

تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كي تنفذ إستراتيجية جيدة التخطيط فإنك تحتاج إلى مجموعة محددة من المهارات. مقالات هذا القسم تضع خطة مفصلة لتلك المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. ستكتشف كيف ستحشد موظفيك خلف إستراتيجية الشركة. وتحدد التدابير المطلوبة في وحدتك كي تدعم الاتجاه الإستراتيجي للشركة وتحافظ على الدعم حتى إذا تغيرت الظروف. وهناك مختارات إضافية توفر فِكراً عن إدارة الخطر القائم في وضع إستراتيجية وتنفيذها، وتعديل إستراتيجيتك إذا كانت التغييرات في مسرح الأعمال تضمن مرونة أكثر وتتيح استخدام تقنيات مستندة إلى الشبكة العنكبوتية كي تعزز مرونتك الإستراتيجية أكثر.



كيف تحشد أكبر دعم خلف الإستراتيجية؟

بول ميكلمان

إن حشد شركة معقدة، وفي أحسن الأحوال، عالمية ذات ترتيب هرمي على نحو غامض خلف إستراتيجية تحركها ظروف سوق دائمة التغير يُعد تحدياً. إنه لا يستلزم فقط رؤية مدعومة بتواصل شفاف ينطبق من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى القاعدة، ولكن أيضاً المشاركة المركزة من قبل الموظفين عند كل مستوى في الشركة لا سيما من قبل وخاصة رؤساء الوحدات حيث تبقى في أيديهم المسؤولية المخيفة لصنع إستراتيجية جماعية عامة هادفة وقابلة للتنفيذ عند فرقتهم.

كما أشار مؤخراً بوب موفات النائب الأول لرئيس قسم الإمداد المدمج في شركة IBM: «أفكر في كل لحظة من اليوم في شأن الإستراتيجية؛ لأتأكد من أنني أفهم إستراتيجية عملنا والطريقة التي أستطيع بها أن أمكن تلك الإستراتيجية» يشير موفات هنا إلى أمر يذهب بعيداً أعمق من مجرد التأكد من أن وحدته تسهم في أهداف الشركة. إنها ببساطة

الأهداف النهائية. إن الإستراتيجية هي الطريقة التي وضعتها الإدارة العليا لبلوغ ذاك الأمر. وكي تكون فعلاً منسجماً، يجب عليك استخدام إستراتيجية الشركة كي تقرر كيف - عبر أي موارد وعمليات - يمكن لك أن تساعد بأسلوب أكثر فاعلية لوصول مؤسستك إلى أهدافها.

إن إنجاز هذا الأمر يقتضي ثلاث خطوات أساسية مع أنها ليست بسيطة:

1- التأكد من أن لديك فهماً واضحاً للإستراتيجية.

2- تحويل تلك الإستراتيجية إلى شيء قابل للتطبيق عند هيئة موظفيك.

3- تنفيذ الإجراءات التي ستحافظ على وحدتك منسجمة مع الإستراتيجية.

في هذا الجزء نناقش الخطوة الأولى:

ليس هناك شك في أن المسؤولية عن توضيح الإستراتيجية وتنسيقها يجب أن تبقى في المرتبة الأولى. لكن المؤسسات التي تظهر نفسها بأحسن مما هي عليه، وأحياناً يمكن لأنظمة اتصالات الشركة المعيبة التي تشوبها شوائب غالباً أن تقف في طريق نوع الاتجاه الواضح الشفاف المطلوب لتوجيه مؤسسة منجازه.

وهكذا فإن المدير التنفيذي الحكيم سوف يعالج مشكلة الإستراتيجية بشجاعة وسوف يعزز معرفته بتفويض الشركة له.

أسئلة أساسية في عملية الانسجام الإستراتيجي.

في عملهم على مخططات الإستراتيجية، يحدد رواد بطاقة القيد المتوازنة روبرت كابلان وديفيد نورتون أسئلة الإستراتيجية الأساسية الآتية:

هل لديك فهم واضح للإجابات عن الأسئلة والاستفسارات التي تطرحها عليك شركتك ووحدةك؟

• كيف سننجح مالياً؟

• ماذا يجب علينا أن نقدم لربائتنا كي نحقق رؤيتنا المالية؟

• أي عمليات يجب علينا أن نتفوق بها حتى نقتنع ربائتنا المسهمين؟

• ماذا يجب على مؤسستنا أن تتعلم وكيف يجب عليها أن تتحسن كي تنجز أهدافنا؟

ابدأ بالسؤال، ابحث عن تفسير رئيسك وحيث يكون مناسباً عليك أن تصل إلى إدارة أعلى. لا تكتفِ بالتطلع إلى المعطيات التي تتمخض عن اللقاءات المباشرة. فإن خطب المدير التنفيذي الرئيس وتقارير توجه إلى حاملي الأسهم ووثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيمة. ويشير أستاذ الإدارة في كلية بابسون Babson آلان كوهين إلى أنه في بعض الشركات تكون الإستراتيجية واضحة «لكن في شركات

أخرى يجب أن يُستدل عليها من الإدارة العليا» ما الذي يدور في عقول كبار مديري هذه الشركات؟ هل يتحدثون عن ضبط التكاليف؟ هل يناقشون بلوغ الحد الأعلى من النمو، أم بناء حصتهم من السوق، أم توسيع خطوط المنتج؟

وفي الخطوة اللاحقة، قارن ما سمعته وقرأته حول الأولويات الإستراتيجية مع الجهة التي تمضي إليها موارد الشركة فعلاً. قد يكون كثير من الحديث حول الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة من أجل تسويق خطة المنتج الموجود فإن ذلك يعني شيئاً مختلفاً تماماً.

إنها مهمة المدير التنفيذي أن يأخذ كل المعلومات المتاحة والدقيقة والشفوية والمشاهدة ويدمجها ويوجد نوعاً من التكامل بينها. وفي ضوء المصادر المتعددة للمعلومات التي تتكلم عليها، فإنها نادراً ما تكون فكرة سيئة أن تمحص فهمك للإستراتيجية مع أولئك الذين حولك.



كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

بول ميكلمان

يجب أن يؤثّر تغيير ما في إستراتيجية شركة في كل موظف في الشركة بصورة أو بأخرى. قريباً من قمة الرسم البياني التنظيمي يكون التأثير غالباً دراماتيكياً، ولكن كلما ذهبت أعمق في المؤسسة، فإن الطريقة التي يجب أن تُظهر الإستراتيجية الجديدة نفسها بها يمكن أن تصبح غير واضحة.

إن مسؤولية توضيح ما تعنيه الإستراتيجية على مستويات الوحدة والفريق والفرد ورؤيتها قد أخذت طريقها إلى التنفيذ هي مسؤولية يتشاركها المديرون من كل المراتب.

للمساعدة في هذا المسعى، أجرينا مسحاً استطلعنا فيه آراء الخبراء؛ لنجمع خطة بثلاث نقاط من أجل تحويل إستراتيجية شركة إلى برنامج عمل قابل للتطبيق.

1- بلغ الإستراتيجية إلى الفرق والأفراد باستخدام اللغة والسياق المناسبين.

2- أشرك فرقا في تحديد كيفية ربط الإستراتيجية بالوحدة وما هو الدعم الذي تتطلبه.

3- تأكد من أن كل مرؤوس مباشر قد فهم برنامج العمل ووافق عليه واتخذ مكاناً له على المسار الصحيح.

«إن العقبة الأكبر للانسجام هي الافتقار للفهم» كما يقول ميتشل غوز وهو مستشار مع مجموعة:

Customer Manufacturing Group ورئيس سابق لـ Teledyne Components وهو قسم من شركة Teledyne حيث يرى أن سبب فقدان الفهم هو ببساطة أن إستراتيجية الشركة سهلة بنسبة كافية لكن يجب عليك أن تتعش الإستراتيجية من أجل فريقك، وكثير من المديرين التنفيذيين يهملون القيام بهذا العمل.

وتقول مستشارة التخطيط الإستراتيجي والمديرة الإدارية لدى RSM McGladrey كيب لوريتس: «يجب أن يكون عمل المدير هو أن يأخذ أهداف وإستراتيجيات الشركة ويعيد تعريفها بطريقة تجعلها حقيقية في نظر الموظفين في أقسامهم» وتتابع قائلة: «إن العمل الأبسط والأكثر وضوحاً هو الأفضل». مثلاً، إذا كان الجزء الأساسي من الإستراتيجية

كيف ستحوّل إستراتيجية إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

يرمي إلى تعزيز نسبة النجاح لمنتجات جديدة، عليك أن تبلغ كيف يرتبط ذلك بوحدة خدمة الزبون التي تديرها.

