

الثقافة في حلبة العمل

أين هي شبكة المعلومات الحقيقية؟

حتى عندما يكون لديك فهماً معقولاً لمعنى المعلومات، كيف تتمثل وكيف تنتقل، فإن معالجتها بشكل ناجح تظل صعبة. عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، يتبين أن العوامل الاجتماعية والثقافية هي المشكلة. وهي غالباً أصعب الأمور في التصدي لها. وإليك مثلاً واحداً عن المشاكل غير المتوقعة التي يمكن أن تنشأ فيما يبدو في ظاهره تمريناً بسيطاً لتحسين معالجة المعلومات.

منذ بضع سنوات سعت بحرية الولايات المتحدة الأمريكية إلى تجديد وتحسين نظام جُرد قطع الغيار الإحتياطية. فقبل منتصف الثمانينات، وضعت كل سفينة سجلها على بطاقات فهارس. وأدى هذا إلى صعوبة جرد مخزن قطع الغيار لسائر الأسطول، فغالباً ما كانت السفن تجد نقصاً في بعض المواد الضرورية وفائضاً في أخرى. وقدّر أن عدم الكفاءة هذا يكلف دافعي الضرائب عدة ملايين من الدولارات في السنة.

وكان الحل الواضح هو تركيب أجهزة كمبيوتر تحفظ السجلات على السفن، وتربطها كلها مع المخططين اللوجستيين لقاعدة الأسطول على

الشاطيء. ومع هذا عندما نُفِّدَ ذلك لم يَلْتَقَ هذا النهج معارضة شديدة من ضباط السفينة فحسب، بل أيضاً تدهورت مسألة قطع غيار الأسطول هذه بدرجة كبيرة.

هنا شرح لما جرى: لقد كانت هناك في الواقع شبكتا توزيع قطع غيار، شبكة رسمية وأخرى غير رسمية. استغلت الشبكة غير الرسمية، التي كانت هي المستخدمة في الغالب، للحصول على قطع ومواد هامة، الإهمال في حسابات الشركة الرسمية. إذ طوّر ضباط السفن شبكة غير معلنة خاصة بهم ليست مبنية على إجراءات شرعية بل على الثقة المتبادلة الشخصية. نَمَتْ هذه الشبكات مع السنين وتضخّمت، وتحولت إلى وسيلة فعالة للحصول على قطع غيار.

وعندما تَمَّت زيادة فعالية الشبكة الرسمية صَعَّب استخدام أنظمة أجهزة الكمبيوترات الجديدة عمل الشبكة غير الرسمية. طلب إلى المخططين اللوجستيين على الشاطيء تشديد المراقبة، لكن ضباط البحرية لم تكن لديهم ثقة كبيرة بزملائهم على الشاطيء، وفضّلوا أن يتعاملوا مع ضباط بحرية مثلهم، لذلك ساءت حالة موضوع قطع الغيار هذا.

وهذه لم تكن النتيجة الوحيدة غير المقصودة لخطوة كانت تهدف إلى زيادة الفعالية. فالتكيف والبراعة التي أبدّاها الضباط، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة فيما بينهم، بنيت عليها الشبكة غير الرسمية لقطع الغيار، وكانت هذه هي تماماً الصفات المطلوبة والهامة عندما يتعلق الأمر بالقتال. ولقد لعبت شركة قطع الغيار، غير الرسمية، دوراً هاماً في الحفاظ على هذه الثقة، لذلك كان التقليل من فعاليتها بقصد اختراع الكمبيوترات الجديدة له تأثير بشكل عام بتقليل فعالية أي قتال محتمل، مع أنه لحسن الحظ، لم يجرب ذلك في حالة معركة حقيقية.

تزودنا قصة شبكة إمدادات البحرية بالعديد من الدروس في الحذر. فأولاً، قد لا تكون قناة المعلومات الرسمية مستخدمة في الواقع، فالثقافة الخاصة غالباً ما تقوم مقام العمليات الرسمية والشرعية. وثانياً، يمكن أن تتطور أية قناة

للمعلومات فتستطيع أن تؤدي أشياء أكثر من مجرد نقل المعلومات الذي صممت من أجله. وفي النهاية إن هذا التأثير غير المقصود قد يصبح هاماً بقدر الهدف الأصلي المرسوم.

