

القيادة في عالم الشفافية الراديكالية

Leadership in a world of radical transparency

ينبغي للقادة الجيدين أن يكونوا متابعين جيدين أيضا؛ إن لم
يستطيعوا إذن علينا تعليمهم ذلك.

كوفي عنان

You can't opt out منه لا يمكنك أن تتنصل منه

كنت مؤخراً أحد المشاركين في إحدى المحادثات التي كان يشرح فيها قيادي في
مجال الأعمال لغيره كيفية عدم تأثير الإعلام الاجتماعي على أعمالهم التجارية. فبالنسبة لي،
كان ذلك بمثابة الرجوع بالوقت والاستماع إلى شخص يقول: "لن نكون من مستخدمي
الهواتف في شركتنا"، أو "ما يسمى الإنترنت لن يتماشى مع أعمالنا، فلن تؤثر علينا."

وبينما قد تبدو تلك العبارات غير معقولة اليوم، كان هناك وقت يردد تلك
العبارات فيه الكثير من القادة في مجال الأعمال الذين أثبتوا نجاحهم بعد ذلك، وهذا
أيضاً ما يبرر استمرار الكثير من القادة في قوله عن الإعلام الاجتماعي.

والآن، فإن قراءتك لما هو مكتوب يعني أنه احتمال مستبعد أن تكون واحداً
منهم. فهؤلاء الذين يعتقدون أن ما يدعى الإعلام الاجتماعي لن يؤثر عليهم، ينبغي
لهم أن يعيدوا التفكير.

إن الإعلام الاجتماعي يمكن أن يمدنا، ومع كل من التحديات والفرص الرائعة التي يقدمها للأعمال التجارية وللقادة. وفي هذا العالم الجديد، يعلو صوت المتذمرين من الموظفين والمستهلكين في مجال الأعمال، حيث تصبح المحادثات الخاصة عامة من خلال ما ينشر على البوست في تويتر.

ثمة تداخل متزايد بين الحياة العامة والخاصة مع وجود عواقب جوهرية فيم يختص بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. ويؤثر ذلك أيضًا على سياسات الموارد البشرية مع التزايد الضخم في المعلومات العامة المتوفرة حاليًا عن الموظفين، والمتقدمين للعمل، والموظفين السابقين.

إذا كان سارينز أوكسلي (وهو قانون أمريكي تم سنه عام 2002م إثر الفضائح المحاسبية التي جرت، ومنها تلك الخاصة بشركة إنرون) يعد إحدى الخطوات التي تضمن وجود شفافية أكثر واعتمادية أكبر في أي عمل تجاري، فإن الإعلام الاجتماعي سيعد قفزة عملاقة. ويدور عالم الإدارة الجديد حول التأقلم مع مناخٍ مثيرٍ ومخيفٍ على حد سواء كما يراه الكثيرون.

فإن مقدرة الناس اليوم على اكتشاف الكثير عن الشركات والأفراد تجعل من الصعب جدًا قول شيء وفعل شيء مغاير، حيث تغير العالم من أجل القادة بشكل كبير. فكل شيء اليوم مكشوف والعالم أصبح في متناول الجميع، فلا فرق بين العام والخاص أو الداخلي والخارجي.

الإعلام الاجتماعي سيحسن من الأعمال التجارية

Social media will make business better

قد يبدو هذا العالم الجديد الذي يتمتع بالشفافية مثبطاً للهمم ولكن عظمته تكمن في قدرته على تحسين العمل التجاري: ستجعله يتمتع بأصالة أكبر وأمانة أكثر. لم يكن ذلك ليكون أمرًا حسنًا إلا بعد الأزمة المالية التي ساقها الطمع والتي مر بها مادوف وليمان براذرز.

|| إن أكثر الشركات نجاحاً في المستقبل هي التي يتأكد قاداتها من
أن حقيقتها الداخلية تتماشى مع مظهرها الخارجي.

ومن ثم أدى ذلك إلى التأكيد على أن فعل الصواب يشكل جزءاً لا يتجزأ من العمل التجاري. فإن المستهلكين الذين يصرون على أن العمل التجاري يلعب الدور المخصص له في تطوير العالم يتحدثون بواقعية تامة، كما أنهم لا يتوقعون حدوث المعجزات بين عشية وضحاها. بيد أن ما يريدون رؤيته من قادة الأعمال التجارية هو الالتزام، والجهد، والتقدم، والنزاهة في إحراز هذا التقدم.

وببساطة، تساعدنا المسؤولية الاجتماعية المشتركة على جذب المتسوقين إلى متاجرنا، وعلى توظيف أفضل الناس والاحتفاظ بهم، وعلى تشكيل شراكات أفضل مع موردنا، وعلى خلق قيمة أكبر لحاملي الأسهم.

بول ماينرز، الرئيس السابق لماركس أند سبنسرز

اعتدنا أن نقول في وقت ما، باعتباره البوصلة الأخلاقية لصنع القرار، أنه عليك أن تدير تجارتك وفي مخيلتك أن كل قرار تصنعه تم طباعته في عنوان رئيس في الصفحة الأولى لإحدى الصحف، كما عليك أن تسأل نفسك إلى أي مدى تشعر بالراحة حيال ذلك الأمر.

ففي عالم اليوم، يعد الإعلام الاجتماعي هو البوصلة الأخلاقية، ولكنه لم يعد في الواقع ممارسة نظرية حيث ستقرأ عما اتخذت من قرارات في الإعلام الاجتماعي بصفة أسبوعية، أو يومية، أو كل ساعة، أو حتى كل دقيقة.

ويستغرق بناء السمعة سنوات، بينما يمكن تدميرها اليوم في ثوانٍ. ولقد رأينا الكثير من الحالات التي دلت على ذلك بدءاً من العواقب الحتمية لاستخدام أسلوب بي بي لقطع الزوايا إلى التعليق الخاطيء أو التغريدة الخاصة بالمدير التنفيذي أو المؤسس - كما هو الحال في التغريدة غير اللائقة الخاصة بكينيث كول بشأن مصر الذي سأذكره فيم بعد.

والإعلام الاجتماعي ليس وحده المسؤول عن إحداث تغيير ضخم في البيئة العملية الخاصة بقائد العمل التجاري لهذا اليوم. فإن المستهلك الاجتماعي، كما ذكرنا في الفصل الأول، يبحث عن الأعمال التجارية والقادة حتى يكون مسئولاً من الناحية الاجتماعية على نحو موسع، كما أنه يدفع بها نحو اتجاهات أفضل. ويجب على مدير القرن الواحد والعشرين أن يوفق ما بين مطالب المستهلك وأوجه النظر المتضاربة أحياناً والتي تخص منتفعين آخرين ذوي حيثة.

ويستغرق تحقيق كل من المسؤولية والاستدامة الاجتماعية بشكل طبيعي مدة يتراوح أجلها ما بين المتوسط والطويل، كما نحتاج أحياناً إلى سنين حتى نستطيع رؤية آثارهما. فبالنسبة إلى الأسواق المالية، طول الأجل غالباً ما يكون سنة، بينما يكون الأجل المتوسط ربع سنوي، والأجل القصير أسبوعاً.

وكثيراً ما يجد قادة الأعمال التجارية أنفسهم منخرطين في الصراع الذي يجري بين المستهلكين الذين يدفعون بالعمل التجاري، من ناحية، في الاتجاه الذي يضع على عاتقه مسؤولية اجتماعية أكبر، وبين مجلس الإدارة وحاملي الأسهم الذين يدفعون به، من ناحية أخرى، في اتجاه الحصول على أرباح وفيرة بأي ثمن.

ويزداد الأمر تعقيداً من خلال الواقع الذي يفرض نفسه حيث لا تزال مجالس الإدارة تتكون من أفراد تربوا في زمن مختلف وعلى قيم مختلفة. ولقد أجريت الكثير من المحادثات مع مديري تنفيذيين يتبنون الفكر التقدمي حيث أضافوا الاستدامة إلى معايير الحصول على علاوة مقابل كتابة تقاريرهم المباشرة الرئيسة، ولكن مجالس إدارتهم لم يبد اهتماماً وفيراً أو حتى أي اهتمام حيال جعلها جزءاً من التعويضات التي تدفع لمديريهم التنفيذيين.

ويزداد التعقيد عند العلم أن العديد من الانتصارات السريعة التي لها تأثير مباشر على الأعمال التجارية تحدث مرة واحدة. فإن التقدم الرئيس الذي أحرز في تخفيض تكاليف النقل والوقود أو هذا الذي أحرز في تخفيض تكاليف التعبئة ظهر تأثيره في

السنة الأولى، بينما فقدت المنفعة التي عادت منه بعد مرور عام في ظل وجود مقارنات الجديدة.

