتاب

المفتوح. ولكن إذا كنت مسؤولاً تدير قسماً أو وحدة عمل في شركة كبيرة، قد لا تكون لك السلطة كي تقرر من يمكنه أن يرى الأرقام الأساسية. وقد لا تراهم أنت بنفسك! ولا تستطيع أن تحدث نظام تعويض جديد، أو أن تطلب من الموظفين أن يتولوا المسؤوليات غير المدونة في بنود نقابة العمال. إن تغييرات كهذه تحتاج إلى وقت طويل ومصادر، وذلك دون التطرق إلى دعم كبير من أصحاب النفوذ أياً كانوا.

ولكن هذا لا يعني أن الأفكار التي ينطوي عليها نظام الإدارة المفتوحة لا تجدي نفعاً لك ولؤمستك. وتستطيع بالفعل أن تطبق بعض المبادئ الأساسية للإدارة المفتوحة، حتى في أكثر الشركات تحفظاً. وقد تجد أن تطبيقها سيعزز من أداء الناس على نحو ملحوظ، حتى عندما تُقارن بنتائج قد تحصل عليها المؤسسات حين يسرون إلى آخر الشوط.

كيف تستطيع أن تطبق هذه المبادئ في المؤسسات غير المفتوحة نسبياً؟ إن السر يكمن هنا في استخلاص الأفكار الأساسية وجعل الناس ينطلقون في أساليب لن تهدد أحداً - وبعد ذلك وبكل لطف يتعرفون إلى الحدود الآمنة لهذا الانفتاح.

تزويد المعلومات في محيط العمل

إن معظم الشركات في هذه الأيام تزود موظفيها بمواعين من البيانات الورقية. إن الموظفين المسؤولين عن خدمة الزبائن يعرفون كم هو معدل بقاء المتصل منتظراً على الهاتف. إن العاملين على الآلات يرون الرسوم البيانية التي تظهر فروق الحجم ومعدل الشوائب. وإذا ما دخلت إلى

أي مصنع أو مكتب، فإنك ستجد السجلات وأوراق الحسابات المتنوعة تملأ المكان بما فيها الإلكترونية. وعلى سبيل المثال فإن موظفي صالة عرض أدوات سوني يستطيعون أن يتحققوا من الأرقام الإنتاجية وتباين الموجودات والأعداد الأخرى عبر الشبكة الداخلية.

وإن عرض الأرقام بهذه الطريقة يكون أحياناً وبكل بساطة خطوة نحو أداء أعلى. إن الناس يقيسون أنفسهم وفق المعايير (أو وفق أداء الأمس) ويريدون أن يكون أداؤهم أفضل. ومع ذلك، ما تلبث هذه اللعبة المعينة أن تصبح لعبة قديمة. وإذا لم تكن تعرف ماذا تعني الأرقام ومدى أهميتها، فمن الصعب أن تبقى متحمساً لتحسينها.

إن الشركات ذات الإدارة المنفتحة لا تضع الأرقام على الألواح لمجرد عرضها فقط، بل لتظهر أهمية الأرقام عن طريق ربطها بالصورة الكبيرة. دعنا نقول: إن الهدف المالي لوحدة ما هو تعزير الإيرادات بنسبة 10 في المئة في غضون عام واحد. وتتطلب خطة العمل مضاعفة الشحن بنسبة 8 في المئة والمحافظة على الحد الإجمالي وخفض النفقات الإدارية والمبيعات العامة. وبذلك فإن خطة العمل هذه تزود كل قسم ومنطقة عمل، بمجموعة أرقام مهمة ومتنوعة - أرقام تعني الكثير إذا كان للوحدة أن تحقق هدفها. وفجأة يأخذ مستوى الشحنات نمطاً آخر، وكذلك على ما يبدو الأرقام القليلة الشأن كتلك المتعلقة بكلفة البريد والهاتف. ويقوم جميع الناس بمراقبة هذه الأرقام، لأنهم يعملون يداً بيد نحو هدف مشترك.

إن المؤسسات تستطيع أن تقوم بشيء من هذا القبيل حتى دون سياسة الكتاب المفتوح. على سبيل المثال، ما هو الهدف الرئيسي الفاعل لقسمك؟ هل هو إنتاج أو بيع كمية معينة؟ هل هو خدمة عدد محدد من الزبائن بينما تبقى الإنفاق في الميزانية؟ إن هذه أهداف ذات أهمية بالغة، وليس من الصعب أن يتفهم الناس لمَ هي مهمة؟ إن تقدم سجلات أوراق الحسابات نحو الأهداف الكبيرة سوف يولد اهتماماً أكبر بأوراق الحسابات، التي تسجل التقدم نحو الأهداف الصغيرة فقط. وإلى حد أبعد، فإن الهدف الكبير يزودنا بمحيط العمل الذي يعطي للأهداف الصغيرة معنى.

