

العملية العادلة : إدارة اقتصاد المعرفة

دبليو تشان كيم ورينيه موبورن

خالف شرطي في مدينة لندن امرأة لدورانها بسيارتها في مكان غير مسموح به، وعندما اعترضت المرأة على عدم وجود علامة تحظر الدوران، أشار الشرطي إلى إشارة مرور كانت مثنية يصعب رؤيتها، فقررت المرأة بغضب شديد، الذهاب إلى المحكمة، ورفع قضية ضد شرطي المرور. وأخيرًا، كانت المرأة في يوم جلسة الاستماع لها، لا تكاد تستطيع الانتظار للتحدث عن قضيتها. لكنها كانت قد بدأت تَوَّأ بسردها عندما استوقفها القاضي، وحكم لمصلحتها بإجراءات موجزة.

فكيف شعرت المرأة وقد أعيدت حقوقها، وفازت بالقضية؟ فهل كانت قانعة بالقرار؟ لا، لقد كانت محبطة وغير سعيدة أبدًا، وتذمرت قائلة: «جئت اشكي طلبًا للعدالة، ولكن القاضي لم يسمح لي بشرح ما حدث». وبعبارة أخرى، وعلى الرغم من أنها أحببت النتيجة، إلا أنها لم تحبَّ العملية التي أدت إليها.

يفترض الاقتصاديون لأغراض نظرياتهم، أن الناس يعظمون قيمة ممتلكاتهم، مدفوعين عن طريق حسابات عقلانية خاصة بمصلحتهم الذاتية، بمعنى: أن الاقتصاديين يفترضون أن الناس يركزون فقط على النتائج، وقد أصابت عدوى هذا الافتراض كثيرًا من جوانب نظرية الإدارة والممارسة، فقد أصبحت- مثلًا- جزءًا لا يتجزأ من أدوات المديرين التي يستخدمونها استخدامًا تقليديًا في السيطرة على الموظفين وتحفيز سلوكهم، وذلك من خلال نظم الحوافز والهياكل التنظيمية، ولكنه افتراض يتعين على المديرين إعادة النظر فيه؛ لأننا نعلم جميعًا أنه ليس صحيحًا دائمًا. يهتم الناس بالنتائج، ولكن، على غرار تلك المرأة التي ارتكبت المخالفة في لندن، فإنهم يهتمون أيضًا بالعمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج، إنهم يريدون أن يعرفوا أن لديهم رأيًا في اتخاذ القرار، وأنه قد أخذ بوجهة نظرهم حتى لو رُفضت، فالنتائج مهمة، ولكنها ليست أكثر أهمية من نزاهة العمليات التي تنتجها، ولم تكن فكرة العملية العادلة أكثر أهمية بالنسبة إلى المديرين مما هي عليه اليوم.

فقد تبين أن العملية قد تكون أداة إدارة قوية للشركات التي تكافح لتحقيق الانتقال من الاقتصاد المستند إلى الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، الذي يُعتمد فيه بصورة متزايدة على الأفكار والابتكار لإيجاد القيمة ما أعظم أثر العملية العادلة بصورة عميقة في المواقف والسلوكيات الحرجة الضرورية للأداء المرتفع! إنها تبني الثقة وتولد الأفكار. تحقيق أكثر الأهداف صعوبة وإيلامًا، في حين يكسبون تعاون

الموظفين المتضررين الطوعي، ومن دون عملية عادلة يصعب تحقيق حتى النتائج التي يفضلها الموظفون، كما هو الحال مع تجربة إحدى الشركات المصنعة للمساعد، التي ساندعوها (إلكو) من أجل التوضيح.

نتيجة جيدة، وعملية غير عادلة

في أواخر 1980م، اتجهت مبيعات صناعة المصاعد جنوباً، نظراً إلى زيادة المساحات المكتبية في بعض المدن الأميركية الكبيرة التي أصبحت شاغرة؛ بسبب ارتفاع نسبة خلو المباني المرتفعة عالياً من السكان، بنسبة تُقدَّر بـ (20%). وقد أيقنت إلكو في مواجهة تقلص الطلب المحلي لمنتجاتها، أنها مضطرة إلى تحسين عملياتها، فقررت الشركة إحلال نظام تصنيع الدفعات محل نظام الوحدات التي من شأنها أن تسمح للفرق الموجهة ذاتياً، بتحقيق الأداء المتفوق. ونظراً إلى انهيار هذه الصناعة، شعرت الإدارة العليا بأنه يتعين القيام بعملية التحول وتنفيذها في وقت قياسي.

وبسبب الافتقار إلى الخبرات في مجال تصنيع الوحدات، أعادت إلكو تدريب شركة استشارية لتصميم الخطة الرئيسية لعملية التحويل، وطلبت إلى الخبراء الاستشاريين العمل بسرعة، وبأقل قدر من الإزعاج للموظفين. سُنِّشَ نظام التصنيع الجديد أولاً في مصنع تشيستتر في إلكو، إن كانت علاقات الموظفين بعضهم ببعض جيدة، ولأن العمال نزعوا عام 1983م أهلية نقابتهم الخاصة. وعليه، ستنقل إلكو العملية إلى مصنعها في هاي بارك، إذ ربما قد يقاوم اتحاد العمال ذلك، أو أي تغيير آخر.

