

التمكين الحقيقي أدرك الحدود

آلان راندولف

تنتصر أفضل الشركات إدارة في المنافسة، بطريقة دورية، عبر أخذ المسؤولية والملكية في الاتجاه المعاكس. يتجسد النموذج التقليدي للإدارة في «السيطرة الخارجية»: حيث يعين شخص آخر مهام الموظفين، وأهدافهم، وسلوكهم، ويقوم آخر أداءهم. يمكن أن يدعى النموذج الجديد «السيطرة الداخلية»: حيث يتولى الموظفون أنفسهم المسؤولية عن ذلك العمل. تتمثل المشكلة بجهد معظم المديرين والموظفين كيفية القيام بهذا التحول، وخوفهم، في العديد من الأحيان، من المحاولة في ذلك الصدد. يخشى المديرون فقدان السيطرة، في حين يخشى الموظفون تحميلهم المسؤولية عن الفشل.

يمكن لذلك أن يتم بكل الأحوال. يعتمد التحول الناجح إلى السيطرة الداخلية، بما يمثل مفارقة، على استغلال المديرين بفاعلية «لحدود» ما يتوقع من الموظفين القيام به. توجد أربع من النصائح الرئيسة في ذلك الصدد:

ارتأ المرونة في الحدود

تُعلم الحدودُ الموظفين، في الشركات التقليدية، بما لا يمكنهم القيام به. تماثل تلك الحدود الأسلاك الشائكة المصممة لإبقاء الناس تحت السيطرة. يمكن للحدود كذلك، بكل الأحوال، أن تُرى كشرط مطاطي، تتمدد لتناسب ما يكون الموظفون مهيين له من الاستقلالية. هاكم المثال الآتي بذلك الصدد: مُنحت فرق العاملين في الإنتاج، في شركة تصنيع أسترالية، ما يتسم بالضيق من الحدود في بادئ الأمر. لم يكن يسمح لهم باتخاذ القرارات إلا فيما يتعلق بالمسائل الأقل تعقيداً كالسلامة، والصيانة، وقياس الجودة. اعتادت الفرق على تحمل المسؤولية على نحو متزايد، بمرور الوقت، وأخذت تتولى، بالنتيجة، مهام مثل اختيار طرائق العمل، وتعيين المهام اليومية، والتواصل مع الزبائن الخارجيين. ازداد التحفيز لدى العاملين، من ثم، واتسمت النتائج بالروعة.

راقب العملية عن قرب - لا يمكن التنبؤ بها

يمثل التحول إلى السيطرة الداخلية عملية خادعة، لا يمكن التنبؤ بها في الكثير من الأحيان. تملك الفرق الاستعداد، في بعض الأحيان، لما هو أوسع من الحدود قبل أن يتوقع المديرون ذلك، ومن المهم أن يعمد الأخيرون إلى انتهاز الفرص لتوسيع تلك الحدود. فلنتأمل تجربة شركة توزيع أمريكية، كانت تواجه تخفيضات كبيرة في الميزانية. طُلب من أعضاء الفريق، الذين كانوا يحظون بالفعل بشيء من الخبرة فيما يتعلق بالعمل المستقل، تحقيق نسبة تخفيضات تبلغ 4% في مجموعها.

خرج أعضاء الفريق بكثير من الأفكار، ضمن تلك الحدود، كالتقليل من الشحنات الليلية، فضلاً على الأفكار المتعلقة بزيادة العائدات، كالتواصل مع الزبائن للتوثق من استلام الشحنات، وعدم حاجة الزبائن إلى أي خدمات أخرى. استجاب المديرون، بما يحسب لهم، بإيجابية فيما يتعلق بعملية توسيع الحدود تلك.