عقد اجتماعات نقاش خاصة باستمرار

كيف تشجع طريقة التفكير هذه؟ لقد مهدت لمفهوم العمل هذا، ألا وهو عقد اجتماعات نقاش خاصة، شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع والشركات التي تتبع سياسة الانفتاح. إن هذا المصطلح المأخوذ من منطلق التفكير الرياضي لعقد الاجتماعات، وهو مسمى آخر لنظام الإدارة المنفتحة، ألا وهو: لعبة العمل العظيمة. ووفقاً لهذا النظام تعقد سلسلة من الاجتماعات حيث تعمل كل دائرة في المؤسسة بخطة سنوية للميزانية. وتجتمع الدوائر أسبوعياً أو كل أسبوعين لمراجعة أدائهم المتعلق بالأهداف المخطط لها. ويأخذ كل ممثل عن تلك الدوائر هذه الحسابات إلى اجتماع كبير للمصنع أو الشركة حيث تجمع. وبعد ذلك توزع تلك الحسابات المدمجة إلى الدوائر ومناطق العمل حتى يتسنى للناس أن يروا كيفية عمل الوحدة كلها.

إن حسابات سبرينغ فيلد ما هي إلا أرقام مالية. ولكن على الموظفين الاطلاع عليها، حتى يصلوا إلى مفاتيح الحلول والمناطق التي ستساعدهم على تحقيق أهداف الشركة، التي ستتحقق حتى ولو لم تكن الكتب المالية مفتوحة أمامهم. كم من الزبائن قد تمت خدمتهم؟ كم هو مقدار النفقات بالنسبة للميزانية؟ ما هي نسبة التباين بين الشحن والخطة؟ وإذا كان رؤساؤك قلقين حول المشاركة بالحسابات فإنك تستطيع أن تستبدل النسب بقيمة الدولارات الفعلية. ولكن يجب عليك شمل حسابات من الشركة برمتها أو من وحدة العمل، وليس من دائرة واحدة فقط.

إن المعطيات المستمرة لديها تأثيران يستحقان الإعجاب والتقدير. أحدهما أنها تذكر الناس أسبوعاً بعد آخر أنهم جزء لا يتجزأ من الوحدة الكاملة - إن ما يهم بالفعل هو أداء هذه الوحدة الكاملة وليس فريقهم الخاص فقط.

والأهم من ذلك كله، أنها تجبر الناس على إدارة حساباتهم. ويدرك العاملون في الوحدات التي تشذ عن الخطة أنهم يخذلون بقية المؤسسة ولذلك يبدؤون بتوقع المشكلات قبل أن تقع. ويصبحون متمكنين - ليس لإدارة مناطق عملهم فقط، بل ليقوموا بما تحتاجه الشركة منهم.

منح الناس نصيباً من النجاح

إن نظام «الكتاب المفتوح» للمكافآت المالية هو برنامج محفز قوي. إنه يزود الناس الذين يحسنون من أدائهم بمكافآت سخية، وتسمح لهم

أن يتابعوا تقدمهم باتجاه المكافأة طوال السنة. وقد لا تستطيع أن تعد مثل نظام المكافأة هذا في الحال. ومع ذلك فإن المديرين يستخدمون وسائل وطرقاً متعددة، ليربطوا أداء الوحدة بالتعويض:

• إن الشركات الكبيرة تمتلك خطة عمل لجعل الموظفين مساهمين: خطة خيار شراء الأسهم أو خطة شراء الأسهم مترافقة مع خطة تعرف في الإنجليزية بـ 401 (ك): برنامج تقاعد يساهم فيه الموظف، وتمنحه الشركة في الوقت نفسه قيمة المبلغ الذي يدخره. إن قيمة أسهم أي شركة يعتمد على أداء كل وحدة. إن الموظفين يعرفون هذا. وسوف يشجعهم هذا الأمر على أن يصبحوا مساهمين، وسيذكرون دائماً أن مصلحتهم تكمن في صحة الشركة على المدى الطويل.

• إن بعض الشركات تتمتع ببرنامج المشاركة في الربح. إن هذه البرامج قد لا تتعلق بأداء وحدتك أو دائرتك، ولكن الناس يدركون أن الأداء الجيد يساهم في النهاية في الدفع من برامج المشاركة بالربح. والناس يعلمون أيضاً أن الوحدات ذات الأداء الأفضل سوف تجني مكافآت أكثر من الوحدات ذات الأداء الضعيف على المدى الطويل.

• إن الاعتزاز هو نوع من أنواع التعويض، وإن الناس عادة ينظرون إليه بجدية مثله مثل المال. كيف تقارن مسار عملك مع مسار الآخرين في الشركة؟ مع الأعمال التجارية الأخرى؟ إن الشركات المنفتحة تتحدى الناس كي يصبحوا الأفضل وأن يظهر أداءهم المتصاعد بالمقارنة مع منافسيهم في السجلات داخلياً وخارجياً.