درس من اليابان

في مثل البحرية المذكور آنفاً، كانت صعوبة أتمتة نظام المعلومات لقطع الغيار هي في أتمتة نظام المعلومات (الخاطيء). الشبكة الرسمية كانت مؤتمتة، على حين أن النظام المستعمل في الواقع كان غير رسمي وهو شبكة وضعت بشكل إجتماعي (وهي بالطبع لا يمكن أن تكون مؤتمتة). والتأثير الجانبي غير المقصود للأتمتة كان في تخريب شبكة عمل إجتماعية ساعدت الثقافة الهامة عند ضباط عاملين أن يكونوا فريقاً يعول على نفسه.

صناعة السيارات في الولايات المتحدة تزودنا بمثل رافق فيه الأتمتة تغير في الثقافة العاملة فتحققت نتائج باهرة.

تلا النمو السريع في مبيعات السيارات اليابانية في الولايات المتحدة في الثمانينيات بذل جهود كبيرة لمحاولة تحديد الأسباب في التأخر النسبي في صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. الأتمتة كانت جزءاً من الجواب، ولكنها جزء فقط. الأسباب الثقافية لعبت دوراً هاماً أيضاً. فصنّاع السيارات الأمريكية لم يدخلوا الأتمتة إلى مصانعهم فقط، بل أيضاً غيروا نهجهم في الإدارة، كما غيروا الطريقة التي يبنون عليها قوتهم العاملة.

اليوم صناعة السيارات في الولايات المتحدة، من بعض الوجوه، هي واحدة من أنجح صناعة السيارات في العالم، ومنتجو السيارات في الولايات المتحدة لهم قيمة كبيرة من جهة وموثوقون إلى أبعد حد من جهة أخرى. وللأسف إن التقدم الدرامي في هذه الصناعة كان له وقع في سوق التجزئة أقل مما يستحق. وما زال الشعب الأمريكي يعتقد على نطاق واسع، رغم خطأ هذا

الإعتقاد، أن السيارات الأمريكية ليست في جودة السيارات اليابانية والأوروبية ولا بمتانتها، وليس بوسع صنّاع السيارات الأمريكية حتى الآن أن يغيروا الإعتقادات الثقافية لقطاع كبير من الناس في سوقهم المحتملة.

بالنسبة لتغيير الصناعة، إن قضية صناعة السيارات في الولايات المتحدة مسألة ناجحة نسبياً. والتخلص من عدم النجوع المشابه في صناعات معامل الدفاع ثبت أنه أمر أكثر صعوبة.

يأخذ تصميم وصنع جهاز صاروخ، مثلاً، وقتاً أطول في الولايات المتحدة مما يحتاجه بلد آخر، وذلك على الرغم من الثروة الهائلة والخبرة التكنولوجية المتوافرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي هي بالتأكيد البلد القائد في مجالات تطوير تقنيات الكمبيوتر وبرامجه.

فالمشكلة بالتأكيد هنا هي مشكلة ثقافية. تتطلب بنية صناعة الإمدادات الدفاعية حدوث التفاعل بين ثقافتين مختلفتين. فأولاً هناك الجيش. ففي الولايات المتحدة، وليس الأمر كذلك في بلد آخر، تملك القوات المسلحة تسلسلاً مرتباً ثقافياً متماسك البنية والعديد من الإجراءات الرسمية. أما الثقافة الأخرى فهي ثقافة الصناعة عالية التكنولوجيا. وعالم الشركات عالية التكنولوجيا يميل إلى البنية الإدارية السطحية والطريقة السهلة والحرّة في أداء الأعمال. في الولايات المتحدة الأمريكية تكون هاتان الثقافتان مختلفتين أشد الاختلاف لدرجة أنه كان من المستحيل إيجاد سعي جاد لتطوير أجهزة صواريخ جديدة. وبالعكس، فإن دولة أخرى صغيرة الحجم، وذات مجتمع من نوع معين، ويخدم كل المواطنين في الجيش على أسس ثابتة، فيكون لجيشها ثقافة أقرب إلى ثقافة الناس المزوّدين بتكنولوجيا عالية والذين يجب العمل معهم لتطوير أسلحة جديدة.

منذ سنوات ترأس صديق لي يدعى تد غورانسون ثلّة من الباحثين سلسلة ومرتبة لإجراء الدراسات (متدى النشاط السريع) تحت رعاية حكومية، لبحث

عن طرق لتخطي المشاكل التي تواجه صناعة الإمدادات الدفاعية. وفي جزء من هذه الدراسات نظر تد في عدد صغير من حالات صناعات فعالة وناجحة ليعرف ما هو سر نجاحها. وكانت الثقافة هي المفتاح دائماً. أحد الأمثلة المثيرة للاهتمام التي وجدها كانت صناعة الأفلام في الوقت الحالي .

