

## الفصل الثالث



# حمل الناس على الانضواء تحت رؤيتك الاستراتيجية

يمكن للخرافات والأساطير أن تكون ذات دلالات معرفية تثقيفية وتنويرية حتى في عصر يتحرك بسرعة إلكترونية. أسطورة الملك آرثر وفرسان المائدة المستديرة هي إحدى هذه الأساطير. بمجرد أن أصبح ملكاً، واجه الملك آرثر ثلاثة تحديات على صعيد القيادة: جَمْعُ شمل شعبه خلال أزمة الحرب، إشراكهم في قضايا السلم، وإيجاد منفذ ومتنفس للأرواح القلقة. التحدي الأول تمكّن من مواجهته من خلال المائدة المستديرة وطائفة الفرسان؛ جمعهم على كلمة واحدة، إن لم يكن تجربة واحدة، والكل له رأي يُصغى إليه، رغم أن القرار النهائي يعود للملك نفسه. في أوقات السلم، كان يكرس جهود جميع أعضاء المجموعة لبناء وتحقيق حلم كاميلوت، المدينة الفاضلة التي يسهم فيها كل فرد حسب مهاراته / مهاراتها. أما بالنسبة للفرسان المفعمين بالأرق والقلق، فقد كلفهم بمهمة البحث الروحي عن الكأس المقدسة Holy Grail التي شرب منها السيد المسيح في العشاء الأخير Last supper، والتي أُشيع أنها قد أُخْضِرَتْ إلى إنجلترا من قبل Joseph of Arimathea. آرثر الأسطورة واجه مشكلات ليست غريبة عن قادة التجارة الإلكترونية:

- كيفية التعامل مع الأزمات الاستراتيجية وحلها بسرعة بأساليب تسمح بتنفيذ قوي ومرن.
- كيف تشرك كادر موظفيك بالكامل في مهمة تحسين المؤسسة على أساس مستمر.
- كيف تشغل مجموعات صغيرة عادةً، على المستوى العاطفي بحيث تمكنهم من أداء واجباتهم بمستوى يفوق التوقعات في المواقف الصعبة. كل قائد يحل هذه المعضلات بطريقة مختلفة. بيل غيتس فرض عقيدة عبادة شخصية Culf of Personality على مايكروسوفت كونه يلقي من أولئك الذين أسهم في جعلهم أثرياء معاملة أشبه بمعاملتهم لإله. جاك ويلش كان مدرساً هاجسه نقل وجهة نظره إلى الآخرين وجهاً لوجه. الإخوة دونللي أصحاب شركة دونللي ميرورز Donnelly Mirrors إحدى أكبر الشركات الموردة لقطع تبديل السيارات، نسجت مستوى عميقاً من الولاء حول المبادئ الدينية الراسخة. ما فعلوه جميعهم هو أنهم اعترفوا بأن جوهر القيادة يتمثل في امتلاك أتباع، وأن يكون لدى هؤلاء الأتباع المنشغلين فكرياً وعاطفياً، وحتى روحياً قدر أكبر من الالتزام، وأنهم إذا ما منحوا صلاحيات وإمكانات أكبر، فإنهم سينفذون واجباتهم بصورة أسرع من أولئك الذين لا يقومون سوى بتنفيذ الأوامر. يقدم لنا هذا الفصل مناهج عملية لكل من تلك التحديات الثلاثة للقيادة، مفاهيم ذات قيمة عظيمة في العالم الإلكتروني المتغير بخطى سريعة، حيث التنفيذ السريع، التعديلات المحلية السريعة من قبل ذوي الصلاحيات والالتزام العميق من قبل المجموعات الصغيرة حيال تحريك النشاطات الرئيسية قدماً إلى الأمام، تشكل جميعها عوامل حاسمة. هذا الفصل سيشمل:
- التعاون الاستراتيجي المشترك، توحيد آلاف الأشخاص تحت لواء قضية استراتيجية مشتركة.

- التعاون العملياتي - توحيد القوى العاملة بكاملها في عملية البحث لتحسين شروط العمل .
- التعاون الروحي - توحيد المجموعات الأصغر حيال القضايا العصية على الحل .

### التعاون الاستراتيجي:

شركة لاري ويلات التصنيعية<sup>(1)</sup> كانت تتعرض لضغوط قيود الأسعار الحكومية لكنه كان يرى أن هنالك المزيد من المشكلات الأساسية تلوح في الأفق . فريقه التنفيذي لم يتمكن من رؤية هذه المشكلات . كانوا يعتقدون أن الحكومة ستتغير وأن العمل سيعود إلى طبيعته . لكن لاري رأى أن هذا صعب التصديق .

لقد أحسَّ بأن شيئاً ما أكثر عمقاً يصيب الصناعة . كان يعتقد أنه سيتوجب عليهم إيجاد طريقة جديدة للقيام بالعمل التجاري . عندما انتخب لاري لبدء عملية تنسيق استراتيجيية ، كانت الضغوط قد أصبحت لتوها أكثر حدة بشكل دراماتيكي . كانت الشركة الأم قد قرَّرت التخلص من هذه المؤسسة الخاسرة وقاموا بطرحها في المزاد العلني . كان الشارون المحتملون قد بدأوا يتوافدون شيئاً فشيئاً ، لكن معظم الشارين ، كونهم اشتموا رائحة صفقة ، بدأوا بعروض أسعار زهيدة جداً لا يمكن حتى لشركة أم تعاني من أوضاع مالية متردية أن تقبل بها .

على الرغم من هذه الرسالة الواضحة جداً من المالكين بأن الشركة عليها أن تعيد تنظيم نشاطاتها بصورة أكثر فاعلية ، عندما بدأ لاري عملية التغيير ، لم

The original version of this updated story was told in Gerald Ross and Michael Kay, (1) Toppling the Pyramids: Redefining the Way Companies Are Run, New York: Times Books, 1994.

يتمكن من الحصول على دعم حقيقي من فريق إدارته العليا. على الرغم من وجود لافتة «برسم البيع» لم يكن هنالك أي حاجة ملحة أو أي إحساس برغبة عارمة في التغيير.

**قضية** شركة لاري كانت «بشكل مثالي تناسب فترة الخمسينيات» استناداً إلى دراسة تتعلق بثقافة الشركة تم إنجازها قبل عام من وضعها على مكاتب الجميع دون أن تمس. تاريخ الشركة كان تاريخاً يتسم بالأمومية المفرطة، الشعور السائد كان: «لا تقلق، أملك ستعني بك». على الرغم من أن الأم كانت تعرض بيع أبنائها لمن يدفع أكثر، فإن تراخي العادة كان يلقي على الشركة بظلال من الكآبة والانقباض. حقيقة أن أحداً لم يتقدم بعرض جيد، لم تسهم إلا في تأكيد وجهة نظر الجميع بأن شيئاً لن يحدث. المشكلة التي كان لاري يواجهها كانت ثلاثية الأبعاد:

- جانب استراتيجي: السوق كان قاسياً، وهو كان بحاجة لنهج تجاري جديد.
- جانب مالي: بنية الشركة كانت مثقلة بأعباء تفوق طاقاتها، وأي تحليل عقلاني كان يشير إلى وجوب إجراء تخفيض كثيف في عدد الموظفين.
- جانب ثقافي: كان لاري محكوماً بقيادة الحركة وعالم مراقبة ذي مخازن كثيفة intense silos ومن دون أي تعاون داخلي تقريباً.

لكي تسوء الأمور أكثر، كان فريق الإدارة العليا يعمل بطريقة غير مرضية إطلافاً. منافساتهم الداخلية كانت قد وصلت بعمليات الطعن من الخلف والغدر ببعضهم البعض إلى مستوى فن من الفنون. كان لاري قد حاول إحداث تغييرات، لكن أعضاء الفريق كانوا قد انقسموا إلى مجرد حرس قديم وحرس جديد. كان من المتوقع لبرنامج إعادة التضامن والتنسيق الاستراتيجي أن يحل كل هذه المشكلات. بالنتيجة، فقد نجح في حلها. الشركة حققت نقلة دراماتيكية على صعيد الثقافة، عادت إلى الربحية العالية، وأخرجت من السوق.

الرحلة نحو عالمهم الجديد كانت محفوفة بالتقلبات. الهدف كان إيجاد طريقة عمل جديدة، وحمل الجميع على الانضواء تحت لوائها وتنفيذها بسرعة. لتحقيق ذلك كان يتوجب على البرنامج تطوير حلول استراتيجية جديدة، حل مشكلة فريق الإدارة العليا، إعطاء المؤسسة فرصة للراحة والاسترخاء وخلق سلوكيات عمل جديدة. على نحو متزامن، كان لاري يعرف أن ذلك سيمكن من إجراء تقليص كبير في عدد الموظفين دون تعريض المؤسسة إلى هزة مفاجئة قد تؤدي إلى تدايعها. في الحقيقة، فإن فكرة إجراء تخفيض من طرف واحد في موظفي الشركة مفروض من قبل المدير التنفيذي، كان خياراً حقيقياً، لكنه لم يكن يشعر بأنه يمتلك الحق الأخلاقي للقيام بذلك، في الوقت الذي كانت فيه الشركة معروضة للبيع. علاوة على ذلك، لم تكن لديه أية رؤية جديدة للمستقبل، لاستخدامها كأساس لقرارات الناس. النهج الذي تم اختياره كان تنسيقاً تضامنياً استراتيجياً ذا مشاركة مرتفعة، ما يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في وضع استراتيجية تشغيلية لخلق الالتزام من خلال السماح لكل شخص بقدر من المساهمة. إذا ما كانت الفكرة البادية للعيان تنطوي على إيجاد اتجاه استراتيجي جديد فإن الفكرة المستترة كانت تنطوي على إطلاق عملية تغيير ضخمة للثقافة. في شركة كهذه، فإن عملية التغيير هي عبارة عن انتقال من التقليد المتمثل بإرسال إشارة قوية إلى المؤسسة بأن الأشياء ينبغي إنجازها بصورة مختلفة. هذه الطريقة التي تمت من خلالها إدارة الأمور. البرنامج كان يعتمد على مبدأ ورشات العمل. سلسلة من الاجتماعات والندوات على مدى ستة أشهر بدأت بفريق الإدارة العليا وشملت بالتدريج عدداً أكبر فأكبر من المشاركين، أحياناً ضمن مجموعات صغيرة، وأحياناً على شكل جلسات عمل تضم الواحدة منها حتى 100 مشارك في كل مرة. مضمون الجلسات كان ينطوي على خلق رؤية واستكشاف ملاسبات تلك الرؤية بالنسبة للشركة وكل جزء منها وصولاً إلى كل فرد من أفرادها. في سياق عملية الاستكشاف تلك، كانت الناس تقترح

إجراء تحسينات حقيقية على هذه الرؤية، رغم أن القرار المالي كان بيد فريق الإدارة العليا. من خلال التودد والمعاملة بالرفق واللين، والمساعدة في ابتكار التوجه الجديد للشركة، فإن كل شخص شعر بدرجة عالية من الالتزام. بنهاية سلسلة الاجتماعات واللقاءات تلك، لم يتم خلق الرؤية فحسب، وإنما وضعها ضمن إطار استراتيجي كامل، وتم كذلك تحديد الإمكانيات اللازمة لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ وبدء العمل بالبرامج الموضوعية لهذا الغرض. الجلسات كانت مختصرة حيث إن فريق الإدارة العليا كان يعكف على دراسة قضية ما ثم تجري إحالتها إلى الفرق الأخرى لتنقيحها أو رفضها (إذا ما كانوا يتمتعون بالقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق). الاجتماعات كانت تجري على فترات متباعدة بحيث يمكن إنجاز الوظيفة البيئية أثناء الفترات الفاصلة في ما بينها ويتسنى للحضور استيعاب الأشياء التي تم إقرارها. مع انقضاء الشهور كانت الاستراتيجية تشحذ وتصلب وبدأ الناس يتقبلونها بحماسة واندفاع. لقد تولّد لديهم إحساس بالتملّك. مع ذلك، بالنسبة لفريق الإدارة العليا، فقد كانت الاستراتيجية الوليدة أكثر بقليل من مجرد فكرة جيّدة، والأفكار الحديثة حول كيفية التصرف لم تكن أفكاراً واقعية بالنسبة لهم. لقد تقبلوا هذه الأفكار عقلاً، لكنهم ما زالوا يفتقدون إلى الإحساس بالحاجة الملحة لفعل شيء ما، حتى أسوأ أنواع الجلسات. كان لاري قد أدرك على الفور أن العناصر الأساسية المهمة في الشركة كانوا فقراء. وهكذا وعلى مستوى من الوعي غير المدرك قام بتشكيل فريق إدارته العليا. كقضية، فقد تم تحاشي الحديث عنها وكانت قضية عظيمة غير قابلة للمناقشة. تلك الحالة من الرفض - الإنكار العميق التي كانوا يعيشون فيها كانت تمنعهم من الحديث عن الوضع المزري للأرباح بشكل جدّي. في هذه الجلسة فقد تعرّض عالمهم لانتكاسة كبيرة. قام لاري بأخذهم في جولة عبر الأرقام واستعرض أمامهم فكرة الاستراتيجية الجديدة ذات المفهوم التجاري البحت في شركة أصغر حجماً بكثير. الصدمة كانت عميقة. فقد أظهرت

الأرقام أن ثلث الموظفين على الأقل سيتوجب عليهم الرحيل في شركة لا تمتلك أي تجربة سابقة على صعيد تخفيض عدد الموظفين، بل فلسفة قوية تتعلق بالأشياء التي أنت مخوّل القيام بها. لقد كان التوتر شديداً إلى درجة أن إحدى المشاركات كان عليها أن تغادر إلى سيارتها في موقف السيارات وتصرخ. قد يكون من اللائق القول بأنهم قد تجاوزوا عتبة الرفض - الإنكار في تلك اللحظة وتحركوا قدماً، لكنهم لم يفعلوا. لقد احتاج الأمر إلى جلستين أخريين لتحدي الأرقام والنضال في سبيل مواقعهم الفردية قبل أن يستسلموا في النهاية. الإدارة العليا كانت في وضع صعب.

