

# استجواب لين شارب بين وإليوت شراغ

المديرون، والأخلاقيات، والامتثال

إريك ماكنولتي

من الرسائل الأكثر وضوحاً التي استُشِفَّت من الأعمال الخاطئة والسقطات في التقدير الجيد، التي هزَّت الشركات الأمريكية في السنوات الأخيرة، أن المسؤولية في الامتثال والأخلاق لا يمكن أن تقتصر على حجرة مجلس الإدارة، أو مكتب المستشار العام، أو قسم الموارد البشرية. فعلياً، يجري النظر إلى هذه القضايا على نحو متزايد على أنها هموم إدارية جوهرية - والمديرون الذين لا يقومون بدورهم في هذا المجال عليهم أن يتحملوا النتائج.

بدأ يتشكل للتو في عدة مؤسسات الدور الخاص للمديرين الأفراد في الأخلاق والامتثال. ولكي نفهم المشهد الجديد على نحو أفضل

-وكيف ينسجم المديرون من كل المستويات المؤسسية معه- جلسنا مع لين شارب بين، أستاذة إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال التجارية، واليوت شراغ، محامٍ ومستشار في الأعمال التجارية في مجلس العلاقات الخارجية. بين هي مؤلفة كتاب «تحول القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والمالية لتحقيق أفضل أداء ممكن؟». ويقوم شراغ بأبحاث وكتابات حول التأثير الاجتماعي للعولمة، وسبق له أن أدار برامج مبادرات المسؤولية الاجتماعية ومنظمة الامتثال العالمي لشركة Gap, Inc.

### ما وراء المتطلبات

إنَّ التكاليفات القضائية التي أقرها قانون ساربانز-أوكسلي، ومُتطلبات قوائم التبادل الجديدة، والإجراءات الأخرى هي إجراءات صارمة، وسيكون وضعها موضع التنفيذ حذراً. لكن المُهم أكثر أن يفهم المديرون أنَّ توقعات الزبائن وحاملي الأسهم الآخرين قد تغيرت؛ كما تقول بين. «أظهر الناس أنهم يُفضّلون الشراء من شركات تتصرف على نحوٍ جيد والاستثمار فيها. وكذلك يريد الموظفون المرغوبون بشدة أن يعملوا لمؤسسات يفخرون بها. لم يعد الأمر الآن هل ستختار بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، لكن بدلاً من ذلك، أن ترى الأمرين كأنهما متكاملين معاً.

إن تحقيق هذه التوقعات الجديدة هو أكثر صعوبة مما مضى. إذ تتطلب النزعات التجارية الجوهرية، مثل التلزم الخارجي، والتحالفات الإستراتيجية، وسلاسل التوريد العالمية مديراً يكون مدركاً ومتنبهاً لتصرفات شبكة كاملة من المؤسسات وسياساتها - لا شركته الخاصة فقط. فعلياً، إن المنظمات غير الحكومية، التي ظهرت بصفقتها

فكر بإمعان في العواقب غير المقصودة  
لخطط التعويض والحوافز التي تقوم بها.

طبقة ثانية من المراقبة والإشراف، ستعاملك غالباً أنت ومُزوديك على أنكما شيء واحد. لهذا، تحتفظ الشركات الذكية بمديرين طليعيين - لديهم الرؤية الأفضل، لما يجري فعلياً على الأرض - مسؤولين عن إعطاء مقدار من الاهتمام للممارسات العملية والبيئية والمالية للشركاء، يُوازي ما يعطونه للتكلفة ومواعيد التسليم.

«في عصرٍ تزداد فيه الشفافية»، يقول شراغ: «لا يمكنك أن تمضي، وأن تتجاهل ما يقوم به شركاؤك».