وأخيراً، ثمة تحديات تسعى إلى زواج المسؤولية الاجتماعية بالمنافسة. وحتى عندما يكون للقائد حرية التصرف في إحداث تغيير من أجل خلق عمل تجاري يتمتع باستدامة أكبر، أو من أجل توفير الوقت والمال، أو من أجل خفض المخلفات، وإلى آخره، فإن أكثر الأساليب فعالية قد تكون إحلال التكنولوجيا والماكينات محل الأفراد. فإذا قمت بذلك، من الواضح أنه سيكون هناك تكلفة بشرية، كما بالكاد من الممكن وصفه بالمسؤولية الاجتماعية. ولكن إذا لم تفعل ذلك، قد يعظم الأثر السلبي الذي سيعود على العمل التجاري بحيث سيفقد مزيداً من الأفراد وظائفهم أو قد لا يصمد العمل التجاري. فلا يوجد حل يسير، كما أن العالم الإداري الاجتماعي الجديد يقدم للرئيس الاجتماعي العديد من هذه الورطات التي لا يحسد عليها.

فعل الخير وإحراز النجاح Doing good and doing well

وعلى الرغم من هذه التحديات، فنحن نرى نوعاً جديداً من المديرين التنفيذيين المسؤولين اجتماعياً الذين يديرون شركاتهم باستخدام الأساليب التي من شأنها تحسن من حال الأعمال التجارية. فبعض ممن وضعوا في مواقع ضخمت فيها السلطة والمسؤولية يفهمون حقاً النقلة الاجتماعية، والتجارية، والبيئية التي تحدث. فهم يبادرون بالتحرك نحو تحسين العمل التجاري من داخل قطاع الشركات - فهم يقودون من الجبهة. ومن بينهم بول بولمان بيونيليفر، وجف إيملت بجي إي، ومايك ديوك بوالمرت، وجف شوارتز بتمبرلاند، وتكس جانينج بدولوكس، وإندرا نوياببسي كو، وغيرهم من الأسماء التي من الممكن لي ذكرها.

وما يلي يعد من الأمور المشتركة التي يتميزون بها:

- جعلوا المسؤولية الاجتماعية هي جوهر إستراتيجية العمل التجاري بدلاً من

إغفالها أو التعامل معها على أنها تكتيك تسويقي.

- أوضحوا تمامًا أنهم يقومون بذلك حتى يضمنوا فعل الخير، وتحقيق النجاح أيضًا.
- ويجمعهم المعتقد أنك تستطيع أن تفعل الخير، وأن تكون في الوقت ذاته انطباعًا أفضل عن نفسك وعن شركتك، وأن تقدم أداءً أفضل لشركتك، وأن تقدم نموذجًا أفضل لمواطن يمثل الشركات.

فمن المهم أن نفهم أن ادخار الأموال وحماية البيئة يجب ألا نتعامل معهما على أنهما أمران منفصلان.

ريكت بينكايزر، المدير التنفيذي لأوت جوينج جلوبال، بارت بخت

إن المدير التنفيذي ليونيليفر بول بولمان، كما ذكر في الفصل الأول، فاجأ الكثيرين في 2010م عن طريق إلزام الشركة بأن يكون لها بصمة في مجال البيئة بينما كان هدفه هو مضاعفة مبيعات الشركة خلال عشر سنوات على التوالي. كما نشر موجة من الدهشة في المدينة حينما أعلن في نوفمبر 2010 إستراتيجيته لتحقيق هذه الأهداف، كما أعلن بعض التفاصيل عن كيفية تفعيل التغييرات. وقال أن شركته تقدم نموذجًا لخلق القيمة على المدى البعيد، وأخبر المستثمرين الذين يتبعون سياسة المدى القصير أن أموالهم لم يعد مرغوب فيها لدى يونيليفر. ولاسيما أن هذا النوع من القيادة ينم عن الالتزام ولا يُخشى منه لأنه على الرغم من فعل الصواب، انخفض سعر أسهم يونيليفر حينما جاء بهذه التصريحات.

حينما أعلن بول، وهو أحد مستشاري وان يونج ورلد، عن هذه الالتزامات، كان ذلك بمثابة إشارة في غاية الوضوح أرسلت للشركة وللمنتفعين جميعهم لتؤكد على مدى جدية التعامل مع الموضوع. وسمعناه يقول: "هذا هو الأسلوب الصحيح لإنجاز العمل التجاري." فمنذ ذلك الوقت نجح بول في تغيير ممارسات التغطية المالية: فلن تنشر الشركة بعد ذلك بيانات الإيرادات بصفة ربع سنوية، بينما ستنشرها بصفة نصف سنوية، كما ستصدر بياناً تجارياً قصيراً في الربعين الأول والثالث محاولة إقضاء المستثمرين عن إصدار أحكامهم على الشركة كل تسعين يومًا.

ولن تصبح المسؤولية الاجتماعية فلسفةً عامة بدلاً من أن تكون نشاطاً مُغفلاً أو تكتيكاً تسويقياً إلا من خلال التدابير المسؤولة الخاصة بهذا النوع من الشركات. ولكن الأمر ليس بيسير نظراً لتوقع وجود المقاومة، فضلاً عن أنه يتطلب قيادة مثابرة. الاستدامة ليست أمراً اختياريًا، بل إنها فرصة تمنح لك لتبرع في القيادة.

مايك ديوك، مدير تنفيذي، والمارت

كيف لا تصل إليه #الفشل #fail How not to do it

أحد المديرين التنفيذيين الذين لا نستطيع اتهامهم بإدارة عمله التجاري على نحو أفضل هو المدير التنفيذي لبي بي توني هاي وارد الذي فصل من عمله. بينما لا نستطيع تقديمه باعتباره نموذجاً عظيماً لحيل جديد من المديرين التنفيذيين الذين ينبغي لنا أن نسعى لنحذو حذوهم، يمكن له أن يمنحنا درساً عن كيفية الإدارة في العالم الاجتماعي الجديد.

حينما انفجرت حفارة البترول الخاصة بهورايزن ديب ووتر في خليج المكسيك، من المحتمل أن يكون هاي وارد قد تمنى أن ينتهي الأمر. ولزيادة الأمر سوءاً، أمد المتفرجين بذخيرة لا حصر لها تساعدهم على تعنيفه. وها هنا مجموعة بسيطة من الزلات التي وقع فيها قليل الحظ السيد هاي وارد الذي أصبح كبش الفداء المفضل للعالم.

"لا يوجد من يرغب في ذلك أكثر مني، أود أن أستعيد حياتي." على الرغم من أن هذه المقولة المتكررة قد أخرجت نسيباً من سياقها، لم تسترِع الانتباه بشكل لا يصدق عقل حيث فقد أحد عشر شخصاً حياته في الانفجار.

وبعد أن دخل سبعة من عاملي إزالة الكميات المنسكبة من البترول إلى المستشفى بسبب مرضهم وإصابتهم بالدوار والغثيان اللذين سببهما كما قال الأطباء: التهيج الكيميائي والجفاف نتيجة العمل في جو شديد الحرارة، قال هاي وارد: "إني واثق أنهم كانوا في غاية المرض، ولكن سواء كان سبب ذلك التبددات والنفط، أو التسمم الغذائي أو أي سبب آخر...."

وعلى الرغم من أنه قال بعد مرور أيام قليلة على انسكاب البترول "أعتقد أن الأثر البيئي الناتج عن هذه الكارثة كان على الأرجح في غاية التواضع،" لم يكن ذلك بالضبط ما كان سيأمله مدير العلاقات العامة.

كن سريعاً، وصادقاً، وشفافاً Be fast, be authentic, be transparent

جميع الشركات الكبرى ستواجه أزمة في وقت ما؛ فقد لا تكون الأزمة ذات طابع ملحمي على غرار تلك التي واجهت شركة بي بي، ولكن لا مفر من حدوث أزمة ما. فالأهم أن تكون مستعداً لها.

حينما تحدث الأزمة، فإن أنظمة الاتصالات الخاصة بشركات العالم القديم، التي تسعى إلى الاستعداد لمجابهة الأزمة وإلى إصدار تصريحات موضوعية "آمنة" بخطئ متباطئة خاصة بهم، لن تجدى بمنتهى البساطة. فالأمر كله يعتمد على السرعة، والصدق، والشفافية، وإلا سيشعر الناس، كما حدث مع بي بي، أن الشركة والقائمين عليها لا يهتمون.