كانوا بمواجهة المدير بمنطقه العنيد المتصلب على صعيد الأرقام الذي يضغط عليهم من الأعلى إلى الأسفل، الإدارة المتوسطة التي تقرر إشراكها في العمل وساعدت في تكوين مستقبل قائم والتي تضغط عليهم من الأسفل إلى الأعلى. الضغوط التي مورست عليهم لتنفيذ الرؤية التنظيمية الجديدة التي ستساعد الشركة على التعايش مع حجمها الأصغر كانت هائلة وبدأوا شيئاً فشيئاً بتقبل الاستراتيجية الجديدة كجزء لا يتجزأ من سلوكهم وطريقة تفكيرهم. العملية الآن تحولت من حيز ابتكار الفكرة إلى حيز تنفيذها. البرامج العملية جرى تسليمها لأعضاء الفرق ذات المهام المشتركة الذين قاموا بدراساتها وبدأوا بتنفيذها. عقد الأداء لكل شخص كان يعكس الخطة الجديدة. مع وجود خطة محكمة موضع التنفيذ، إلى جانب دلائل على دعم وتحفيز داخلي هائل وعدم وجود شارين حقيقيين، فإن الشركة الأم أخرجت نشاطها التجاري من السوق، الأمر الذي أعفى مديرها من الالتزام الأخلاقي، حيث عمد إلى التخلص من معظم أعضاء فريق إدارته العليا الأقل استعداداً للإصلاح وتنحية البقية إلى مواقع لا يمكنهم فيها أن يتسببوا بأي ضرر. أما الآخرون فقد كلفهم بالعمل في برامج خاصة بالقيادة. أولئك الذين كانوا قادرين على خدماتهم. كان يسعى إلى إيجاد قيادات جديدة بعضها من الخارج وبعضها من الداخل، ومارس ضغوطه عليهم لحملهم على وضع الأنماط الأساسية للسلوكيات القيادية الجديدة.

لاري نفسه اتجه صوب قمة المجد في الشركة الأم. التخفيض المزروع في عدد الموظفين حدث في جو من الحزن ولكنه تم بهدوء. الناس كانت قد تفهمتم الضرورة وقبلت بها. التنفيذ تم قبل موعده المقرر. كان من المقرر له أن يستغرق أربع سنوات إجمالاً، لكنه أنجز في سنتين، ومعه برنامج التضامن والتنسيق الاستراتيجي. المحافظة على سرعة التجاوب تلك لم تكن أقل صعوبة من إيجادها، ولكن بعد ست سنوات، لا تزال الشركة ناجحة إلى حد كبير على صعيد صناعة ليست باليسيرة، بعد أن نفذت الأنظمة والتقنيات الجديدة بيسر وسهولة بفضل التضامن والتنسيق الأساسي والمبدئي الذي أوجده لاري. عندما يعرف كل شخص الهدف الذي يتجه إليه، فسيكون الوصول إلى هذا الهدف أسهل بكثير.

إن خبرة لاري على صعيد التخطيط الذي يتطلب نسبة عالية من المشاركة ليست بالأمر الجديد. إنها خبرة يمكن الاستفادة منها في أي مكان وفي أي زمان، وعلى الرغم من أنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً، يمكن تعديلها لتلائم شركات من كافة الحجم. خلق التضامن والتنسيق يتطلب جهوداً لا يستهان بها، ويتطلب بالنسبة للمؤسسات التقليدية سلوكيات جديدة. الميكانيكيون في مواقعهم هنالك في الأسفل، ولكن هنالك في البداية كلمة تحذير. إن إنجاز الشركة للتضامن والتنسيق المستمر الذي يشكل أساس التحول يعتمد إلى حد بعيد على مواقف الإدارة العليا. المشاركة هي سلاح ذو حدين. بمجرد أن تبدأ بها فإنها تدفع في الحال نحو سلوكيات جديدة في المؤسسة. التراجع آنذاك يشكل خطوة على قدر كبير من الأهمية، شبيهة بعملية سحب البساط من تحت أقدام موظفيك. وهكذا، قبل أن تبدأ اسأل إذا كنت تقدم الالتزام بذلك، والأهم من ذلك إذا كانت إدارتك العليا ستدعمك.

ديف هيرلي كان يعمل في قسم رئيسي لإحدى شركات المواد الصيدلانية، وكان قد تم التعاقد معه اعتماداً على نجاحه في تحقيق تحول على صعيد الأرباح في إحدى الشركات المنافسة، حيث كانت استراتيجيته تعتمد



على تحقيق مشاركة مرتفعة. عندما جرَّب تطبيق الشيء نفسه على موظفيه الجدد، أُصيب فريق الإدارة العليا بحالة من الرعب. فلسفتهم كانت تعارض مشاركة الناس وكانوا يعززون كل مشكلة تصادف ديف إلى نمط الإدارة المرتبكة. لا حاجة بنا إلى القول إن ديف لم يستمر.

### المحتوى والعملية

هناك جزءان لتحقيق التنسيق: المحتوى والعملية. المحتوى يفترض أنك تمتلك وسيلة لإشراك الناس والتركيز على الأدوات والحقائق التي ستستخدمها لتقديم مردود استراتيجي، الأمر الذي ستسير الشركة على هديه. أما العملية فتتعلق بالطريقة التي تنظم من خلالها نشاط التنسيق. المحتوى يخاطب وجهة وطريقة، أما العملية فتخاطب الطريقة التي يُشرك الناس من خلالها مادياً.

### تحديد المستوى

من غير المحتمل على الإطلاق أن يكون لدى كل شخص المعارف والآراء نفسها في بداية عملية استراتيجية، طالما أن كلاً من له وجهات نظره وأهواءه الخاصة.

إن عملية تحديد المستوى هي أسلوب توضع من خلاله كافة تلك الآراء ووجهات النظر على طاولة البحث، حيث يتم البدء بصياغة التنسيق.

كان ذلك يتم تقليدياً من خلال المقابلات السرية بمردود استرجاعي لا يمكن أن يعزى إلى مصدر محدد؛ المادة نفسها يمكن طرحها بوضوح خلال ورشة العمل باستخدام جهة مساعدة تقوم بتقديم النصح والإرشاد، رغم أن هذا يستهلك قدراً لا بأس به من وقت ورشة العمل الثمين. القيام بذلك خلال ورشة العمل يمكن أيضاً أن يكون أقل فاعلية، لأن الناس غالباً ما تكون أقل رغبة بالإفصاح عن همومها الحقيقية في ورشة عمل، ما يبعث فيهم الشعور بأن تلك الهموم قد تكون بمثابة مخاطرة شخصية.

هذا النشاط بالغ الأهمية. إذا لم يتم طرح القضايا بشكل مترو ومدرّوس، فسوف تبدو على أية حال بهيئة من عدم التنسيق وسوف تسهم في صرف النقاش بعيداً على القضايا الأساسية. إذا ما كانت تستخدم جهة مساعدة أو مبسطاً facilitator، فينبغي عليه / عليها تقديم المستوى الموضوع على شكل قصة تتحدث عن الوضع / الحال الذي تقف عنده المؤسسة، وهي تحمل مرآة أمام المجموعة، واستخدام مفرداتهم الخاصة حيثما أمكن ذلك.

يمكنك أيضاً أن تتوقع من الجهة المساعدة تزويدك بتشخيص وصفي بعد التغذية الراجعة feedback، يقدم رؤية أصلية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة والشيء الذي ينبغي القيام به. إن مناقشة التغذية الراجعة يكمن حيث يحدث قدر كبير من التعلم. تقليدياً، تكتشف المجموعة أنها على قدر من التوافق أكبر بكثير مما كانت تعتقد. بالنسبة لقضية لاري، فإن التوترات الحاصلة لدى أعضاء فريق الإدارة العليا جرت إثارتها، وعلى الرغم من ظهور بعض المفاجآت على صعيد التفاصيل، فقد كان هنالك توافق حول القضية الكبرى. تحديد المستوى يجب أن يقدم كأول بند على جدول أعمال أول اجتماع لفريق الإدارة العليا، ويمكن أن يقدم لاحقاً لكل مجموعة موسعة على حدة بشكله الكلي أو الموجز. كل مجموعة قد تعرب عن دهشتها تماماً كون فريق الإدارة العليا متفهماً للمشكلات مثلهم تماماً. إنه رد فعل جماعي. لا يمكن تحقيق أي مكسب بالإبقاء على هذه التغذية الراجعة سرية، طالما أن النسخ ستسرب على أية حال.

## الرؤية

بما أنه الأبسط، فإن التضامن والتنسيق الاستراتيجي يدور حول تحديد الوجهة، الرؤية، ومن ثم اتخاذ قرار حيال كيفية الوصول إلى هناك، الاستراتيجية وخطة العمل. لا يبدو أنه أمر معقد، لكن محيطات من الحبر أريقَت ولا تزال في مناقشة ما هي الوجهة بالضبط وكيف تقوم بتحديد الأدوات

لوصف الطريق إلى هناك. إن مسألة تحديد الرؤية بشكل خاص قد مرت بمراحل من الاستحسان وأخرى من الاستهجان. الحالة الراهنة لطبيعة العمل تحدد مجموعتين فلسفيتين. الأولى تشير إلى شركات مثل ميرك Merck وهيوليت باكار Hewlett - Packard ونايك Nike ووالث ديزني Walt Disney وجي. إي. جي. GE وغيرها، وتركز على نهج متعدد الجوانب من الرؤى الواضحة والضمنية التي تشمل القيم الأساسية للمؤسسة، بعض الأهداف الملحة، وذلك الذي يسميه كولنز وبوراس<sup>(2)</sup> بالـ بي. إتش. إيه. جي Big Hairy Audacious Goal (BHAG) - نداء عمره 10 - 30 سنة سيلهم الناس للنهوض باكراً.

بعض الأمثلة التي سيستشهدون بها؛ وولت ديزني تتميز بقيم قوية حول الخيال والشمولية، وهيوليت - باكر حول احترام الأفراد والالتزام بالمجتمع وتحقيق مساهمات تكنولوجية للشركة. شركة نورد ستروم Nordstrom لديها هاجس يتعلق بخدمة الزبائن، وشركة نايك هاجس يتعلق بالمنافسة المتطرفة، وبروكتر آند غامبل Procter & Gamble بجودة المنتج وسوني Sony بتطوير الثقافة اليابانية.

هذه القيم ينبغي أن تكون صالحة لمئة سنة وينبغي أن تستكمل بإحساس جلي ومشرق حول هدف الشركة ومقصدها. إن هدف الشركة ومقصدها لا يشتملان على تحقيق المكاسب المادية أو رفع ثروة المساهمين إلى أقصى حدودها، واللذان يعدان موجهاً استراتيجياً ضعيفاً في أحسن الأحوال؛ ولا ينبغي الخلط بينهما وبين الاستراتيجيات المحددة للمؤسسة والتي يمكن أن تنتقل باستمرار. هدف الشركة هو، استناداً إلى كولنز وبوراس، سبب ومبرر وجود الشركة، لماذا هي موجودة في المقام الأول.