الفكرة باختصار

في غضون أشهر فقط، تحول نموذج القوى العاملة إلى مرجل يغلي من عدم الثقة، والمقاومة، وتراجع الأداء. لماذا؟ قامت الإدارة بتغيير كبير دون استشارة الموظفين أو إبداء رأيهم، ودون أن توضح أسباب التغيير، وتوقعات الأداء الجديد. وبعبارة أخرى، تجاهلت الشركة عملية عادلة، وهي صنع قرار يؤثر في حاجتنا الإنسانية الأساسية التي يجب تقديرها واحترامها، فعندما يشعر الناس أن قرارًا يمسهم اتخذ بطريقة عادلة، فهم يتعاونون مع المديرين ويتقنون بهم، ويشاركونهم أيضًا في أفكارهم، ويتخطون نداء الواجب عن طيب خاطر، ويرتفع ونتيجة لذلك أداء الشركة.

أما المنظمات المبنية على المعرفة، التي يتكون نسيجها وشريان الحياة فيها من ثقة الموظفين، والالتزام، فإن العملية العادلة فيها تصبح أمرًا ضروريًا، ومن شأن ذلك أن يمكّن الشركات من توجيه طاقة الناس وإبداعهم نحو أهداف المنظمة.

لماذا لا تمارس معظم المنظمات العملية العادلة، مع أن مزاياها قد تبدو واضحة؟ لأن بعض المديرين يجدونها مهدّدة، مفترضين أنها ستقلل من سلطتهم؛ لذا، فهم يبقون الموظفين تحت سيطرتهم لتجنب تحديهم، ويعتقد آخرون أن الموظفين يهتمون بما هو أفضل لأنفسهم، ولكن تشير الأدلة إلى أن معظم الناس سيتقبلون نتائج ليست في مصلحتهم كليًا، إذا اعتقدوا أن العملية التي أدت إلى تلك النتائج كانت عادلة.

كان مصنع تشيسترة عملية نموذجية من النواحي جميعها تحت قيادة مدير مصنع محبوب، وكان العملاء الزائرون دائمًا معجبين جدًا بمعرفة الموظفين في مصنع تشيسترة وحماستهم، حتى إن نائب رئيس التسويق عدّ ذلك المصنع واحدًا من أفضل أدوات التسويق في إلكو،

وقد قال: «دع العملاء فقط يتحدثون إلى موظفي تشيستر، وسيغادرون المكان وهم مقتنعون أن شراء مصعد إلكو هو الاختيار الذكي».

ولكن في أحد أيام شهر يناير من عام 1991م، وصل موظفو تشيستر إلى العمل ليكتشفوا أن المصنع يعج بالغرباء، فَمَن هؤلاء الناس الذين يرتدون الملابس الداكنة، والقمصان البيضاء، وربطات العنق؟ لم يكونوا عملاء، بل يحضرون يوميًا، ويتحدثون بعضهم إلى بعض بأصوات منخفضة، ولم يتفاعلوا مع الموظفين أو يتواصلوا معهم، وكانوا يلاحقون الناس، ويدونون الملاحظات، ويرسمون المخططات.

تطبيق الفكره

ليست العملية العادلة قرارًا بالإجماع، أو نوعًا من الديمقراطية في مكان العمل، بل هدفها متابعة أفضل الأفكار، لإيجاد الانسجام بين الأفراد. تتكون العملية العادلة من ثلاثة مبادئ، هي:

- المشاركة، وهي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات من خلال دعوتهم إلى المشاركة بمدخلاتهم، وتشجيعهم على تحدي أفكار بعضهم. تعمل المشاركة على تواصل احترام الإدارة للأفراد وأفكارهم، وبناء الحكمة الجماعية، فينجم عنها أفضل القرارات، والتزام المشاركين في تنفيذها.
- الشرح، أي توضيح التفكير في اتخاذ قرار نهائي. يُطمئن التفسير الناس أن المديرين قد أخذوا آراءهم ومصالح الشركة في الحسبان عند اتخاذ القرار، عندئذٍ يثق الموظفون بنيات المديرين، حتى لو رفضت أفكارهم.

- **وضوح التوقعات، ذكر قواعد اللعبة الجديدة، وفيها معايير الأداء، وعقوبات الفشل، والمسؤوليات الجديدة.** وبالتقليل من المناورات السياسية والمحسوبة، يمكن توضيح توقعات الموظفين من خلال التركيز على المهمة التي في متناول اليد.

مثال: لمواجهة انخفاض الطلب، قررت الشركة المصنعة للمصاعد التي سندها إلكو، تصميم نظام تصنيع أكثر كفاية، وقررت إدخال ذلك النظام إلى مصنع تشيستر، وهي عملية نموذجية جعلت علاقات الموظفين الإيجابية تنزع أهلية الاتحاد الخاص بهم، ثم تدخل النظام الجديد إلى مصنعها في هاي بارك، حيث تسيطر النقابة بقوة على مقاومة التغيير إلى حد بعيد. ونظرًا إلى سعي الإدارة إلى إدخال الحد الأدنى من التغيير الذي قد يؤدي إلى إزعاج القوى العاملة، لم يشرك المديرين موظفي تشيستر في تصميم عملية النظام، ولم تشرح الشركة لماذا كان التغيير ضروريًا، ولم توضح أيضًا توقعات الأداء الجديد.

وفي وقت قصير، سرعان ما تكاثرت شائعات تتعلق بتسريح العمال، مما أدى إلى تدهور الثقة والالتزام، ومن ثم تدهور الجودة. اهتزت شركة إلكو ولكنها بقيت تتحلى بالحكمة، فقد اتبعت أسلوبًا مختلفًا في مصنع هاي بارك. وعقد المديرين اجتماعات مستمرة على طول المصنع وعرضه لشرح الحاجة إلى النظام الجديد، وتشجيع الموظفين على المساعدة على تصميم العملية الجديدة، ووضع التوقعات الجديدة. ولم تظهر المقاومة المتوقعة، بل تبنى الموظفون الذين وثقوا بالإدارة النظام الجديد.