وأساساً، قد يكون أكثر فاعلية في أول الأمر أن تخمن تأثير الإستراتيجية في فريقك - وليس أن تملي ذلك لأنك سترغب في التأكد من أن فريق العمل يشعر كما لو أنه يشكل خطته الخاصة. إن إشراك المرؤوسين مباشرة في مناقشات الطريقة التي سينفذون بها الإستراتيجية يمكن أن يحسن إلى حد كبير التزام الموظفين بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها. طبعاً يجب على المديرين أن يسهلوا، وأن يديروا هذه العملية بتوجيه الموظفين كي يجيبوا عن هذه الأسئلة.

● كيف يجب أن تؤثر الإستراتيجية في وحدتنا؟

● ما الذي يجب علينا أن نجزه بناء على ذلك؟

● كيف سنجزه؟

مع الإجابات التي في متناول الفرق تستطيع حينئذ أن تطور لغة مشتركة وإطار عمل من أجل طريقة التفكير والحديث عن الانسجام، الذي سيشير إلى تقرير من فريق الاستشارة المحفّز، بحيث يتمكن الناس من «ملاءمة سلوكهم مع مجموعة الأهداف والأعمال المفهومة على نحو مشترك».

وتقترح لوريستين كي نعزز هذا الوضع - استخدام الرسوم البيانية والأدوات المساعدة الأخرى لقياس التقدم تجاه الأهداف الجديدة.

ومع مجموعة إرشادات الفريق، فإنه يجب على المديرين أن يحولوا انتباههم إلى العمل مع مرؤوسيه المباشرين. يقول ستيف وترهاوس مؤلف كتاب The Team Selling Solution: «يجب أن تضمن الإدارة أن كل موظف يفهم كيف هو/ هي سيقدم قيمة إلى الشركة وكيف أن أعمالهم ستجعل الشركة تتقدم». وبصورة دقيقة، فإنه يجب على المديرين أن يكونوا متأكدين من أن مرؤوسيه المباشرين يتفوقون على الطريقة التي ستؤثر بها الإستراتيجية الجديدة في الطريقة التي يرتب فيها كل موظف أولوياته ويتدبر أمر وقته.

وتضيف لوريستن: «مع قليل من الخيال والتفكير فإن كل تأدية عمل يمكن أن تكون متعلقة بالإستراتيجية. كن حذراً من أن تثقل كواهل الموظفين بأوامر كثيرة جداً»، تحذر لوريستن، وتضيف: «يجب عليك أن تقرر لأي من هذه الموجهات ستكون الأولوية وتؤمن أكبر قدر ممكن من المساندة للإستراتيجية».

ملاحظة تحذيرية واحدة: لن يجد كل المديرين الطريق إلى حشد الدعم مباشرة إلى هذا الحد. إن أكثر ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو أن التغييرات في الإستراتيجية يمكن أن تشوش على مقدره

كيف ستحوّل إستراتيجية إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

المديرين في اختيار الموظفين المناسبين. في مثل هذه الحالات، يجب على المديرين بسرعة أن يتقدموا كي يكتسبوا الموظفين الذين يحتاجونهم وبعدها يحولون انتباههم إلى التنفيذ.



كيف ستحافظ على الدعم والمساندة؟

بول ميكلمان

إن جعلك فريقك يركز على إعادة صياغة جهوده عند مستهل التغيير الرئيس في إستراتيجية الشركة أمر، في حين أن جعل عيني كل موظف متعلقان بالجائزة الإستراتيجية طوال الوقت أمر مختلف تماماً. مقبلين على مساعدتك تجولنا نتلمس آراء الخبراء كي نعرض عليك أفضل الخبرات الكفيلة بتأمين دعم طويل الأمد للإستراتيجية.

اربط كل مشروع بالإستراتيجية

في موقع hpshopping.com، وحدة تابعة لشركة - Packard Hewlett، ثمة مديران للمشروع - مدير التكنولوجيا ومدير الأعمال - بيدلان قصارى جهودهما لإنجاح كل مبادرة جديدة. يقول نيكل بيهل نائب رئيس الشركة لشؤون الإستراتيجية والتطوير: «نحملهما المسؤولية بالتساوي في جعل المشروع ناجحاً». كي يكون المشروع ناجحاً

فإنه لا ينبغي أن يُجزأ المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية فقط؛ ولكن يجب أن يدفع الشركة إلى الأمام قدر الإمكان في اتجاه أهدافها.

طوال عملية التخطيط التنفيذي، يقدم مديرو المشروع تقارير عن المستجدات أسبوعياً. وإذا شعر بيهل في أي نقطة أن أهداف الفريق ليست في حالة توافق وانسجام مع أهداف الشركة يتم تعليق المشروع وتُعدّل إستراتيجيته.

في أثناء التنفيذ الأخير لنظام تحليل عمل لمجموعة تكنولوجيا المعلومات (IT) أوقف بيهل نشره على نحو مفاجئ عندما أدرك أنه إذا ما دمج بصورة مختلفة، فإن النظام يمكن أن يفيد من كل وحدات الأعمال وليس فقط مجموعة الأعمال، ومع أن التأخير كان غير مناسب فإن النتيجة هي نظام معلومات أعمال مشروع مكن وحدة hphsh opping. com من العمل بطريقة أكثر فاعلية، كما يقول بيهل. إن أكثر من 70% من موظفي hphshopping.com يستخدمون الأداة يومياً.

القياس والمكافأة

في صميم الشركات جيدة الانسجام توجد أنظمة قياس ومكافأة معدة حسب الطلب لدعم الإستراتيجية.

يقول جون دينينغ نائب رئيس التخطيط والإستراتيجية في Teradata وهو قسم من NCR: «بما أن المبادرات الإستراتيجية ممولة، فإن المقاييس يجب أن تكون محددة وبعد ذلك يجب تعقب مسارها في كل مستويات المؤسسة ذات الصلة»، ويتابع قائلاً: «إن هذا يمكن الشركات من قياس

النجاحات استناداً إلى أهدافها وأن تتعمق في تفاصيل الأعمال حيث يكون هذا التدبير ضرورياً. إن العمل الأساسي هنا هو أن تسهل صنع قرار محفّز بالإستراتيجية، وهو محور الدعم. يقول دينينغ: يجب أن تكون القرارات المؤثرة مستندة إلى الواقع وتقتضي وصولاً واسعاً إلى المعطيات الشاملة والدقيقة.

إن أنظمة المكافأة المناسبة ضرورية. وينصح مارك لويس رئيس مستشاري البحث التنفيذي العالمي. Morgan Howard Worldwide، في شمال أمريكا، بربط قسم من التعويض الإجمالي لفريق عمل بنتائج محددة لذلك الفريق بوصفها تتعلق بإستراتيجية الحد الأعلى. إن فعل ذلك يكافئ نجاح الفريق في تفسير التغييرات في إستراتيجية شركة وقدرته على التخطيط المتمحور حول هذه التغييرات ومدى التنفيذ الجيد للخطط.

عليك أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد

هناك أشياء قليلة تحبب المديرين أكثر من رؤية خططهم الإستراتيجية المعدة بالطريقة الأفضل تخرج عن مسارها بسبب دافع الحصول على مكاسب فورية. إن السعي إلى المكاسب قصيرة الأمد هو تثبيط شائع لجهود الانسجام الإستراتيجي ولا يوجد علاج دائم، لذلك يواصل هذا الدافع زحفه للعودة.

ويحاول الناس بطبيعتهم أن ينتجوا نتائج ملموسة. يفترض كثير من الموظفين أن سرور الرئيس من أرقام الشهر أو إيجاد حل لشأن يبدو

ضاغطاً، هو أفضل من العمل على مهمة لا تظهر فوائدها جلياً حتى وقت لاحق من العام كما يقول أدريان دبليو سافيج مؤلف كتاب: هل هي ومضةٌ من السماء؟ مكمّن القوة في التطوير الفردي والتنظيمي. Spark from Heaven? The Place of Potential in Organizational and Individual Development

وكي تعطى المساعي الإستراتيجية أهمية أكثر يوماً بعد آخر فإن شركة Blanchard Schaefer للعلاقات العامة والإعلان تربط الأهداف الفردية بالأهداف الإستراتيجية. سنوياً، يعطى كل موظف وثيقة يدرج في أعلاها أهداف الشركة ويجب على الموظفين أن يكتبوا من خمس إلى ست مبادرات يشعرون أنهم يحتاجون إلى إنجازها في أثناء العام كي يساعدوا الشركة في تحقيق أهدافها. بالتشاور مع المديرين، تجزأ كل مبادرة إلى أهداف مداها تسعون يوماً، التي بدورها تجزأ ثانياً إلى أجزاء أصغر في بنود العمل.