في شركة موتورولا، يركز الناس على تحسينات نوعية سيكس سيغما

J.C. Collins and J.I. Porras, «Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, September-October 1996. (2)

Six Sigma. في وولت ديزني، يكون التركيز على الأطفال الذين يستمتعون فقط بمشاهدة أفلام الرسوم المتحركة. شركة ديل Dell قد تصف سبب ومبرر وجودها بأنه يهدف إلى جعل عملائها التجاريين أكثر نجاحاً. إذا ما تابعت إحدى الدراسات التحليلية لأحد الأسباب الأساسية، ومضيت في الاستفسار عن سبب وجودك هنا، فإن النتيجة النهائية غالباً ما تأتي لبعض المنافع الاجتماعية التي تكمل عملية تحديد القيمة. تضع بي. إتش. إيه. جي نصب عينيه أهدافاً لا يمكن تحقيقها إلا من خلال جهود متفانية شجاعة. الهدف الأسمى لشركة بريتش إيرويز British Airways والذي يتمثل في سعيها لتبؤ مكانها كأفضل شركة طيران في العالم، في وقت لم تتمكن فيه من تحقيق سوى تصنيف مقبول على صعيد عدد الركاب، يشكل مثلاً غالباً ما يتم الاستشهاد به. إن مسعى شركة وول مارت Wal - Mart لأن تصبح شركة من الحجم السوبر، ومسعى شركة نايك لسحق أديداس Adidas وعزم جي. إي. لأن تكون الأولى أو الثانية في أي سوق من الأسواق، كلها تشكل أمثلة على الأهداف البعيدة المدى التي يمكن أن تطمح الشركة إلى تحقيقها. ولكل من هذه الأهداف حيز / إطار من السنين لتحقيقه ويمكن وصفها وصفاً بليغاً بارعاً أو التعبير عنها بأروع القصائد الشعرية:

«أنزل إنساناً على سطح القمر خلال عشر سنوات» أو «قاوم الغزو حتى آخر رجل بالقتال على الشواطئ» هي عناوين ملهمة: كان يمكن لأمركا أن تنهار لأسباب هندسية وجيهة، وكان يمكن لبريطانيا أن تهزم لو أن الألمان طوروا السلاح الجديد للدمار الشامل قبل بضع سنوات. تأمل هذه المكونات الرؤيوية، وانسج الأفاصيص حولها، وسوف تكون قد وضعت البذور الأولى لثقافة تجارية بعيدة المدى.

بوجود الخوف المسموم لـ تايلينول Tylenol فقد كان رد فعل جونسون أند جونسون Johnson & Johnson متماشياً مع أخلاقياتها، حيث عمدت إلى

سحب كافة منتجاتها من الأسواق بغض النظر عن خسارة مؤقتة. هذا يشكل الآن جزءاً قياسيًّا من الأساطير التي تم نسجها حول تلك الشركة. على غرار أميركان إكسبرس American Express فإن نوردستروم تركز على الجهود البطولية لمدرء المبيعات ومقدمي خدمات الصف الأول. هذه إحدى المدارس؛ المدرسة الأخرى هي أكثر تحديداً وأكثر عملياً. هذه المجموعة تسعى إلى تحقيق أهداف عملية أكثر بساطة، من خلال التركيز على المنتجات ومجموعات الزبائن التي تجري خدمتها.

هناك، نتحدث الرؤية عن كونك القائد في صنع أفضل الأشياء أو تقديم أفضل الخدمات للزبائن. إنهم أقل اهتماماً بالرؤى الكبيرة منهم بالتوجهات السوقية المحددة، أقل اهتماماً بالاتجاه العام وأكثر اهتماماً بالاستراتيجية المحددة. إنهم يريدون رؤية وآراء وحقائق توفر لهم دلالة محددة. الحياة هنا أكثر دنيوية، لكنها ليست بالضرورة أقل إدراكية وقيمة. لقد أعادت مجموعة لاري ويلات التفكير بمجمل استراتيجيتها بالتركيز على موزع منتجاتها على أنه عميلها الأول، والتقليل من التركيز على عملها النهائي الذي لن يعود على الشركة إلا بمزايا تنافسية ضئيلة. هذا التركيز على ما هو محدد وعملياتي لا يتنافى بالضرورة مع أطر العمل بعيدة المدى. إنه أمر قابل للفهم والاستيعاب بالنسبة لأحد أقسام هيوليت باكارد أن يكون لديك رؤية محددة في سياق الفلسفة الأوسع نطاقاً للشركة، وعلى الأرجح فإن كافة الأقسام لديها ذات الاستعداد. مع ذلك، فإن الرؤية المحددة بالنسبة للكثير من الشركات تكمن حيث يريدون لها أن تكون. لا يمكنهم أن يتطلعوا إلى ما هو أسمى من ذلك. المؤسسة لا تحمل ببساطة ذلك القدر من الاستثمار الشخصي للناس هناك، أو أن احتياجاتهم ملحة إلى درجة أنهم لا يستطيعون رؤية العالم الأرحب. إنهم لا يستطيعون التفكير بـ بي. إتش. إيه. جي. لأنهم لا يملكون الثقة بأن مؤسستهم ستستمر. بريتش إيرويز لن تختفي في السنة المقبلة أو حتى العقد

المقبل، لكن مؤسسة «جو» الصغير ستفعل بالتأكيد. القاعدة الأساسية لأي وضع ينطوي على تغيير هو أن تبدأ من المكان الذي يوجد فيها المريض.

إذا كان المريض ينزف حتى الموت، عليك أن تخضعه على الفور لعملية جراحية إسعافية بأسرع ما يمكن والوصول به إلى وضع مستقر، وبعدها يمكن لك وله العودة إلى الرؤى والمفاهيم الأوسع نطاقاً. عند وصفك لمثل هذه الرؤية المحددة، يكون التركيز بمثابة كل شيء. هنالك مدرسة للكتاب الرؤيويين - حتى للرؤى العملية المحددة - الذين يسعون إلى تطوير قضايا تشمل احتياجات مجمل المساهمين. هذه خطيئة فادحة؛ ركز حصرياً على الزبون. مبادئ الرؤية، لا سيما المحددة منها، تشكل أدوات التغيير، وأحد أهم مفاهيم التغيير وأكثرها إلزاماً هو وجود «راية في الخارج» تتجمع حولها المجموعات المتباينة. الزبون هو الراية الحقيقية الوحيدة ومصدر الدخل والثروة المتفق عليه بشكل منسق للشركة. لتكون رؤيتك متمحورة حول الزبون بشكل حصري وتعامل مع بقية المساهمين كمقومات وعناصر لا بد من التوجه إليها باستراتيجية تغيير وليس كجزء من الرؤية. في هذا العالم تكون الرؤية محكمة ومحورها الزبون، والمهمة هي التي تحدد النتائج والنهج.

### مناقشة الاستراتيجية:

عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي، تحديداً، تشمل على مناقشات للاستراتيجية والأفكار التي تشكل تقليدياً مجال الاهتمام الأول لكبار المدراء أو أخصائيي الاستراتيجية. مع ذلك فإن جوهر معظم الأفكار الاستراتيجية القوية يكون من السهل استيعابه. التقسيم والكفاءة وتحديد المواقع والشؤون المالية الأساسية وغيرها يمكن جعلها في غاية التعقيد أو في غاية السهولة، البدائل هي عادة في يد الجهة المساعدة. القضية هي في اتخاذ القرار حيال الأفكار والمفاهيم الأكثر أهمية والأدوات التي ترغب بتركها بين أيديهم.

في شركة جي. إي، المسعى الدؤوب لـ جاك ويلش لم يكن لهائناً نزوياً

وراء آخر الأفكار والمفاهيم والتي ترمي فيه الجديدة بالقديمة خارجاً، وإنما تراكم مضطرد<sup>(2)</sup> لأدوات اتخاذ القرارات. بعض الأفكار والمفاهيم التي ترغب في إيصالها سوف تلقى معارضة، لكنها إذا كانت هامة على الصعيد الاستراتيجي، فابق ملتزماً بها.

على سبيل المثال، فإن تحديد موقع إحدى المؤسسات التجارية في السوق يتطلب صنع قرارات حول أي مجموعات من الزبائن تريد أن تركز عليها. عملية الاختيار هي أمر في غاية الأهمية من أجل التحديد الأمثل للموارد والتحقق من أن الصورة التي تريد أن تبرزها هي صورة واضحة وغير مبهمه. الناس تمقت سياسة التخلي عن الزبائن - برغم كل شيء أنظر كم من الجهود بذلت لكسب هؤلاء الزبائن في المقام الأول - لكن التركيز يعني الخفض التدريجي للوصول إلى نواة من الزبائن المفضلين. الشركة التي لا تخدم أحداً بشكل خاص، هي شركة تتجه نحو ما يسمى «بالتحديد السلعي» ربما ذات الشرك بالضبط الذي تجاهد للخروج منه. في عالم الكفاءات، الناس يكرهون الاعتراف بأنهم ليسوا الأفضل في الصف. مجموعات المصالح الخاصة تنظر إلى الاعتراف بالدونية على صعيد الكفاءة كخطوة نحو الاعتماد على مصادر خارجية للحصول على السلعة وتحاول تحريض المنطق أو مقاومته من خلال انتقاد أفكاره والانتقاص من قدرها. قد تسعى إلى التملص والاحتجاج، ولكن لا تستسلم.

### من الرؤية إلى الواقع:

بغض النظر عن البنية المحددة للرؤية فهي بحاجة لترجمتها إلى أفعال بوسع الناس القيام بها. مرة أخرى هنالك وفرة من المصطلحات والخطط،

(3) بيتر إم سينغ، رقصة التغيير The Dance of Change

The Challenges of sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Currency / Doubleday, 1999.

لكنها جميعها تؤول إلى شيء في غاية البساطة . حدد الرؤية وقرر ما هو الشيء الذي يتوجب على الشركة القيام به لتحقيق هذه الرؤية والعناصر المطلوبة لتحقيق تلك الكفاءات . لقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة التركيز على الخطوة المتوسطة بطرق مختلفة .

خلال فترة الثمانينيات ، كان تركيزنا على العوامل الحاسمة للنجاح ، ولكن بنهاية العقد ، انتقل تركيزنا إلى العمليات التي تسهم في تحقيق النجاح الحاسم كرد فعل على حركة المساواة equality movement . مفهوم الكفاءة جاء مباشرة ، وانتقل الناس إلى الكفاءات الأساسية .

التركيز اليوم يدور حول القدرات الأساسية . المفردات تتغير لكن القضية تبقى ذاتها . لقد كان التحرك نحو العمل الفعلي أقل حدة ، رغم كثرة عدد النقاشات حول ماهية الاستراتيجية . يمكن للتحديدات أن تساعد ، ولكن الوصول إلى مفهوم العمل الفعلي هو في نهاية المطاف القضية الأهم ، لأنه النقطة التي تبدأ عندها اللعبة .

كل التخطيط في العالم لا يعني شيئاً إذا لم يقترن بالأداء الفعلي . لا بد من التوافق على الخطوات العملية ولا بد من تحديد المسؤوليات ومساءلة الموظفين بشكل أساسي كأفراد أو كمجموعات ، كما ينبغي على برنامج العمل الفعلي أن يتضمن تعويضات .

### سلسلة من ورشات العمل :

كافة عمليات التنسيق الاستراتيجي تكون مبنية على أساس ورشات العمل . يتمثل هدف ورشة العمل في مناقشة الأفكار وتحليل النشاط التجاري . عدد المشاركين في ورشة العمل يختلف من ورشة إلى أخرى . الورشات المبكرة لفريق الإدارة العليا قد تضم من 8 - 12 مشاركاً ، ولكن مع توسيع نطاق أعضاء الفريق ، قد يزداد العدد إلى 25 - 30 مشاركاً للشركة متوسطة الحجم .



بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير جداً، فإن عملية التوسيع الأولي هذه قد تنقلك مباشرة إلى فريق عمل يضم نحو مئتي عضو. مع انتقالك إلى قدر أكبر من المشاركة الجماعية، فإن العدد المألوف هو من 70 - 80 مشاركاً في الشركات متوسطة الحجم وأكثر من ذلك في الشركات الأكبر حجماً. مع انطلاق هذه العملية، فإن مجموعات تضم ما يفوق عن 200 مشارك قد لا تغدو أمراً مستغرباً. في كل مرة تحقق فيها قدراً من التقدم على صعيد الحجم فإن نمط التسهيلات ينبغي أن يتغير من النمط الأكثر بساطة إلى النمط الأكثر تعقيداً.

المواقع البعيدة هي أمر ينصح به. أنت تريد لتركيز المشاركين أن يكون منصباً بشكل كلي على القضايا موضوع النقاش. ستكون بحاجة للإشراف على المكالمات وجعل مسألة الحضور أمراً إلزامياً لا تقبل بشأنه أية أعذار إلاّ عذر حدوث وفاة في العائلة. كل أمر تجري مناقشته ينبغي أن يكون محاطاً بحيز من السرية والكتمان، ما يشجع المشاركين على التحدث بصراحة وانفتاح. النقاش ينبغي ألاّ يتجاوز جدران الغرفة، ورأي كل شخص يجب أن يؤخذ بذات القدر من الجدية والاهتمام؛ وبمجرد أن يتم اتخاذ القرارات على المشاركين التقيد بها. عليك أن تلزم المشاركين بسلسلة من الاجتماعات المعدة سلفاً، لأن الإعداد لمثل هذه المناسبة مرة أخرى قد يستغرق وقتاً طويلاً. الأسوأ من ذلك أن المجموعة قد أنجزت كل شيء في اجتماع واحد.

### المشاركة البناءة:

الاجتماعات الأولى ستكون مخصصة لمدير الشركة وأعضاء فريق الإدارة العليا فقط، كونهم مضطربين بمعالجة قضايا الشركة ومسؤولين عن ملء الفجوات المعرفية لديهم لكي يصبحوا في وضع مريح يؤهلهم لتوسيع نطاق العملية بشكل يمكن من إشراك الآخرين.

الثانية ستتضمن مجموعة أكبر يشكل فريق الإدارة العليا نواتها. الأعضاء الأساسيون المحتملون لفريق الإدارة العليا ينبغي أن يضافوا إلى القائمة.