انتشرت شائعة مفادها أنه بعد انصراف الموظفين إلى بيوتهم بعد الظهر، تسرب هؤلاء الغرباء إلى المصنع، وتجولوا في محطات العمل، وأجروا مناقشات حادة.

كان مدير المصنع خلال هذه المدة غائباً بصورة دائمة، يقضي مزيداً من الوقت في مكتب الكو الرئيس؛ لحضور اجتماعات المستشارين التي حُطّط لها عن قصد أن تكون بعيدة عن المصنع؛ حتى لا تصرف انتباه الموظفين، إلا أن غياب مدير المصنع كان له تأثير عكسي. وكلما نما قلق الناس، وتساءلوا عن سبب غياب قبطان سفينتهم واختفائه عنهم، أدت الشائعات إلى حالة تأهب أعلى. ومن ثم، أصبح الموظفون جميعهم مقتنعين أن الاستشاريين يعملون على تقليص حجم المصنع. وكانوا على ثقة بأنهم يوشكون على فقد وظائفهم. وبذلك، أصبحت حقيقة غياب مدير المصنع واضحة، فهو يتجنبهم، ولا توجد أي تفسيرات، وهذا فقط، يعني أنهم يعتقدون أن الإدارة (تحاول خداعهم)؛ لذا، فسرعان ما تدهور كل من الالتزام والثقة في مصنع تشيستر، وأحضر الناس قُصاصات صحف تتحدث عن مصانع أخرى من أنحاء البلاد جميعها، أُغلقت بناءً على نصائح الاستشاريين ومساعدتهم، ورأى الموظفون أنفسهم ضحايا بدعة إدارة أخرى، وزاد استيائهم من تلك الإدارة.

في الواقع، لم يكن لدى مديري الكو أي نية لإغلاق المصنع، بل أرادوا فقط التخلص من النفائات، وتحرير الناس من أجل تعزيز الجودة، وإنتاج مصاعد لأسواق دولية جديدة. ولكن موظفي المصنع لم يعلموا ذلك.

الخطة الرئيسية

في شهر مارس عام 1991م، جمعت إدارة مصنع تشيستر الموظفين في غرفة كبيرة، وقدمت الاستشاريين بعد مضي ثلاثة أشهر من ظهورهم أول مرة. وفي الوقت نفسه، كشفت الإدارة للموظفين الخطة الرئيسية للتغيير في مصنع تشيستر، وسمع الموظفون في الاجتماع الذي استمر (30) دقيقة فقط، كيف ستلغى الطريقة التقليدية في العمل، والاستعاضة عنها بما يسمى (تصنيع الوحدة)، ولم يشرح أحد سبب الحاجة إلى التغيير، ولم يقل أحد بالضبط، ما الذي يتوقع من الموظفين في إطار النهج الجديد، وهذا لا يعني رغبة المديرين في الالتفاف على هذه القضايا؛ بل إنهم شعروا فقط بأنه لم يتوافر الوقت لديهم للخوض في التفاصيل الدقيقة وشرحها.

جلس الموظفون في صمت مذهل، فأخطأ المديرين، وفسروا ذلك على أنه يعني قبول الموظفين بالتغيير، متناسين شهوراً عدة استغرقوها بوصفهم قادة في الشعور بالراحة، مع فكرة تصنيع الوحدة والتغييرات المنطوية عليها. شعر المديرين بالراحة عند انتهاء الاجتماع، معتقدين أن الموظفين أصبحوا جزءاً من العملية، واعتقدوا أيضاً، أنه بوجود مثل هذا النوع من الموظفين العظام، سيكون تنفيذ النظام الجديد رائعاً، ولا بد من أن يسير على خير ما يرام.

عندما أصبحت الخطة الرئيسية في متناول اليد، أعادت الإدارة ترتيب المصنع بسرعة، وعندما تساءل الموظفون عما يهدف التصميم الجديد إلى تحقيقه، كان الرد (مكاسب في الكفاية)، ولم يكن لدى

المديرين الوقت الكافي لشرح لماذا كانت الكفاية في حاجة إلى التحسين، ولم يرغبوا في إزعاج الموظفين. ونظراً إلى افتقار الموظفين إلى فهم عميق لما يحدث لهم، شعر بعضهم بالغيثان والمرض عند قدومهم إلى العمل. وقد أبلغ المديرون الموظفين أن أداءهم الفردي لن يُقيّم الفردي من الآن فصاعداً، بل سيُقيم أداء الوحدة، وقالوا: إن على الموظفين الذين هم أسرع وأكثر خبرة مساعدة الزملاء الذين هم أبطأ أو أقل خبرة، لكنهم لم يفسروا كيف سيكون ذلك. ولم توضح الإدارة أيضاً كيف يفترض أن يعمل النظام الجديد.

في الواقع، سيزود تصميم الوحدة الجديد الموظفين بمزايا كثيرة، مما يجعل جدولة الإجازات أسهل بكثير مثلاً، وسيتيح الفرصة أيضاً لهم لتوسيع مهاراتهم، والانخراط في أكبر مجموعة متنوعة من العمل. ونظراً إلى نقص الثقة بعملية التغيير، لم يستطع الموظفون رؤية أي شيء سوى الجانب السلبي، فصبّوا جام غضبهم بعضهم على بعض، واندلعت المشاجرات على أرض المصنع، عندما رفض الموظفون مساعدة أولئك الذين أُطلق عليهم اسم (الشعب الكسول)، الذين لا يستطيعون إنهاء أعمالهم الخاصة، أو رفض عروض المساعدة أو التدخل، قائلين: «هذا هو عملي، وعليك أن تهتم بمكان عملك».