• إن المكافآت الصغيرة قد تكون بنفس أهمية المكافآت الكبيرة. هل قام مكتبك بتحقيق الهدف المتعلق بخدمة الزبائن؟ هل كانت شحنات الشركة الشهرية أعلى بنسبة 10 في المئة مما خطط لها؟ وفي بعض الشركات يقدم المديرون البيئزا مجاناً للموظفين إذا ما تجاوزت الخطة أهدافها. والبعض الآخر يجري «يانصيب» لربح تذاكر عرض ما. وبعض الشركات تمنح هدايا فورية قيمتها 25 دولاراً للشخص الواحد.

اذهب إلى ما هو أبعد من الحدود المثبتة

عندما عُرضت فكرة الإدارة المفتحة لأول مرة، فإن الكثير من الشركات عارضتها، وكان السبب معظم الأوقات هو الحماية الذاتية. وكانت أكثر الأجوبة شيوعاً: «لا نستطيع أن نأذن بنشر البيانات المالية لأننا نتاجر علانية». وفي الحقيقة ومن ناحية ثانية، فإن معظم الشركات عامّة، بما فيها شركة سبرينغفيلد. إن الشركات تستطيع أن تشارك غيرها بحسابات أداء الدوائر والوحدات، وفي الوقت نفسه تحظر الوصول إلى البيانات المالية المدمجة. إن بعض المؤسسات تنفر من التفكير بأن نقابة العمال قد تستغل هذا الأمر، فتضغط عليهم بالمطالبة بمزيد من المال. وهذا قلق جوهري، ولكن مبادئ الإدارة المفتحة تسترسل في الاقتراب من النقابة لدراسة فكرة التعاون على تصميم برامج دفع تعويضات الأداء.

وإن أكثر الأمور إثارة للقلق -«منافسينا سيعرفون حساباتنا»- تظهر لنا أن الإدارة المفتحة هي عمل فيه كثير من التوازن. وهناك دائماً

بيانات أساسية يجب على الشركات حمايتها. ولكن شركات الإدارة المفتوحة تجد أنها تستطيع أن تشارك الموظفين بالمزيد من المعلومات، التي كانوا يعتقدون في السابق أنها مأمونة. ومرة أخرى، فإنها مكرسة لفكرة أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية في الظلام. إن المؤسسات التي طبقت سياسة الإدارة المفتوحة تجد أن مثل هذه الاعتراضات تتبخر في الهواء عندما تظهر النتائج. وبالفعل فإن الإدارة المفتوحة تنتشر عادة في الشركات، كما ينتشر هتاف الناس في مباراة رياضية. وتبدأ أولاً بدائرة واحدة أو وحدة، ومن ثم يتبعها الآخرون.

ولتجرب أساليب وتقنيات السياسة المفتوحة في شركتك، ابدأ ببعض الأفكار المطروحة هنا وبعد ذلك باشر في المشاركة بالمزيد من المعلومات. وكلما فتحت شركتك كتبها فأنت على الأرجح ستري أداء أفضل. وليس هناك شيء أفضل من الأداء المتحسن ليهدي من مخاوف الناس من المجهول.

قراءات إضافية

The Great Game of Business by Jack Stack with Bo Burlingham (1994, Doubleday)

“Open-Book Management: Bulletin” (monthly newsletter edited by John Case)

Open-Book Management: The Coming Business Revolution by John Case (1995, HarperBusiness)

“Opening the Books” by John Case (*Harvard Business Review*, March-April 1997)

The Power of Open-Book Management by John P. Schuster, Jill Carpenter, with M. Patricia Kane (1996, John Wiley & Sons)

استخلاص المعلومات من غابريل زولانسكي

تحسين طريقة الانتقال المثلّي

لورين كيلير جونسون

يبدو الأمر سهلاً جداً: إن الأشخاص الموجودين في وحدة (A) في شركتك هم أشخاص موهوبون جداً، وبكلمة أخرى ماهرون بتصميم المنتج، وتريد أن تستخرج موهبتهم في وحدات (D, C, B). ولكنك عندما تحاول نقل هذه الممارسة الأفضل تبوء مساعيك بالفشل. إن الموظفين في مجموعة (B) يثبتون لك أنهم لا يستطيعون تطبيق هذه الممارسة. وأما الأشخاص في وحدة (C) فهم يعيقون اكتسابها. وبالرغم من أن العاملين في وحدة (D) ينفذون هذه الممارسة بشجاعة، فإن نتائج عملها لا تقارن بنتائج عمل (A). تصاب أنت بالإحباط، وتتخلى عن بذل المجهود.