على الرغم من العناوين التي تظهر أحياناً عن نجوم أفلام باهظي الثمن يعيقون الإنتاج وتتجاوز كلفتهم الحدود، وبالنظر إلى صناعة الأفلام على أنها مشروع تعاوني، تعتبر هذه الصناعة ناجحة جداً فالأفلام ليست نتاجاً لشركات أحادية متراصة. اليوم، لصنع فيلم، يتعاون عدد كبير من الناس وكلهم ماهرون جداً في مجالات مختلفة كل الوقت اللازم لإنجاز العمل ثم يتفرون، والجزء الأعظم من العملية كلها يجري بدون مراقبة مشرف «من الأعلى» .

معظم التوظيف والعقود يجري على أسس غير رسمية من خلال الاتصالات والدلالات الشخصية. ومع أن العقود هذه تكون مدوّنة، فإن ما يلزم أشتات المشروع جميعها هو، في معظم الوقت، التقاليد أو الثقافة، وهذا سبب إفلاس الممثلة كيم باسينجر قبل عدة سنوات، حينما نكّلت عن اتفاق شفهي بسيط لإنتاج فيلم محدد. وأيضاً حقيقة أخرى تتعلق بذلك، وهي أن النظام القانوني الذي تُهيأ من خلاله العقود يكون مبنياً على قانون القضايا الخاصة وليس الدستور المدوّن. وهذا يسمح بمرونة أكثر عندما تنشأ حالات جديدة لم تكن بالحسبان. زيادة على ذلك إن صناعة الأفلام أثبتت نفسها دائماً أنها قادرة على التكيف بسرعة مع التكنولوجيات الجديدة .

كيف يعمل هذا النظام وماذا تتطلب مجاراته في صناعة أخرى؟ هل يمكن هندسة ثقافة عاملة ناجحة؟ تحرّى غور إنسون هذا الأمر، وهنا تقديم لما اكتشف .

قبل بدء صناعة الأفلام كانت هوليوود بلدة وقود وتبنى العاملون بالأفلام ممارسات العمل والبنية التحتية القانونية التي كانت فيها من قبل. وبدورها

وصلت ممارسات العمل هذه والبنية التحتية القانونية المرافقة من بنسلفانيا، موطن صناعة الوقود. ورثت بنسلفانيا ذلك من صناعة الوقود السابقة: صيد الحيتان للاستفادة من زيتها.

من صيد الحيتان إلى صناعة الأفلام

ظَلَّ زيت الحيتان لسنين عديدة إنتاجاً كبير الأهمية في الاقتصاد. وتصنيع شموع من زيت الحوت أكثر لمعاناً وأقل دخاناً من الشموع التي كانت تصنع قبلاً من الشحم الحيواني، جعل إنتاج زيت الحوت يغير أسلوب حياة الناس الذين يمارسون عدة نشاطات وأعمال ليلية وفوق ذلك، فإن الزيت المزلق الذي يأتي من رأس الحوت، يلعب دوراً هاماً في إمكانية إنتاج ضخمة لساعات الجيب. وهذا تطور آخر غير يوم العمل. (في الواقع إن الزيت المزلق المستحصل من الحوت استعمل في آلات دقيقة جداً حتى سنة 1970م. مثلاً استعمل في الجيروسكوب في بعثة أبولو إلى القمر) وهكذا، فإن صيد الحيتان كان صناعة متمكنة ساعدت على حث صناعات عديدة أخرى منها صناعة الدائرات المتكاملة.

عثر على الحيتان التي يستخلص منها الزيت في المحيط الهادي والمحيط الهندي. ولعدة عقود من السنين، كانت صناعة صيد الحيتان سائدة في مدينتين صغيرتين نائيتين في نيوزيلندا وهما: ناتاكي ونيو بدفورد. وإن ما يستخلص من الحيتان في هاتين المدينتين يعادل إنتاج 90 بالمئة من الإنتاج العالمي لزيت الحوت.