انهيار نموذج القوى العاملة في مصنع تشيستر، ورفض الموظفون أول مرة ما طلبه إليهم مدير المصنع، ورفضوا تلك المهام قائلين: «لوفصلتني من العمل لما قمت بذلك» شعر الموظفون بأنه لم يعد

بإمكانهم الثقة بمدير المصنع الذي كان ذا شعبية كبيرة فيما مضى، وبذلك بدؤوا بتخطي صلاحياته، والتوجه إلى رئيسه الأعلى في مكتب الشركة الرئيس مباشرة لعرض شكاواهم.

عندئذٍ، أعلن مدير المصنع أن تصميم الوحدة الجديد سيسمح للموظفين بالعمل على أنهم فرق ذاتية الإدارة، وسيُلغى دور المشرف. وتوقَّع المدير أن يتفاعل الناس مع القرار بحماس؛ نظرًا إلى اعتقاده أن مصنع تشيستر سيكون مثلاً لمصنع المستقبل المثالي المصغر، حيث يُمكن الموظفون من أن يصبحوا وكلاء المشروعات، بعد أن كانوا مشوشين، ولم تكن لديهم أدنى فكرة عن كيفية النجاح في هذه البيئة الجديدة. فما الذي سيفعلونه من دون المشرفين، إذا نفذ المخزون أو تعطلت الآلات؟ وهل يعني التمكين أن للفرق الحق في إعطاء أنفسهم الإذن الذاتي للعمل الإضافي، ومعالجة مشكلات الجودة، مثل إعادة العمل، أو شراء آلات جديدة؟ ونظرًا إلى عدم وضوح كيف سينجحون، شعروا بأنهم أعدوا للفشل.

وقت مستقطع

بحلول صيف عام 1991م، كانت كل من الكلفة وجودة الأداء في تدهور سريع ومستمر، والموظفون يتحدثون عن الطلب إلى اتحاد العمال للعودة إلى المصنع. وأخيرًا، اتصل مدير المصنع هاتفيًا واليأس يملأ جوانحه، بعالم النفس الصناعي لدى شركة إلكو، قائلاً: «أنا في حاجة إلى مساعدتكم»، قال: «لقد فقدت السيطرة».

أجرى عالم النفس استطلاعاً لرأي الموظفين للوقوف على ما قد حصل من خطأ، فتذمر الموظفون قائلين: «لا تهتم الإدارة بأفكارنا أو مساهماتنا»، ورأوا أن الشركة تُكن لهم قليلاً من الاحترام بوصفهم أفراداً، وأنها تعاملهم كما لو كانوا لا يستحقون معرفة أي شيء عن ظروف العمل: «فلا يكلف أصحاب الشركة أنفسهم عناء إعلامنا أين نحن ذاهبون، وماذا يعني ذلك بالنسبة إلينا»، وكانوا مشوشين بعمق ولا يُوثق بهم: «نحن لا نعرف بالضبط ماذا تتوقع الإدارة منا في هذه الوحدة الجديدة».

ما العملية العادلة؟

شغل موضوع العدالة الكتاب والفلاسفة على مر العصور، ولكن الدراسة المنهجية للعملية العادلة ظهرت فقط في منتصف 1970م، عندما توحدت جهود واهتمامات اثنين من علماء الاجتماع، هما: جون دبليو تيبو ولورنس ووكر، في علم نفس العدالة في دراسة العملية. وبتركيز اهتمامها على الصفات القانونية، سعياً إلى فهم ما يجعل الناس يثقون بنظام قانوني، بحيث يمثلون للقوانين دون أن يكونوا قد أُجبروا على القيام بذلك. لقد أثبتت بحوثهم أن الناس يهتمون كثيراً بشأن نزاهة العملية التي ينتج من خلالها المخرجات، بقدر اهتمامهم بمخرجات العملية نفسها. وبيّن باحثان لاحقان آخران، هما: توم آرتايلر وإي ألن ليند قوة العملية العادلة عبر الثقافات المتنوعة والأوساط الاجتماعية.

شرح السلوك غير العقلاني في فولكس واجن وسيمنس-نيسدورف

تقوم النظريات الاقتصادية بعمل جيد في شرح الجانب العقلاني للسلوك البشري، ولكنها تقصر في شرح لماذا قد يتصرف الناس على نحو سلبي في وجه النتائج الإيجابية. تقدم العملية العادلة للمديرين نظرية السلوك التي تفسر التوقع، أو قد تساعد عليه، لما يبدو على خلاف ذلك بأنه سلوك غير اقتصادي، أو غير عقلاني يثير الارتباك.

في عام 1992م، كانت شركة صناعة السيارات الألمانية فولكس واجن في خضم توسيع مصنعها في بوبلا المكسيك، وهو موقع الإنتاج الوحيد في أمريكا الشمالية. كان لارتفاع قيمة المارك الألماني مقابل الدولار الأمريكي الأثر في خروج شركة فولكس واجن من سوق الولايات المتحدة، وبعد أن أصبحت اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) قانوناً عام 1992م، كان وضع منشأة فولكس واجن الموجودة في المكسيك من حيث النفقات، جيداً لإعادة غزو سوق أمريكا الشمالية الكبير.

كانت الشركة ستبرم اتفاقية عمل جديدة، في صيف عام 1992م. حيث كان الاتفاق الذي وقّعه فولكس واجن مع الأمين العام للاتحاد، يتضمن زيادة سخية في رواتب الموظفين قيمتها (20%). فاعتقدت الشركة أن ذلك سيزيد من سعادة العمال.