ولتشعر بالارتياح، فأنت لست الوحيد في هذا الشأن. ووفقاً لغابريل زولانسكي مؤلف كتاب «المعرفة غير المنقولة: معوقات المعرفة في الشركة» وبروفسور زميل للإدارة والإستراتيجية في معهد الدراسات

العليا لإدارة الأعمال والبحوث، فإن معظم الشركات يلقون صعوبات كبيرة في محاولة نشر أفضل المزاوالات. وهذا بالرغم من فيض «الأداء الممتاز في عقر دارهم». وعندما لا تقدر الشركات على رفع مستوى المعرفة الكامنة ينتهي بها الأمر إلى فجوات أداء بنسبة 200 أو أكثر بين الوحدات المقارنة - وتبلغ قيمتها مئات الملايين.

كيف يستطيع المديرين التنفيذيين جعل معرفة شركتهم الكامنة أكثر انتشاراً اغتنام الكسب المالي الذي ينتظرهم إذا استطاعوا أن يسدوا فجوات الأداء تلك؟ يقول زولانسكي: إن الشركات يجب عليها أن تدرك أن هناك ثلاثة تحديات فريدة من نوعها تتعلق بإدارة نقل المعرفة الداخلية، ولذا يجب على المديرين أن ينظروا إلى أبعد من العوامل المحفزة المألوفة - على سبيل المثال: «المصدر» عدم رغبة الموظف في المشاركة في المعطيات بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم رغبة «المتلقي» وهو الموظف المقاوم للتغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين يجب أن ينتبهوا إلى عوائق المعرفة السبع أيضاً، والتي يقسمها إلى أربع فئات:

خصائص المعرفة:

- 1- الغموض السببي: لا نعرف بالضبط ما هو سبب الأداء المميز، وكيف قد تتفاعل هذه القوى في وحدة أخرى؟
- 2- معرفة غير مثبتة: عند محاولة نقل أفضل ممارسة طورت أخيراً، لا نتق بأن هذه المعرفة ستكون فاعلة في وضع جديد.

مصادر الخصائص:

3- افتقار المصادقية: إن أعضاء الوحدة العالية الأداء لا ينظر إليهم من قبل الآخرين في المنظمة على أنهم مطلعون وجديرون بالثقة.

متلقي الخصائص:

4- افتقار القدرة على استحواذ الانتباه: الناس لا يقدرّون قيمة المعرفة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فهم مفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة لتفعيل المعرفة.

5- افتقار القدرة على الاحتفاظ: لا يستخدم الناس المعرفة المنقولة على نحو كاف لغرسها في الطريقة التي يعملون بها.

الخصائص الثقافية:

6- «العقم» تفتقر الشركة إلى الأنظمة والهيكل لتمكن الناس من التعرف على المعرفة المتوفرة واغتنام الفرص لرفعها.

7- الافتقار إلى العلاقة «الحميمة» بين المصادر والمتلقين. لا يتبادل أفراد الوحدات المختلفة أي تعاون أو تواصل إيجابي.

«إطلاق» المعرفة

ووفقاً لبحث زولانسكي فإن أكثر عوائق المعرفة ترويعاً ثلاثة أمور: الالتباس السببي، وافتقار الموظفين المتلقين إلى المقدرة على الاستيعاب، وفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين.

وبرغم أننا لا نستطيع أن نوضح الالتباس السببي كلياً، فإن زولانسكي يرى أننا نستطيع أن ننشئ ونتحرى لنكتشف: لماذا تعمل الممارسة الناجحة بهذا الشكل الجيد؟ ويقول أيضاً: «يجب علينا أن نسأل الناس الذين عملوا لدى الشركات التي كان لها مثل يُحتذى به مدة عشرين عاماً: لم يفعلون ما يفعلون وكيف؟ وبعد ذلك فكر بأعماق معرفة تلك الممارسة، وسأل نفسك: ما هو المكسب المحتمل من تطبيق هذه الممارسة في وحدة ثانية؟ كم من الوقت ستستغرق لتصبح متساوية في النوعية أو حتى أفضل في الوحدة المتلقية؟ إن كل معوقات المعرفة تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها، لذا يجب عليك أن تبادر بالمقايضة».

إن التغلب على معوق مقدرة الاستيعاب يبدو مباشراً وصريحاً أكثر. وبالفعل فإن زولانسكي قد رأى أن العديد من الشركات قامت ببذل مجهود متفق عليه لمخاطبة «مؤشر التمسك بالمعلومة». وإن الإستراتيجيات الأساسية تتضمن التدريب والتثقيف، وذلك للتوثق من أن أعضاء الوحدة المتلقية لديهم المهارات والكفاءة التقنية والإدارية لاستيعاب الممارسة الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يجب عليهم نقل رؤية الشركة، وما تريد أن تحققه من خلال نقل المعرفة الموجودة. وأخيراً، ولتحسين مقدرتهم على الاستيعاب يجب على المتلقين أن تكون لديهم المفردات اللازمة للتحدث عن الممارسة المنقولة، ويجب أيضاً أن تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية لتطبيق هذه الممارسة. وإذا لم يعط التدريب أو التثقيف أي نتائج، يقول زولانسكي: «وجب على المديرين أن يقوموا بتوظيف أشخاص جدد يستطيعون أن يستوعبوا الممارسة المنقولة».