كيف، إذًا، ستنفذ الممارسات الرفيعة؟ كيف تضمن الامتثال عبر سلسلة توريد عالمية معقدة؟ كيف توجد قيماً مشتركة بين قوة عاملة، ربما يبلغ تعدادها مئات الآلاف - ربما يعمل الكثير منهم لأطراف ثالثة؟ كيف يُمكنك جعل كلٍّ من الجهد والاستثمار يعودان بالفائدة عند الحد الأدنى؟

## ابدأ بالأساسيات

بدايةً، يجب عليك أن تملك الأساسيات تماماً. يختلف هذا الأمر كثيراً حسب الصناعة ومنزلة الشركة، إذا كانت شركة أمريكية أو غير أمريكية، أو مملوكة للقطاع الخاص أو للقطاع العام، وهكذا. دفع قانون ساربانز-أوكسلي معظم شركات القطاع العام إلى تحقيق فهم أعمق لمفهوم الامتثال (برغم أن الكثير منها لا يزال يكتشف متضمناته الكاملة). إن الرؤية المهمة للمديرين: أن مسؤولية الحكم تمتد حقاً إلى ما وراء هيئة الإدارة العليا.

### خطوات ملموسة يمكن للمديرين أن يتبعوها

- قدم تدريباً كافياً ومستمرًا، وأنظمة واضحة ومتداولة تتيح لعمالك وللشركات المزودة أن تمتثل بسهولة قدر المستطاع؛ كلما كان الامتثال أسهل، كان احتمال تحقيق الامتثال أكبر.
- اضمن أن أولئك الذين يجب عليهم الامتثال يمكنهم الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح عبر تكامل حاجات الامتثال مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديك.
- تحدث عن القيم والمسؤولية بانتظام.
- لا تنتظر وقوع هفوة تجبرك على معالجة موضوع ما.
- أوجد حوافز تنحاز إلى التوقعات الاجتماعية والمالية.

• تَبَنَّى نَصَّ معايير النظم والامتثال وروحها. في النهاية، كثير مما حصل في شركة إنرون ربما يكون قانونياً، لكن مع المضي في تجاوز الخطوط الحمراء إلى حد بعيد، دمر المديرون الشركة، وبخروا قيمة المسهمين، وكلفوا الآلاف خسارة مصدر رزقهم.

في مسحٍ أُجري في عام 2000 على موظفي الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، قال نصف المستطلعة آرائهم: إن سوء التصرف والسلوك الذي لاحظوه في شركاتهم كان مرده إلى التدريب غير الكافي. وكان هذا المسح قد أُجري قبل طبقات التعقيد الإضافية، التي أوجدها قانون ساربانز-أوكسلي، ومتطلبات القوائم الجديدة.

«يلزمك أن تتوثق أن الأشخاص على طول مؤسستك وعرضها يفهمون المتضمنات الخاصة للنظم والقوانين ذات الصلة فيما يخص العمليات اليومية في شركتهم»؛ كما تقول بين. «يُمكن للمديرين الطبيعيين أن يكونوا مساعدين على تحديد الفجوات، وعدم الانسجام في قانون السلوك الخاص بالشركة»؛ كما يضيف شراغ. «فقانون شركة ما يكون مفيداً فقط إذا كان محدداً بما فيه الكفاية؛ ليقدم للأشخاص توجيهاً حقيقياً. أما بالنسبة إلى السياسة التي تقول: نطيع القانون، وملتزم بأعلى المعايير -وهو منهج شائع- فهي ليست كافية تماماً».

يُشجّع شراغ المديرين على رفع مستوى الوعي عبر إعطاء الشركات المزودة والزيائن نسخاً من القانون. «وضّح أنك تُلزمهم بالمعايير نفسها»؛ كما يقول شراغ: «المبدأ الرئيس هو أن تحقق تحالفاً بين التوقعات والتنفيذ».

حسب شراغ، يساعد هذا الأمر أيضاً على أنسنة المعايير. «أعرف مديراً لشركة ملابس يمضي الكثير من وقته في زيارة المصانع خارج الولايات المتحدة. يتخيل في أثناء زيارته مصنفاً ما؛ أن جدته تمشي إلى جانبه. وحين يرى شيئاً ما قد لا يعجب جدته لوراته، يدرك أن الأمر جدير بالقلق. بالنسبة إليه، هي الشخص الذي لا يستطيع أن ينظر في عينيه، ويقول: حسناً، لكنهم يقومون بهذا الأمر بكلفة أقل من أي شخص آخر. بالنسبة إليك، ربما يكون هذا الشخص خطيبتك أو رجل دين، لكن لا يهم؛ لأن وضع وجه للمعايير يجعل تجاهلها أمراً أكثر صعوبة».