ولكن، لم يشارك قادة الاتحاد الموظفين في المناقشات المتعلقة بشروط العقد، وقاموا بعمل سيء بعدم تواصلهم مع الموظفين لشرح أهمية الاتفاق لهم، ولماذا يوجد سبب ضروري لتغيير عدد من قوانين العمل، وحيث إن العمال لم يفهموا أسس القرارات التي اتخذها قادتهم؛ لذا، شعروا بأنهم تعرضوا للخداع والخيانة.

أخذت إدارة شركة فولكس واجن تآمراً على حين غرة، عندما بدأ الموظفون في 21 يوليو بالانسحاب الجماعي الذي أدى إلى خسارة الشركة بما يقدر

بـ (10) ملايين دولار في اليوم الواحد. وفي اليوم الحادي والعشرين من أغسطس، هاجمت الكلاب البوليسية (300) متظاهراً تقريباً، فاضطرت الحكومة إلى التدخل لوضع حد للعنف، وكانت خطط فولكس واجن لسوق الولايات المتحدة في حالة من الفوضى، وأداؤها مُدْمَراً.

في مقابل ذلك، تأمل في التحول في نظام المعلومات المعمول به في شركة سيمنز-نيكسدورف (SNI)، التي تُعد أكبر مورد أوروبي لتقنية المعلومات، فقد أنشئت هذه الشركة عام 1990م عندما استحوزت شركة سيمنز على شركة حاسوب نيكسدورف المتعثرة، فخفضت الشركة الجديدة عدد الموظفين والعمال من (52,000) إلى (35,000) بحلول عام 1994م. وقد استشرى القلق والخوف في الشركة.

في عام 1994م، تحدث جيرهارد شولماير الرئيس التنفيذي المعين حديثاً، إلى أكبر عدد من الموظفين، وعرض في خلال سلسلة من الاجتماعات الكبيرة والصغيرة، اشتملت على أكثر من (11,000) شخص، مهمة صعبة لإشراك الموظفين جميعاً في تحويل الشركة نحو الأفضل، فبدأ برسم صورة صريحة وصادقة عن وضع الشركة الجديدة، كانت الشركة تخسر كثيراً من المال على الرغم من الجهود التي بذلت لخفض النفقات؛ لذا، كانت الحاجة إلى تخفيضات أكبر، وسيتعين على كل عمل تجاري أن يثبت قدرته على البقاء، أو سيحكم عليه بالموت. عرض شولماير مجموعة قواعد واضحة ولكنها صعبة، تتعلق بالطريقة التي ستتخذ بها القرارات، ثم طلب إلى متطوعين المشاركة في مناقشة الأفكار.

في غضون ثلاثة شهور، نمت المجموعة الأولى من (30) متطوعاً لتشمل (75) مديراً تنفيذياً آخرين من الشركة، إضافة إلى (300) موظف، وسرعان ما زاد عدد العاملين المتطوعين من (405) إلى (1,000)، ثم (3,000)، ثم (9,000)، وذلك كلما جند تدريجياً عدداً من المتطوعين الآخرين للمساعدة على إنقاذ الشركة، كانت الأفكار تُطلب طوال العملية، بشأن القرارات التي

تؤثر في الموظفين المتطوعين، من المديرين والموظفين على حدٍ سواء، وبذلك فهم العاملون جميعهم كيف تُتخذ القرارات، وكانت الأفكار أيضًا تُعرض على المسؤولين التنفيذيين الذين كانوا على استعداد لتبنيها وتمويلها، فإذا لم يتقبل أي مدير تنفيذي اقتراحًا على الرغم من مزاياه، فعندئذٍ تُهمل الفكرة، ومع أن (20%) إلى (30%) من اقتراحاتهم قد رُفضت، إلا أن الموظفين اعتقدوا أن العملية كانت عادلة.

جاء الناس إلى أماكن العمل بعد انتهائه طواعية، وغالبًا ما كانوا يظنون حتى منتصف الليل، فحققت الشركة الجديدة خلال مدة تزيد قليلًا على عامين، تحولًا ملحوظًا في تاريخ الشركات الأوروبية. وعلى الرغم من الخسائر المتراكمة بما يعادل ملياري مارك ألماني، إلا أن الشركة كانت تعمل بحلول عام 1995م، ضمن الميزانية المخصصة، وتحصل على الربح. وفي المدة نفسها، تضاعف رضا الموظفين تقريبًا، على الرغم من التغييرات الجذرية والصعبة التي كانت جارية.

لماذا ثار موظفو فولكس واجن، على الرغم من الظروف الاقتصادية التي تدعو إلى التفاؤل حولهم؟ وكيف يمكن لشركة سيمنز - نيكسدورف في ظل مثل هذه الظروف الاقتصادية المحبطة، أن تغير من أدائها؟ ما الشيء المشترك بينهما الذي لم تتعامل معه الشركتان بالطريقة نفسها؟ وكيف فعلتا ذلك؟ توضح الحالتان القوة الهائلة للعملية العادلة في صنع القرارات وتنفيذها، التي تؤثر بدورها تأثيرًا عميقًا في المواقف والسلوك الحرج للأداء العالي.

اكتشفنا الأهمية الإدارية للعملية العادلة قبل أكثر من عقد من الزمن، وكان ذلك خلال دراسة صنع القرار الإستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات. وكان كثير من المديرين التنفيذيين

ذوي المناصب العالية في تلك الشركات محبطين، وفي حيرة من طريقة سلوك كبار المديرين في الفروع المحلية وتصرفاتهم، فلماذا فشل هؤلاء المدبرون كثيراً في تبادل المعلومات والأفكار مع المديرين التنفيذيين؟ ولماذا أفسلوا تنفيذ الخطط التي وافقوا على تنفيذها؟ لقد وجدنا في الشركات التسع عشرة التي درسناها، صلة مباشرة بين العمليات، والمواقف، والسلوك، فقد أظهر المدبرون الذين اعتقدوا أن عمليات الشركة عادلة، مستوىً عالياً من الثقة والالتزام، الذي أدى بدوره إلى التعاون النشط. وعلى العكس من ذلك، عندما شعر المدبرون بغياب العملية العادلة، امتنعوا عن المشاركة في تقديم الأفكار، ولم يقوموا بالعمل على الوجه الصحيح.