وفيما يتعلق بفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين يوصي زولانسكي بالقيام بكل ما يمكن لتوثيق العلاقات بين الناس، ويفيد قائلًا: «فيما يتعلق بالعلاقات الحميمة يشعر الناس أنهم يستفيدون من هذه الروابط، ويتمتعون بالتفاعل مع الناس، ويتعاونون بسرعة أكبر، ويكون إنتاجهم أعلى بكثير ويستجيبون لبعضهم على نحو أفضل. إن كل هذا أساسي في نقل أفضل ممارسة - لأن الطرفين يجب أن يتفاعلا مرة بعد مرة ولأوقات طويلة».

ولتعزيز العلاقات الحميمة تستطيع أن تتهاون بعض الشيء فيما يتعلق بقيود ميزات السفر والاتصالات، وأن تبحث عن الفرص لتشجيع العمل الجماعي بين المجموعات المعنية. ويقول زولانسكي: «عندما أرادت شركة هيووليت باكارد نقل ممارسة التصميم من الولايات المتحدة إلى سنغافورة، أتاحت لكلتا مجموعتي المهندسين فرصاً لقضاء بعض الوقت بعضهم مع بعض وفي ظروف قاسية نوعاً ما. لقد قاموا بتسلق جبال «روكي ماونتينز» في أمريكا، ولكن أقوى تجربة في توطيد العلاقة كانت بتناول الطعام المكسيكي سوية. عندما تعاني أنت وزميلك من تناول الفلفل الحار، فبالطبع سوف تتحدان بسرعة فائقة!»

أهمية التوقيت

وينصح زولانسكي أيضاً المديرين أن يميزوا بين مراحل أربعة، لنقل أفضل ممارسة:

1- المبادرة: التعرف على الفرصة واغتنامها لنقل المعرفة.

2- التنفيذ: تبادل المعلومات والمصادر بين المصدر والمتلقي.

3- التأهب: البدء باستخدام المعرفة المنقولة وتصحيح المشكلات غير المتوقعة.

4- التكامل: جعل الممارسة المنقولة عادةً.

ويقول زولانسكي: «إن عوائق المعرفة المختلفة تصبح مشكلة أكبر في مراحل مختلفة». وعلى سبيل المثال: «إن مصداقية المصدر وإثبات المعرفة والالتباس السببي على نحو خاص أكثر أهمية عبر مرحلة المبادرة، في حين تصبح مقدرة الاستيعاب مسألة هامة عند التنفيذ والتأهب والتكامل». والأمر الذي يبلغ الأهمية نفسها هو «كلما بدأت مبكراً في مخاطبة عوائق المعرفة، كان هذا الأفضل - لأنها جميعها تتطلب وقتاً لإزالتها. وإذا انتظرت طويلاً لمعالجتها فإنك قد تكون غارقاً في أخطاء سوف تكلفك الكثير».

إن دراسة زولانسكي استكشفت وقع وتأثير العوائق المحفزة في كل مرحلة من مراحل النقل الأربعة. وإن تلك الموجودات كشفت عن تعقيدات مذهلة. وعلى وجه التخصيص: وُجد أن المتلقي الذي يكون محفزاً لتنفيذ الممارسة الأفضل من وحدة أخرى يستطيع بالفعل أن يكشف مشكلات الانتقال عبر مرحلة التأهب. لماذا؟ لأن الشخص قد يصرف المساعدة الخارجية قبل الأوان ويوسع من تعديلات، تبدوله مباشرة، لمشروعات هامة ويقوم بالتغيرات غير الضرورية للاحتفاظ بالاعتزاز بالملكية والمنزلة أو يتبنى ممارسات جديدة في أسوأ وقت

محتمل جراء حماس غير محسوب. ويضيف زولانسكي قائلاً: «إن حافز المتلقين قد يكون، بناء على ذلك، نافعا للبدء في الانتقال، ولكنه قد يعقد عملية التنفيذ».

أحتذي أو لا نحتذي؟

لقد تضمنت مقترحات زولانسكي عدة معان أساسية للمديرين. وإن إحدى هذه الأمور هي: «إدارة استخدام المعرفة الموجودة مختلفة عن إدارة تكوين معرفة جديدة». «ففي الحالة الأولى أنت تريد الناس أن يحتذوا بما هو أكثر فاعلية، وأن تحصل على نتائج، وعندها تبدأ بمحاولة إصلاح المشكلات فقط. وأما الحالة الثانية، فعلى الأرجح أنك تريد أن تمنع الاحتذاء. إن هذه المبادئ متناقضة، لذا فعليك أن تكون واضحاً فيما يتعلق بالتوقيت الذي تقوم به بأحد الأمرين».