توقع المعارضة

تمثل النصيحة الثالثة ما هو مثير من المفارقات: يكون الموظفون مهيبين في العادة - حين تبرز المعارضة، وهو ما سيحدث بالفعل - لأكثر مما يتوقعونه من المسؤوليات. تتجسد الخطوة الذكية في الإطراء على التقدم، ثم توسيع الحدود قليلاً. يرغب الموظفون في تولي المزيد من المسؤوليات، ولكنهم يخشون القيام بذلك في العديد من الأحيان. ستعلمهم، عبر توسيع الحدود قليلاً، بأنك تؤمن بقدرتهم على الارتقاء إلى مستوى التحدي. استجابت شركة تعمل في مجال الخدمات، على سبيل المثال، للمعارضة عبر سؤال موظفيها البدء بتعيين الأهداف المتعلقة بتحسين أداء فرقهم، والعمل على تحقيقها. عارضت الفرق ذلك، في بادئ الأمر، عارضةً القليل من الاقتراحات، ليصر قادة الفرق على موقفهم، مقرّين بكل من تلك الاقتراحات، ومشجعين موظفيهم على الخروج بالمزيد. أخذ عدد الأفكار في الازدياد، على نحو تدريجي، ليتمكن أحد الفرق، في نهاية المطاف، من تنفيذ اقتراح يتعلق بإعادة تأهيل المعدات، أسفر عن توفير أكثر من 100 ألف دولار في أقل من ثلاثة أشهر.

عين السياق

لا يعني استمرار توسيع الحدود، في نهاية المطاف، إلا اختفاء الحدود الخارجية، كما تبدو الحال عليه. لا تزال الحدود قائمة، في الواقع، ولكن في أذهان الناس لا أكثر. يجدر بالسيطرة الداخلية الفاعلة، مع ذلك، أن تستند إلى ما هو واضح من القيم، والرؤى، والتوجهات، التي يجسد تحديدها وظيفتها الإدارية. عمدت شركة تعمل في مجال الأغذية في الغرب الأوسط، على سبيل المثال، إلى إلغاء الأقسام التقليدية، كتلك المتعلقة بشؤون الموظفين، والمالية، والهندسة، وإيكال مهامها إلى فرق متعددة. بذلت إدارة الشركة، بكل الأحوال، جهوداً كبيرة لتحديد مجموعة من القيم والأولويات الإستراتيجية، لتتمكن الفرق من اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية، وحل مشكلاتها ضمن تلك الحدود. حملت الفرق نفسها المسؤولية عن النتائج، وحملت أعضائها، كأفراد، المسؤولية عما يسهمون به.

هل يمكن لشركتك تحقيق هذا النوع من الاستقلالية؟ بالطبع. يتعين عليك، لا أكثر، أن تكون مستعداً للتخلي عن السيطرة عبر توسيع الحدود. ستساعدك تلك النصائح الأربع الرئيسة على إطلاق يد الموظفين - إن كنت مستعداً للمخاطرة.



عدل التقنيات وفق أنماط الموظفين

تتمتع مجموعات الموظفين المختلفة - من مديرين، ونساء، وعمال كبار وصغار في السن - بأنماط متفردة من المزايا التي يمكن أن تقدمها، واهتمامات متميزة تأخذها بالحسبان حين تحدد خياراتها المهنية. يتعين عليك - بغية الاستفادة من مزايا أفضل المنتمين إلى تلك المجموعات، والفوز بولائهم - أن تكيف إستراتيجياتك المتعلقة بالاستبقاء والإشراك وفقاً لتلك الأنماط.

ستريك المختارات الآتية كيفية القيام بذلك تحديداً. يجدر بك، على سبيل المثال، بغية استبقاء أفضل مديريك، أن تتنبه لعلامات الإجهاد، وتبادر إلى التعامل معها. تبدو تلك العلامات، على وجه الخصوص، جلية على المديرين المثقلين بالأعباء. يجدر بك الحرص، بغية التصدي «لهجرة العقول» التي تحدث حين تواجه الموظفين الموهوبات عوائق أمام تقدمهن، على إشراكهن في تفاعلات العمل المهمة - كإقامة علاقات عمل جديدة، بما لا يتسم بالرسمية، وتوجيه العلاقات القائمة، والتواصل الاجتماعي مع الزبائن. توضح مختارات إضافية كيفية استبقاء الموظفين الكبار في السن (المعروفين بإنتاجيتهم، وإمكانية الاعتماد عليهم)، والصغار في السن (الذين يقدمون، بغالبيتهم، ما هو جديد من الأفكار، ويتسمون بالمرونة في العمل).