استكشفنا في بحث ميداني لاحق، أهمية العملية العادلة في سياق مجالات الأعمال التجارية الأخرى، منها على سبيل المثال: شركات في خضم التحول، وفرق تشارك في ابتكار المنتجات، والشراكات بين الشركة والمورد. (انظر الشريط الجانبي: السلوك غير العقلاني في فولكس واجن وسيمنس-نيكسدورف) وللشركات التي تسعى إلى تسخير طاقة المديرين والموظفين الملتزمين وإبداعهم، نقول: إن الفكرة المركزية التي تنبثق من بحث العملية العادلة، هي: أن الأفراد في الأغلب، يتعاونون بحرية مع النظم التي يثقون بها، سواء النظم هي الراجح الأول كانت أم هم الذين ربحوا تلك العملية، وذلك عندما تكون العملية عادلة.

تستجيب العملية العادلة لحاجات إنسانية أساسية، فكل واحد منّا، مهما كان دوره في الشركة، يريد أن يُقيّم بوصفه إنساناً وليس بوصفه أحد (الأفراد) أو (الأصول البشرية) نريد من الآخرين احترام ذكائنا، وأن تُحمل أفكارنا على محمل الجد، ونريد فهم الأساس المنطقي وراء قرارات محددة، فالتناس حساسون لإشارات تنقل من خلال عملية اتخاذ القرارات في الشركة، فقد تكشف مثل هذه العمليات عن استعداد الشركة الوثوق بالناس، والسعي للحصول على أفكارهم، أو قد تشير إلى العكس تماماً.

المبادئ الثلاثة

طلبنا إلى الناس في السياقات الإدارية المتنوعة جميعها التي درسناها، تحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية العادلة. وسواء نعمل مع كبار المسؤولين التنفيذيين كنا أم العاملين في المحل، فقد برزت المبادئ المؤيدة الثلاثة نفسها باستمرار، وهي: المشاركة، والتفسير، ووضوح التوقعات.

فالمشاركة تعني إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، بطلب مدخلاتهم، والسماح لهم بدحض أفكار بعضهم وافترضااتهم، وتعمل المشاركة على تواصل احترام الإدارة للأفراد وأفكارهم، فالتشجيع على دحض الأفكار يشهد تفكير المشاركين جميعهم، ويؤدي إلى الحكمة الجماعية. وينجم عن المشاركة أيضاً اتخاذ قرارات أفضل من قبل الإدارة، والتزام أكبر من المشاركين جميعهم في تنفيذ تلك القرارات.

أما التفسير، فيعني أن يفهم المعنيون والمتأثرون جميعهم لماذا تُتخذ القرارات النهائية كما هي، حيث إن تفسير التفكير الذي يكمن وراء القرارات يجعل الناس على ثقة أن المديرين قد أخذوا بأرائهم، وجعلوا تلك القرارات حيادية فيما يتعلق بمصالح الشركة الشاملة، فالتفسير يشجع الموظفين على الثقة ببيئات المديرين، حتى لو رفضت أفكارهم الخاصة، ويعمل التفسير أيضاً بصفته تغذية راجعة قوية على تعزيز التعلم.

يتطلب وضوح التوقعات تصريح المديرين بوضوح قواعد اللعبة الجديدة، بمجرد اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن التوقعات قد تكون ذات مطالب كثيرة، إلا أنه يتعين على الموظفين أن يعلموا بصورة لا تحتمل اللبس، المعايير التي سيقبَلون من خلالها، والعقوبات والأحكام التي ستُطبق عليهم في حال الفشل. ما الأهداف والمعالم الجديدة؟ ومن المسؤول عن ذلك؟ ولتحقيق عملية عادلة، فلا يهتم معرفة القواعد والسياسات الجديدة بقدر ما يهتم فهمها على نحو واضح، فعندما يكون الناس على علم ودراية واضحين لفهم ما هو متوقع منهم، تقل المناورات السياسية، ويجري الحدُّ من المحسوبية، ومن ثم، يُركَّز على المهمة التي في متناول اليد.

لاحظ أن العملية العادلة ليست قراراً يتعلق بتوافق الآراء، ولا توضع أيضاً لتحقيق الانسجام، أو لكسب تأييد الناس من خلال التنازلات التي تستوعب آراء كل فرد، أو الحاجات، أو المصالح، بل تهيئ العملية العادلة الفرصة لكل فكرة، وتهيئ جدارة الأفكار- لا الإجماع- اتخاذ القرار.

والعملية العادلة أيضاً ليست كالديمقراطية في مكان العمل، ولا يعني تحقيق عملية عادلة أن تصدر حقوق المديرين وصلاحياتهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإجراءات، ولكن العملية العادلة تتابع أفضل الأفكار سواء وضعها فرد واحد أو مجموعة أفراد.

(نحن حقاً فشلنا فشلاً ذريعاً)

لقد انتهك مديرو إلكو المبادئ الأساسية الثلاثة كلها للعملية العادلة في مصنع تشيستر، وفشلوا في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة، ولم يفسروا أيضاً لماذا كانت القرارات تُتخذ بتلك الطريقة، وماذا تعني تلك القرارات بالنسبة إلى المستقبل المهني للموظفين وأساليب العمل. أهملوا أيضاً إيضاح ما يمكن توقعه من الموظفين في ظل وحدات التصنيع الجديدة وعليه، وفي غياب العملية العادلة، رفض العاملون في مصنع تشيستر التحول.