إذا قلت أمراً، عليك أن تأخذ في الاعتبار أن هذا الأمر من المحتمل أن يؤخذ خارج سياقه، وستعود التنبؤات لتسيطر عليك وسيتم التدقيق في أفعالك.

اكتشف هاي وارد ذلك حينما افتقر بشكل كافٍ إلى البصيرة التي جعلته يحجر مع ابنه في المياه المتلاطئة، التي أحاطت جزيرة وايت بينما كان خليج المكسيك يخفق من الوحل الأسود. فلقد كان خارج السياق تماماً أن يكون يوم أجازته الأول منذ شهور وأنه لم ير ابنه لمدة طويلة. لم يهتم أحداً. فلم ير الناس سوى صورته وهو يستمتع بيوم بالقرب من شاطئ برستين. وبناءً عليه، اتهم بهجره منصبه، والموقع لم يفد في شيء إلا أنه أجم الوضع.

فلقد شهدت بنفسني مثلاً صغيراً اقتبس من صناعة البترول يوضح أن الشفافية،

والوضوح، والأمانة لها أثرها الإيجابي. ولقد نظمنا محفلاً في لندن في 2010 يدور حول مستقبل الشركات المهتمة. وكان من بين المتحدثين المدعوين جيمس سميث، رئيس مجلس إدارة شركة شل في بريطانيا. وُثِّ المحفل بثاً مباشراً على شبكة الإنترنت، وانعقد المحفل في الأسبوع الذي وقع فيه انفجار حفارة البترول التابع لشركة بي بي. فأخبرت فريق عملي أننا نستطيع أن نغفل حضور سميث حيث لن يسمح له فريق العلاقات العامة التحدث في محفل بيت بثاً مباشراً عن الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً في الأسبوع الخاص بديب واتر هورايزون. ولكن سميث قد حضر بالفعل، وقدم عرضاً قصيراً، ثم استقبل على مدار ثلاثين دقيقة وإبلاً من الأسئلة ذات اللهجة العدائية الغاضبة. ونجح في الإجابة على الأسئلة كافة بمنتهى الجراءة، وشرح القضية والمشكلات التي واجهها، وما هي المحاولات الجدية التي اتخذت حيال التصدي لها. كان صريحاً، وأميناً، وصادقاً لدرجة أننا أخذنا في نهاية الجلسة نفكر في أن هذا الأمر كما كان يبدو لم يكن ييسر على الإطلاق، فضلاً عن أننا أكننا لسميث شعوراً بالتقدير البالغ، وزاد تفهمنا لأي مدى كانت المهمة أمام شل معقدة.

الناس الآن يطالبون بالشفافية. بينما أخطأ أكيو تويودا المدير التنفيذي لشركة تويوتا حينما حاول إخفاء المشكلات الخاصة بالسلامة التي نشأت مع بعض المركبات في أواخر 2009. واتُّهمت تويوتا بعدم إخبار الهيئات المعنية بجوانب القضية كافة، وبعد أن انكشف الأمر عقب استدعائه مرة تلو الأخرى، ظهرت الشركة كما لو كانت تحاول إخفاء الأمور التي كان سيكون لها تأثير على سلامة الناس. وفي الأيام الأولى من الاستدعاءات، اختفى تويودا نفسه، وأطلق عليه الاسم الحركي "أكيو المختفي".

وقام الإعلام الأمريكي بتأجيح المشاعر السلبية التي كان يضمها الناس، الأمر الذي أتاح فرصة مهاجمة صناعة السيارات اليابانية. بيد أن الأمر بأكمله يوضح أن من أكثر الأخطاء التي يرتكبها الناس فداحةً هو أن يعتقدوا أنهم يستطيعون السيطرة على أمر ما أو أن لديهم وقتاً وفيراً. ففي عالم الإعلام الاجتماعي، يتطلب منك أن تفترض أن الأمور الصغيرة ستصير أزمات عالمية كبيرة في التو واللحظة.

وعلى صعيد آخر، قدم سيدني توليدانو، رئيس كريستيان ديور كوتور، مثلاً مختلفاً وحديثاً للقيادة الحسنة. ففي حقبة أخرى، لم يكن أحد ليعرف شيئاً عن الحديث الصاحب الغاضب المعادي للسامية الذي جاء به المصمم النجم جون جاليانو. ولكن في عالمنا الجديد، ما يقال في أواخر الليل في خصوصية حتى في وقت السكر، يجوب العالم ويراه آلاف الناس في ثوانٍ. وكان ذلك هو الحال مع جاليانو حينما انتشر فيديو أظهره وهو يعلن حبه لهتلر، فمن الصعب أن نتخيل عبارة ذات وقع مدمر أكثر من تلك التي صرح بها جاليانو. وكان رد توليدانو فوري وجلي: لم يعد جاليانو في الصورة، بغض النظر عن مدى ذكائه في التصميم، وأصبحت سياسة شركة ديور حيال معاداة السامية هي سياسة "اللا تسامح". ولكن توليدانو بعد ذلك ألقى كلمة يعلو فيها صوت الحزم والكبرياء على الرغم من قصرها أثناء العرض الذي قدمته ديور في باريس، والذي انعقد مصادفةً بعد مرور أيام قليلة على اندلاع الفضيحة. فأدان حالة الهياج الذي كان عليها جاليانو، معيداً على مسامع الحضور القيم التي تتبناها الشركة، وبمثل هذا التصرف الذي نم عن إدارة حاسمة أحمد نيران الأزمة.

كن مستعداً - الإعلام الاجتماعي دائماً يوثق علينا

Be prepared - social media is always on the record

أحد التحديات التي تواجه قادة اليوم أيضاً هو أنه من المستحيل أن تتفوه بأمر مختلف أمام جماهير مختلفة حيث إن رؤية كل ما تقوله وقراءته، والاستماع إليه متاح لجمهورك.

بينما كان من الممكن لك في وقت من الأوقات أن تستهدف جماهير مختلفة، فاليوم من الممكن لحاملي الأسهم، والموظفين، والمستهلكين الخاصين بك جميعهم الإطلاع على ما تقوله وما تفعله. فنحن نعيش في عالم مفتوح يمنح الجميع حرية الوصول إلى أي شيء يرغبون فيه. وجميعنا يحتاج إلى التصرف بمثل هذه الحرية.

ففي عشاء خاص في يوليو 2010م، المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك جيفري

إيملت جاء بتعليقات عن الحكومة الصينية أحدثت ضجة عالمية، وانتهى الأمر بظهوره في الصفحات الأولى للفاينانشيال تايمز - إن ما أوضح إيملت، الذي كان فحواه أن هذه التعليقات تم التصريح بها سرًا، وأنه تم إخراجها من سياقها، كان صحيحًا، ولكن دون جدوى. فمن الممكن إذاعة أي شيء تقوله في جميع أنحاء العالم ليكون بين أيدي الجميع، كما يمكن إخراجك كليةً من سياقه.

ولقد عاصرت نموذجًا مصغرًا من ذلك بنفسني حينما توليت منصب المدير التنفيذي في هافاس، حيث كتب صحفي من أدفرتايزينج إيدج مقالة عن ترشيحي لهذا المنصب. ومن أجل الإشارة إلى أنني كنت أنتمي إلى جيل آخر يختلف عن جيل نظرائي الذين كانوا يديرون الشركات القابضة الأخرى، وأنني كنت مديرًا تنفيذيًا ذي معرفة رقمية، نشر الصحفي بعضًا من آخر بوستات لي على الفيسبوك، بما فيها بوست من مؤتمر تي إي دي - "اجلس على بعد خمسة مقاعد من كامرون دياز في تي إي دي - أتمنى أن تتوقف عن التحديق بي" - وأخرى عن الهبوط بعد ركوب عدد كبير من الطائرات: "متعة الاضطرابات البدنية التي تصيب المسافر جواً، الساعة الآن هنا الثانية صباحًا، وأنا لأزال مستيقظًا، فلا فرصة للنوم، ولكن حينما يدق المنبه غدًا في السابعة صباحًا سأكون قد انتقلت إلى الرفيق الأعلى.... # أكره السفر." فعلى الرغم أن الأمر لم يسبب ضجة دولية بالنسبة لإيملت، فلم أشعر بارتياح حيال المقالة لحوالي يوم - ولقد رباني والدي على ألا أقسم. وذكرني ذلك جيدًا بوجهة نظري ألا وهي أنه لا فرق بين حياة الفرد والحياة الخاصة، كما أن البوستات التي أكتبها وأنا أفكر في أصدقائي، يمكن أيضًا للزملاء، وللعملاء، وللصحفيين، وللموظفين رؤيتها.