أشخاص مستقلون بأفكار حيادية ونجوم وأشخاص يتمتعون بالقدرة على وقف مجرى الأحداث ينبغي أيضاً دعوتهم للمشاركة. في التوسع الثالث، سيتم إشراك مجموعة أوسع نطاقاً بكثير. سيتم اختيار كل شخص على حدة، لأنهم مسؤولون عن بعض الأقسام الأساسية في المؤسسة، أو يكون لديهم رؤية خاصة. في المرحلة الرابعة، يمكن للبرنامج أن ينتقل إما إلى مجموعات حجومها متنامية باضطراد، أو أن تجري تجزئته إلى اجتماعات لمجموعات صغيرة حول وظيفة محددة أو سوق محدد أو أية مهمة ذات مغزى استناداً إلى طبيعة عمل مؤسستك. حتى الاجتماعات الكبيرة جداً تنحى نحو الاعتماد داخلياً على مجموعات أصغر حجماً كل منها يضطلع بجانب أو مجال معين من جوانب ومجالات البرنامج.

### دور فريق الإدارة العليا:

إن دور فريق القيادة هو دور محوري في عملية التحول هذه. على غرار قضية لاري، يمكن لأداء فريق الإدارة العليا المباشر لمدير الشركة أن يكون أداءً غير مرضٍ إطلاقاً. في الشركات القديمة حيث يعرف الناس بعضهم البعض على مدى سنوات، يعتمد مدير الشركة الجديد على تغيير فريق الإدارة العليا بهدف ضخ دماء جديدة في إدارته، أو قد يتورط هذا الفريق في صراع على الصلاحيات. إذا ما تم إجراء تغيير جزئي في فريق الإدارة العليا وتم إدخال عدد بسيط من الوجوه الجديدة، سينشأ هنالك قدر لا بأس به من التوتر بين الحرس القديم والحرس الجديد. أمامك خياران: بوسعك أن تتجاهل حالات التوتر في فريق الإدارة العليا والتعامل معها على أنها ظاهرة طبيعية، أو التعامل معها على أنها قضايا إنسانية من قضايا العمل الجماعي، أكثر من كونها مشكلات استراتيجية. أو يمكن النظر إلى هذه التوترات على أنها قضايا استراتيجية أساسية لها انعكاسات عميقة على طريقة أداء عمل المؤسسة. الحل بالنسبة لقضية لاري كان يتمثل باستخدام عمليات التنسيق لإرغام فريق الإدارة العليا على السعي

لحل مشكلات العمل التي تواجههم جميعاً وتطوير رؤية واضحة حيال الهدف الذي تتجه إليه المؤسسة وملازمات تلك الرؤية. بعد أن يتم تطوير هذه الرؤية، يمكن تحديد الملازمات بالنسبة للمؤسسة وطرح هذه التوترات على بساط النقاش تمهيداً لحلها. عدم القيام بذلك يؤدي إلى تفاقم هذه التوترات ومضاعفتها. هذا التوتر في فريق الإدارة العليا هو أحد الأسباب التي تدفع بمدراء الشركات الجدد إلى استبدال كبار موظفيهم الحاليين بآخرين يختارونهم بأنفسهم. هذا المفهوم المتمثل بتعيين أشخاص يعتمدون عليك هو مفهوم قديم جداً، ولكن بمقدوره غالباً تبسيط عملية حمل أعضاء فريق الإدارة العليا على العمل يداً واحدة. مع ذلك، قد يخفق هذا النهج أحياناً، حيث يمكن للنزاعات الشخصية أن تحصل بين أعضاء الفريق الجديد. الارتباك والفشل بالنسبة لفريق الإدارة العليا في الانسجام مع الاستراتيجية سيخلف آثاراً مدمرة على بقية أقسام المؤسسة. المنافسات ستعيق التعاون والاستراتيجية ستعرض للنقد اللاذع أو التجاهل، وأولئك الساعون إلى النفوذ سيحاولون توسيع نطاق تلك الفجوات. يشكل التضامن بين أعضاء فريق الإدارة العليا مطلباً لا بد منه إذا ما أريد للمؤسسة أن لا تصاب بحالة من الشلل الجزئي أو الكلي. إن فريق إدارة عليا بعيداً عن العمل الجماعي أو التضامني إذا ما وضع في تجربة على هذا الصعيد، قد يواجه موقفاً من اثنين:

1. عملية التنسيق سوف تفشل، حيث إن الصراع على النفوذ سيكون مهيمناً عليها.
2. أعضاء فريق الإدارة العليا سيعملون على أداء واجباتهم على النحو الأمثل من خلال إشعارهم بالخجل من قبل ردود أفعال بقية موظفي المؤسسة عندما تتكشف القضايا الاستراتيجية الحقيقية.

من الصعب أن تقرر أيّاً منها سيحدث، ولكن في العلاقات الاجتماعية على هذا المستوى، غالباً ما يكون فريق الإدارة العليا بمثابة حبة البندق في

كسارة البندق. مدير الشركة صاحب الرؤية الكبيرة يمارس الضغط من الأعلى، والناس تمارس ضغوطها من الأسفل.

### توسيع نطاق فريق الإدارة العليا:

معظم مجموعات الإدارة العليا التي تضم رؤساء لأقسام ومجموعات إنتاج مختلفة تمثل خياراً ضيقاً جداً لصياغة الاستراتيجية في عملية التضامن والتنسيق. لا بد من توسيع نطاق هذا الفريق ليشمل لاعبين رئيسيين داخل الأقسام والعمليات. بعض النجوم الصاعدة والكثير من المستقلين من المستعدين للتعبير عن آرائهم بصراحة وجرأة (غالباً ما يقولون ما لا يقال). في التطبيق العملي، كل شخص قادر على تطوير ودعم تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال أو وقف هذا التنفيذ، ينبغي إدراجه ضمن هذا الفريق.

توسيع نطاق المجموعة يمكن أن يشكل صدمة لأعضاء فريق الإدارة العليا كونهم سينظرون إلى مثل هذا التوسع على أنه تقليل لنفوذهم وصلاحياتهم؛ وإلى حد ما هو كذلك. من المرجح أنهم سيقاومون مثل هذه الخطوة، أو يصرون على إنجازها سياسياً بالشكل الصحيح بوجود ممثلين في كافة الاتجاهات، بغض النظر عن الإسهام المحتمل للفرد. إذا ما ألفت نفسك أمام هذا النوع من الطلب، حاول أن تبدي نوعاً من المقاومة، قبل أن تدعن للأمر الواقع. من الأفضل أن تستقطب عدداً أكبر وليس أقل من الناس، والبقية بالتالي سيضغطون على أولئك الذين ليس بمقدورهم المساهمة. اختيار الأشخاص الذين سيشكلون جزءاً من فريق الاستراتيجية الموسع هذا يتضمن رسائل إلى بقية كوادرات المؤسسة.

أولئك الذين لم يتم اختيارهم بحاجة لجرعة من الدعم المعنوي، مع الحرص على عدم إعطاء أولئك الذين تم اختيارهم أكثر من حجمهم الحقيقي. عملية التوسيع الأولية لفريق الإدارة العليا ينبغي أن تبقي عدد أفرادها ضمن نطاق معتدل ممكن إدارته، بمعنى ألا يزيد العدد عن 30 في شركة ربحية.

إذا ما أصبحت المجموعة كبيرة جداً فإن عملية النقاش تغدو طويلة ومعقدة للغاية؛ هذا لا يعني أن الأعداد الأكبر لا يمكن التعامل معها بنجاح. في الحقيقة أنه لأمر شائع في الشركات غير الربحية بهيكلياتها البسيطة، وفي المؤسسات الكبيرة للغاية، أن تكون الأعداد أكبر بكثير. مع ذلك، فإن الأعداد الأكبر تكون إدارتها أصعب.

### توسيع نطاق المشاركة:

مزيد من التوسع في المشاركة يتطلب اعتماد / تبني منطق الشركة ذاتها. في الشركة ذات البنية الوظيفية القوية التي لا يعتزم تغييرها، فإن المستويات اللاحقة من المشاركة ينبغي أن تكون ضمن المجموعات الوظيفية، حيث يقوم كل قسم ببناء استراتيجيته الخاصة في سياق الاستراتيجية العامة للمؤسسة برمتها. في الشركات التي تحتوي على مجموعات متداخلة المهام والوظائف، لنقلُ حيال الأسواق، فمن الأفضل الإقدام على المشاركة باستخدام هذه الهيكلية. المنهجيات المختلفة يمكن صياغتها عندما يغدو بالإمكان جمع الناس في المكان نفسه. قد ينظرون إلى الاستراتيجية بادئ ذي بدء من وجهة نظر الوظائف المتداخلة ثم من وجهة وظيفية بحتة أو أية وجهة نظر مختلفة أخرى. مجموعات العمل الطبيعية يمكن أن تكون قوية جداً حيث يجتمع الناس الذين هم بحاجة للعمل معاً لمناقشة القضايا التي تؤثر عليهم. عندما تكون تتعامل مع أعداد كبيرة، لنقل ألفاً، في منطقة معينة، ما يعني عادة أعداداً كبيرة من الناس، كل له اهتماماته المحدودة، من الأفضل عقد اجتماعات استشارية. هنا يكون للناس آراؤهم، ولكن هنالك قدراً كبيراً من التركيز على صياغة الاستراتيجية وتركيزاً أكبر على التعرف على الأفكار.

من الأهمية بمكان أن نتذكر أن الطريقة التي تتطور بها الاستراتيجية وبنية المشاركة سيكون لها تأثيرات عميقة في المحافظة على المنهجيات التنظيمية. البنية الوظيفية قد تصبح قاسية وظيفياً والبنية ذات الطبيعة المتداخلة أكثر

تعاونية. هنالك كافة أنواع الاختلافات. المهم أن تتحقق من أن لكل شخص فرصة المشاركة في مرحلة من المراحل. المخاطرة الأكبر تكمن في أن المشاركة إذا لم تتم بصورة فعالة، فإن بعض الأصوات قد لا تسمع وسوف يشعر أصحابها بأنه يجري التلاعب بهم.

### الجلسات الاستشارية:

بالإضافة إلى هذا التوسيع الأساسي يمكن أن يكون هنالك جلسات كبيرة جداً أو مجالس بلدية موسعة تهدف إلى التركيز على استنزاف السخط والاستياء وتصيد الأفكار أو التعامل مع المشكلات التنظيمية، أكثر مما تهدف إلى ترصد القضايا الاستراتيجية. الميزة الكبرى لمثل هذه الاجتماعات هي أنها توفر مجموعة مستقلة من المنتديات لمناقشة القضايا المحلية المنغصة، مثل ساعات العمل وشروط سلامة المصنع والشخصيات صعبة المراس وشروط الاستخدام. إذا ما وجدت هذه القضايا طريقها إلى جلسات الاستراتيجية، سوف تخرج عملية النقاش عن مسارها الطبيعي.

### إيقاع الاجتماع:

تعقد الاجتماعات بتأخير الفترات الفاصلة بين اجتماع وآخر. اجتماعات فريق الإدارة العليا في شكلها الأساسي أو الموسع، بحيث يشمل آخرين، ينبغي أن تعقد مرة كل 3 أشهر.

إن أي اختصار لهذه الفترة يعني أنك لن تكون قد حصلت على وقت استيعاب كافٍ للتفكير بالمشكلات. وأي زيادة لهذه الفترة تعني أنك قد نسيت القضايا.

بعد الجولة الأولى يمكن لهذه الاجتماعات أن تعقد بشكل أقل تكراراً، لنقل مرة كل 3 أشهر. المجموعة الكبيرة التالية (لنقل 80 شخصاً أو أكثر) قد يجتمعون معاً فقط مرتين أو ثلاثاً. ينبغي أن يجتمعوا بعد أن يكون فريق

الإدارة العليا قد كون بعض الاستنتاجات القوية وعندما يكون هنالك قدر من المفاهيم الواقعية لمناقشتها. مثل هذه الاجتماعات الكبيرة بحاجة لتعزيزها باقتراح شكلي لمناقشته في سياق الاجتماع، وليس طرحه كموضوع للبدء به من نقطة الصفر.

الاجتماعات الوظيفية الأصغر حجماً التي تناقش تفاصيل محلية يمكن لها أن تبدأ بعد أول اجتماع للمجموعة الكبيرة، حيث إنه سيكون هنالك توافق كاف لتوجيه تفكيرهم وتوفير سياق للنقاش. جلسات العمل الكبيرة التي تضم 200 شخص أو أكثر، ما يشكل غالبية عناصر الشركة، تحدث بعد أن يكون هنالك قدر كاف من التوافق أو القناعة. الاجتماعات الاستشارية يمكن أن تعقد في وقت مبكر تماماً كونها تستخدم لنقل الشمولية وليس لأداء عمل يتعلق بالاستراتيجية.