ويوجه الالتباس السببي «يجب علينا أن نتقبل أننا لا نعرف ما نقوم به - حتى عندما نحتاج للتظاهر من أجل أن تظل شركاتنا تنافسية. يجب علينا أن نكون متواضعين وواقعيين على حد سواء - ومع ذلك فإن معظمنا واثقون أكثر من اللزوم بمقدرتنا على نقل المعرفة». وهذا ما يجعل الاحتذاء أكثر أهمية. وكما يشرح لنا سولانزكي: «إذا بدأت مبكراً بتعديل أفضل ممارسة تحاول نقلها وباءت محاولتك في الوضع الجديد بالفشل، فلن تقدر على تحديد لِمَ فشلت؟ إن أفضل أمل لديك لمحاولة معرفة سبب المشكلات هو أن تستخرج نسخة من مصدر الممارسة، وبعد ذلك قارن ما بين النسخة والأصل. والمقصود هنا، محاولة تصميم تجربة يُتحكم بها قدر الإمكان».

وأخيراً يوصي زولانسكي بتحديد «قدوة عاملة تمثل كل ما تريد أن تستنسخه. لا تقوم بترقيع الأفضل بالأفضل، أو بترقيع قطع من الممارسات من مصادر مختلفة. إن القدوة العاملة الكاملة تعطيك أفضل فرصة للتعامل مع عوائق المعرفة. سوف ترى كيف تتصل الأجزاء وكيف تتداخل، وهكذا فأنت على هذا النحو تخفف من الالتباس السببي».

وتقترح دراسة زولانسكي أن العقبات التي تقف في وجه نقل المعرفة الأفضل هي أكثر تعقيداً وإزعاجاً مما يتصور أي منا. ولكن إذا ما تفهمنا تأثير المعرفة والعوائق المحفزة نستطيع أن نحسن من فرص غرس الأداء المحتذى به عبر المؤسسة وإدارة مصدر مصلحة شركائنا التنافسية الثمينة بطريقة أفضل.



هل ينهك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل؟

يتساءل جاك ستاك والمؤلف المشارك بوبرلينغهام في كتابهما (نصيب من النتائج) فيقولان: إن تفكير الإدارة التقليدية الذي يشدد على إدارة الناس «يدفع الشركات لإنفاق بلايين الدولارات من أجل تنفيذ التأليف الشهري من الأنماط الإدارية - ولكن ماذا ينتجون؟ ويجيبان: «الكثير من السخرية ومقاومة التغيير».

ولكن هناك بديل - بديل يمكّن الإدارة من مساعدة الناس على أن يفهموا: أن لديهم دوراً مباشراً في تأسيس نوع الشركة التي يريدونها. ويكتب ستاك وبوبرلينغهام: إن مثل هذا النظام يمكّن الموظفين من أن يصبحوا منخرطين جداً في الوصول إلى أهداف الشركة المالية، لدرجة أنهم يتحملون مسؤولية شخصية في بند الميزانية الفردية في بيانات الدخل. وفي الواقع فإن اصطفا فهم مع أهداف الشركة يمكنهم من أن يديروا أنفسهم بأنفسهم. وهذه فكرة مناسبة جداً بالفعل.

إن ستاك وهو الذي يادر بفكرة نظام الإدارة المفتحة هو أيضاً المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي شركة مملوكة من

قبل الموظفين تقوم بتزويد محركات معادة الصنع إلى شركات السيارات الرئيسية. وفي مقابلة أجرتها معه مجلة «آخر الأحداث الإدارية»، التي تصدر عن جامعة هارفارد، أشار إلى بعض المقومات التي تكون مثل هذا النوع من الثقافة.

اكتب اسم شركة لها تراث خاص بها وفق تقديرك

ما عليك إلا أن تلقي نظرة على ما جرى للخطوط الجوية ساوث وست بعد أحداث الحادي عشر من أيلول الإرهابية. جاء موظفو تلك الشركة بفكرة تحد من الإنفاق، وقاموا بالتبرع بمالهم الخاص بحصصهم من الإسهام في الأرباح، وقدموا أوامر قبض بمبالغ إعادة الضريبة الفدرالية إلى الشركة. ولكن شركات الطيران الأخرى واجهت الكثير من السخط، لأنها سرّحت الآلاف من الموظفين، وصرحت أنها لا تستطيع دفع تعويضات نهاية الخدمة، وطالبت الحكومة ببلايين الدولارات كمساعدة طارئة. واليوم فإن مجموع قيمة استثمارات المسهمين في شركة ساوث ويست تقدر بنحو 9 بلايين دولار، بينما قيمة الشركات الأخرى مجتمعة لا تتجاوز سبعة بلايين دولار ونصفاً.

ما الأمر الذي يجعل شركة طيران ساوث ويست فريدة من نوعها؟ إن موظفيها يشعرون بأن الخطوط هي ملك لهم.