وأمر آخر في غاية الأهمية هو أن ما هو رقمي لا يموت، وما قيل في السنوات الماضية يمكن العثور عليه بسهولة، كما من الممكن أن يعود ليحاصرك. وأجبر ستوارت ماكلينان، أحد المرشحين في حزب العمل البريطاني، أن يتبرأ من بوستات كتبها على تويتر، وبعضها كتبها حينما كان طالبًا. فما كان يعد مزاحًا فكاهيًا بين أصدقاء الجامعة، قلت فكاهيته بعدها بعام حينما كان يسعى للبرلمان. "أثناء الانتظار في طابور مكتب

البريد الذي كان في غاية الضخامة، كأنه يوم تسلم المعاشات، فإن الطاعنين في السن لم يعودوا يقدمون ما هو مسلّ حينما يتحولون إلى مصوتين. وينطبق الحال نفسه على "جونى واكر ريد ليبل" التي لا يمكن لها البيع في سكوتلاندا، حينما تكون صناعة الويسكي هي الموظف الرئيس في دائرة الفرد الانتخابية. ففي الإعلام الرقمي والاجتماعي، تدوم التعليقات للأبد.

فالناس هم الناس، وسنستمر في ارتكاب الأخطاء الفاحشة. وأعتقد أن أهم نصيحة ينبغي أن أسديها هي أنه إذا ارتكبت خطأ، يجب أن تعترف بارتكابه مباشرة. فإن مصمم الأزياء والأحذية كينيث كول كتب على تويتر تغريدات غير لائقة على الإطلاق، مشيراً أن انعدام الاستقرار في مصر سببه محاولة الناس وضع أيديهم على خط الموضة الخاص به لفصل الربيع. ولقد أثار ذلك رد فعل غاضب ومباشر في البداية على تويتر ثم عبر الإعلام الإخباري الرئيس بعد ذلك. ولكن كول، الحق يقال، توقع على الفور أن أحد الموظفين كان مسئولاً عما حدث، واعترف أنه ارتكب ذلك بنفسه واعتذر. واستمرت الحياة.

إذا أصبح لديك اليوم أمر صغير أو محلي، ينبغي لك أن تفترض أن هذا الأمر سيعظم وسيصبح عالمياً على الفور. فإن شعار الكشافة "كن مستعداً" يعد نصيحة تسدى اليوم لقائد العمل التجاري. فعليك أن تفترض أنه ليس لديك الوقت لوضع الخطط التي ستسهم في حل هذه الأمور فور ظهورها. حاول أن تتوقع ما هي الأمور التي من الممكن أن تظهر، وخطط لرد فعلك عند ظهورها. وإن حدث ما لم تتوقع، حاول أن تسرع في التصرف، وبادر بنشر تصريحاتك قبل الغير. فعلى الأقل سيكون لك السبق في التحدث عن الأمر، وسيشيد الآخرون بصراحتك وأمانتك.

فإن سرعة شركة ما وموظفيها في الرد يعد في غاية الأهمية. وأحياناً يستطيع الموظفون أن يعزفوا عن المشاركة في الإعلام الاجتماعي بالنيابة عن رؤسائهم، حيث من ناحية غالباً ما يكونون غير واثقين مما ينبغي أن يقال ومما لا ينبغي قوله، وما قد يحدث إذا أخطأوا في القول. ومن ثم لا يجب أحد، وهذا يعد أسوأ ما يمكن أن يحدث.

فإذا تحركت ببطء، وهذا يعني أنك تتردد قليلاً في الرد، إذن إنك تسمح بظهور العديد من الأمور التي غالباً لا نحبها.

الإعلام الاجتماعي يعرض الثقافة الحقيقية للشركات

Social media exposes true corporate culture

ولفترة طويلة، كانت شركة أبل تعد النموذج المثالي لكل ما يحتاج إلى ذكاء متقد في مجالي الأعمال التجارية والتسويق، ولكن مع إطلاق الآي فون 4 في يونيو 2010، لم تحافظ الشركة، بصورة أثارت الدهشة، على مستوى الكفاءة نفسه فيما يختص بالإعلام الاجتماعي. فلم يكن ذلك مرتبطاً بمشكلات لها علاقة بجودة المنتج، بينما ارتبط ذلك بكيفية تعامل الشركة مع المشكلات، حيث تصرفت الشركة بعكس ما كان ينبغي لها أن تفعله بدءاً من عدم التعليق على المشكلة أو عدم الرد على شكاوى المستهلكين، إلى تقديم تفسيرات تثير الدهشة، وحذف البوستات السلبية من المنتديات الخاصة بدعمها الفني.

فإن الاستجابة السريعة، والاعتراف بالمشكلة، وتوضيح ما تقوم به حيال تلك المشكلة، كان سيجعل الجميع راضين، وسيوفر عدة مليارات من الدولارات من رأسها في السوق. فنحن نحب أبل جداً لدرجة أننا كنا سنجعلها تتفوق على أية علامة تجارية أخرى فيم تحققة من نجاح.

ففي المحصلة، وفقاً لما لدي من خبرة، فإن جودة المنتج الذي تصنعه أبل لم يتماشى على الإطلاق مع جودة تصميم ذلك المنتج. وأعتقد أنه مر علي 4 أجهزة أي بود في السنوات الأولى من إنشائها، كما أن أول جهاز آي فون اقتنته زوجتي لم يرن (أو على الأقل هذا ما أخبرتني به). ونعلم أننا إذا أدرجنا أسماءنا في قائمة مشتريي آخر منتجاتها، سنواجه على الأرجح عدداً قليلاً من مشكلات الاستخدام الأول، على الرغم من أن هذه المجازفة يقضي عليها تماماً الشعور المفرط بالإعجاب بالنفس الذي ينتابنا مع العلم أننا أول من يضع جهاز الآي الجديد على طاولة المطعم.

الرئيس غير الاجتماعي The antisocial boss

إذن لماذا فشلت أبل في إتباع السياسة السليمة لحل مشكلاتها؟ ففي المحصلة، يتألق ذكاؤها في قسم العلاقات العامة، وفي إدارة عملية إطلاق منتجات جديدة في السوق. الإجابة هي، في رأيي، تأتي من أعلى. كان ستيف جوبس شخصاً عبقرياً، حيث إن إشعال ثورة في صناعة بعينها يعد أمراً لا يصدق. فلا يوجد كلمة مناسبة لوصف إشعال ثورة في 4 صناعات ألا وهما (الحاسوب، والاتصالات باستخدام الهواتف المحمولة، والموسيقى، والأفلام). فلن نرى حتماً وعلى الإطلاق من يشابهه مرة أخرى. ولكن اتهم جوبس أيضاً باستبداده المفرط. وحينما تكون كذلك، لا يشعر الناس بأنهم مخولون بالإجابة السريعة التي يحتاجون إليها للرد على أمور كهذه. فإنهم ينتظرون الإذن. ومن ثم إدارات العلاقات العامة تصف الموقف باستخدام العبارة "لا تعليق".

قرّر من الذي ستمكنه من الإجابة من داخل الشركة. فالبعض يكلف العلاقات العامة بمهمة الرد والإجابة على التعليقات في الإعلام الاجتماعي، ولكن في الواقع تتعلق هذه المهمة أيضاً بخدمة العملاء، ومراقبة الجودة، والتوزيع، والعلاقة مع المستثمرين، و التسويق..... إلخ. ومن ثم، من وجهة نظري، نحتاج إلى تركيز أكبر. ولكن أينما كانت المشكلة، مفتاح الحل يكمن في ضمان تمكين شخص من رد الفعل والإجابة.

امنح السلطة للعاملين، حدد المهام التي يكلف بها كل فرد منهم، وقم بدعمهم. إذا سمحنا للموظفين وشجعناهم على خوض التجربة، وقمنا بمساندتهم عند اتخاذهم للقرارات الفورية، وعند التحدث علناً باسم الهيئة التابعين لها، فإن النتيجة الطبيعية أنهم سيبتكرون السبل التي من خلالها يمكن تحسين العلاقات بين المستهلكين والشركة، والإسهام في بناء الأنظمة التي ستعمل على تحسين خبرة المستهلكين، والدور الذي يلعبه الموظفون.

إن منح شخص تفويض مطلق بالرد بالنيابة عن الشركة يتعارض مع القواعد

التقليدية لإدارة الأزمات في الشركة، ولكن العالم تغير ومن ثم يجب على الشركات تغيير أسلوب تواصلهم مع الآخر.