### الوظيفة والدراسات والإعلانات:

يمكن للبيانات أن تُجمَع بين الجلسات، والأفراد أو الفرق تكلف بمهمة الخروج بأفكار معينة. مع ذلك فهذا يمكن أن يكون على درجة عالية من الخطورة. كافة الناس في المؤسسات معتادون على اجتماعات القرار والنقاش، حيث يطرح خلالها أحد المقترحات الذي جرت صياغته بشكل جانبي أمام المجموعة التنفيذية للموافقة. مثل هذه الجلسات تكتسب طبيعة طقسية ولا يجري خلالها مناقشة سوى نذر يسير من الأمور الجوهرية، حيث يكون المشاركون منقسمين مع أو ضد الاقتراح. إن جوهر ورشات العمل التنسيقية يكمن في كونها مفتوحة وحرّة ومشمّلة على نقاشات خلاقة، وأي انحدار بها إلى مستوى اجتماعات عرضية لمناقشة أفكار يكون مثابة كارثة.

### إدارة النقاش:

ورشات العمل مخصصة لنقاش المجموعة حول قضايا العمل. الطريقة

الأساسية تتمثل في استيعاب الفكرة أو المقترح (ربما تقدم كمحاضرة أو نقاش موجز للغاية) ثم العودة إلى استعراض مشترك للأفكار والوصول إلى قرار جماعي شامل. هذا سينجح. مع ذلك، وطالما أن الأمر كذلك، فهناك الكثير من الشركات التي لا يطبق كبار موظفيها هذا النهج.

إنهم يستخفون بهذه الطريقة ويعتبرونها مزعجة للغاية، لا سيما إذا ما كانوا أساساً أناساً من طراز عصر النهضة الصناعية من الذين لديهم حوافز قوية للكد والاجتهاد. الحقيقة هي أن هذا النهج يكون مثمراً جداً إذا ما تمت صياغته بالشكل الصحيح. إذا ما ابتعد المدراء التنفيذيون عنها فقد يعودون مباشرة إلى الاجتماعات الثانوية ويقترحون النمط.

لن يخرج المجتمعون سوى بنذر يسير من الأفكار والمقترحات، والفرصة السانحة أمام كل شخص لجعل الاستراتيجية جزءاً من تفكيره وعقيدته ستذهب هدرًا. البديل الوحيد القابل للحياة والاستمرار يتمثل في استخدامك لتسهيلات قوية جداً في المجموعات المفتوحة. تحقيق ذلك يتطلب عنصراً مساعداً بالغ القوة قادراً على خلق مضمون ما للجلسة، وإلا فإن القضية برمتها ستتهار وتؤول إلى مجرد تدوين لقوائمك على دفاتر الملاحظات.

إن اختيار عنصر مساعد هو أمر بالغ الأهمية. العنصر المساعد الضعيف سيكرهك على الخوض في غمار هذه العملية. العنصر المساعد الخالي من المضمون سيقوم بتدوين أفكارك ومقترحاتك دون أية معرفة بجداولها الحقيقية. مع ذلك، فإن بوسع المساعد المستند إلى مضمون معين وخلفية استراتيجية متينة أن ينطلق بك إلى آفاق لا حدود لها. مثل هؤلاء الأفراد يعدون قطعاً نادراً يصعب العثور عليه، على الرغم من أن معظم المؤسسات الاستشارية تمتلك مثل هذا القطع النادر، وهناك الكثير ممن يعملون لحسابهم الخاص. مع ذلك، ثابر على إصرارك. إذا ما تمكنت من العثور على أحدهم فسوف يكون بمثابة ورقتك الراحلة.



### الانفتاح الحقيقي :

عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي قد تحدث تغييرات أساسية في طريقة عمل ثقافة الشركة . بالنسبة للثقافات التي تنحى أساساً إلى الانفتاح ، بوسعها أن تسرعها إلى حد كبير ، (لا سيما إذا ما اقترن ذلك بوجود تكنولوجيا المعلوماتية ووسائل معينة أخرى) وجعل المؤسسة أكثر ديموقراطية . السرية ، مضافاً إليها الميزة التنفيذية ، تنحى إلى التداعي والتلاشي . على أية حال ، نادراً ما يطالب الناس بحق في صنع كل قرار ، لكنهم يجعلون أصواتهم مسموعة أكثر . بالنسبة للثقافات التي يستحوذ عليها الخوف أو الانغلاق أو التزمّت أو السرية ، فإن عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي يمكن استخدامها لتحرير تلك الثقافات من عقدة خوفها وانغلاقها . مع ذلك لا تتوقع تحولاً سريعاً نحو الديموقراطية . أدمغة الناس تكون قد غسّلت ووجهت في اتجاه معين ، وتغيرها سيكون بطيئاً . الكثير منهم قد لا يحبذون ارتداء ثوب الحرية الجديد ، لا سيما إذا ما اقترن ذلك بالحاجة إلى إظهار قدر أكبر من المبادرة أو من خلال التهديد بخسارة الوظيفة . عمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي هي تحديداً عمليات مفتوحة ولا يحذبها كل شخص ، لا سيما أولئك الميالون إلى حب السيطرة أو الاستبداديين بطبعهم . إذا كانت هذه هي الحال فإن عملية التضامن والتنسيق الاستراتيجي المستخدمة من قبل مثل هذا الشخص ستكون بمثابة محاولة للتلاعب ، وبالتالي أسوأ من عدم القيام بأي شيء على الإطلاق .

### توقيت العملية :

لكل مؤسسة عملية تخطيط خاصة بها ، حتى لو كانت بدائية متخلفة تعمل فقط اعتماداً على دورة الميزانية المالية . على سبيل المثال ، لكل شركة إيقاعها الخاص حيال موسم مبيعاتها ، حيث تبدأ عادة انطلاقها في كانون الثاني / يناير ثم يتخللها تخطيط الربيع وفتور الصيف ، عندما يكون الناس في إجازاتهم ، وزخم نهاية السنة عندما يبدأون البحث عن عوائد إجمالية قوية . غالباً ما تجد

نفسك متروكاً أمام فترتين قصيرتين لا ثالث لهما، عندما تكون الإدارات راغبة أو قادرة على التفكير بشكل استراتيجي: الربيع وأوائل الخريف. إن أية عملية تنسيق استراتيجي تحتاج إلى أخذ هذا التوقيت بعين الاعتبار عند عقد جلساتها وجمع معلوماتها.

### أعط الأمور ما تستحق من وقت:

المشاركة تستغرق وقتاً، لكن المكافآت ستكون هائلة من منطلق التنسيق. وهذه المكافآت تشمل القدرة على وضع عملية صنع القرارات المشتتة (بما أن الناس باتت تفهم الآن سياق العمل) في حيز التجربة الفعلية وتسرع عملية التنفيذ إلى حد كبير. إذا ما أنجزت هذه العملية بالشكل المناسب، فإنها تعطي أيضاً مقياساً على الأداء. كافة المؤسسات لها عمليات تخطيط تستغرق شهوراً كثيرة من الوقت المنقضي، والوقت المطلوب للعمليات المعتمدة على مبدأ المشاركة ليس بأطول من ذلك. للتنسيق الاستراتيجي نكهته اليابانية من منطلق أنه يركز على تحقيق الفهم والتوافق صراحةً مع الاحتمال الضمني بأن يتم اعتماد برنامج العمل اللاحق بشكل أسرع بكثير. هذا في الحقيقة ما يحدث. كما شاهدنا في حالة لاري، فإن تخفيض 50٪ من زمن التنفيذ ليس بالأمر المستحيل أو الخارق للعادة. الخطط أيضاً تنفذ بفاعلية أكبر بكثير.

### مستوى الاستعداد بالنسبة للمدير:

لا يمكن لأية عملية تنسيق استراتيجي أن تنجح إذا لم يكن مدير الشركة مستعداً للقيام بها. الواقع هو أن الكثير من الناس ممن شقوا طريقهم نحو القمة، لا يشعرون بالارتياح حيال الانفتاح على المؤسسة ككل. إنهم يفضلون تطوير الاستراتيجية وعرضها على المراتب الأدنى في المؤسسة. في الحقيقة الكثير من الناس يعتقدون أن هذا من واجبههم وأن القيام بعكس ذلك يعد دلالة ضعف.

مدراء شركات آخرون يشعرون بالارتياح التام حيال الانفتاح الكامل على المؤسسة. هذا يمكن أن يتحقق بشكل خاص عندما يكون مدير الشركة جديداً، أو بوسعه استخدام هذه العملية لمعرفة المزيد عن شؤون المؤسسة. عندئذ سيكون من المقبول البقاء في وضع الجاهل بحقائق الأمور. لكن مستوى الارتياح الذي يتعامل مع الانفتاح هو قضية شخصية ومسألة ذوق ومزاج. إذا ما قرر مدير الشركة المضي قدماً، هنالك بعض القواعد الأساسية بالنسبة للإدارة الفاعلة لهذه العملية.

- المحافظة على الهدوء خلال الجلسات تمكن الآخرين من التركيز على القضايا. إذا ما حاول مدير الشركة أن يفرض آراءه ومقترحاته، فإن الناس ستسحب من الجلسة، والعملية برمتها تتحوّل إلى مسرحية هزلية، الأمر الذي سيكون في غاية الصعوبة بالنسبة لمدراء معتادين على السيطرة.
- التزم بإنجاز عملية متكاملة، لأن اجتزاءها سيبعث برسالة إلى المؤسسة بأنها لم تكن حقيقية أبداً وأنها لم تكن يوماً بحاجة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
- التقييم المعكوس: أولئك المنشغلون بالعمل في هذه القضية قد يحتاجون لبعض الوقت للوصول إلى استنتاجات معقولة. سوف يصلون إلى هذه الاستنتاجات، ولكن على المدى القصير فإن الإجحاف والضرر والمقترحات السخيفة والأفكار اللماحة والرؤى المستحيلة بكافة أشكالها وأنواعها والتي قد تنجح أو لا تنجح ستبرز إلى حيز الوجود. إذا ما أنهيت النقاش سريعاً، ستجد أن الناس لن تلتزم أبداً وأن مدير الشركة سيعود إلى المربع رقم واحد.
- حضور الجلسات: لا يوجد شيء أكثر خطأً للقدر والكرامة من عدم حضور المدير. لا شيء في الحقيقة يتقرر، والناس ستخسر فرصة توجيه رسائل للإدارة العليا، والعملية برمتها ستتضاءل إلى حد كبير. التنسيق

الاستراتيجي يستغرق وقتاً، وإذا لم يتمكن المدير من التواجد هناك، الاجتماع من أساسه ينبغي ألا يعقد.

### توظيف النتائج لصالح تقييم الأداء:

بمجرد الانتهاء من مناقشة الاستراتيجية، من الأهمية بمكان أن توظف النتائج لصالح نظام إدارة الأداء بطريقة شكلية. إذا لم يحدث ذلك، فإن النتائج ستذهب هباءً منثوراً نتيجة ضغط العمل اليومي ولن توضع موضع التنفيذ. الطريقة بسيطة جداً؛ تحقق من أن كل شخص قد وضع خلاصة موجزة لحصيلة الجلسة وأن دورهم قد تم تحديده بوضوح. بعدها أنت بحاجة لإجراء تحقيقات دورية للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام.

إحدى أكثر الطرق فاعلية لإيصال نتائج الجلسات هي بتدوينها على ورقة واحدة، لأن ذلك سيكون أكثر فاعلية من تدوينها ضمن مجلدات ضخمة يتهيب المرء قراءتها، وعملية حصر الأفكار والمقترحات في ورقة واحدة، الأمر الذي يستدعي بالتالي وضوحاً في اللغة.

عنصرك المساعد في ذلك ينبغي أن يكون قادراً على القيام بذلك.

كذلك لا بد من تنحية مسألة الوقت جانباً بشكل دوري على مستوى الإدارة العليا لتحديد المدى الذي وصلت إليه الشركة على صعيد الخطة. من المؤكد تماماً أنه ما لم يتم اتخاذ هذه الخطوة، فلن يتحقق سوى القليل.

### التواصلية:

قد ترغب في تثبيت برنامج تواصل على خلفية هذه العملية لإبقاء المؤسسة في حالة تواصل دائم مع آخر المستجدات. مع ذلك، تذكر أن الاقتناع لن «يتحقق» لبعض الوقت، والتواصل المبكر جداً قد يجعلك أسير حلول قد ترغب لاحقاً في تغييرها. علاوة على ذلك، في العملية الحقيقية التي تتطلب قدراً عالياً من المشاركة، فإن مسألة التواصل تلقى الرعاية والعناية من

جانب العملية بالذات. على أية حال، وعلى ضوء ما ذكر، هنالك حاجة لتهدئة المخاوف، خاصة خلال المراحل الأولى، وفرص إلقاء الخطابات والاجتماعات الإدارية والمحادثات العرضية لا بد من خلقها لاستكمال التواصل الأكثر رسمية. إذا كان لدى الشركة قسم اتصالات، لا بد من إشراكه.



يتم اللجوء لعمليات التضامن والتنسيق الاستراتيجي بشكل عام عند المواقف الحرجة في حياة الشركة، عندما تكون الاستراتيجية بحاجة إلى نهضة حقيقية وتحول أساسي في بنيتها. علاوة على ذلك، فإن التنسيق المبدئي يبقى كما هو، مبدئياً. الشركة بحاجة لطرق تحافظ من خلالها على التنسيق بشكل دائم، بحيث يغدو التحسين العملي المستمر والتغيير السريع المحدود ممكناً.