بعد أسبوع من انتهاء مسح الطب النفسي، دعت الإدارة الموظفين إلى اجتماعات في مجموعات تتكون كل منها من (20) موظفاً، فظنَّ الموظفون أن الإدارة إما أنها ستتظاهر بأن المسح لم يحدث نهائياً، وإما أن يُتهم الموظفون بعدم الولاء لإعرايهم عن شكاواهم. ولكن، نظراً إلى دهشتهم، فقد عقد المديرين الاجتماع من بتقديم نتائج المسح غير المعدلة، معلنين: «أنا كنا على خطأ، ونعترف أننا فشلنا حقاً، ففي خضم التسرع والجهل، لم نقم بالعملية بالصورة الصحيحة». ولم يستطع الموظفون تصديق آذانهم، وسمعت همسات في مؤخرة الغرفة، فما الذين يقولونه بحق؟ وعلى مدى أكثر من (20) جلسة اجتماع خلال

الأسابيع القليلة التالية، كرر المديرين اعترافاتهم، وقد صرح أحد المديرين قائلاً: «لم يكن أحد على استعداد للتصديق في البداية، لقد فشلنا فشلاً ذريعاً جداً».

تقاسمت الإدارة مع الموظفين في اجتماعات لاحقة توقعات العمل غير السارة، والخيارات المحدودة المتاحة؛ لذا، فإن إلكو مضطرة إلى رفع أسعارها دون خفض النفقات، وسيخفض أيضاً ارتفاع أسعار المبيعات على نحو أكبر، وهذا يعني خفض الإنتاج أكثر من ذلك، أو ربما حتى نقل التصنيع إلى الخارج. اطلع الموظفون على الوضع الذي كانت الشركة عليه، وأصبحت مشكلة الأعمال مشكلتهم، لا مشكلة الإدارة فقط.

ولكن لا تزال هناك مخاوف: «إذا ساعدنا على خفض النفقات، وتعلمنا كيفية إنتاج مصاعد ذات جودة مضاعفة في نصف الوقت، فسنجعل أنفسنا عاطلين من العمل؟ وفي المقابل، وصف المديرين إستراتيجيتهم الرامية إلى زيادة المبيعات خارج الولايات المتحدة، وأعلنوا أيضاً عن سياسة جديدة تسمى (الوقت التفاعلي)، تُفيد بأنه لن يفصل أي موظف من عمله بسبب أي تحسينات أدخلها ذلك الموظف، ويستطيع الموظفون بدلاً من ذلك، استخدام أوقات فراغهم لحضور برامج تدريبية مصممة، تزوّدهم بالمهارات التي سيحتاجون إليها عند العمل في أي منطقة من مناطق العمليات، أو قد يعمل الموظفون بصفقتهم مستشارين لمعالجة قضايا الجودة. وإضافة إلى ذلك، وافقت الإدارة على عدم استبدال أي من الموظفين المغادرين

من خلال التعيينات الجديدة حتى تتحسن ظروف العمل، وأوضحت في الوقت نفسه احتفاظها بحقها في تسريح الناس إذا تدهورت حالة العمل أكثر من ذلك.

قد لا يكون الموظفون أحيوا ما سمعوه، ولكنهم فهموه فهمًا تامًا، وفهموا أنهم مسؤولون مسؤولية مشتركة مع الإدارة في نجاح شركة إلكو، فإذا كان بمقدورهم تحسين الجودة والإنتاجية، فستتمكن شركة إلكو من تحقيق المزيد من القيمة في السوق، ومنع المزيد من تراجع المبيعات. وقد تعهدت الإدارة للموظفين بأنهم لن يُضَلَّوا بتبادل البيانات على نحو منتظم بخصوص المبيعات، والنفقات، واتجاهات السوق، بوصف ذلك خطوة أولى نحو إعادة بناء الثقة والالتزام.

لا يستطيع المديرون إلغاء أخطاء الماضي وإبطالها، ولكن يمكنهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المستقبلية. وقد طلب المديرون إلى الموظفين شرح لماذا ظنوا أن وحدات التصنيع الجديدة غير عملية، وكيف يمكن إصلاحها، فاقترح الموظفون إجراء تغييرات في مواقع المواد، وأماكن الآلات، وطريقة القيام بالمهام، وتبادلوا المعارف فيما بينهم؛ ما أدى إلى إعادة تصميم الوحدات، وتحسُّن الأداء على نحو مطرد، وغالبًا ما تجاوز كثيرًا التوقعات الأصلية التي وضعها الاستشاريون، ومع استعادة الثقة والالتزام، تلاشى الحديث عن إعادة الاتحاد مرة أخرى.

تحول مصنع هاي بارك

قلقت الإدارة في الوقت نفسه من تقديم أساليب العمل الجديد في مصنع الكوفي موقع (بهاي بارك)، المغاير لمصنع تشيستر، إذ إن لديه تاريخًا في مقاومة التغيير، وكان وجود الاتحاد أيضًا قويًا في مصنع هاي بارك، ويوجد بعض الموظفين الذين مضى على خدمتهم في المصنع نحو (25) سنة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مدير المصنع، وهو مهندس شاب جديد، لم يسبق له أن أدار مصنعًا من قبل، ويبدو أن الاحتمالات جميعها ضده. فإذا أحدث التغيير العداء في مصنع تشيستر، فحينئذٍ يمكن للمرء أن يتصور مدى سوء الوضع في هاي بارك، الذي سيكون أسوأ بكثير.