إن عالم الإعلام الاجتماعي يسد الفجوة الموجودة بين الصورة الخارجية للشركة، وحقيقتها الداخلية. ففي أعقاب الإشكالات الخاصة بجودة المنتج آي فون 4، فإن مستخدمي الأبل رأوا أن واقع أبل لم يكن في مثل بريق صورتها، حيث تفهم أبل جيداً ما معنى أن تكون منتجاتها صديقة للمستهلك، ولكن ذلك لم يبدُ مفيداً في الثقافة التي تتبناها الشركة.

كن قلقاً Be worried

ثمة سلبيات ضخمة يحتمل ظهورها جنباً إلى جنب مع الإيجابيات الضخمة للإعلام الاجتماعي. إنه لمن الصواب أن تقلق مما يفعله موظفوك أو يصرحوا به في الإعلام الاجتماعي. ولكن حينما تحدث الكارثة، فالأمر بأكمله يتعلق بكيف يكون رد الفعل.

ومثال سيء على شركة وجه موظفوها لها إهانات على الإعلام الاجتماعي من خلال فيديو تم رفعه على اليوتيوب هي شركة دومينوز بيتزا في كارولينا الشمالية التي صور موظفوها أنفسهم وهم يطهون الطعام بطريقة غير شهية على الإطلاق. فلقد شاهد الفيديو مليون مشاهد في 48 ساعة وعشر ملايين مشاهد خلال 72 ساعة. ونتيجة لذلك، هبطت صورة العلامة التجارية، وأصبح الحدث موضوع الساعة على تويتر على مدار 56 ساعة، مما يعد وقتاً طويلاً خلال هذا الوسط. كما أصبح الخبر الرئيس في البرامج الإخبارية التليفزيونية الرئيسية. وفي غضون أسبوع، انحدر سعر أسهم شركة دومينوز بنسبة 7%. ففي خلال أيام قليلة، ألحق فيديو اليوتيوب ضرراً مريعاً بالعمل التجاري.

فُصل العاملون من العمل، كما وجهت إليهم تهماً جنائية رغم إصرارهم على أن الطعام لم يقدم إلى أي عميل، وعلى أن الأمر كان مزحة. ومن الجدير بالذكر أن رفع الفيديو لم يخالف أي من سياسات الشركة آنذاك.

ولاسيما أن هذا الحدث هو الذي أعطى خلفية عن حملة دومينوز التي ترتبت على الحدث، والتي تناولناها بالشرح في الفصل الثاني، كما أن الممتع في الأمر هو رد فعل الشركة، حيث جعلت الشفافية هي الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التسويق والاتصالات الخاصة بها، كما حولت السلبيات إلى إيجابيات. وأعد باتريك دويلي فيديو خاص به على اليوتيوب حدد فيه ما ستتحذه الشركة من تدابير لضمان استحالة تكرار مثل هذا الأمر مرة أخرى، ثم نشرت بعد ذلك مقالة توضح سياسة دومينوز، بما فيها مدونة السلوك الخاصة بالموظفين وخطة لتحسين عملية إشراك المستهلك.

إشراك الموظفين Engaging your employees

إن "بيتزا تيرن أراوند" هي حملة مفتوحة أجرتها شركة دومينوز لإشراك فريق العمل الخاص بدومينوز أيضاً، حيث كتب العديد منهم مدونات على الموقع للدفاع عن عملهم وللتحدث بالنيابة عن علامتهم التجارية من أجل بناء علامة تجارية تتسم بالأصالة والمصداقية.

وتقدم قضية دومينوز مثلاً عظيماً عن كيفية إمكان الإعلام الاجتماعي أن يسمح بتشجيع الموظفين على أن يصبحوا داعمين فاعلين. واليوم، ثمة العديد من الشركات التي لم يتم هيكلتها بالشكل الذي يسمح للعاملين بها الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة، حيث يعد إشراك الموظفين في السيطرة على المواقف أمراً غير مألوف. بيد أنه إذا تم اتخاذ الخطوات التي من شأنها تنتفع من إبداعات الموظفين وإشعارهم بالأهمية، سيحدث ذلك تحولاً، كما سيوفر نقطة اختلاف قوية بين عمل تجاري ما ومنافسيه.

وتستقبل بست بأي عددًا هائلاً من استفسارات المستهلك وشكاواه تمامًا مثل عدد منافسيها، ولكنها تتعامل معهم بشكل مختلف يأتي بأفضل النتائج. فأكثر من 2500 موظف لبست بأي، من بينهم العاملون بخدمة العملاء، و مندوبو المبيعات، وفريق الدعم الفني، وبعض المهندسين تم إشراكهم من خلال تويلبفورس، الأمر الذي يمكنهم من رؤية انطباعات المستهلكين عن بست بأي على موقع تويتر، ومن مساعدة

المستهلكين بالرد على تساؤلاتهم، ومن تصحيح المفاهيم الخاطئة، ومن طرح التغييرات التي تحتاج الشركة إلى تفعيلها.

ومن الممكن لهم أن يردوا على تويتر باستخدام تويبلفورس حيث تظهر التغريدة أيضاً على موقع تويبلفورس أينما تتراكم التغريدات جميعها حتى يتسنى للجميع الاطلاع على ردود فريق العمل بالشركة على الأسئلة والمشكلات.

بيد أن ذلك لا يحل محل خدمة العملاء، بينما يدعمها باللجوء إلى أسلوب جديد. فإنه نظام تستخدم فيه التكنولوجيا المتاحة بصورة مبتكرة، كما يعمل على تحويل تجارب المستهلكين داخل محال شركة بست بأي مع وجود فريق عملها العليم والمتعاون إلى بيئة آنية عبر الإنترنت.

ولكن المكاشفة المطلقة تعد ذات أهمية كبيرة أيضاً. فمن المهم أن تشرح لموظفك أنه بينما يكون موقفهم الإيجابي تجاه الشركة أو العلامة التجارية أمراً حسناً، يجب تفعيله بأسلوب يتسم بالشفافية والأمانة. اشترك أحد موظفي شركة هوندا المتحمسين في نقاشٍ دار على الفيسبوك حول مجموعة الإس. يو. في (SUV) الجديدة من سيارات الهوندا، ويطلق عليها هوندا أكورد كروستور. ووسط موجة من الانتقادات، ظهر إيدي أوكوبو مثيلاً على هذه السيارة الرائعة الذي سيشتريها فوراً. فسرعان ما مرت دقيقتان على ظهور المشارك في الحوار باعتباره المدير الإنتاجي لهوندا في أمريكا الشمالية، بدأت موجة من الانتقاد اللاذع الرقمي.

إن كان الموظفون يؤمنون بقيمة الشركة ويثقون في منتجاتها، فمن الواضح أنهم سيفرطون في تبنيهم للموقف الإيجابي الداعم للشركة عبر الإعلام الاجتماعي. وبالنسبة للمستهلك الاجتماعي، ولاسيما جيل الألفية، ستعظم أهمية القيم التي تتبناها الشركة التي يعملون بها. وأعتقد أننا بصدد معاصرة ظهور مفهوم "الولاء الموظفي" الذي يشير إلى أن ضمان الولاء للشركات لن يكون من خلال دفع الحوافز والمكافآت المادية، ولكن من خلال الإيثار بالقيم المشتركة، والشعور بالفخر من المشاركة

الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة. فالشركات التي تنظر إلى الأمام، مثل شركة جوجل، تشجع العاملين بها على أن يأخذوا عطلة مدفوعة الأجر من أجل الاشتراك في الأنشطة المفيدة اجتماعياً في المجتمع الواسع. فلن يتحسن أداء أغلب الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً بسبب مكافأة المستهلكين لها بدعمهم القوي للعلامة التجارية وللعمل التجاري فحسب، بل أيضاً سيتحسن أداؤها حيث ستجذب إليها أفضل المهارات التي سترغب في العمل لديها.

ووفقاً لما جاء في دراسة حديثة وممتعة أجرتها برايسوتترهاوس كوبرز، فإن الخريجين يقدرون قيمة سياسات السي. إس. آر (CSR) ألا وهي سياسات المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها الشركات. وأوضحت الدراسة أن 71% من الخريجين الجدد يفضلون العمل في مؤسسة ذات قيم أخلاقية هائلة، بينما عدد أكبر يصل إلى 76% قالوا إنهم سيفكرون في ترك أي شركة إذا تأكدوا من أنها تفتقر إلى سياسات السي. إس. آر.