ما هو السر الذي أعطى هاتين المجموعتين الصغيرتين تلك السيطرة؟ يبدو أن أكثر العوامل أهمية هو حجمهما، فهما مجموعتان صغيرتان وكل منهما له ثقافة متفردة قوية، ونظامهما القانوني يعتمد على نظام السوابق (تديره المحكمة في بوسطن) وليس القانون الشرعي (بتعابير نظرية الحالة، يتعلق نظامهما التشريعي بالأنماط لا بالقوانين). كانت الإتفاقيات تتم وتستند إستناداً واسعاً إلى

الثقة، كانت تتشكل أطقم الصيد بناءً على الإتصالات والتوصيات الشخصية. يمكن القول، من عدة نواحي، أن حدثاً تاريخياً بسيطاً كان السبب في أن هاتين المجموعتين في نانتاكت ونيو بدفورد، أول من ربح السيطرة على صناعة زيت الحوت، ولكن عندما توصلوا إلى السيطرة تمكّنوا من المحافظة عليها بشكل أساسي بفضل العوامل الثقافية التي حافظوا عليها وليس لخبرتهم في صيد الحيتان. وبالطبع عندما بدأت في كاليفورنيا حُمى الذهب، تركت بعض فرق صيد الحيتان هذه الممارسة وأسرعوا إلى حقول الذهب، وهناك أيضاً نجحوا نجاحاً باهراً، وكان ذلك نتيجة لعملهم التعاوني المبني على روابط ثقافية، فكل عضو من الفريق أخذ على عاتقه ببساطة مهمة مختلفة عن الآخر. إن اكتساب مهارة جديدة يكون سهلاً نوعاً ما، على حين أن بناء ثقافة عمل فعالة قد يكون صعباً للغاية ويتطلب الكثير من الوقت.

نذكر مثلاً تقليدياً عن مقدرة الناس على تغيير وظائفهم المحددة مع استمرارهم بخدمة المجتمع. وهذا المثال عن منظمي الرحلات البحرية، فكل جماعة لصيد الحيتان لها مُنظّم الإبحار الخاص بها، وذات مرة كان هناك رجل يقوم بهذه المهمة يدعى ليفايس سترأوس عندما وجد طلباً ضئيلاً على القيام برحلات بحرية في كاليفورنيا أرض حقول الذهب، بدأ سترأوس بصناعة سراويل مقاومة لعمال المناجم من الأقمشة التي كانت تستخدم أشرعة قوارب، فكانت ولادة سراويل الجينز الأزرق تحمل علامة ليفايس التجارية والباقي يذكره التاريخ.

العامل الأساسي الذي حافظ على سيطرة البلديتين نانتاكت ونيو بدفورد على صناعة زيت الحيتان، كان قوة روابطهما الإجتماعية التي قدّمت فرقاً تعمل بتناسق وفق إتفاقات مبنية أساساً على الثقة يعمها نظام قانون السوابق المرن، فهذه البنية الثقافية كانت أهم بكثير من أية خبرة تكنولوجية.

بالطبع إن الخبرة النوعية يمكن الحصول عليها بسهولة نسبية كلما دعت الظروف إلى حدوث تغييرٍ ما. وعلى خلاف ذلك، تميل الثقافة إلى الثبات ومقاومة التغيير. وهكذا، فإن البنية الثقافية لمجموعة نيوانغلند لصيد الحيتان تحولت إلى صناعة الوقود عندما حل الوقود مكان زيت الحيتان، ومن ثم إلى صناعة الأفلام عندما انبثقت في بلد الوقود التي كانت صغيرة حينذاك لوس أنجلوس. لقد تغيرت الصناعات، لكن ثقافة العمل بقيت بشكل عام على حالها.

وتوضيح آخر عن «القوة الكبيرة للثقافة» تزود به صناعة الأفلام بحد ذاتها من خلال الفيلم «عالم مائي» سنة 1995م.

عالم مائي

هذا الفيلم الذي أنتجه ومثّل فيه الممثل الشهير كيفين كوستنر، كان كارثة مالية إلى أن عوّضت خسائره مبيعاته على أشرطة الفيديو. ومما يثير الإهتمام أن الميزانية الضخمة الباهظة التي كُلفت أثناء إنتاجه كانت ترجع إلى قرار وحيد يتجاهل الأمور الثقافية. وإليك ما حدث.

إن الظاهرة غير المعتادة التي وسمّت هذا الفيلم هي أن معظمه صُوّر على لوحات عرض عائمة إثنان منها كانتا كبيرتين ومعقدتي التركيب. وكما درجت العادة، معظم المشاهد التي تتضمن لوحتي العرض هاتين وجب بناؤها من مواد خام. وطرح السؤال من الذي يجب أن يبنيهما؟ فلو كُلف طاقم البنائين العادي بهذه المهمة لوجب أن يُرسلوا إلى مدرسة تعلمهم الهندسة البحرية وتعليمات السلامة المطلوبة لبناء لوحة عرض عائمة. عندما أثير هذا السؤال في بداية التخطيط للفيلم، كان الأمر يتطلب الكثير من الوقت لإنجاز ذلك، وقُدّرت الكلفة بحوالي ثلاثة ملايين دولار.