### المشاركة العملية:

يتطلب تحقيق مشاركة مستمرة لأعداد كبيرة من الناس على فترات طويلة من الزمن تغييراً أساسياً على صعيد الثقافة في الكثير من المؤسسات. النجاح يتطلب مستويات عالية من الثقافة التجارية والتزاماً بالإدارة لإشراك كوادرها (سلوك بحد ذاته ينبغي المحافظة عليه)، ورغبة من قبل الموظفين بالمشاركة، وخطة تعويض تدعم هذه المشاركة. هنالك مثالان سيشرحان هذه النهضة التي شهدتها شركة سيرز Sears ونهج الكتاب المفتوح open-book approach في شركة آر. آر. دونيللي آند صانز R.R Donnelley & Sons.

## قصة سيرز

### قصة

عندما تسلم آرثر مارتينيز مقاليد الإدارة في شركة سيرز سنة 1962، كانت الشركة بحاجة إلى إصلاح جذري<sup>(4)</sup> نجح بشكل رائع، على المدى القصير. أعاد تركيز الصورة على النساء (الجانب الأكثر لطفاً ورقة في سيرز)، قام بإنشاء خطوط عمل جديدة، انتقل إلى ما يسمى بالمخازن التخصصية، أغلق الأقسام الأخرى، وبالطبع، الأكثر روعة، إنه أغلق تلك الأيقونة للتاريخ الريفى الأمريكي، ذلك الفصل البارز في تاريخ شركة سيرز. قارناً ذلك مع إعادة هندسة الشركة من جديد وتحقيق نقلات على صعيد صناعات فتح المخازن ومستويات كادر الموظفين والانفتاح على كافة البطاقات الائتمانية، هياً آرثر للتناجح الرائعة سنة 1993 بعائد بلغ 56 بالمائة، على صعيد قيمة المساهم.

لكن هذا العمل كان نتيجة مشاركة محدودة. نتيجة لإدارتها من قبل مجموعة صغيرة نسبياً من الأعلى، بالكاد لامست الوقائع الحياتية لـ 300,000 شخص آخر يعملون بالمؤسسة، إلا في ما يخص الاستفادة من طاقاتهم. مارتينيز أدرك ذلك، وأطلق العنان لعملية تضمنت إشراك كبار أعضاء إدارته. بدأت بـ 65 وانتهت بـ 150 ونيف، عرفت بـ فريق فوينيكس. النهج كان كلاسيكياً: لقاءات جماعية بمهام بعيدة عن واقع العمل وفرق مهام منهمكة بمعالجة قضايا الزبائن والموظفين الرئيسية وشؤون المال والابتكار والقيم وتجميع الأفكار والمقترحات وتحديد المعطيات الأساسية والقيام بالدراسات الاستبائية وإنشاء مجموعات مركزية من الزبائن والموظفين. وتم تطوير رؤية جديدة من قبل فريق مهام آخر، ما أسهم في بناء صورة أسرة عما تطمح إليه سيرز، و«مكان مقنع للعمل والتسوق والاستثمار». فرق المهام الأخرى قدمت بقية أجزاء الأحجية.

(4) Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

أكد بيان القيم على التودد للزبون، على كوادرنّا (التي) تسهم في إضافة القيمة وعلى قيادة الأداء.

الأهداف كانت تتمحور حول الزبائن: اكسب ثقة الزبائن وولاءهم؛ أوجد مكاناً يشكّل التسويق فيه متعة حقيقية، تعاقد مع خيرة الموظفين وحافظ عليهم، وقم بعرض السلعة المناسبة بالسعر المناسب. مجموعة الموظفين حُزمت أمرها حيال إشراك الموظفين ورفع معنوياتهم، بحيث يدركون ما هي أهدافهم الشخصية ويطوّرون مهاراتهم وقدراتهم. أخيراً ركزت مجموعة التمويل على الهوامش وإدارة الموجودات والإنتاجية والعوائد. كل ذلك شكل مادة عظيمة، وبإشراك اللاعبين الكبار، كان من المضمون تماماً أنهم سيلتزمون النتائج، ولكن في نهاية المطاف، آلت كافة تلك العناصر إلى مجرد قوائم من الرغبات والأمانى. كانت بحاجة إلى توظيفها في المؤسسة وإخراجها إلى حيز الواقع الفعلي.

مؤشرات الأداء الإجمالية شكلت خطوة أساسية على الطريق نحو هذا الواقع الفعلي. التسويق هو تجربة، وهو أساساً عبارة عن تواصل بين الزبون والموظف على صعيد المخزن. تي. بي. آي. TPI وفّرت الرابط الكمّي بين نشاط الموظف، كالخدمة المهذبة والعوائد المادية. من خلال ربط التغييرات في مثل هذه المفاهيم الحساسة كالخدمة، مع الزيادات في العوائد ومكاسب القيمة، أوجدت تي. بي. آي. رابطاً علمياً (المؤشر تم ابتكاره من قبل علماء الرياضيات الاقتصادية باستخدام تحليل إحصائي من العيار الثقيل)، والذي دقق الأفكار والمقترحات الحداثيّة (الخدمة الجيدة تخلف الولاء) ووَفّر الإرشاد والتوجيه لاستثمار الوقت والمال. تي. بي. آي. الرؤية، وبقية الأعمال كانت قد حققت تضامناً وتنسيقاً عالياً في فريق الإدارة العليا. بحلول 1995، كانت المشكلة تتمثل في كيفية إشراك وتحقيق الالتزام لدى 300,000 موظف، نحو 70٪ منهم كانوا عمالاً بدوام جزئي. علاوة على ذلك، فإن نصف الموظفين أبدوا قدراً ضئيلاً من التفهم للبنية المالية وديناميكية العمل التجاري أو الصناعي، مفترضين أن سيرز

أبقت على 45 سنتاً من كل دولار تذهب إلى درج المحاسب، في الوقت الذي لا يذهب فيه حقيقة سوى سنتين. أطلقت سيرز برنامجاً ضخماً على صعيد التثقيف والمشاركة من خلال عقد اجتماعات الإدارات المحلية تستخدم أداة تدعى خرائط التعلم<sup>(5)</sup> Learning maps. الخريطة التعليمية هي عبارة عن رسم يشبه رسوم الكاريكاتير تماماً يصور مجموعة من الأفكار المعقدة مثل التحديات التي تؤثر على تجارة المفرق (مصورة على شكل رحلة عبر سنين كثيرة بمحطات وأحداث على طول الطريق). وتبين لاحقاً كيف أن شركة سيرز تحقق مكاسبها المالية. الهدف هو تحقيق نوع من الفهم الجماعي لكيفية عمل المؤسسة. فكرة ربط ذلك باجتماعات الإدارات المحلية بحيث يمكن تطوير خطط العمل مباشرة من خلال التعلم. كانت فكرة أصيلة من أفكار سيرز. الخرائط والاجتماعات ما تزال مستخدمة في المؤسسة من رأسها إلى أخمص قدميها لإجراء نقاشات بنوية بقيادة المدراء الإداريين. في هذه الاجتماعات يبحثون عن حلول وأفكار عملية لتحسين المؤسسة. النهج يتسم بالديمومة ويشكل جزءاً من عملية التواصل الجارية مع الموظفين. لا يوجد هنالك في الحقيقة أي سبب على الإطلاق لإيقافهم. القضايا في المؤسسة تتطور باستمرار؛ أناس جدد ينضمون باستمرار للمؤسسة.

تي. بي. أي.، اجتماعات الإدارات المحلية، مشاركة الإدارة، جميعها تدفع بالتضامن وبالتنسيق إلى داخل المؤسسة، ونتيجة للوعي والإدراك المضاعف، عليك بتخفيض الحواجز أمام التحول المستمر.

قيادة سيرز كانت تشكّل عنصراً رئيسياً من عناصر التغيير. التحقق من أنهم كانوا متضامنين كان أمراً في غاية الأهمية. في سنة 1995 بدأت سيرز بتطوير نمط قيادي يشمل كافة جوانب التحويل. هذا النمط الذي أدرج 12

(5) خرائط التعلم هي خدمة تجارية مسجلة للتعليم الأساسي، بيريسبرغ، أوهيو.



مهارة قيادية أساسية أصبح الأساس بالنسبة للتطوير، وعندما ارتبط بتقدير مقداره 360 درجة، شكل أساس التحسين للقيادة.

جامعة سيرز في شيكاغو أخضعت 40,000 قيادي لهذه التجربة، محققة أقصى استفادة ممكنة من هذه الأفكار والمقترحات، رافعة من مستوى الوعي بالقضايا المتعلقة بالتحويل التي تواجه صناعة المفرق، مفسحة في المجال مرة أخرى أمام قدر أكبر من التغييرات.

أخيراً، بالنسبة للقادة المثنين الأرفع مقاماً في سيرز، فإن المكافآت تستند إلى الـ تي. بي. أي. بحيث إن الحوافز التنفيذية طويلة الأمد تكون مسندة إلى الأداء غير المالي إضافة إلى الأداء المالي، وهو مفهوم جرى تعميمه على المدراء في أنحاء المؤسسة. لقد استخدمت سيرز عدداً من الاستراتيجيات الفعالة: مشاركة، معايير، أداء، تثقيف، تعويض حوافز وتقييم أداء، بطرق بارعة للمحافظة على المكاسب من التحويل والتنسيق المبدئي. مشكلات التغيير كانت موجودة؛ حمل الناس على أخذ الأمور على محمل الجد، تخفيف الإحساس بالتهديد أثناء مطالبة الناس بالمزيد. بالطبع، لقد تلقت سيرز العون من حقيقة أن الأزمة التي كانت قد مرت بها للتو كانت ما تزال حية في عقول الناس، لكن الدرجة التي رسخوا من خلالها التزامهم بالتنسيق كانت رائعة. إنهم ليسوا لوحدهم.

آر. آر. كونيلى آند صانز:

**قضية** تأسست شركة آر. آر. دونيللي آند صانز R.R. Donnelley & Sons أكبر شريك تجاري لأمريكا، سياسة الكتاب المفتوح سنة<sup>(6)</sup> 1995. مفهوم الكتاب المفتوح يعزز مفهوم إشراك الموظفين بكافة المعلومات المادية، وجوهر مثل هذا البرنامج هو عبارة عن بطاقة لتسجيل النقاط Score card تظهر كيفية عمل الشركة. لوحة تسجيل النقاط المستخدمة من قبل آر. آر.

دونيللي آند صانز تستند إلى إنتاج قيمة المساهم وتفسح في المجال أمام نشاطات إيجاد القيمة. يجري توزيع لوحة تسجيل النقاط كل شهر عن طريق البريد الإلكتروني، وتستكمل من خلال لوحات التسجيل التي يتم إحداثها من أجل الأقسام الفردية. لكن دونيللي قد تجاوزت مسألة إعلان النتائج وتوقع تحسينات محددة لمشاركة الموظفين على كل مستوى في دورة الموازنة السنوية. فهم دونيللي مستند إلى عمل رائد في سبرينغ فيلد ريمانياو فاكترينغ كوربوريشن SRC, Spring Field Re Manufacturing Corporation النموذج الذي يحتذى به بمفهوم الكتاب المفتوح. القيادة العليا لـ SRC تخلق الأولويات الاستراتيجية وكادر المبيعات يعد خطط المبيعات، ثم يتم إشراك الموظفين لترجمة تلك الخطط إلى بيانات دخل وميزانيات ومجمل جوانب التقديرات المالية المستقبلية. وحيثما يجدون ذلك ضرورياً يقومون بإجراء أبحاث ويبحثون عن الكلفة وحلول أخرى.

من خلال هذا النهج يبدأ كل شخص بالحصول على إحساس حقيقي حيال الأرقام. خلال العام، يلتقون دورياً لتقييم الأدوار حيال الخطة ويضعون الخطوط العريضة للأسابيع القليلة المقبلة. هذه المعلومات تعمم على مختلف مراتب الشركة العليا والدنيا، بحيث تصل إلى كل شخص يرغب بالاطلاع عليها. أطلقت دونيللي هذا النهج في سنة 1996 واستخدمته لتعميم المسؤولية حيال النتائج المالية في أنحاء المؤسسة، الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً في أي نظام إدارة. ما يساعد على هذا الصعيد وجود نظام مكافآت جيد التصميم. في عالم الكتاب المفتوح هذا، تحدد المكافآت مباشرة عند مستوى أرقام يلحظها الموظفون على لوحات التسجيل ويفهمونها بشكل جوهري. العلاوات يمكن أن تكون ذات أهمية خاصة، على سبيل المثال، فإن شركة أموكو كندا Amoco Canada تدفع 16 بالمائة من العوائد على شكل علاوات للموظفين. كما في مثال دونيللي، فإن التنسيق يمكن المحافظة عليه من خلال الثقافة الاقتصادية والمشاركة في العمليات النظامية للشركة وبرنامج تعويضات معد جيداً.