إن موظفي خطوط ساوث ويست يملكون 10 في المئة من الشركة ولكن موظفي شركة طيران يونايتد يملكون 55 في المئة، فما الذي يجعلها تتأرجح على حافة الإفلاس؟ ما الذي تفهمه من ذلك؟ إن

هل ينهك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل

استثمارات المسهمن ليست كافية وحدها لتكوين ثقافة الملكية. وبالطبع فإن جزءاً من المشكلة هو تقليلنا من شأن القيمة المالية لاستثمارات المسهمن. إن الشركات استخدمت تلك الاستثمارات كوسيلة للتوظيف ولكن 85 في المئة من كل الخيارات التي عرضت في مجلة «فورتشن» من الشركات الخمس مئة في السنوات العشر الماضية لم تتحول إلى أي استثمار للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أصبحت الملكية برنامج استحقاق. ولقد أقرضت الشركات المديرين التنفيذيين مالاً لشراء الأسهم، وأعفتهم من سداد القرض عندما لم يتمكنوا من ذلك. ولقد أحدث هذا الأمر عقلية الشعور بالرضا والامتنان الفوري. ولأن الموظفين لم يبذلوا أي جهد للحصول على هذه الاستثمارات، فإن العديد منهم لم يمتلكوا ما أسميه أنا الملكية السيكولوجية - لا يعرفون قيمة الملكية ولا المسؤوليات التي تترتب عليها.

وبهذه العقلية السيكولوجية فإن الموظف لا يحتاج إلى أن يدار من قبل أحد - لأنه يقوم بإدارة نفسه بنفسه. والأمر الذي يرافق ثقافة الملكية هو ملكية شخص ما في الشركة لفكرة ميزانية فردية. وبذلك فإن كل فرد فيها يدرك إسهامه في بناء الشركة بنحو عام. إن الموظفين يدركون أيضاً أنهم يؤلفون سوية جماعة تمثل العمل التجاري، ثم إنهم هم الأشخاص الذين يعدون معايير الشركة وقيمها - هم ليسوا الأشخاص الذين يقعون في زاوية الغرفة يكتبون بيانات الرؤيات والمهمات. وبالإضافة إلى ذلك، فهم لا يقومون بأداء العمل لينالوا زيادة في الأجر في آخر السنة لجدارتهم فقط، بل لأنهم يحاولون بناء شيء ما يدوم إلى أجل طويل.

يبدو أن سيكولوجيا الملكية تتطلب أمراً آخر بالإضافة إلى استثمارات المسهمين

تريد أن يقوم الموظفون بإلقاء نظرة شمولية إلى العمل - كيف تتوافق جميع الأقسام والبحوث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن وقسم المالية بعضها مع بعض في نفس الطريقة التي يتبعها العمل التجاري، ألا وهي نظرة موحدة لمنتجاته الفردية وخدماته.

إن كل شيء في هذه الأيام مقسم إلى إدارات، وإذا كنت في صدد بيع آلات النسخ فإن أهداف أدائك على الأرجح ستكون تحديد أمور مثل: كم من المكالمات الهاتفية يجب عليك أن تجري أسبوعياً؟ وكم من الاتصالات الجديدة يجب أن تتمم؟ وكم من جولة يجب عليك أن تقوم بها في المصانع، ولكن ليس هناك أي شيء في هذه القائمة يرتبط بخطط مبيعات الشركة الإجمالية. ألا تعتقد أن جزءاً من عمل مندوب المبيعات هو مساعدة الشركة على رسم خط مبيعات بيانات الشركة؟ إن معظم الشركات لا تضع هذا الأمر كجزء من مسؤولية مندوب المبيعات.

إن الشركات هي عبارة عن أقسام مستقلة، وهي تطلب من الناس أن يصنعوا منتجاً عظيماً أو أن يزودوها بخدمة عظيمة، ولكن القليل من المنظمات تطلب من موظفيها أن يبنوا شركة عظيمة. إنها لا تطلب من موظفيها أن يفكروا خارج نطاق معرفة كيفية بناء نجاح الكيان كله. إنها لا تأسر درجة ذكاء الموظف القصوى.

الاستماع إلى النسب

إن شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع ركزت على نسبتين ماليتين تشذان عن معايير التجارة. كيف تستخدم هذ النسب لترصفها مع سلوك الموظف؟ دعونا نقل: إن حسابات المدين (مبيعات الائتمان الكلية مقسمة على حسابات المدين) هي إحدى النسب المختارة. إن هذه النسبة تعطيك مؤشراً للمدة المطلوبة لجمع حسابات المدين. ويقول جاك ستاك المدير التنفيذي: «إن معظم الناس يظنون أن إدارة الحسابات هي مسؤولية القسم المالي»، ولكن إذا رُفِضت شحناتك من قبل قسم تفتيش بضاعة الزبائن لأنك لم ترسل العدد الصحيح للبضائع المطلوبة، فإن الدفع سوف يتأخر حتى تُحل المشكلة. ويضيف قائلاً: «هكذا تسبب مثل هذه الأمور، كمعنويات الموظف الضعيفة أو العمليات السيئة، ظرفاً يضع الشركة في موقف يتطلب ثلاثة أو أربعة أضعاف الوقت المطلوب الاعتيادي، الذي يحتاجه العمل لجمع حسابات المدين. ويقول ستاك أيضاً: «إذا كانت الشركة صغيرة فقد يؤثر هذا في مقدرتها في دفع الأجور، ولكن معظم الشركات لا تخبر موظفيها ولا الشخص الذي لم يتم عملية الشحن الصحيحة أن هذه الأمور تؤثر في عدم دفع الأجور».

