

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

بول ميكلمان

يجب أن يؤثر 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 ذهب 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 فرقاً 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 تنعش الإستراتيجية من أجل فريقك، وكثير من المديرين التنفيذيين يهملون القيام بهذا العمل.

وتقول مستشارة التخطيط الإستراتيجي والمديرة الإدارية لدى RSM McGladrey كيبى 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 ننجزه بناء على ذلك؟

• كيف سننجزه؟

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 المحضّر، 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 يحاولوا انتباههم إلى العمل مع مرؤوسيهـم المباشريـن. 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 مرؤوسيهـم المباشريـن يتفوقون على الطريقة التي ستؤثر بها الإستراتيجية الجديدة في الطريقة التي يرتب فيها كل موظف أولوياته ويتدبر أمر وقته.

وتضيف لوريستين: «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 لوريستين، وتضيف: «يجب عليك أن تقرر لأي من هذه الجهات ستكون الأولوية وتؤمن أكبر قدر ممكن من المساندة للإستراتيجية».

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

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.

