

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 - يبذلان 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 يُنجز المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية فقط؛ ولكن يجب أن يدفع الشركة إلى الأمام قدر الإمكان في اتجاه أهدافها.

طوال عملية التخطيط التنفيذي، يقدم مدير 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 مكّن 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 ممولّة، فإن المقاييس يجب أن تكون محددة وبعد ذلك يجب تعقب مسارها في كل مستويات المؤسسة ذات الصلة»، ويتابع قائلاً: «إن هذا يمكّن 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؟ مكنم القوة في التطوير الفردي والتنظيمي. Spark from Heaven? The Place of Potential in Organizational and Individual Development

وكي تعطي 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 ثانيةً إلى أجزاء أصغر في بنود العمل.

يلتقي المديرون مع المرؤوسين 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».