### تواصل وقد بالمثال

في دراسة لمجلة Fortune أجرتها في عام 1999، وشملت ألفاً من المديرين التنفيذيين، تبين أن 62% منهم لم يأتوا على ذكر الأخلاق مُطلقاً في تواصلهم المباشر، أو السجّل مع الموظفين في الشركات، التي يعملون بها. «هل تتخيل ماذا يمكن أن يحدث للأداء فيما لو كان 62% من المديرين التنفيذيين لا يتكلمون مُطلقاً عن المبيعات، أو عن ضبط التكاليف؟»؛ تسأل بين. «يصبح ما يتحدث عنه المدير التنفيذي مُهماً للمؤسسة».

لكن المديرين الطليعيين ليسوا بحاجة إلى انتظار المدير التنفيذي؛ كما تقول بين. فعبر نقاش القضايا وطرح أسئلة عميقة ودقيقة في مختلف مستويات الوحدات والأقسام، يُمكن للمديرين أن يكونوا ذوي تأثير محلي مهم وكبير. سيُولي فريقهم اهتماماً أكبر للأخلاقيات والامتثال، عندما يدركون كم هي مهمة بالنسبة إلى رئيسهم.

لا تستخفّ بقوة الأساطير. كل شركة لديها أساطير - فمدير المصنع الذي حقق الهدف الموضوع للإنتاج برغم كل الصعوبات والعوائق، وموظف المبيعات الذي جلب عقداً مهماً للشركة، والموظف الجديد الذي أطلق منتجاً جديداً - وهؤلاء الأساطير يُساعدون على صياغة السلوك المستقبلي. ضع هؤلاء الأشخاص الذين اتخذوا قراراً أخلاقياً شجاعاً تحت الأضواء؛ لكي يكون مثالهم ونموذجهم منارةً للآخرين.

### اجعل التعويض حليفك

إنّ التعويض والحوافز هي محرّكات يمكن التنبأ بها للسلوك؛ كما تقول بين. عندما ترى فضيحة تجارية، ستجد فعلياً قضية تعويض وراءها دائماً.

تستشهد بين بموقف واجهه شركة Sears Roebuck and Co في بداية التسعينيات. «كان مصلحو السيارات يخدعون الزبائن - عبر إخبارهم أن سياراتهم تحتاج إلى إصلاح في الوقت الذي كان فيه هذا الأمر غير صحيح. لماذا فعلوا ذلك؟ في الحقيقة لم

يكونوا جميعهم أشخاصاً سيئين، وكذلك شركة Sears لم تكن شركة عابرة، وتبحث عن تحقيق الربح السريع. لكن نظام الحوافز في الشركة كان يُكافئُ مصلحي السيارات فقط على تحقيق الإيرادات القصيرة المدى، بغيض النظر عن الطرق التي يستعملونها. لم يكن هناك مكافآت - بل عقوبات غير مقصودة - في حال نظر مصلح السيارات إلى سيارة ما، وقرر أنها ليست بحاجة إلى إصلاح، أو أن تعديلاً سريعاً يكفي لحل المشكلة».

ما الدرس المستفاد؟ فكّر بإمعان في العواقب غير المقصودة الناتجة عن خطط التعويض والحوافز؛ كما تقول بين. وازن بين أهداف الإنتاج الجريئة وبين معايير مثل مستويات رضا الزبون، لتضمن أنك لا تشجع سلوكاً سيجلب الضرر لك فيما بعد.

تعتقد بين أن كثيراً من التطور الذي طرأ على مبدأ المسؤولية قد أخذ عقوداً عدة. فالتوقعات العامة لسلوك شركات القطاع الخاص قد ارتفعت على نحو متساوٍ مع الدور المتزايد الذي يلعبه العمل التجاري في المجتمع الآن. وهي تتنبأ أن الحدة المتعلقة بالأخلاقيات، والإدارة، والامتثال ستتناقص، لكن التحول الأساسي في مبدأ المسؤولية وُجد ليبقى.

إن المديرين بحاجة إلى فهم دورهم الجديد؛ كما يقول شراغ. «فعملك لن يكون كما اعتدت أن يكون. على المديرين الآن أن يكونوا أفضل كثيراً في استحسان: كيف تؤثر القرارات في كل المساهمين في الشركة؟».