يلتقي المديرون مع الرؤوسين أسبوعياً كي «يدرّبوهم على التقدم» كما يقول المدير كين سافير: «هذه اختبارات لقياس التقدم حيث نستطيع أن نناقش بصراحة النجاحات والتحديات التي تواجه أعضاء الفريق في طريقهم إلى تحقيق أهدافهم».



النوع المناسب من الإخفاق

لورين غاري

الكوارث التي يمكن التنبؤ بها هي موضوع ساخن لنقاشات السياسة العامة الحالية. وهي أيضاً تبرز بوضوح في المناقشات الإدارية إلى حد أن موقف الابتكار بأي ثمن في أوج دوت. كوم يبدو أنه يتلاشى. إلى حد ما، ذلك شيء جيد لأنه في دوامة العقد الأخير من القرن العشرين بدا أن شركات كثيرة نسيت التمييز بين التجربة جيدة التخطيط وعجلة الروليت.

ولكن الآن قد يكون البندول يتأرجح بعيداً جداً في الاتجاه الآخر مع الركود الاقتصادي الذي بات اليوم واقعاً فإن شركات كثيرة لديها هوامش خطأ ضئيلة، فإنها ببساطة لا تستطيع أن تتحمل أخطاء مكلفة. وهي لا تضغط فقط العمليات وسلسلة الإمداد لكل دولار تستطيع توفيره، بل إنها أيضاً تقلل ميزانيات البحث والتطوير وتلغي المشروعات الجديدة. إن العقلية المطبوعة على تجنب المخاطرة غير قابلة للفهم، لكن من المفارقات أنها تنطوي على مخاطرة أيضاً.

تقول آمي إيدموندسون وهي أستاذ مساعد في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: «ليس الابتكار ترفاً حتى في الانكماش بل إنه ضرورة، وفي الواقع فإن الشركات قد تحتاجه الآن أكثر من أي وقت مضى: بعدم تشجيع القيام بالمخاطرة وبتبني سياسة انعدام احتمال الفشل فإن قدرة شركتك على توليد أفكار تحقق إيرادات عظيمة ستجف.

ولكن بالطبع هناك نوعان من الفشل. إنك تستطيع أن تتعايش مع المخاطر المحتملة التي لا تتفاهم - هذه الإخفاقات هي التي تستفيد منها شركتك بصورة جوهرية إن نظرت إليها من زاوية تحسين المنتجات والخدمات الموجودة أو من زاوية خطوط العمل الجديدة التي يجب تجنبها. إنك لن تكون قادراً على أن تأتي بأفكار تمكنك من النفاذ إلى السوق بنجاح ما لم تكن ثقافة وحدتك أو شركتك قادرة على احتمال عدد ضخم من إخفاقات ذكية من هذا القبيل. لكن التجارب المعرّفة تعريفاً مهلهلاً التي لا تحظى بمراقبة كافية تخرج عن السيطرة. هذه هي الإخفاقات التي يجب عليك أن تكون قادراً على تجنبها.

كيف تعزز النوع الأول من الإخفاقات وتجنب النوع الثاني؟

إن إيجاد ثقافة تنظيمية آمنة نفسياً - أي الثقافة التي توصل إلى التساؤل وإلى مشاركة المعلومات والقيام بالمخاطرة التي يتطلبها الإبداع - أمرٌ حاسمٌ. ولكنها يمكن أن تستغرق مدة من الزمن. يقول ديفيد إي. غارفين وروبرت وجين سيزيك أستاذ الأعمال في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: الأفضل أن «تبدأ على نطاق ضيق في بيئة مستقلة متمتعة باكتفاء ذاتي من وحدتك» وكي تؤسس قواعد أرضية

من أجل الإخفاق الذكي الذي يستطيع أن يكون تجربتك بينما يتواصل العمل الثقافى.

وضع الحدود

شركة ستراتيجوس Strategos الاستشارية ورئيسها وأستاذ زائر في مدرسة إدارة الأعمال في لندن يقدم في كتابه قيادة الثورة Leading the Revolution عدداً من التوصيات فيما يتعلق بالطريقة التي توجه فيها ببراعة القيام بالمخاطرة داخل حمض مؤسستك النووي تحديداً؛ لأن نسب الإخفاق عالية جداً، كما يؤكد الكاتب، فإنه يجب على مصرف ابتكارك أن يكون مجهزاً بكثير من الأفكار والتجارب والمشروعات والأعمال الجديدة ويجب عليك أن تدير كل واحدة من هذه المجموعات على نحو واضح بالطريقة التي يدير بها مستشار مالي حقية استثمار.

إنها نصيحة مفيدة ولكنها تعالين الجانب الآخر من الموضوع. إن ما تحتاجه الشركات في الوقت الراهن، هو إرشادات للتأكيد على أن التجربة تستحق المخاطرة، ويقول غارفين: «إن الإخفاقات الذكية تقلص إلى الحد الأدنى التكلفة التنظيمية، بينما تزيد إلى الحد الأعلى التعلم التنظيمي ولهذه الإخفاقات الميزات الآتية.

● إنها تبدأ بافتراضات استباقية: إذا كنت تدخل في تجربة تقول: «دعنا فقط نرى ما الذي يحدث» أو «إن لم تكتب مسبقاً ما هي

توقعاتك، فإنه من غير المرجح أنك ستتعلم أي شيء منها» كما يقول غارفين: «وأنت ستكون عرضة لما يسمى انحياز الإدراك المتأخر مستنتجاً أن ما حدث في التجريب يؤكد ما كنت تتوقعه دوماً».

● إنها صغيرة نسبياً «الإخفاقات التي تكون فعلاً كبيرة تنطوي على مضاعفات سياسية كثيرة جداً» تضع مهن الناس في الخطر، ويمنع الاضطراب الناتج المؤسسة من التعلم من التجربة.

● حلقة التغذية الراجعة قصيرة نسبياً: لا يخدمك جيداً أن تطلق نموذجاً أصلياً وبعدئذ تنتظر ثلاث سنوات كي تستقبل تغذيته الراجعة. إن ظروف السوق وحاجات الزبائن ستكون متغيرة كثيراً في غضون ذلك. إن الأمر النموذجي هو أن تبدأ بجمع المعلومات عن تجربتك في غضون أسابيع، مع العلم أن بعض المشروعات تستلزم مدة أطول».

إن البحث في تطوير منتج جديد في شركات موتورولا Motorola (هواتف محمولة) وجنرال إلكتريك GE (الماسحات الضوئية + CA) و Corning (الألياف البصرية) و (Searle Nutrasweet) يكشف النقاب عن فوائد عملية «اختبر وتعلم» وهي طريقة من التقريب المتعاقب عبر الإخفاق الذكي. وكما يوضح المؤلفون غاري س. لين وجوزيف ج. مورون وألبرت س. بولسون فإن هذه الشركات تعلمت كيف ستحصل على منتجات مناسبة، وذلك بأن تحضر إلى الأسواق منتجاً كان في

النوع المناسب من الإخفاق

أول الأمر مقبولاً فقط. لقد أدخلت هذه الشركات تحسينات على المنتج بسرعة استجابة إلى تعليقات الزبائن وعندئذ أعادت عملية التغذية الراجعة والتحسين مرات كثيرة.

إن شركة خدمات التصميم والابتكار IDEO تقدم نموذجاً ممتازاً عن طريقة الإخفاق بذكاء «إنها رفعت النمذجة الأصلية إلى مستوى شكل فني». وكل نماذجها الأصلية يجب أن تحقق ما تدعوه الشركة «قاعدة 3RS»: يجب أن تكون هذه النماذج استقرائية منجزة بوصفها محاولة أولى (مثل نموذج الهاتف المدمج المصنوع من مادة البوليسترين يمكن أن يصنع لكنه يتيح لك، مع ذلك إمكانية اختبار سهولة استخدامه).

ويجب أن تكون سريعة ومناسبة (وقريبة على نحو كافٍ من ميزات الأداء والوظيفة والشكل المرغوب فيه).