والحل الآخر البديل كان الخروج عن المجتمع الهوليوودي العادي،

والتعاقد لتأسيس شركة هندسة بحرية تلم بكل موضوعات الهندسة وإجراءات السلامة وتعرفها.

اختر صانعو الفيلم الطريقة الأولى، إذ أثروا العمل مع أشخاص من ذلك المجتمع ومن تلك الثقافة التي يألفوها، أشخاص يعرفون كيف يتعاملون معهم. ولكن كتلة اليابانيين الذين يملكون الأستوديو صوتوا ضد هذه الطريقة قائلين إنها باهظة الثمن، وأصرروا على سير العمل بتأسيس شركة هندسية بحرية.

ظهرت المشاكل منذ البداية، إذ إنه وجب على الأشخاص العاملين في البناء أن يألفوا المتطلبات الخاصة لصنع الأفلام حيث تكون المؤثرات الفنية هامة للغاية. وبشكل خاص، وجب على فريق البناء أن (يؤدي) تماماً ما طلبه المدير. إذ إن لوحات المعرض في الأفلام تصمم لإيصال «شعور» تستطيع الكاميرا التقاطه، ووجب عليهم أيضاً أن يجهّزوا أو يكتفوا ميكانيكية تغيير وضع الكاميرا. وفوق ذلك، عندما يبدأ تصوير الفيلم، يجري المدير تغييرات عدة في لوحات العرض هذه. وهذه تنقل عادة مباشرة إلى طاقم البناء، وغالباً ما تنقل شفهاً وأحياناً توضح بمشاهد قاسية (تهكّمية). كان يلزم القيام بهذه التغييرات أثناء الليل حتى تصبح لوحة العرض جاهزة للتصوير في اليوم التالي. وكانت النقاشات تدور بمصطلحات فنية يألفها العاملون في الأفلام.

كل هذه المظاهر للبناء التقليدي للوحات العرض كانت غير مألوفة لمهندسي البحرية الذين تم التعاقد معهم لإنشاء لوحات العرض. لقد تعودوا العمل بشكل متعاقب من مخطوطات هندسية مهياة بدقة. وفي عالمهم، يتم الإتصال مع الآخرين باستخدام مصطلحات هندسية وأي تغيير يجري يجب أن يتم تقييمه ودراسته بالتفصيل. والتأثير الفني كان مفهوماً غامضاً بالنسبة لهم.

سبب هذا الإختلاف الهائل بالثقافة بين الأشخاص الهوليووديين وطاقم البنائين مشاكل متواصلة. وازدادت كلفة الإنتاج ازدياداً صاروخياً، وعرقلت أحداث صغيرة العمليات والإجراءات وضحى بعض الشيء بالقيمة الفنية للإنتاج

الأخير، حتى إنه في إحدى المرات غرقت إحدى لوحات العرض بمحضر الصدفة. وفي النهاية سبب الصراع بين هاتين الثقافتين الإثنتين أن تفوق كلفة الإنتاج الميزانية بـ 80 مليون دولار.

الدرس الذي يمكن تعلّمه هو (أن الثقافة هي المفتاح لبنية تحتية فعالة ناجعة في العمل. تقاوم هذه الثقافة وتثبت في وجه التغيير، لكن الخبرة النوعية يمكن الحصول عليها). بشكل خاص «إعادة هندسة الشركة» ليس سهلاً كما توحي به هذه الكلمات.

سيكوّن الباقي من الكتاب إلى حد كبير من عدد من الأمثلة لتوضيح النقطة المذكورة هذه. ولأبّين لك أن الشخص الحكيم يستطيع تحويل المعلومات إلى معرفة بطريقة فعالة وإلى أبعد الحدود.

خلاصة

أظهرت دراسات عدة عن صناعات ناجحة وأخرى غير ناجحة، أهمية الدور الذي تلعبه العوامل الثقافية والاجتماعية، أي الطريقة التي يعمل بها الناس سوية والإجراءات والبنى التحتية التي تدعم عملهم. هذه العوامل لا يمكن هندستها بسهولة، فهي غالباً تمر من جيل إلى آخر ببساطة، حيث يأتي أشخاص جُدد إلى هذه الثقافة ويتألفون معها. خلافاً لذلك تكون المعرفة النوعية والمهارات بشكل عام، سهلة المنال نسبياً. نتيجة لذلك من الأسهل على الناس أن يغيروا (ما) يعملون على أن يغيروا (كيف) يعملون.