ما هو دور ثقافة العمل التجاري في كل هذه الأمور؟

لدينا مشكلة كبيرة في التثقيف الاقتصادي في الولايات المتحدة. إنه لأمر مذهل حقاً، إن الناس يذهبون إلى العمل يومياً، ويدفعون أقساط

البيوت، ويستخدمون بطاقات الائتمان، ويدخرون المال لدفع المدارس وللتقاعد - ومع ذلك فإن القليل منهم يستطيعون أن يجيبوا عن هذا السؤال: «هل الشركة في حالة سليمة؟» وإن هذا الخطأ لا يقع على عاتق الموظفين فقط - إن معظم الشركات لا تجعل من المعلومات أمراً مفهوماً أو في متناول اليد.

«إن التخفيض من حجم حسابات المدين يمكّنك من تخفيض الديون، الأمر الذي سيساعدك على الحصول على دخل أعلى. إن المال الذي ستوفره من نفقات الفائدة سيعزز من ربحك. لذا ولكي نجعل الجميع يركزون تفكيرهم في تحسين حجم حسابات المدين، نأخذ جزءاً من التدفق النقدي المحسن الناجم عن جهودنا ونضعه في برنامج مخصص لدفع مكافآت الموظفين. إن هذا الأمر سيوضح للناس كيف أن الأمور من الممكن أن تكون مختلفة تماماً.

«وعليك تشجيع الناس على المدى الطويل، ليفكروا في نسبة السعر إلى الربح المتحقق. ما هي التغيرات التي تستطيع أن تقوم بها لتعزيز السعر/الربح المضاعف؟ تخيل أن هناك مستثمراً يريد أن يشتري شركتك - فأنت تريد أن تزيل جميع الأسباب التي تجعله يفكر في عدم الشراء. أين سيجد عيوباً في شركتك؟ هل تكمن العيوب في المعنويات أم في النوعية؟ هل توجد جميع حسابات المدين في نفس القسم؟ أو أن نفقات الرعاية الصحية قد تكون غير سليمة. شجع موظفيك على النظر إلى تلك المؤشرات تماماً، كما يمكن أن ينظر إليها الأشخاص من خارج المؤسسة.

إذا لم يتعرف الناس على الفرص التي تجعلهم مرتاحين مادياً هم وغيرهم، فإنهم لن يحفزوا من قبل تلك الفرص. ولهذا السبب فقد دأبت شركتنا منذ 25 عاماً على تدريب الموظفين لغة تجارة الأعمال - ليس ليفهموا نظام التقاعد (401) ك فقط، بل ليفهموا أيضاً ما يعني الربح المضاعف والهامشي. وكنتيجة لذلك فإن موظفينا هم في وضع أفضل للدخول إلى استثمارات الوقت والمال الضرورية، التي ستهيئ مستقبلًا آمناً لهم ولعائلاتهم.

هل تقوم بفعل أي شيء معين لتشجيع مديريك على

التفكير في مجال بناء نجاح الكيان كله؟

إنني لا أختار الموظفين بناء على مستوى مهاراتهم - إذا كانوا قادرين على استيعاب عمل الآلات أو إذا كانوا بائعين ماهرين أو إذا كان عطاؤهم للمعلومات غزيراً. يجب على المديرين ذوي الرتبة المتوسطة أو المشرفين الذين يعملون مباشرة مع الموظفين، أن يفهموا ويفسروا النسب المالية التي تأتي من الميزانية العمومية وبيانات الدخل والتدفق النقدي. إن هذه النسب تقوم بإرسال إشارات معينة حول ما يجب إصلاحه من أجل تحسين القيمة. ويجب عليك أيضاً أن تفتح دفاترك - تظهر للناس مكانتهم في الصورة الكبيرة. إن اجتماع هيئة الموظفين الأسبوعي يتضمن مناقشات حول بيان الدخل والنقد المتدفق للشركة وفروعها. إن الناس عبر هذه العملية المتكررة يتقدمون نحو إدراك وسيلة الحصول على الربح وما يجب عليهم أن يقوموا به

ليصبحوا منافسين، وهذا الفهم يعطيهم الثقة بأن يؤمنوا بمقدرتهم على الوصول إلى أهدافهم.

قراءات إضافية

A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business by Jack Stack and Bo Burlingham (2002, Doubleday Currency)