هذه المزايا المرتبطة بالتكلفة والمدة يمكن أيضاً أن تساعد في ضمان أن تكون إخفاقاتك ذكية «إذا أخفقت بسرعة وبتكلفة قليلة فإن ذلك إخفاق جيد، لا سيما، إذا اكتشفت أن الافتراضات عن الطريقة التي ستغير بها السوق أو الكيفية التي ستتطور بها حاجات الزبائن لا تعيق» كما يقول جون ويلسون مدير صندوق المؤسسة الإستراتيجية (SEF) وهي قسم مسؤول عن استثمار أسهم خاصة لشركة UPS. إنه لا يمزح حين يقول: إن تكلفة التجربة ومدتها هما عاملان حاسمان ولكن صندوق المشروعات الإستراتيجية (SEF) لا يضع أهدافاً محددة وشاملة للجميع

على السواء لأيٍ منهما. جزء من السبب، كما يقول ويلسون، بالمقارنة مع كثير من المؤسسات التي تخاطر بالاستثمار في مشروعات جديدة وأكبر تكون العوائد المئوية بالنسبة لها هي الأولوية العليا، فإن المهمة الرئيسية لصندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية هي أن تعيد المعرفة إلى الشركة. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نتطلع إلى استكشاف تكنولوجيا ناشئة أو أسواق جديدة لها أهمية إستراتيجية لمستقبل شركة UPS، كما أن الاعتبار المالي هي فعلاً في أسفل قائمة أولوياتنا» ولكنها تدخل في العمل مع ذلك. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نستثمر في المراحل المبكرة من شركة في بداية تأسيسها ونموذجياً في الجولة الأولى أو الثانية من التمويل حيث إنه في تلك المرحلة تكون خبرة البدء غير معروفة على نطاق واسع، وهكذا لا يكون فقط الاستثمار هو الأقل تكلفة بل يوجد أيضاً إمكانية أكبر للنجاح».

إن المهارات الأساسية تبرز بوضوح في التفكير العميق لشركة UPS في طريقة بناء تجربة. إذا فشلت في المهارات الرئيسة للشركة فإن مجموعة تطوير منتج داخلية في شركة UPS تتجه إلى تحمل المسؤولية عن المشروع. ولكن إذا كانت التجربة وراء نطاق تلك المهارات الأساسية للشركة - مثلاً، تطوير البرامج التي تستطيع أن تحسّن خدمة شركة UPS على نحو مهم - فإن صندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية يساعد تلك المجموعات كي تبحث خارج نطاقها عن شركات في بداية تأسيسها لتستثمر فيها. إن عملية الجهد الواجب أدائه من أجل فحص شركاء

النوع المناسب من الإخفاق

من هذا القبيل تشمل أسئلة مثل ماذا سنتعلم من هذا الاستثمار الذي لم نتعلمه بطريقة أخرى؟ وما هي قابلية التطبيق لفكرة شركة في بدايتها؟ لكن ربما المعيار الأكثر أهمية الذي تمتلكه UPS هو شرط وجود راع داخلي في كل حالة استثمار - وحدة ما ضمن الشركة تبدي استعداداً لدعم الاستثمار عادةً بالعمل بوصفها مراقباً في مجلس إدارة. هذا الاشتراط يؤكد أن التجربة مهمة إستراتيجياً لـ UPS وبذلك يزداد احتمال أن تكون الدروس المكتسبة بالتعلم - حتى إذا فشلت التجربة - قيمة الشركة حديثة الانطلاق.

تمخضت عن أحد هذه الاستثمارات، مع شرك ماوي Moai للتقنيات صانعة برامج مزاد علني على الإنترنت، خسارة مالية. لكن الأفكار الثاقبة المكتسبة من الشراكة ساعدت UPS في تحسين سرعة موقعها الخاص على الشبكة العنكبوتية وفاعليته. استثمار آخر يكافح الآن يرتبط بشركة هاي بوينت سيستمز High Point Systems، صانعة برامج «أمر الدخول» التي تمكن المستهلكين من أن يتفحصوا البضائع بدقة في المنزل وأن يوجدوا قائمة تسوق على الإنترنت بسهولة أكبر. إن الاستثمار في هذا المشروع حديث الانطلاق أدى دوراً في التصميم النهائي لـ UPS على أن: «علم اقتصاد توصيل طلبات مواد البقالة إلى الزبائن في منازلهم يجعل من الصعب على مزود الخدمة أن يكسب أي مال» كما يقول ويلسون: إن الدروس المكتسبة بالتعلم ساعدت Ups كي تتجنب القرار الخطير المتمثل في دخول ذلك السوق، واعتماداً

على الطريقة التي يتطور بها سوق إمداد مكتب المنزل، فإنها قد تزود يوماً ما بفوائد إيجابية أيضاً، كما يصف ويلسون. وبالرغم من أن هذه الاستثمارات لم تنجح من منظور مالي، فإنها زادت الرأسمال الفكري لـ UPS وساعدتها في المحافظة على مسار إستراتيجي سليم.

ويقول ويلسون: إن الاستثمار في الشركات الخارجية «يقلل المخاطرة الشخصية لموظفي UPS لأننا نتعلم من تجربة -وأحياناً من الفشل- المقاولين خارج الشركة». وإذا فشلت التجربة فإنه أقل أذىً أن نخفض القيمة المقدرة للاستثمار من أن نغلق مشروعاً داخلياً ونسرح الموظفين. إن ذلك صحيح إلى حد ما ولكن ليس هناك شركة تستطيع أن تبقى على قيد الحياة بالاتكال حصرياً في الشركات الخارجية أو الاستثمارات من أجل كل ابتكاراتها. تحتاج ثقافتك الداخلية إلى أن تكون داعمة لأنشطة القيام بمخاطرة محسوبة.

يجب عدم الخلط بين حرية الإخفاق وجواز ارتكاب أخطاء ناجمة عن حماقات

بحكم طبيعة الخصائص العقلية والنفسية يميل معظم الناس إلى التفاؤل المفرط بشأن حظوظ مشروع حديث الانطلاق من النجاح. يقول غارفين: «إنك لن تتمكن مطلقاً من حمل الناس على مشروع صعب إذا لم تضخم للغاية عندهم أرجحية النجاح. بالإضافة إلى ذلك، في معظم الأمثلة، فإن خطر المشروع لا يظهر جلياً قبل أن تمضي به قدماً.

وتتفق دوروثي ليونارد وويليام ج. أبيرناثي أستاذ إدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في هارفارد مع تقويم غارفين. وبالرغم من ذلك فإنها تقول: «من المهم جداً أن تتوثق أن الناس الذين هم أعلى منك مرتبةً في المؤسسة يفهمون أنه توجد درجة ما من المخاطرة المترافقة مع المشروع الذي تتولى القيام به».

وعلاوة على ذلك، كما تشير هي والمؤلف المشارك والتر سواب في كتاب عنوانه: عندما يتطاير الشرر «When Sparks Fly» فإن تأليف فريقك وبناءه يجب أن يكونا ملائمين لدرجة المخاطرة التي تقدم عليها. مع مشروع تكون فيه المخاطرة كبيرة، مثلاً، لا بد من أن تكون راغباً في فريق عمل متفوق إبداعياً ومتنوع فكرياً وقائد فريق قادر على التحمل.

أسس الأمن النفسي

هل ينجح القيام بمخاطرة فقط في بيئة خالية من الضغط؟ كلا، وفقاً لدراسة إدموندسون عن مؤسسة ضخمة ذات منفعة عامة في منطقة وسط الأطلنطي. تحت الضغط الشديد لتخفيض التكاليف فإن هذه المؤسسة سرحت 25% من موظفيها وظلت قادرةً على ابتكار أساليب جديدة لتكون أكثر إنتاجاً، في ظل قيادة مدير تنفيذي رئيس جديد فإن المؤسسة ارتقت إلى مستوى أفضل من الممارسات مقارنةً مع مؤسسات مشابهة وتخلصت من طبقة تامة من الإدارة (غالباً عبر صفقات تقاعد مبكر سخية) وزادت أجر معظم العمال الباقين

وأتاح لهم مرونة أكبر في صنع القرار عن طريق إيجاد فرق عمل مكلفة باكتشاف طرق أرخص لإنجاز الأعمال.

يقول إدموندسون: إن رسالة المدير التنفيذي الرئيس إلى الموظفين بعد إعادة الهيكلة هي «إن الوضع ملح ونحن نحتاج إليكم كي تغيروه». لقد أوضح أن المهمة كانت في مأزق وأنه سيكون على الأشياء أن تتغير لكنه ترك أيضاً العمال الباقين يعرفون أنهم لن يعاقبوا بسبب المحاولة بطرق جديدة. هذا المثال يؤكد صفة مميزة أخرى للإخفاقات الذكية: وهي أنها ليست عقابية. ويقول إدموندسون: «الضرورة الملحة والعقوبة تعارض إحداهما الأخرى حتى إن لم يبدُ أن الأمور تتحو هذا المنحى في البداية، ويستطيع الموظفون أن يتحملوا ضغط انخفاض الإيرادات والخوف من التهديد بتقليص عدد الوظائف إن هم باتوا على يقين أن نظراءهم ورؤساءهم لن يزعجوهم جراء إقدامهم على مجازفات مناسبة» يكتب هامل قائلاً: «إن إحدى الطرق لتعزيز القيام بالمخاطرة هو أن تتبنت من أن مقاييس الشركة تركز كثيراً على الابتكار وإيجاد الثروة وأيضاً المحافظة على الثروة والتفاؤلية. والطريقة الأخرى هي أن تغير افتراضاتك الأساسية للإخفاق». يقول غارفين: «إن معظم الشركات تعمل وفق افتراض الكمال والعصمة من الخطأ، إنها تفترض أنها إذا أجرت عشر تجارب، فإن تسعاً منها يجب أن تكون ناجحة. ولكن شركة IDEO تتبنى موقفاً أنه إذا نجحت خمس أفكار من 1000 فكرة تختبرها فإن ذلك يعد نجاحاً كبيراً جداً». لا تستطيع أن تحقق

التميز بالتخطيط للكمال، إنك تفعل ذلك بإيجاد بيئة تسمح لفرق العمل بأن ترتكب أخطاء وتتعلم منها.