أن تصادق أو ألا تصادق، هذا هو السؤال

To friend or not to friend, that is the question

الاستفادة من قدرة الموظفين على استخدام الإعلام الاجتماعي يعد أحد الأمور، ولكن ماذا سيحدث إذا طلب منك موظف لديك مصادقتك على الفيسبوك؟

فمن الواضح أن هذا الأمر يغشى الفرق بين الحياة الخاصة والحياة العملية بصورة إلى حد ما جلية. ويعد ذلك سؤالاً مخادعاً لقادة العمل التجاري الذين يفتحون على عالم الإعلام الاجتماعي. وإجابتي هي أن الأمر يعتمد على القطاع الذي تعمل فيه. إذا كنت تعمل في قطاع يعطي أهمية للاتصالات، والتكنولوجيا، والإعلام، إذن سيكون هناك أسباب وجيهة لقبول الطلب. ولكن إذا كنت تعمل في قطاع تقليدي أو تعمل حيثما تتعذر الأسباب المتعلقة برسمية العمل، أعتقد أنه سيكون هناك المبرر الذي يجعلك ترفض الطلب.

بالنسبة لي، إنني أقبل دون تمييز طلبات الموظفين لأنني لا أؤمن أنه بإمكانني أن

أطلب من شركتي على المستوى العالمي أن تعتنق ثورة الإعلام الاجتماعي والعالم المفتوح الجديد الذي يتسم بالشفافية وأن تقودهما، ثم أرفض طلبهم وأمنعهم من الاتصال بي. فإن الأمر سيبدو وكأننا نعود إلى أساليب الإعلان التي كانت سائدة في 1950م، وأنا لا نقتني تلفازًا بالمنزل. ومن ثم، فإنه من الضروري عليك أن تواكب الحداثة، ولكن في الوقت نفسه ينبغي أن تعلم أن موظفيك يقرأون ما تكتب أو على الأقل ينبغي لك أن تفهم أنهم قد يتابعونه جيدًا- الأمر الذي في أغلب الأحيان أنساه كما أشرت مسبقًا.

ولكن عندما يتعلق الأمر بمحاولة الرئيس مصادقة مرؤوسيه، أنصحك ألا تقبل ذلك. فبالنسبة للموظفين، ثمة مشاكل تنجم عن إقحام رئيسهم في حياتهم الخاصة، ولكن يتفاهم الأمر عمومًا بالإفصاح عن أعمارهم، فمن المحتمل أنهم يعيشون حياة اجتماعية تتسم بمتعة أكثر وإشراق أكبر ومن ثم من المحتمل أن يصيبهم القلق حيال تلك المشاركة. فإني لأومن شخصيًا أن طلب مصادقة يرسله الرئيس يضع الموظف ما بين أمرين كلاهما صعب، إما أن ينتاب الموظف الشعور بأنه مجبر على الموافقة ثم يظهر شعورًا من القلق حيال العواقب، أو على صعيد آخر ينتابه شعور بعدم الارتياح حيال أسلوب الانسحاب دون التسبب في مشكلة في مكان عمله.

وأعتقد أن كلا الطرفين ينبغي عليه أن يخبر الآخر بمنتهى السلاسة "شكرًا على طلب المصادقة، ولكنني أفضل أن أفصل ما بين حياتي الخاصة وحياتي العملية." وأسلوب ماكر يمكن إتباعه لرد طلب المصادقة على الفيسبوك هو أن تقترح على رئيسك أن تتواصلوا عبر تويتر أو عبر أية شبكات رسمية أخرى مثل لينكدان. كما يمكنك أيضًا ألا تجيب عن الطلب لبضعة أسابيع ثم ترد بعدها قائلاً "شكرًا على طلبك ولكنني نادرًا ما استخدم هذا الموقع"، أو أن تقوم بفتح حساب خاص للعلاقات العملية الرسمية يختلف عن ذلك الذي تتواصل فيه مع أصدقائك المقربين.

ولاسيما أن هذا النقاش يوضح لنا أيضًا أمرًا رئيسًا عن الإعلام الاجتماعي، ألا وهو أنه لا يوجد ما يدعى السياق. فلا نتوقع أن يسلك موظفينا في أمسية بيوم الجمعة

السلوك نفسه الذي يسلكونه في صباح يوم الاثنين بإحدى الاجتماعات الرئيسية، ولكن في عالم الإعلام الاجتماعي نستطيع أن نلاحظ كلا الأمرين جنباً إلى جنب على صفحة البوست. لذا أوّمن أنه يقع على عاتق الرئيس الاجتماعي مسؤولية ألا يتصرف بتوتر حيال بعض الأمور التي يمكن له أن يواجهها حينما يقرر أن يقبل مصادقة موظفيه عبر الإعلام الاجتماعي. وفي رأيي، ينبغي ألا تنقب إدارة الموارد البشرية لمعرفة المزيد عن الحياة الاجتماعية الخاصة بالمتقدمين للعمل أو الموظفين في الإعلام الاجتماعي. وفي المجمل، نحن لا نقتفي أثر شخص وهو يتجه إلى حانة في عطلة آخر الأسبوع لمعرفة سلوكياته. ومن كان منا محظوظاً بقدر كافٍ فترعرع دون هذا النوع من التدقيق عليه ألا يحاول أن يبلي هذا الجيل به.

فإن الحال سيتغير ويتطور بعد أن رسخ الإعلام الاجتماعي أقدامه، وبعد أن تخللت التغيرات التي تطرأ على الأجيال بيئة العمل التجاري. ولقد حكيت لي إحدى زميلاتي مؤخراً رد ابنتها الطالبة حينما حذرتها من نشر الكثير من المعلومات الشخصية لها على الفيسبوك، حيث إن هذا الأمر قد يفقدها فرصة ووظيفة. فأجابت الابنة: "لا يا أمي، الأمر ليس كذلك لأن من سيقوم بتعييني في وظيفة سيكون أشبه بي لا أشبه بك" ولعل هذه الإجابة تلخص بشكل جميل اختلاف الأجيال.

وبينما يرفض الجيل القديم فكرة إقحام العالم في حياته الشخصية، فإن الجيل الجديد يؤمن بأنه أمرٌ طبيعي تماماً أن نشارك أدق التفاصيل عن حياتهم الشخصية مع الغرباء. فمن وجهة نظري، كثير من مشاعر القلق حيال الخصوصية التي يعرب عنها الجيل القديم حالياً ستختفي عندما ينضج الجيل الجديد ويصل مستوى انفتاحهم إلى المستوى الطبيعي.

الإعلام الاجتماعي يصبح قانونياً Social media gets legal

أوضحت حالتان على جانبي الأطلسي أن الإعلام الاجتماعي ليس قضية فلسفية أو جدل فلسفي فحسب، بل له طابع قانوني أيضاً. ففي فرنسا، شركة آلتن للشئون

الهندسية فصلت ثلاثة من عمالها حينما قاموا بانتقاد رؤسائهم على الفيسبوك. قام العاملون بذلك ليلة يوم السبت من منازلهم، حيث أخذ شخص رابع من المفترض أنه أحد أصدقائهم على الفيسبوك، بشكل غير لائق على الإطلاق، صورة مما كتبه وأرسلها إلى المديرين بالشركة، الأمر الذي تمخض عنه فصل الموظفين الثلاثة بسبب تشويه اسم الشركة، والتحريض على التمرد ضدها.

رفع الموظفون الثلاثة الأمر إلى المحكمة مدعين أن التعليقات كتبت في خصوصية تامة، ولكن المحكمة رفضت دعواهم. وكانت لأول مرة في فرنسا تتسبب تعليقات الفيسبوك في فصل شخص، ويشير ذلك بوضوح إلى سابقة ممتعة ومعقدة. ففي الولايات المتحدة اتخذت حالة أخرى مسارًا مختلفًا. إن قانون مجلس علاقات العمل القومي أمر أميركان ميديكال ريسبونس بكونيتيكت أن تعيد تعيين دونماري سوزا بعد فصلها بسبب انتقادها لرئيسها على الفيسبوك حيث حكم أن التعليقات على الفيسبوك كانت تماثل الحديث أمام ماكينة صنع القهوة، ومن ثم فهي من حق الجميع.

كانت بعض ما نشرت على البوست مباشر وانتقادي للغاية، كما أنه كتب بطريقة مسلية، فمن بين ما كتبت: "أحب الشركة في سماحها" للسابع عشر "أن يكون رئيسًا" فإن كلمة: "السابع عشر" تشير إلى الطريقة التي تصف بها الشركة المريض النفسي. فإن المستشار العام القائم بالأعمال التابع للمجلس ليف سولومون قال: "هذه هي دعوى مباشرة تمامًا بمقتضى قانون مجلس علاقات العمل القومي - سواء أنها حدثت في الفيسبوك أو أمام جهاز تبريد المياه، فإنها تتعلق بموظفين يتحدثون معًا عن ظروف العمل، وفي هذه الحالة عن رؤسائهم، ويحق لهم القيام بذلك."