## التواصل / المشاركة الروحية: (Spiritual Engagement)

يعد خوض المؤسسة لأزمة معينة وتحقيق التنسيق الاستراتيجي وحمل الناس على الالتزام بالتحسين المستمر، مشكلات إدارية مألوفة. التقنيات والأساليب قد تكون لها فرص سلوكية، لكنها في نهاية المطاف، عمليات. تحقيق التواصل الروحي أمر مختلف تماماً. إنه مساحة للوحدة الإنسانية يصعب أن تكون موضوعياً حيالها، وله مضامينه الإضافية العاطفية والدينية التي تراوح من أقصى حدود تفكير العصر الحديث New Age إلى التنشير الديني Religious Proselytizing - من كاليفورنيا إلى بايل بيلت Bible Belt. تبدو بمثابة إحساس بارز للبعض وغريبة كلياً للبعض الآخر. البعض يزعم أنها تعتمد على عنصر مساعد إلى درجة كونها أشبه بالعبادة، آخرون يقولون بإمكانية تعليمها لأي شخص منفتح على الاحتمالات. هنالك من يقسم بها وهنالك من لا يقرأ حتى القسم التالي. مع ذلك حيثما وقفت على مراتب الطيف، فالاختبار هو نفسه، هل تنجح؟ أنت الوحيد القادر على الحكم، فقط إذا ما أخضعتها للتجربة. أفضل سبيل للتعرف إلى الروحانية في العمل التجاري هي من خلال تجربة شائعة تماماً مرّ بها الكثير. كانوا مجموعة صعبة حقاً، 42 زعيماً من زعماء آي. بي. إم. IBM في غرفة يهدفون ظاهرياً إلى تطوير اتجاه استراتيجي لقسمهم. 42 فرداً ذوي عقلية مستقلة كل منهم معتاد على إدارة قسمه الخاص بقدر ضئيل أو بدون أي تدخل على الإطلاق من قبل المركز. 42 شخصاً ممن لم يكونوا مستعدين لإبداء أي قدر من التساهل مع الآخرين على الإطلاق وكانت لديهم مآرب تاريخية يسعون لتطبيقها، لا سيما على الآخرين، 42 شخصاً من غير المعروفين بإبداعاتهم، يرزحون تحت وطأة الحاجة للقيام بشيء مختلف، لم يشأ أي منهم الإقرار به. بعد ثماني ساعات، 42 شخصاً سلسي القيادة، المخالب انكمشت، غادروا سعداء ضاحكين، بعد أن تخلوا عن معظم استقلاليتهم لصالح المركز من خلال حل جديد خلاّق، يشعرون وكأنهم قد أبرموا صفقة رابحة، للجميع.

الجلسة كانت عسيرة، ولم يتم التخطيط لأي حلول سحرية، مجرد تسهيل بسيط وواضح لبعض الأفكار الاستراتيجية البسيطة. لكن السحر حدث. بعد أن طلب فيما بعد أن يفسر السبب الكافي وراء حدوث ذلك المحيط من التغيير، لم يتمكن رئيس القسم من إعطاء جواب، مشبهاً التجربة بمحاولة وصف مذاق توت الفريز، مستحيل. كذلك عجز أي شخص آخر عن إعطاء جواب. لكن ما لاحظته الجميع هو أنه بحلول فترة الظهيرة، كل شيء بدا مختلفاً. التوافق سبق الخلاف، والتواؤم خرج من المجهول، والعقول بدت وكأنها تتحرك على نفس طول الموجة.

المجموعة لم تعد نفسها مرة أخرى. الاجتماع بات ضرباً من الفولكلور، وأولئك الذين كانوا هناك استنكروه بحبور. بمجرد وجوده، بات التواؤم منهكاً ومستهلكاً نتيجة استخدامات الزمن، لكنه لم يتلاش مطلقاً. الإحساس بالهدف المشترك بقي حياً. إبداعية الحل أثبتت أنها حقيقية. فيما بعد، ما زال الجميع عاجزاً عن وصف مذاق توت الفريز.

يمكن أن يكون هنالك تفسيرات عقلانية. كان بوسع رئيس القسم أن يكون شخصية كارزمية ألقت خطاباً حماسياً أمام الجمهور المحتشد فأسرت مشاعره وشدت انتباهه. لم يكن كذلك، ولم يفعل. المجموعة كان يمكن أن تكون عرضة لخطر الدمار الوشيك واستجمعت قواها من أجل المصلحة العامة. لم تكن كذلك. كان يمكن لأحد ما أن يستميل إحساسهم بالولاء، دعمهم للمؤسسة، حبهم للخير الأعظم. لكن أحداً لم يفعل. كان بإمكانهم أن يقعوا فريسة هستيريا جماعية عندما يطلق أحد ما صيحة إعجاب هائلة. لكن أحداً لم يفعل، ولم يكونوا كذلك. الحل برز هكذا، بكل بساطة.

كان يمكن لهذا أن يكون واحداً من تلك الأحداث الغريبة الاستثنائية؛ جلسة من السماء كان مقدراً لها أن تحدث في وقت ما. لكن ذلك لا يغير

حقيقة أنها حدثت، وأنها لم تكن حدثاً فريداً من نوعه. معظم المساعدين الذين كانوا متواجدين حينها لفترة، سبق أن مرّوا بهذه التجربة بشكل أو بآخر. لقد كانت جلسة من الجحيم ما تبدى للعيان بكل بساطة. إذاً، من أين جاء الإبداع وكيف ظهر التواؤم؟ هل يمكن لهذه التجربة أن تتكرّر؟ إن عدداً كافياً من العقلاء يعتقد بأنها يمكن أن تتكرّر بالنسبة للكثير من الشركات الاستشارية ذات السمعة المرموقة لتقديم خدماتها في هذا المجال.

### التزام المجموعة، التسامي فوق الذات:

التسامي فوق الذات يكمن في جوهر خلق الصلة الطيبة مع الآخرين، وهو من المفاهيم الإيمانية الأساسية. الفرد المتسامي فوق ذاته يشكل العماد الرئيسي لكثير من التطبيقات الإيمانية على أرض الواقع.

إن هذا التسامي لدى المؤمنين هو أمر مثبت. الناس بوسعهم أن يضعوا أنفسهم في حالات شبه انتقالية من خلال التأمل والصلاة والدعاء، إنهم يقومون بأشياء خارقة تتجاوز قدرات اللحم والدم، بشكل ما وفي مكان ما، نجدهم يتلقون مصدراً من مصادر الطاقة الإيمانية قد لا يجد كثيرون إليها سبيلاً.

إذا ما أمكن للتسامي الروحي أن يلاحظ لدى المؤمنين، فهو يمكن أن يوجد أيضاً لدى الإنسان العادي - رجلاً كان أم امرأة. إن روح التضامن esprit de corps، ما هي إلا الرغبة في حمل الجماعة على التسامي فوق الذات كما هي الحال لدى الفوج العسكري. التضحية بالذات ما هي في الواقع إلا التعبير المطلق للخير الأسمى الذي يتسامى فوق مصالح الذات الفردية، الوطنية، وحب المدرسة والأصدقاء والعائلة، فكرة أن مجموعة من الناس تؤثر مصالح الآخرين وحاجاتهم على مصالحها وحاجاتها الذاتية، تشكل جوهر هذا المفهوم الذي يجد جذوره في حياتنا الواقعية. حتى ذلك الفرع الكثيب من فروع العلم، ألا وهو علم الاقتصاد، له أدبياته المزدهرة في الإيثار وحب الآخرين.

### خلق الالتزام بالنسبة للمجموعة:

ليس هنالك نهج محدّد للوصول إلى حالات من الارتباط والصلة مع الآخرين ومع المجموعة ولكن هنالك أربعة مناهج تشير إلى سبل نحو هذا المجال:

- التعامل مع العزم والنية.
- المشاركة بالتجارب والخبرات العامة.
- إشغال القلب.
- توجيه القدرات.

### التعامل مع الفرد بالعزم والنية:

هذا هو النهج الديني لحمل الأفراد على الالتزام بمساعي المجموعة، اعتماداً على فكرة تكريس العزم والنية للقيام بشيء ما من خلال أقصى درجات الاهتمام لديك.

إن خلق العزم والنية يشكل نقطة البداية لكل نشاط إبداعي سواء على مستوى المجموعة أو على مستوى الفرد.

المجاز بين النية والفعل يبدو أن له نمطاً متميزاً من الالتزام المتزايد. النية الأصلية ينبغي أن يتم قبولها بادئ ذي بدء فكرياً كنية عملية، كأمر مُقنع شخصياً، كأمر صائب بالغريزة. عندها فقط يمكن للعقل المنطقي أن يفسح المجال أمام إشراك عواطفنا. بمجرد أن ينتهي العقل من كدّه واجتهاده اللازم، يمكننا أن نشرك عواطفنا، الأمر الذي يوفر الزخم وراء التجسد المادي للفكرة.

لنأخذ مثلاً حقيقياً. النية في كتابة هذا الكتاب تشكلت قبل بضع سنوات، أثناء العمل مع عملاء يناضلون لإحداث التغيير. مع ذلك، فإن

تأليف كتاب يعد مهمة ليست باليسيرة، وهكذا كان يمكن للفكرة أن تبقى في حيز النية إلى الأبد، كمعظم النوايا لدى أولئك الراغبين في أن يصبحوا لائقين بدينياً أو متقنين للغة أجنبية. الحقيقة الكامنة وراء تحول تلك الفكرة إلى كتاب حقيقي تتجلى في أن فكرة أن تتحوّل إلى مؤلّف، تدغدغ شيئاً ما في داخل كل منا، في لغة التغيير، «هنالك شيء ما في ذلك من أجلي». على الصعيد الشخصي، لعلها تلبي حاجة الفرد في نقل تجاربه وخبراته، سواء كان الآخرون راغبين في الاستماع إليها أم لا؟ على الصعيد الفكري، لعلها تمكن الفرد من تطوير أفكار ومفاهيم معينة يمكن أن يكون لها قيمة تجارية. كونه اختبار الفكرة وتحديث عنها مع الأصدقاء والعائلة، يبدأ الفرد بالشعور بأنه بات مشاركاً بعواطفه، وهو مستوى من الالتزام يعتبر أساسياً لاستكمال تحويل الفكرة إلى مشروع فعلي.

العملية ذاتها تحدث مع جماعات من الناس. الفكرة تخضع للنقاش، وتتشكل النية، ولكن لا يحدث شيء، على أساس أنها تعجز عن توفير مبدأ «ماذا في ذلك من أجلي» Whats in it for me على أي مستوى عقلي أو شخصي بالنسبة للمشاركين. هذا قد لا يمنع القيادة من محاولة دفع الفكرة قدماً إلى الأمام من خلال القسر أو الإكراه أو من مخاطبة عواطف الناس، لكن المسننات لم تتعشق والفكرة ستتداعى تحت وطأة ثقلها بالذات.

جميعنا شاهد هذا يحدث. كان بيان عن رؤية أو مهمة معينة تم تعليقه ببساطة على لوحة الإعلانات يندرج ضمن هذا التصنيف. الناس ليس لهم أي دور، لا يشعرون أن لهم علاقة مباشرة بذلك، ولا يستطيعون إظهار العاطفة اللازمة للتحرك قدماً. في الحقيقة فإن التشاؤمية والشكية تملأ الفراغ في عواطفهم.

إنها هذه الحاجة بالذات لإشراك الطاقة العاطفية، ما يشكّل الأساس لكافة

التوصيات المتعلقة بإشراك الناس في التفكير الاستراتيجي ونشاطات التغيير . فقط من خلال تفعيل النية يمكن لهم تحقيق الصلة العاطفية .

من وجهة نظر عملية، فإن الانتقال من مرحلة تشكّل النية عبر القبول الشخصي فالعقلاني فالغريزي، إلى المشاركة العاطفية، تشكل عمليات انتقال مرحلية مباشرة واضحة المعالم، يمكن إنجازها من خلال إشراك اناس بشكل كامل وحقيقي في تشكيل وصياغة النية الأصلية عن طريق منحهم الفرصة والوقت اللازم لاستيعاب النية عقلياً، ومن ثم مساعدتهم على الالتزام عاطفياً . الكثير من مثل هذه العمليات ينتهي بطقوس التزام يقسمون من خلالها على صحة الفكرة؛ لكن التحول من حيز النية إلى الالتزام لن يعطي أي نتيجة . عندما تشاهد بعد ذلك لافتة على الجدار مغطاة بالتوقع مكتوب عليها: «التزامنا بالجودة» . اسأل نفسك عن العملية الكامنة وراء التوقيع . تحقيق التقبل العقلي يستغرق وقتاً، لا سيما بالنسبة للجماعات . الاجتماعات السريعة المكونة من جلسة واحدة لإيجاد حلول لمشكلات تجارية معقدة مثل صياغة الاستراتيجية لا تنجح في أغلب الأحيان . الناس بحاجة إلى وقت للتفكير لتحليل النوايا، استخراج رأي الآخرين فيها ودعوة هؤلاء الآخرين للانضمام إليك . إمنحهم الوقت الكافي لامتلاك النية، وسوف تلاحظ تنفيذاً سريعاً جداً . النمط التقليدي لهذا النوع من دورة التحول من حيز النية إلى حيز الإبداع هو النمط الياباني في تسويق الأفكار اجتماعياً، لكنه نمط يمكن أن يتواجد في أي مؤسسة، كما يمكن تسريعه أيضاً . تجربة تستند إلى تجربة أخرى . كلما زادت نسبة مشاركة الناس كلما زاد فهمهم وكلما زاد التزامهم؛ الأثر هو أثر تراكمي . النتيجة هي ثقافة ذات أهداف مشتركة بما فيه الكفاية لتمكين الناس من تحليل النوايا الجديدة بسرعة أكبر . السرعة التي يضيفها هذا الأسلوب على العمل هي الميزة التنافسية للثقافة .