في دراسة في Harvard Business Review October 2001 عنوانها تسريع وتيرة تعلم فريق العمل «Speeding up Team Learning» عن قدرات فرق الجراحة للتكيف مع تقنية جديدة تجعل تقليص المداخلة الجراحية مع الأنسجة السليمة المحيطة بالقلب ممكناً، يوضح إدموندسون وزملاؤه ريتشارد بومير وغاري بيزانو الطريقة التي يؤدي بها الإخفاق الذكي دوراً حتى في العمل حيث يوجد حيز صغير جداً من التسامح مع الخطأ. لقد كتب هؤلاء: «إن كثيراً من المعلومات عن قلب المريض التي كان يكتشفها الطبيب الجراح، تقليدياً، عبر المشاهدة والجس باتت الآن تنقل بواسطة أدوات قراءة رقمية وأصوات فوق سمعية تعرض على جهاز مراقبة بعيداً عن مجال رؤيته (أو رؤيتها). إن الفرق التي تكيفت مع التكنولوجيا الحديثة الأسرع والأكثر فاعلية استفادت من التجربة والخطأ، لقد كانت هذه الفرق قادرة على أن تجرب «مع طرق جديدة من إنجاز الأشياء كي تحسن أداء الفريق حتى إذا كانت بعض الطرق الجديدة أثبتت في النهاية أنها لا تنجح».

بالنسبة لهذه الفرق، التعلم في وقت بالغ القصر على هذا المنوال أثمر بين الفينة والفينة رؤى كانت ستضيع لو أن أحد أعضاء الفريق ركن إلى الانتظار حتى تتم مراجعة العمل رسمياً بعد حدوثه؛ الأمر الذي يعد مكوناً جوهرياً في التعلم الأكثر تنظيمياً.

في الواقع، عدد من الممارسات التي انتهت إلى أن تكون منظمة على أساس إداري بوصفها جزءاً من الإجراء العملياتي المعياري الجديد، كانت أصلاً محددة عبر التأمل والتفكير المستمر على مر الدقائق الذي يسم عملية التجربة، والخطأ.

ويتابع المؤلفون القول: إنه في حال حدوث عملية التجربة والخطأ في أجواء خاصة عندما يتعلم الأفراد ضمن فريق يجازف الموظفون بالظهور جاهلين أو غير أكفيا عندما يقترحون أو يجربون شيئاً جديداً.

إن تحييد الخوف من الارتباك أمر ضروري لتحقيق تواصل قوي متبادل، الأمر الذي يقتضيه الابتكار والتعلم في وقت متناهي القصر هنا دور قائد الفريق حيوي جداً. من فرق جراحة القلب الأكثر نجاحاً وجد المؤلفون أن القادة عملوا كنماذج «عدم العصمة من الخطأ» لقد كانوا مستعدين للاعتراف بأخطائهم للفريق. ويوضح إدموندسون قائلاً: «تستلزم التكنولوجيا الجديدة من أعضاء الفريق أن يتبنوا تكافلاً أكبر كي يعملوا على نحو فاعل مع الفرق ذات التسلسل الوظيفي الهرمي، إن رغبت أن يكون جميع العاملين قادرين على الاعتراف بأخطائهم ومناقشتها عندما تتوافر فرصة لفعل ذلك إذا لم يكن القائد مستعداً لأن يكون قدوة، عندئذ من الأرجح أن التجربة كلها ستفشل».

عندما يمتدج القائد الافتراض أن الفشل جزء محتوم من عملية الابتكار، فإن كل شخص آخر من الفريق يرى أنه فعلاً أمر حسن أن

ترتكب الأخطاء في أثناء عملك. وأن تتحدث عنها مع زملائك. إنهم يفهمون أن التعلم وقت بالغ القصر هو قيمة تنظيمية حقيقية وليس فقط قولاً دارجاً جميلاً، لكن الحرية في أن تخفق «يجب ألا تكون مشوشة برخصة لارتكاب أخطاء سخيفة». كما يقول غارفين في كتاب التعلم في العمل Learning in Action حيث يؤكد أيضاً أن «المحاسبة تبقى ضرورية من أجل الأداء الفاعل، ولا يجب على أي مؤسسة أن تعتق التفكير المشوش أو العنيد المتشبث بالرأي الخاطئ. في GE جنرال إلكتريك الاختلاف مفهوم جداً. وفقاً لرئيس تنمية القيادة: «إذا كان قرارك صائباً، في ضوء قاعدة معلومات متاحة لك في حينه، فإنك لن تكون مهتداً بسببه، وإذا كنت صنعت قراراً خاطئاً وأي شخص استطاع التنبؤ به، فإنه لا يوجد شخص غفور جداً».

قراءات إضافية

- Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work by David A. Garvin (2000 Harvard Business School Press)

- When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press).

- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press).

“Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process” by Gary S. Lynn, Joseph G. Morone, and Albert S. Paulson (California Management Review, 1996).



خمسة خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف في أوقات الشك

بيتر جاكوبس

في أوقات التغيير السريع والشك المتزايد، يمكن لإستراتيجيات الأعمال التي تبدو راسخة ظاهرياً أن تخرج عن مسارها بسرعة مذهلة. يدخل المنافس غير المتوقع إلى السوق بمنتج أرخص وتتحول أذواق المستهلكين بسرعة إلى التكنولوجيا الجديدة. تتعاون الأحداث العالمية كي تعيق وصولك إلى الموارد الأساسية. وتبدو احتمالات التصدع والاختلال الإستراتيجي بلا نهاية.

من أجل أن تنجح شركة ما في الوقت الحاضر فإنه على مديريها أن يجدوا طرقاً لزيادة قدرة مؤسستهم ووحداتهم على قراءة متغيرات السوق والصناعة والتفاعل معها. إن هدفهم هو أن يعززوا المرونة

الإستراتيجية للشركة بواسطة تعلم كيفية رؤية التصدعات والاختلالات المحتملة في مرحلة أبكر والاستجابة بسرعة أكثر.

وبالنسبة لمعظم الشركات، فإن هذا الأمر لا يحصل بسهولة. بالإشارة إلى كاتسوهيكو شيميزو من جامعة تكساس، سان أنطونيو، ومايكل هيت من جامعة تكساس A&M، فإنهما يركزان بوضوح في مقالتهما التي نشرت عام 2004 تحت عنوان أكاديمية مدير الإدارة التنفيذي Academy of Management Executive على العوائق التي تواجهها الشركات في بناء المرونة الإستراتيجية ويحددان عدة خطوات يمكن أن يتبناها المديرون كي يتغلبوا عليها. إن أفكارهما الموحدة مع الأفكار الثاقبة للخبراء الآخرين والمديرين التنفيذيين الكبار توفر إطاراً قيماً لزيادة المرونة الإستراتيجية لشركتك.

القدرة الحاسمة لمواجهة التغيير والشك

يعرف شيميزو وهيت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة مؤسسة على أن:

- 1- تحدد التغييرات الرئيسية في بيئاتها الخارجية.
- 2- تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجابتها لتغييرات من هذا القبيل.

3- تدرك وتعمل من غير إبطاء عندما يحين الوقت كي تنهي أو تعكس التزاماتها بالمورد القائم.

إن مسرح العمل التنافسي الديناميكي في السنوات الأخيرة جعل من السرعة مكوناً حاسماً من مكونات كل من هذه القدرات.

انظر إلى شركة بولا رويد Polaroid، استغرق الأمر مع الملكة السابقة التي كانت متربعة على عرش التصوير الفوري سنوات حتى تعترف بالتطورات التي طرأت على التصوير الرقمي، وقد تجاوزت الشركة أخيراً، ولكن كان أداؤها شديد التواضع .