إنها أول وأمتع قضية يقر فيها قانون مجلس علاقات العمل القومي أن انتقادات العاملين لرؤسائهم أو للشركات التي يعملون بها على شبكات التواصل الاجتماعي يعد نشاطًا محميًا في وجه العموم. و مثل القضية الفرنسية، فإن هذه القضية تقدم سابقة اتخذت مسارًا مختلفًا تمامًا.

وأخيراً، مثال آخر يفوق ما سبق إمتاعاً بقدر بسيط، هو مثال يتعلق بعشرة تلاميذ حيث تم وقف ذهابهم إلى المدرسة بعد استخدام الفيس بوك داعين إلى مسيرات احتجاجية ضد التعديلات التي أدخلها الرئيس نيكولاس ساركوزي على نظام المعاشات. غير أن ما وجه لهم من عقاب ذكرنا بشكل رائع بأيام ما قبل المفهوم الرقمي. ووفقاً لصحيفة ليبراسيون الفرنسية، أمر التلاميذ بكتابة تحليل مقارن لأنظمة المعاشات في أوروبا.

أن يكون لديك سياسة هو في حد ذاته سياسة جيدة *Having a policy is a good policy*

سواء أن يكون حكمك على ما سبق من أمثلة أنها كانت مسلية، أو ممتعة، أو منذرة، فما تكشف عنه بوضوح هو أن الأهمية لا تكمن في تبنيك لسياسة خاصة بالإعلام الاجتماعي فحسب، بل في مراجعة تلك السياسات أيضاً. فكان لدى أمريكان ميديكال ريسبونس بكونيتيكت سياسة لمنع الموظفين من وصف الشركة بأي وسيلة كانت على الفيسبوك أو أية مواقع أخرى للإعلام الاجتماعي التي ينشرون فيها صوراً لأنفسهم. ولكن صدر حكماً أن هذا الأمر يعد تقييداً واسع النطاق للموظفين حيث يحيد من ممارسة الموظفين لحقهم في مناقشة ظروف العمل بين بعضهم بعضاً.

إن أغلب الأعمال التجارية الأمريكية لاتزال تفتقر إلى وجود سياسات خاصة بالإعلام الاجتماعي في وقت الكتابة. وتتراوح الأسباب الرئيسة لعدم وجود تلك السياسات ما بين عدم الإيذان بأنها قد تؤثر على العمل التجاري وعدم معرفة ما يمكن أن يكون فحوى هذه السياسات.

ولتخفيف عامل المجازفة، من المهم أن تضع الخطوط العريضة لسياسة، وأن تبلغ كل فرد ما ينبغي وما لا ينبغي القيام به. ومن ثم فإنك تحمي نفسك من بعض الكوارث المحتملة. كما أنه من الضروري استعراض - عند إعداد هذه السياسة، مع الإدارة القانونية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات - المخاطر التي تعود على عملك التجاري بالأخص من مغبة استخدام الإعلام الاجتماعي.

ولقد وضعت قائمة لأهم النقاط الرئيسة التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في الصندوق أدناه:

نصائح من أجل إعداد سياسة للشركة تختص بالإعلام الاجتماعي

- ضع وجهة النظر العامة للشركة - هل أنت حريص على إشراك الجميع، أم أنك تؤمن بأن ذلك يعد أمراً غير مشجعٍ؟
- لا تكن مجحفاً - وضع لمسارك البسيطة التي ستؤتي بثمار أفضل.
- كن إنساناً - اطلب من موظفيك أن يعتمدوا على أحكامهم وأن يستخدموا المنطق العقلي الخاص بهم.
- ذكر الناس أن سياسات الشركة القياسية تنطبق على الإعلام الاجتماعي، كما هو الحال في عالم الواقع - كل شيء بدءاً من السرية، ومعلومات الملكية، والأخلاقيات، ومدونة السلوك، والتحرش... إلخ.
- وضح أهمية الاختلاف ما بين الهوية الشخصية والهوية العملية من أجل ضمان أن الآراء والتعليقات الشخصية لا ترى على أنها ضمن الخطوط العريضة للشركة، وقم بتشجيع استخدام حق التنازل حينما تظهر أي قضية.
- الشفافية، والأمانة، والأصالة في غاية الأهمية - أكد على أن أية تعليقات أو بوستات إيجابية عن منتجات الشركة أو عن العمل التجاري نفسه سيتم كشفه لمن قام بتوظيفك.
- وضح ما هو المسموح وما هو غير مسموح بالنسبة للشركة - بدءاً من نشر ما يحدث في اجتماعات الإدارة على تويتر إلى نشر فيديوهات أو صور عن الشركة.
- اشرح كيف ستقوم الشركة بمراقبة ما يحدث في الإعلام الاجتماعي.
- بلِّغ الناس من الذي يجب الاتصال به في حالة وجود أي استفسار أو في حالة عدم تأكدهم من أمر له علاقة بالإعلام الاجتماعي.

إن السياسة المجازية التي من خلالها تخبر الموظفين " لا تفعل شيئاً لا تستطيع شرحه لرئيسك صباح يوم الاثنين أو لا ترغب جدتك أن تسألك عنه أثناء الغداء يوم الأحد" تشير في واقع الأمر إلى كيفية استخدام الإعلام الاجتماعي. وإنه لأمر ممتع أن الفيسبوك، حيثما تعرف هوية الأشخاص، يقل فيه السلوك السلبي والانتهاكات عن تلك المنتديات التي تكثر فيها البوستات والتعليقات المجهولة الهوية.

ثمة سؤال غالباً ما يسأله الناس من أجل اعتباره حلاً يحفظ لنا السيطرة على الإعلام الاجتماعي هو: هل ينبغي منع الإعلام الاجتماعي في مكان العمل؟ أنا لا أنصح بذلك تمامًا. لقد غيرت التكنولوجيا بشكل هائل يوم العمل، وأغلب الناس اليوم يقضون الكثير من الوقت وهم يعملون عندما ينفردون بالتكنولوجيا. وفي رأيي، لا تقلقوا من استخدام الناس للإعلام الاجتماعي في مكان العمل، ففي العموم، نحن لا ندفع لهم أجراً إضافياً عندما يقومون بإرسال رسائل البريد الإلكتروني أو عندما ينجزون أعمالهم في الساعة الحادية عشرة ليلاً، فالموظفون الكفاء سيحرصون على إرسال تلك الرسائل.

لا تسع إلى السيطرة، واحرص على خلق القيمة

Don't seek to control, seek to create value

ونظراً لأننا قادة، فنحن في المجمل معتادون على السيطرة لدرجة أننا غالباً ما نؤمن أنها إحدى مفاتيح الإدارة الرئيسة. ولكنها في حقيقة الأمر ليست كذلك. فلا يكمن الدور الذي تلعبه الإدارة في فرض السيطرة بينما يكمن في خلق القيمة.

ويوفر الإعلام الاجتماعي عددًا من الأساليب الفاعلة التي من خلالها نخلق القيمة، فعلى سبيل المثال دعم التعاون، والسماح بالاستماع، وتحسين سبل التواصل، ومقاسمة الأفكار، وعلى نحو أساسي الاستخدام الأمثل لهذه الأداة السريعة، والمجانية، والمتوفرة.

إن أكثر القادة نجاحًا لن يكونوا ممن يحاولون السيطرة على كل شيء، بينما هم الذين يتحرون الهدوء ويدعمون بقوة هذه الثورة التكنولوجية بما يعود بالنفع على أعمالهم التجارية.

ففي واقع الأمر، إن أكثر القادة نجاحًا لن يكونوا ممن يحاولون السيطرة على كل شيء، بينما هم الذين يتحرون الهدوء، ويدعمون بقوة هذه الثورة التكنولوجية بما يعود بالنفع على أعمالهم التجارية. غير أن الأسلوب الوحيد لفهم هذه الثورة حقًا يكمن في أن تكون جزءًا منها. اكتب على تويتر، ودون، واستمع، وتفاعل مع الموظفين، والأصدقاء، والعملاء، والإعلام.

إلى هناك يسعى شعبي، يجب أن أسرع وألحق بهم لأنني قائدهم.