### المشاركة في الخبرات العامة:

الاستراتيجيات التقليدية لبناء فريق العمل بوسعها بناء الثقة الداعمة وإيجاد



الأساس للالتزام الأفراد بالمجموعة. الانطلاق في برامج خارجية والعيش في ظروف خطرة ترغم على الانتكالية والاعتماد على الآخرين يمكن لها أن تخلق روابط على المستوى الإنساني تساعد في حل المشكلات في البيئة التجارية.

إحدى شركات المحاسبة الكبرى في نيوزيلندا تأخذ كافة محاسبيها الذين تم تأهيلهم مؤخراً وتضعهم في محنة مشتركة. تؤخذ المجموعة في جوف ليلة ليلاء إلى منطقة وعرة صخرية موحشة وسط غابة كثيفة بجداول جارية. تترك المجموعة هناك لإيجاد طريقها نحو بقعة معينة في الجانب الآخر من الغابة.

الطريق مظلم تماماً ومجرد دخول الغابة يتطلب شجاعة وجرأة. خوض هذا الاختبار يتطلب عملاً جماعياً، حيث إن أعضاء المجموعة يواجهون كافة أنواع المصاعب والعراقيل.

هذا الطقس للعبور إلى الشركة يهدف إلى إيضاح ذلك التكافل بين أعضاء الفريق، الذي يعد تجربة سيستفيدون منها بقية حياتهم.

### إشراك القلب:

هنالك الكثير من الجوانب لهذا المفهوم. الفكرة التي يصفها الممارسون بأن القلب هو مكان توضع الروح هي فكرة قديمة، وهي فكرة مبجلة في الأدب والدين. القول بأن الحب مصدره القلب هي صورة أساسية في ثقافتنا، مستندة أساساً إلى الاستجابات المادية للقلب حيال العاطفة.

على المستوى المادي، فإن القلب يؤثر بشكل واضح ومباشر على موجات الدماغ؛ إذا ما كان المرء انفعالياً، لا تحدث لديه سوى وظائف دماغية منخفضة. لقد أكد لنا أولئك الملتزمون بهذا النمط من التفكير أنه إذا ما تم تشغيل القلب والدماغ معاً، تتولد لدى المرء أمواج دماغية مترابطة

منطقياً تؤدي إلى أداء متميز. من خلال ربط المعتقدات الثقافية والشواهد المادية المزعومة، فإن الممارسين لهذا النمط من التفكير يخرجون بفكرة أنه من خلال التركيز على القلب كمركز فعلي أو رمزي للروح والعاطفة، بإمكاننا مساعدة عقولنا على التركيز وحمل أنفسنا على تقبل الأفكار وتشكيل النيات. إن أساليب مثل التأمل واليوغا ما هي إلا تقنيات إدارة ذاتية تهدف إلى خلق حالة ذهنية وعاطفية متوازنة تمكن الفرد من الوصول إلى إدراك أوسع نطاقاً وأكثر موضوعية خلال اللحظة، الحاضر الدائم. الطريقة في حدودها الدنيا القصوى، هي عبارة عن تكنولوجيا لخفض الإجهاد تنتقل فيها العواطف السلبية بشكلٍ واعٍ من العقل إلى «القلب» من خلال التصور والخيال، وخفقان القلب يستخدم كبندول إيقاع metronome للتأمل. بمجرد أن يبدأ القلب في العودة إلى حالة الاستقرار، يبدأ استحضار المشاعر الإيجابية، ويطلب من القلب إيجاد حل لهذا الوضع المجهد. هذه العملية تفسح مجالاً عاطفياً يمكن للحلول أن تأتي من خلاله. هذا الأسلوب يركز على الأفراد، لكنه يمكن أن يطبق أيضاً على الجماعات حيث يزعم الكثيرون أنه يخلق الالتزام.

### توجيه الطاقة:

هذه هي الطريقة الوحيدة من بين الطرق الأربع لخلق الالتزام التي لها نقطة ارتباط عاطفي مباشرة. كانت دايان هوستن قائدة لمجموعة تعاني من مشكلة الاختلال الوظيفي في شركة اتصالات عالمية. المصاعب التي كان أعضاء المجموعة يعانون منها جراء عملهم مع بعضهم البعض كانت قد منعتهم من تحقيق التعاون الممكن نظراً لأن القضايا كانت تتطلب مشاركة أساسية، ليس فقط في مجال تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وإنما في مجال التنظيم الفاعل لتحديد الأهداف لكادر الصف الأول أيضاً. هذا الاختلال الوظيفي أعاق

كل ذلك . بتعاونها مع عنصر مساعد صادق الالتزام ، انتقلت المجموعة في غضون اجتماع واحد نحو أهداف واستراتيجيات مشتركة بسياسة جديدة فاعلة ، وبات الفريق يعمل يداً واحدة . النتائج كانت رائعة . لم يتم إنجاز كافة أهداف المشروع وحسب ، ولكن قسم دايان أظهر أعلى درجات التقييم على صعيد رضا وقناعة الموظفين في المنظمة العالمية في تلك السنة . كان الفريق قد عمل يداً واحدة على مدى سنة ونصف ، ولم تظهر هنالك أية دلالة من دلائل الاختلال الوظيفي القديم . نحن جميعاً على دراية بظاهرة الوسطاء الروحانيين إلى درجة أن استشارتهم قد أصبحت تجارة لا يستهان بها . إن فكرة أن يقوم شخص ما أو شيء ما بتسخير أو توجيه الطاقة الكونية واستشفاف المستقبل إما بشكل مباشر أو من خلال القدرة الكامنة في أداة ما ، مثل نص صيني قديم كنص أي تشينغ IChing هي فكرة متقبلة تماماً من قبل شريحة واسعة من عامة الناس . حتى دون برهان علمي ؛ هنالك دلائل متواترة كافية بالنسبة للكثيرين تدفعهم للاعتقاد بوجود أفراد يمتلكون مثل هذه الحساسية المفرطة التي تمكنهم من استغلال هذه الطاقة . هذه الحساسية المفرطة أو الحالة السامية من الوعي قد تأتي بشكل طبيعي أو يتم تطويرها عن طريق سبق إصرار وتعهد . على نحو نموذجي ، مثل هؤلاء الناس يصفون دورهم بأنهم يعملون كقناة للطاقة التي يؤمنون على الغالب بأنها من مصدر علوي . بإمكانهم رؤية أنماط لهذه الطاقة لدى جماعات من الناس إيجابية وسلبية ، والإحساس بالعواطف البشرية والبيئة التي هي بمثابة المولدات لمثل هذه الطاقة .

هؤلاء الوسطاء يستطيعون بشكل واضح الإحساس بالأشياء التي لم يُعلمهم أحد بشأنها مطلقاً والتي لم يكن ليتسنى لهم لولا ذلك معرفتها بتاتاً . المجموعات العاملة مع مثل هؤلاء المساعدين ، تنطلق بشكل تقليدي من خلال طرح القضايا كما يرونها والوصول إلى نوع من الاتفاق حول المشكلة ، ما يمثل نية واضحة . بما أن المشكلة كما يبدو غير قابلة للحل على مستوى الوعي الذي

تعمل من خلال المجموعة، فإن المساعد يتولى المهمة داعياً إلى توجيه علوي . القدرة على استئناف الحل، كما قيل لنا، تسري من خلال المُساعد وتعيد ضبط وتنسيق أنماط الطاقة بالنسبة للمجموعة. النتيجة هي أن المجموعة تتجه نحو خاتمة لهذه المشكلة. لإنجاح هذا المسعى، ينبغي أن تكون مفتوحة وتملك الثقة بالعملية، إذا ما كان أعضاء المجموعة من النوع المعاند والمعارض، فإن العملية ستؤول بكل بساطة إلى الفشل.

كذلك لن تنجح إذا ما كان لأعضاء المجموعة بواعث أخرى تشوش على الرسالة التي يجري تلقيها من قبل المساعد. علاوة على ذلك، من الأهمية بمكان أن يهدف المشروع بكل صدق وأمانة إلى بذل قصارى جهده لجميع المشاركين. هذا لا علاقة له بدرجة القداسة أو العلوية التي ينطوي عليها المشروع، الربحية المتزايدة لا بأس بها، لكن القدر الأعظم يعتمد على مدى نزاهة وصوابية المشروع. أخيراً، ينبغي للنية أن تكون واضحة، كما يقول آي تشينغ، ينبغي دراسة المسألة بعمق وتروّ.

بالنسبة لأولئك المؤمنين بمثل هذه الأساليب، فإن الحصيلة هي النتيجة المتحققة من عملية توجيه الطاقة، أما بالنسبة للمشكك، فهي نتيجة إيضاح النية أو المسألة. البرهان والحجة على المعونة العلوية تكمن بشكل أساسي في القدرات الروحية الخارقة للمبسّط / المساعد الذي سيظهر عادة مستويات من الإدراك لا يمكن (حسبما يعتقد) تحقيقها بأي طريقة أخرى.

### طعم توت الفريز:

التنسيق والتضامن بين أفراد المجموعة يمكن تحقيقه بطرق مختلفة، بدءاً بالتصميم الذكي للعملية، مروراً بالتجارب والخبرات وانتهاءً بإخلاء الساحة الفكرية وتوجيه الطاقة. مع ذلك، فقط استخدام الأفراد المتنورين لتوجيه الطاقة يمتلك الجانب الروحي المتسامي الحقيقي. الطاقة الخفية التي يخلقها المبسّط

/ المساعد تبين كيف تنظر المجموعات وتحس على الفور. هل طعم توت الفريز هذا بالذات هو نفسه بالنسبة للجميع؟ كلا. كذلك لم تكن استراتيجية EST أو أي استراتيجية أخرى من استراتيجيات «كالفورنيا» الشائعة في السبعينيات والثمانينيات. ولكن هل لها مكان بين مجموعة الاستراتيجيات الفعالة؟ قطعاً، كونها تبدو أنها ناجحة في عالم التجارة البراغماتي الذي يعد الاختيار الحقيقي الوحيد.

\* \* \*

الخبرة الاستشارية التي تستخدم تقنيات التنسيق تبين بأنها تنحى نحو كونها مقتصرة على القادة الذين يحملون اعتقاداً بالتحول من خلال الناس؛ الذين يعتقدون أنه لا يوجد شيء أكثر أهمية من التقرب من الموظفين، التعرف إلى رؤاهم ومفاهيمهم واختيارها وتطويرها واستخدامها خلال عملية التغيير. تظهر<sup>(7)</sup> الأبحاث أن هؤلاء يشكّلون نحو 37٪ من القادة. من بين نماذج القيادة الأخرى، البعض يستخدمها تلقائياً، لكنهم من غير المرجح أن يستخدموا تقنيات التنسيق. أولئك الذين يستحوذ عليهم هاجس الاستراتيجية يميلون لكونهم واثقين للغاية من رؤاهم ومفاهيمهم الخاصة إلى درجة أنهم ليسوا بحاجة لاستخدام تقنيات التنسيق. بتركيزهم على الجوانب التكنولوجية للعمل التجاري، قد لا يفكر الخبراء بذلك، وأولئك الميالين بقوة إلى السيطرة وفرض الإجراءات، ليست لديهم الرغبة مطلقاً بالمجازفة في الانفتاح على المؤسسة بالفوضى اللاحقة التي بوسعهم تصورها. في هذه الحالات الأخيرة، يكون التوجه نحو تطوير اتجاه معين وإيصاله إلى الآخرين. إن حقيقة عجزهم عن

(7) C.M. Farkas and S. Wetlaufer, «The Ways Chief Executive Officers Lead,» Harvard Business Review, May-June 1996, 110-112; see also C.M. Farkas and P. De Backer, Maximum Leadership: The World's Leading CEOs Share their Strategies for success, New York; Henry Holt, 1996.

التواصل، وبالتأكيد، الاتصال مع الآخرين، هي حقيقة خافية عنهم. هذا لا يعني أن الأمل قد انعدم تماماً. هنالك استراتيجيات تنسيق أخرى، أبرزها التنسيق الناجم من خلال استقطاب القادة والتنسيق اللازم لمحركات القيمة المفروض من خلال ميزانيات تجري مناقشتها في مكان آخر. ولكن بالنسبة لأولئك القادة الإلكترونيين الذين لا يستطيعون - عاطفياً - الوثوق بعملية تنسيق ذات مستوى عالٍ من المشاركة، فإن الباب نحو التزام وثيق يكون محكم الإغلاق.