إنه ليس واضحاً فيما إذا كانت شركة بولا رويد Polaroid تعاملت عن التغييرات الصناعية واختارت أن تتجاهلها أو أنها افتقرت إلى الموارد كي تستجيب لهذه التغييرات على نحو مجدٍ. ومع ذلك، فإن الشركة تبين بالمثل أن ما يقترحه هيت هو نوع من الصلابة الإستراتيجية. مهما كانت إستراتيجية الشركة فإن بولا رويد Polaroid بدت ملتزمة بثبات بتلك الإستراتيجية حتى عندما جعلتها التطورات التكنولوجية غير مناسبة. إن هذا الأمر كافٍ بسهولة كي تسخر من عدم الكفاية الواضحة لشركة بولا رويد Polaroid، لكن كيف أعددت شركتك كي تتعامل مع الأشياء غير المتوقعة؟

خمس خطوات للمحافظة على المرونة الإستراتيجية

لأن المديرين في كل مستوى عرضة للانحيازات التنظيمية والنفسية، فإن المحافظة على المرونة الإستراتيجية نادراً ما تكون مهمة بسيطة. إن الخطوات الآتية ستساعد في تحقيق ذلك.

1- قس النواتج وراقبها.

في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation يراجع فريق الإدارة العليا الأداء الإستراتيجي لكل مبادرة عامة رئيسية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل. يقول سكوت فيوزون مدير التسويق الرئيس في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation: «في الواقع، المراقبة أكثر سلاسة ومرونة؛ لأننا نلتقي على نحو متكرر، كي نراجع ونقوم أداء مشروع مقابل الأهداف التي تم تحديدها. إن شركة داو كورنينغ Dow Corning منهكة في عشرات الأسواق المتنوعة حيث كل شيء يتغير باستمرار، وهكذا فإن المراقبة المحكمة ضرورية لإبقاء المشروع على المسار وضمن الميزانية». ويشير شيميزو وهيت أنه مهم أيضاً للشركات أن تفكر بجدية في شأن ما الذي تقيسه. مثلاً، إذا كان هدفك أن تستولي على حصة السوق من منافس ما، فإنك لا تستطيع فقط أن تقيس المبيعات الإجمالية لأنه

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

من المحتمل أن يكون السوق قد نما نمواً جيداً ومع هذا النمو نمت مبيعات منافسك أيضاً. وعلى نحو مشابه، إذا كنت تحول اهتمامك إلى مبادرات النمو الجديدة، فإنك تتكل على مقاييس تهدف إلى مراقبة نجاح الأعمال الناضجة تماماً.

وكي تعزز التكيف التنظيمي ينصح فيوزون الشركات بأن تبقى المشروعات مرنة وقادرة على تحمل نتائج المجازفة باعتماد موارد للمبادرات الجديدة لمرحلة واحدة في كل مرة ولا سيما في البداية. ويوضح فيوزون قائلاً إذا أشارت المراقبة فجأة إلى تغيير مهم في اتجاه يرجح أن يحسن ناتج المشروع تحسيناً جوهرياً لكن الميزانية الآن قد بلغت مداها، فإن المبادرة برمتها تكون في خطر.

2- ليكن لديك شخص ما يعمل محامياً للشيطان.

يحتاج القادة إلى أن يكونوا واعين لانحيازاتهم المعرفية الخاصة؛ خشية أن يصبحوا حبيسي طريقة جامدة في نظرهم إلى العالم. إن تعيين زميل موثوق أو -الأفضل مع ذلك- أكثر من زميل كي يتولى القيام بدور محامي الشيطان في فريقك يعد طريقة ممتازة كي تكشف انحيازاتنا، كما يشير شيموزو وهيت. وماذا بشأن القرارات غير الجماعية؟

يُجد هيت أنه بسبب ضيق الوقت، فإن المديرين غالباً ما يصنعون قرارات إستراتيجية رئيسة بأنفسهم. ويقول: لكن حتى عندما تفعل ذلك، فإن مشاركة تفكيرك مع زملائك والبحث عن تغذيتهم الراجعة يمكن أن تساعدك كي تحافظ على تفكير منفتح فعلاً.

إن العقبة الرئيسة لدفاع الشيطان هي نفورنا الطبيعي ومقاومتنا لفكرة أن ينظر إلينا بوصفنا «متعنتين». يشير المؤلفان إلى إدارة شركة جنرال موتورز، فإن أي شخص كان يعبر عن مشكلة، يوصف فوراً بأنه سلبي وليس لاعباً جماعياً في فريق. ديبيرا ميريسون أستاذ مشارك في مدرسة التربية في جامعة ستانفورد وفي مدرسة الأعمال للتخرج التابعة لها ومؤلفة كتاب: الراديكاليون المتعدلون: كيف يلهم القادة التغيير على صعيد العمل يومياً؟

Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work?.

تقول: إن الشركات تحتاج إلى أن تشجع الناس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم حتى إذا كانت لا تتفق مع المنظور المهيمن. وتؤكد ميريسون أن «المؤسسات لا تستطيع أن تتعلم إذا كان كل شخص يفكر ويتحدث بالمنطلق ذاته واللغة ذاتها».

3- عليك أن تتعقب على نحو موصول، المنظورات الخارجية.

إن الإصغاء بعقل منفتح إلى أفكار وآراء أصحاب وجهات النظر المختلفة سواء من خارج وحدة عمل خاصة أو خارج الشركة بالإجمال يعد طريقة أخرى فاعلة لمواجهة انحيازات الإدارة. غير ملحوظ نموذجياً أن الانحيازات مثل الميل إلى التغاضي عن التغذية الراجعة السلبية أو إلى العمل بسرعة كبيرة تنمو بقوة طوال الوقت، ولا سيما إذا كان حجم أعمال الإدارة منخفضاً. يقول هيت وشيميزو: إن الحصول على الرؤية الثاقبة الخارجية الجديدة أمر مهم جداً عند كل مستوى تنظيمي. خذ في حسابك الخطوات الآتية التي تستطيع الشركات أن تتبناها كي تساعد في أن تجعل ذلك يحدث:

- عين روتينياً أعضاء مجلس إدارة من الخارج: إن المديرين الجدد من الخارج ملزمون بالتعلم عن الشركة، معرض تعلمهم يتجهون إلى بحث السياسات والممارسات التي سلم بها جديلاً مدة طويلة.
- حدد مدة تولى كبار المديرين التنفيذيين لمناصبهم: يقول المؤلفان: «إن وصول مدير تنفيذي رئيس جديد يزود المؤسسة بفرصة كي تراجع الافتراضات القديمة وتصحح الأخطاء في القرارات الإستراتيجية السابقة». مثلاً، بالرغم من أدائهما الرائع فإن

المديرين التنفيذيين الرئيسيين الآخرين لشركة تويوتا تحيا،
الأول بعد أربع سنوات والآخر بعد ست سنوات على التتابع.

- يجب أن تناوب المديرين في أداء العمل روتينياً: كثير من المؤسسات
تناوب مديرين ومديرين تنفيذيين محددين بوصفه جزءاً من
برامج تدريبها ولكن شركات أخرى تترك موظفين معينين في
المواقع نفسها سنوات، ومن ثم فإن التفكير المتخلف البالي والجمود
هما النتيجة الحتمية. في المقابل، التدريب الشامل لا يوسع معرفة
المؤسسة ومهاراتها فقط بل إنه أيضاً ينشط ويحفّزهم.

- أفد من تحالفات الشريك: أصبحت التحالفات مع الشركات
الأخرى خطوات إستراتيجية رائجة عموماً بوصفها طريقاً
للاستفادة على نحو مشترك من الموارد المتمم بعضها بعضاً.
ومع ذلك، فإن تحالفات كهذه يمكن أيضاً أن تكون موارد ممتازة
للتعلم والرؤية والأفكار الجديدة.

- عليك أن توجد مجموعات استشارية مخصصة لأغراض معينة:
إن مديراً تنفيذياً كبيراً أو رئيس وحدة أعمال غالباً سيحشد
مجموعة غير رسمية كي تساعد في تحليل النتائج المحتملة
للقرارات الإستراتيجية المهمة وتقويمها، مثلاً: هل يتعين على
الشركة الاستعانة بوسيط خارجي، ولأي بائع يجب أن يكون

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

ذلك 5. يجب على القادة أن يكونوا واضحين في توقعاتهم لما ستؤمنه المجموعة وللإطار الذي تعمل عبره. إن مشاركي المجموعة الاستشارية هم غالباً مديرون مختارون كي يظهروا مقتطفاً نموذجياً واسعاً من الخبرة.

يسلم شيميزو وهيت بأن اقتراحاتهما تتطوي على بعض المخاطر والعيوب. قد يعيد المديرون والمديرون التنفيذيون الجدد صياغة الإستراتيجيات الفاعلة الراهنة كي يضيفوا عليها ببساطة، سمتهم الخاصة. إن منحى التعلم لأي شخص في العمل الجديد أيضاً يجب أن يكون ذا مكانة مهمة. يحذر ستيف أودلاند رئيس ومدير تنفيذي رئيس لمؤسسة أوفيس ديبوت Office Depot قائلاً: «كن حذراً من وجهات النظر الخارجية، هؤلاء الذين لا يفهمون تماماً مؤسستك يمكن أن يقودوك خارج المسار ويحطموا علامتك التجارية ويمكن للتضارب والتناقض الإستراتيجي أن يشوش المستهلكين وأساساً يحطم قيمة حاملي الأسهم؛ لذا فإن المحافظة على التوازن أمر حاسم.