غاندي

أتذكر بينما كنت جالسًا في مكثبي أشرح لأحد العلامة في المجال الرقمي لم لن ينفع تويتر، ولم لن استخدمه. وبعد مرور ثلاثة شهور على استخدامي له، لقد أجريت نقلة كاملة حيث أصبح اليوم مصدر معلوماتي الأول، الطريق الذي أسلكه من أجل الاطلاع على التوجهات المختلفة، والمصدر الرئيس للأفكار والإلهام الذي أحثها عند إعداد كلماتي وعروضي، كما أنه وسيلة تواصل رائعة مع الموظفين، والمتقدمين للعمل، والأصدقاء.

وكثير من ردود أفعال الناس الأولية، التي شابهت رد فعلي، تجاه الإعلام الاجتماعي تباينت ما بين الاعتقاد أنه واحد من أكثر الأشياء غير النافعة التي مرت عليهم في حياتهم وبين الشعور بالخرج من مشاركة أفكارهم وأرائهم علنًا مع الآخرين. فالجميع يمر بهذا الصراع - فإنه يشكل جزءًا لا يتجزأ من اختبار الذكاء الخاص بالإعلام الاجتماعي.

ومن بين الذين قاموا بوضع إستراتيجية كاملة للعمل التجاري تقوم على الإعلام الاجتماعي هو توني هسييه من زاوس بائع الأحذية بالتجزئة عبر الإنترنت. ويعد

هسييه رائدًا من رواد الإعلام الاجتماعي الذين استخدموا تويتر بالأخص، مع غيره من الأنظمة التكنولوجية، لتوفير خدمة غير مسبوقة لعملاء زابوس. ومن خلال معارفه الشخصية وتشجيع موظفيه على التواصل اجتماعياً، لقد أدخل الطابع الإنساني على تجارته بصورة أدت إلى زيادة ولاء العملاء ودعمهم على نحو رائع. وغالبًا ما يقدم هسييه مثالاً للرئيس الاجتماعي، كما أن ما يود قوله عن خبرته الشخصية في هذا المجال ينم عن الكثير.

وفي مدونة رائعة توجد على الرابط www.zappos.com، يشرح هسييه كيف حسن تويتر من أداء شركته. ففي كلمات بسيطة، فإن الالتزام بالكتابة على تويتر بشكل منتظم يجعله دائماً يسأل نفسه إذا ما كانت أفعاله تتوافق مع أقواله ومع القيم والمعتقدات التي أكدت عليها الشركة أم لا. هذا النوع من التقييم الصادق للنفس سيكون مكوناً رئيساً من مكونات الأعمال التجارية الناجحة في المستقبل. وفي 2009م، باع هسييه زابوس لأمازون مقابل حوالي 900 مليون دولار.

القيادي الجيد Being a good leader

كل هذه الموضوعات الجديدة والمتطورة تجعل من مهنة القائد في عصر اجتماعي أمراً معقداً. فإن مرور قرنين على ظاهرة تعريف الإعلام الاجتماعي وعلى الأعمال التجارية ذات المسؤولية الاجتماعية يعني أنه لم يكن هناك قط وقت مليء بتحديات يواجهها القائد أكثر من الوقت الذي نحن نعيشه.

فضلاً عن أن عالمنا هو عالم مثير وجديد جداً يتعلم الجميع فيه، ولا يزال كتاب التعليمات يكتب. جرب وابتكر ولا تخف من الخطأ. ومن المنافع المضافة لقادة عالمنا الجديد هو أن الناس اليوم يعتبرون تحليك بالأمانة والصراحة يفوق امتلاكك كل الإجابات في الأهمية.

السرعة، والشفافية، والأصالة لم يصبحوا فحسب من قواعد لعبة الإعلام الاجتماعي، لكنها من قواعد لعبة إدارة عمل تجاري حديث.

تأكد من أن أفعالك وجدول أعمالك يعكسون أولوياتك ومعتقداتك. والتفت إلى أن بعضاً من أذكى الناس اللذين سيساعدوك على اقتحام هذه البيئة الجديدة هم الأصغر سنًا في الشركة. فإن إدارة عمل تجاري مسئول اجتماعياً ومستدام قد يضع القائد الذي يسعى إلى التطور أمام بعض المنتفعين، على الأقل مؤقتاً، ولكن من المهم أن تصمد.

والأهم من ذلك كله، أن تكون قدوة يُحتذى بها في إدارتك للعمل التجاري. إذا كنت تريد أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها، إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.

|| إذا أردت أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها،
|| إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.

وإذا كنت تريد أن يحكم عليك الناس بأنك شركة محترمة ومسئولة اجتماعياً، إذن تصرف بأسلوب محترم يعكس مسئوليتك الاجتماعية. والإعلام الاجتماعي سيتولى الباقي.

ملخص: كيف تصبح اجتماعياً Summary: how to get social

- إن الإعلام الاجتماعي يمكث بين أيدينا، فلن تستطيع أن تتنصل منه.
- إن الأسلوب الوحيد لفهم هذه الثورة حقاً يكمن في أن تكون جزءاً منها. اكتب على تويتر، ودون، واستمع.
- استخدم وادعم الإعلام الاجتماعي في عملك التجاري في الأمور كافة بدءاً من الاستماع للعملاء، والموظفين، والمنافسين، إلى التواصل مع المنتفعين الرئيسين، ومقاسمة المعلومات، والبيع.

- إن القادة الذين يسعون إلى التطوير يوضحون أنه من الممكن أن تفعل الخير وأن تحقق النجاح، فإنهم يدخلون السي. إس. أر (CSR) ألا وهي سياسات المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها الشركات في إستراتيجية عملهم التجاري بدلاً من إغفالها.
- ومن بين التحديات الرئيسة التي تواجهها الإدارة هي إجراء تصالح بين رغبة المستهلك في جعل الأعمال التجارية مسؤولة اجتماعياً على نحو أكبر مع عقلية الأسواق المالية ذات الأجل القصير.
- لم يعد هناك ما يسمى "خارج نطاق التوثيق" - تخيل أن كل ما تقوله في أي مكان من الممكن له أن يصبح على الملأ فوراً.
- الإعلام الاجتماعي يحدث تداخلاً هائلاً بين الحياة العامة والخاصة لكل من يعمل في الشركة - وبها في ذلك حياتك العامة والخاصة أيضاً - مع وجود عواقب جوهرية فيم يختص بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبسياسات الموارد البشرية.
- تأكد من أن لديك سياسة خاصة بالإعلام الاجتماعي.
- إذا كنت تريد أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها، إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.
- استخدم قوة إمكانيات موظف الألفية حيث انقلب الهرم رأساً على عقب، وأصبح أصغر الموظفين سناً هم الذين يفهمون بقدر كبير كل ما يتعلق بالثورة الرقمية والاجتماعية التي نعيشها.
- لا يكمن الدور الذي تلعبه الإدارة في فرض السيطرة بينما يكمن في خلق القيمة.
- السرعة، والشفافية، والأصالة لم يصبحوا فحسب من قواعد لعبة الإعلام الاجتماعي، لكنها من قواعد لعبة إدارة عمل تجاري حديث.
- والأهم من ذلك كله، أن تكون قدوة يحتذى بها في إدارتك للعمل التجاري.



صورة 1: عن الإبداع .2.0 Panel with Bill Gates in 2007

المصدر: *Courtesy of Corbis*



صورة 2: Kofi Annan و Bob Geldof أمام نحت ثلجي في افتتاح حملة لعدالة المناخ

المصدر: www.agencerea.com Courtesy of



صورة 3: Kofi Annan و Mélanie Laurent في افتتاح "السراير تحترق" مساري دعم حملة عدالة المناخ

المصدر: *Courtesy of Jérôme Sessini, photographer*



صورة 4: David Cameron في مكاتب Euro RSCG London شاكرًا لعملنا في حملة المحافظين 2007-2010

المصدر: *Courtesy of Daniel Sims, photographer*



صورة 5: على المسرح مع Kofi Annan في افتتاح مهرجان كان tck tck tck 2009.

المصدر: www.agencera.com



صورة 6: Kate Robertson و Archbishop Desmond Tutu في بداية عالم واحد صغير 2001

المصدر: *Courtesy of Martyn Jieks photographer*



صورة 7: احتفال Archbishop Tutu's بعيد ميلاده 80 مع Bob Geldof و Kay Pratt و Kate Robertson .

المصدر: *Courtesy of Martyn Jicks photographer*



صورة 8: Professor Muhammad Yunus يصفق لإعلان صندوق تمويل عمل عالم واحد صغير الاجتماعي

المصدر: *Courtesy of Anthony Dodge, videographer*