4- انظر إلى القرارات بوصفها حقيبة اختيارات.

تمتلك المؤسسات عادة مشروعات ومبادرات متعددة تجري في وقت واحد. إنه لأمر حاسم ألا يدع القادة مشروعاً أو اثنين يسيطران على

اهتمامهم، وكلما تغيرت الأسواق فإن المبادرات التي تبدو أقل أهمية سرعان ما يمكن أن تصبح الأكثر قيمة وأهمية. إحدى طرق المحافظة على منظور متوازن هي مراجعة مشروعات ومبادرات المؤسسات دورياً بوصفها حقبة اختيارات. إن إنجاز هذا الأمر يجعل من الأسهل أن تعيد توزيع الموارد من مشروع إلى آخر مقدماً وهداً بالنجاح أكبر في ضوء حالة السوق كما يشير هيت وشيميزو.

إن المؤسسات الأصغر تميل إلى تنفيذ مبادرات أقل بصورة متزامنة. لكنها تستطيع بسهولة أن توسع حقائب قراراتها عن طريق إدراج تجارب وتغييرات صغيرة.

5- حلل النتائج وطبق التعلم.

تنشأ المرونة من القدرة على التعلم، ولكن هل تتعلم الشركات كل ما تستطيعه من المبادرات الإستراتيجية التي تأخذها على عاتقها؟ من المحتمل ألا يكون الأمر كذلك. يميل المديرون إلى التغاضي عن السلبيات والتأكيد على الإيجابيات على أي حال، فقط عن طريق التفحص بعناية للأسباب التي أدت إلى النتائج السلبية وتلك التي أدت إلى النتائج الإيجابية يستطيع المديرون أن يزيدوا إلى الحد الأعلى تجربة تعلمهم.

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

إذا كانت مكتسبات شركة ما ضعيفة، على سبيل المثال، لكن الإدارة تتعلم كثيراً من التجربة، فإنه يمكن للشركة أن تجرد الأصول وتطبق معرفتها المكتشفة حديثاً كي تجعل المكتسبات المستقبلية أكثر نجاحاً أو إذا شعر الفريق التنفيذي للشركة أن المشكلة ناجمة عن اندماج عديم الجدوى، فإنها تستطيع أن تؤجل البت في التخلص من أصولها حتى تفهم المشكلة فهماً أفضل. إن تقرير القيمة المحددة لتعلم من هذا القبيل قد لا يكون ممكناً ولكن يجب على الشركات أن تعدّه جزءاً من كل استثمار أو عائد مشروع وغالباً سيغير هذا التعلم منظوراتها تغييراً مهماً. ويشير هيت وشيميزو إلى مثل جيد على ذلك وهو شركة أنظمة سيسكو Cisco Systems. حيث إن هذه الشركة نمت إلى حدٍ بعيد عبر سلسلة من المكتسبات الناجحة. وجد المؤلفان أن Cisco تقوم بجهد حقيقي كي تتعلم قدر الإمكان من كل مكتسب وتحذر كثيراً كي تتجنب رحيل هيئة الموظفين الأساسيين الذين يمتلكون معرفة مهمة بشأن الشركة المكتسبة وصناعاتها وأسواقها. هؤلاء الموظفون يمكن أن يصبحوا معلمين أقوياء يساعدون المؤسسات كي ترى أعمالها وأسواقها في إدراك جديد. إن القدرة على تبني منظورات مماثلة هي بالطبع عنصر حاسم في بناء المرونة الإستراتيجية.

جعل مؤسستك مستعدة للتغيير.

كي تحقق المرونة الإستراتيجية، يجب على المؤسسات أن تؤمن بفكرة التغيير على أنها جزء ضروري ومحتوم من نمو المؤسسة. لكن قلة من قادة الشركات ينفذون هذا الأمر. في الواقع، حتى في مناخات الأعمال غير القابلة للتنبؤ، يتجه المديرون إلى أن يركزوا كل طاقاتهم تقريباً على تنفيذ الإستراتيجية الحالية بنجاح. ما يجب عليهم أيضاً أن يقوموا به هو الإعداد لمستقبل مجهول.

إن الخطوة الأساسية الضرورية في هذا المسعى هي أن تضمن أن الشركة مستعدة للتغيير في كل الأوقات، ويكون ذلك بأن تضمن أن العاملين ضمن المؤسسة مستعدون لذلك، وقادرون على تغيير ما يفعلونه والطريقة التي يعملون بها والذين يعملون معهم. إذا كان مثل هذا التفكير غير متوافر في شركتك أو وحدتك فإنه توجد خطوات محددة تستطيع أن تقوم بها مثل:

تحدي الرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة:

إنه من الصعب أن تحث الناس على أن يتغيروا عندما يكونون مقتنعين بوضعهم الحالي. وضح لماذا سيكون التغيير ضرورياً وحثياً وقدم معلومات مناسبة، كي تجعل الموظفين يفهمون.

أعطِ موظفيك فرصة للتعبير عن الرأي:

الموظفون الذين يستطيعون أن يعبروا بحرية عن أفكارهم -الذين يعتقدون أنك ستصغي إليهم- سيشعرون أنهم أكثر تمكناً كي يعملوا.

شجع النقاشات الصريحة في برنامج التغيير واعمل على فهم المقاومة عن طريق استكشاف هموم العاملين وبواعث قلقهم. وعندما يعتقد العاملون أن صوتهم مهم فإنهم يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغيير.

شجّع العمل التشاركي:

طوّر طرقاً أكثر تشاركية للطريقة التي تعالج بها الأعمال اليومية

بخاصة:

- 1- عليك أن تنزل مستوى صنع القرارات إلى أدنى المستويات الممكنة.
- 2- عليك أن تبقي خطوط الاتصال مفتوحة.
- 3- شارك بالمعلومات بحرية.
- 4- اطلع اطلاعاً وافياً على القضايا التي يواجهها موظفو الخطوط الأمامية.
- 5- ركز على بناء التعاون عبر الفرق ذات الوظائف المتقاطعة.

خلص مجموعتك من الخوف.

يحض الخوف الموظفين على تجنب المخاطر، فيؤدي بهم إلى التركيز على الذات وإيقاف التواصل، كما أنه يكلف المؤسسات أموالاً حقيقية من حيث الإنتاجية المخفضة وجودة العمل المتناقصة. اجعل هدفاً لك أن تقلل الخوف، ولكن لا تتكر التحديات التي تأتي مع التغيير.

يجب أن يشعر الموظفون في كل مستويات المؤسسة أنهم أحرار في تحديد المشكلات واقتراح الحلول. ويجب أن يشعروا أنهم أحرار كي يجربوا ويحاولوا في أشياء جديدة دون خوف من العقوبة إذا فشلوا.

سيوبان فوردد. نقلت بتصريف من

Harvard Business Essentials: Managers Toolkit – the 13 Skills Managers Need to Succeed (Harvard Business School Press, 2004) and Harvard Manage Mentor.

خدمات الشبكة العنكبوتية Web

التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي

جون هاغل الثالث

عندما تزداد الضغوط المالية، فإن الشركات تبحث عن الإغاثة من البنى التحتية الصلبة والعالية التكلفة التي تجعل النمو، وتخفيض التكلفة تحديات مخيفة. على نحو متزايد، تعتمد قدرة الشركات على إتاحة دورات إضافية من التوفير على صعيد التكلفة وتحسين عائدات أصولها على مرونة أكبر وقدرة معززة كي تتعاون. إن جيلاً جديداً من تكنولوجيا المعلومات -متعلقة بالبنية، المعروفة بطرق متنوعة كتكنولوجيا خدمات Web أو أبنية الخدمة الموزعة- يمكن أن تساعد المديرين لمواجهة هذه التحديات. خلافاً للجيل الأول من شبكة المعلومات Web الذي كان مركزاً على اتصال الناس مع مواقع شبكة المعلومات Web، فإن تكنولوجيا خدمات شبكة المعلومات Web تؤتمت الاتصالات عبر تطبيقات ومعطيات دون تدخل بشري. أكثر من «مجرد استثمار تكنولوجيا معلومات آخر» فإن هذا الجيل اللاحق من

تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون محفزاً من أجل فحص دقيق لتفكير الإدارة. غالباً ما تكون خدمات شبكة المعلومات Web مشوشة بمزودات خدمة التطبيق (ASPS) التي تستخدم نموذج تسعير (إيجاري) وتوزيع خدمات تشاركية كي تجعل برامج التطبيق التقليدية متاحة لنطاق أوسع من الزبائن. مع أن خدمات شبكة المعلومات Web متاحة للمستخدمين بوصفها خدمات تشاركية، فإنها تستطيع أن تحل كثيراً من المشكلات المترافقة مع ASPS وعلى وجه الخصوص الصعوبات في توزيع الخدمة التي يسببها الاعتماد على تكنولوجيا البرمجة التقليدية جداً. تمثل تكنولوجيا الخدمات خطوة رئيسة إلى الأمام في المساعي المستمرة لإنتاج قيمة أعمال من تكنولوجيا المعلومات. إنها لا تستلزم إزالة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات الشاملة التي راكمتها الشركات على مدى عقود. وبدلاً من ذلك، فإنها تقدم غطاءً يمكن أن يربط منصات تكنولوجيا المعلومات بسرعة أكبر وبتكلفة أكثر فاعلية مما استطاعت تقديمه الأجيال السابقة من التكنولوجيا.

إن غطاء توصيل من هذا القبيل يقلص فعلياً تكاليف تشغيل وتطوير تكنولوجيا المعلومات ولكن ذلك فقط جزء صغير من فائدة تكنولوجيا خدمة Web.

فائدتها الحقيقية تكمن في المرونة المتزايدة والتعاون الذي ينتج تباعاً مدخرات تشغيل مهمة وخيارات نمو عبر الأعمال بكاملها. مثلاً، بإيجاد طرق جديدة للعمل معاً، تستطيع الشركات أن تزيل عدم الكفاية الفعلية وحشد مدى أوسع من الموارد لتقديم قيمة أعلى إلى الزبائن.

إذا كنا تعلمنا شيئاً منذ الثمانينيات فهو أن التكنولوجيا في أفضل الأحوال محفز وممكن وليست إجابة بحد ذاتها. غالباً ما يشتري المديرون التواقون لكسب فوائد اقتصادية مهمة التكنولوجيا ليفاجؤوا بأن المكافآت جاءت دون التوقعات: تكلفة التشغيل الإضافية والنفقات الرأسمالية لم تنتج تحسين أداء موازياً أو عائداً على الاستثمار.

تعلم المديرون درسهم، لقد تجنبوا إغراء إدخال التكنولوجيا في الأعمال دون تغيير أعمالهم في الوقت نفسه. إنهم يفهمون أنه كي يستخدموا مقدره خدمات شبكة المعلومات Web من أجل تعاون ومرونة أكبر فإنهم يحتاجون أن يعيدوا التفكير في بعض القضايا الأساسية أكثر مثل «ما هي الأعمال التي نقوم بها فعلاً؟» وما هي طبيعة المشروع؟

لحسن الحظ فإن استخدام خدمات شبكة المعلومات Web لا يستلزم تغييراً ضخماً بين عشية وضحاها. ولا يتمحور حول إنشاء أعمال جديدة استناداً إلى قاعدة افتراضية. وبدلاً من ذلك فإن الفكرة هي أن يعيد صياغة الأعمال القائمة على أساس التحرك خطوة واحدة في كل مرة، بحيث تتحقق قيمة إضافية من الأصول الموجودة. مثلاً، شركة دل للكمبيوتر Dell Computer تستخدم الآن خدمات شبكة المعلومات Web كي ترتبط مع الموردين ومع مزودي الخدمات اللوجستية بوصفهم أطرافاً ثالثة. بدأت جنرال موتورز عند الطرف الآخر من الأعمال باستخدام خدمات Web كي تنسق تفاعلات مع المتعاملين ومشتري السيارات. مع مرور الوقت كانت جنرال موتورز تخطط كي تستخدم اتحاداً أسسته مع فورد وديملر كر إيسلر؛ كي توسع بناء التكنولوجيا هذه إلى علاقاتها مع الموردين.

لقد أصبحنا تدريجياً جميعاً متعبين من «وعود تغيير العالم» بواسطة التكنولوجيا الجديدة والمطلب المرافق لذلك المتمثل في اندماجات رأسمالية ضخمة على مدى حقب مطولة من الزمن. في الوقت الحاضر، الاقتراح أكثر براغماتية بما لا يقاس - استثمار مبالغ معتدلة وعليك أن تلح بإصرار على العوائد الاقتصادية قريبة الأجل. لا تتقدم إلى الأمام ما لم تكن هذه النتائج محققة. وعندما يتم ذلك، فإنك تدرك حالاً أن تقوية المنافسة ستجبرك على أن توسع تنفيذ التكنولوجيا إلى مجالات أخرى من أعمالك وأن تعيد التفكير في أعمالك كي تنتج فائدة اقتصادية أكبر قريبة الأجل. ومع الوقت سيكون التأثير التراكمي أعمق.

إذا تعلمنا أي شيء فهو أن التكنولوجيا في أفضل الأحوال هي محفز أو ممكن وليست إجابة بحد ذاتها.

تعريف خدمات شبكة المعلومات Web

في مسعى لدمج كل أنظمتها للمعلومات التي تمتلكها الخاصة والمتباينة، فإن كثيراً من الشركات الكبيرة استثمرت مبالغ ضخمة جداً من الأموال في السنوات القليلة الماضية في أنظمة تخطيط موارد - مشروعات ضخمة ومعقدة (ERPs). تقدم هذه الأنظمة مجموعات من التطبيقات المتصل بعضها ببعض التي تؤدي إلى قاعدة بيانات موحدة وتحل بعض المشكلات ولكن معظم الشركات لا تزال تكافح خليطاً من مئات الأنظمة المتضاربة.

لأن هذه الأنظمة غير مرنة نسبياً فإنها تتجه إلى أن تُدخل الشركات في عملية أعمال جامدة. إن بناء خدمات Web المبني على الإنترنت هو بناء عام وليس بناء امتلاكياً خاصاً. بدلاً من بقاء أنظمة داخلية فريدة والمحافظة عليها فإن الشركات تستطيع أن تستأجر الوظيفة التي تحتاجها سواء كانت تخزين معلومات أو قوة معالجة معلومات أو تطبيقات خاصة. ويوجد ثلاث طبقات من التكنولوجيات في العمل:

الأولى: عند الأساس توجد معايير البرمجة وبروتوكولات الاتصال مثل SOAP and XML التي تسمح للمعلومات أن تكون متبادلة بسهولة بين التطبيقات المختلفة. هذه الأدوات توفر اللغات الشائعة لخدمات Web وهكذا تستطيع التطبيقات أن ترتبط بحرية وتقرأ الرسائل الإلكترونية. هذا يعني أن إدارة المعلومات منظمة دراماتيكياً بمعنى أن قسم تكنولوجيا المعلومات لا يجب عليه أن يكتب شفرة مصنعة وفقاً لطلب الزبون كلما كان الاتصال مع تطبيق جديد ضرورياً.

الثانية: الطبقة الوسطى من البناء وهي شبكة الخدمة التي تعتمد على البروتوكولات والمعايير. مثل شبكة القدرة الكهربائية، فإن شبكة الخدمة توفر مجموعة من الفوائد التشاركية، من الأمن إلى تدقيق طرف ثالث إلى إعداد فاتورة إلى الدفع، وذلك يجعل من الممكن تنفيذ وظائف الأعمال، والصفقات عبر الإنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة الخدمة تشمل مجموعة من الفوائد عادةً توفرها وتديرها أطراف ثالثة، الأمر الذي يسهل نقل الرسالة (مثل الإرسال والتصفية) وتمائل الخدمات المتاحة (مثل الأدلة والسماسة) وتأكيد الموثوقية والتماسك والثبات.

وهكذا تؤدي الشبكة مهمتين رئيسيتين: تساعد مستخدمي شبكة المعلومات ومزودي الخدمة في إنجاز مهام الأنشطة التجارية الحاسمة. تعد شبكة الخدمة القوية الحاسمة على صعيد تعزيز وتوسيع العائد المحتمل لخدمات شبكة المعلومات. دونها تبقى خدمات شبكة المعلومات ثانوية نسبياً.

الثالثة: الطبقة العليا من البناء تشتمل على مجال متنوع من خدمات التطبيقات من معالجة بطاقات الائتمان إلى جدولة الإنتاج التي تؤتمت وظائف الأعمال الخاصة. هذه الطبقة ستكون يوماً بعد يوم مرئية على نحو أكبر للزبائن والموظفين. بعض خدمات التطبيق ستكون ملكاً خاصاً لشركة خاصة أو مجموعة من الشركات، في حين أن بعضها الآخر ستكون تشاركية بين كل الشركات في بعض الحالات، قد تطور الشركات خدماتها التطبيقية الخاصة وعندئذ تختار أن تبيعها على أساس اكتتاب لمؤسسات أخرى.