لكن مخاوف الإدارة لم تتحقق، فعندما حضر الاستشاريون إلى المصنع، قدمهم المدير الشاب للموظفين جميعًا، وناقش المديرون التنفيذيون في سلسلة من الاجتماعات، ظروف العمل في الشركة، وتراجع مبيعاتها وأرباحها مناقشة علنية، وأوضحوا أنهم زاروا مواقع مصانع شركات أخرى، وشهدوا التحسينات الإنتاجية التي يمكن أن تحققها أساليب وحدات التصنيع، وأعلنوا سياسة الوقت التفاعلي لتهدئة مخاوف الموظفين المتعلقة بتسريح العمال. وفي مصنع هاي بارك، شجع المديرون العاملين على مساعدة المستشارين على تصميم وحدات التصنيع الجديدة، وشجعوهم على النقاش النشط.

وبعد تجاهل مقاييس الأداء القديمة، عمل المديرون والموظفون معاً على تطوير شركات جديدة، وتحديد مسؤوليات فرق الوحدات الجديدة.

كان مدير مصنع هاي بارك مع مطلع كل يوم، ينتظر الانهيار المتوقع، لكن ذلك لم يحدث، وقد وجدت بعض المُنغصّات، ولكن الناس شعروا حتى عندما لم يحبُّوا القرارات، بأنهم قد عوملوا معاملة عادلة؛ لذا، فقد شاركوا طوعاً في تحول الأداء في نهاية المطاف.

زرنا بعد ثلاث سنوات، مطعمًا محليًّا شعبيًّا للتحدث إلى الناس من كلا المصنّعين، فوجدنا أن الموظفين في كلا مصنعي تشيستر وهاي بارك يعتقدون أن أسلوب الوحدات وسيلة أفضل للعمل. وتحدث موظفو هاي بارك عن مدير المصنّع بإعجاب، وأنهم أحسُّوا بالصعوبات التي مر بها مديرو الكوفي أثناء تحول التصنيع إلى نظام الوحدات، وتعاطفوا معهم، وخلصوا إلى أنها كانت خبرة ضرورية، جديرة بالاهتمام، وإيجابية.

في حين، تحدث موظفو مصنع تشيستر بغضب وسخط عند وصفهم معاملة مديري الكوفي. (انظر: ثمن الإجحاف)، وقد كانت العملية العادلة بالنسبة إليهم، كما هي بالنسبة إلى المرأة اللندنية التي عُزِّمت ظلماً، مهمة بدرجة أهمية المخرجات نفسها، إن لم تكن أكثر من ذلك.

عملية عادله في اقتصاديات المعرفة

قد تبدو العملية العادلة في عالم الاقتصاد والأعمال قضية هينة، ولكن فهم قيمتها أمر بالغ الأهمية للمديرين الذين يحاولون تكييف شركاتهم لمطالب الاقتصاد المعرفي، وخلافاً للعوامل التقليدية في إنتاج الأرض، والعمل، ورأس المال، تُعد المعرفة مورداً مصدره العقل البشري. حيث إن اكتساب المعارف وتبادلها تُعد أنشطة غير ملموسة، ولا يمكن أن نكون رقباء عليها، ولا يمكننا أيضاً إجبار الناس على نشرها، فهي تحدث فقط عندما يتعاون الناس طوعاً، على نحو ما أكد فريدريك هايك رجل الاقتصاد الحائز على جائزة نوبل، قائلاً: «يملك كل فرد من الناحية العملية... معلومات فريدة من نوعها» يمكن استخدامها فقط عند توافر (تعاونه النشط)، وقد تتحول عملية الحصول على هذا التعاون لتصبح إحدى القضايا الإدارية الرئيسية، طوال العقود القليلة القادمة. (انظر: العملية العادلة أمر بالغ الأهمية في العمل المعرفي).

لم يكن التعاون الطوعي يدور في خلد فريدريك وينسلو تايلور، عندما بدأ في تطوير مجموعة من الأدوات؛ لتعزيز الكفاية والاتساق عن طريق التحكم في سلوك الأفراد، وإقناع الموظفين بالامتثال لما تمليه الإدارة، حيث يشجع علم الإدارة التقليدية المتجذر في دراسات تايلور عن الوقت والحركة، على انشغال الإدارة انشغالاً كلياً، وانهماكها في تخصيص الموارد، وإيجاد حوافز اقتصادية ومكافآت، ورصد الأداء وقياسه، والتلاعب في الهياكل التنظيمية للتأسيس لحدود السلطة.

وما زال لدى تلك الأدوات الإدارية التقليدية دور تؤديه، ولكنها تملك القليل لتفعله في تشجيع التعاون النشط، وهي تعمل بدلاً من ذلك، في مجال العدالة أو ما يُطلق عليه علماء الاجتماع اسم العدالة في التوزيع، حيث يعمل علم النفس على النحو الآتي: عندما يحصل الناس على التعويض (أو الموارد، أو المكان في التسلسل الهرمي التنظيمي) الذي يستحقونه، فإنهم يشعرون بالرضا عن هذه المخرجات؛ لذا، سيردون بالمثل من خلال الوفاء برسالة التزامهم نحو الشركة، فالعملية العادلة تبني الثقة والالتزام اللذين ينتجان التعاون الطوعي الذي يحفز بدوره الأداء، مما يؤدي بالناس إلى الذهاب لما هو أبعد من نداء الواجب، من خلال تبادل معارفهم وتطبيق إبداعهم.

لقد شاهدنا من السياقات الإدارية جميعها التي درسناها، أن هذه هي الآلية في العمل، مهما كانت المهمة. (انظر المرفق: اثنين من المسارات المكتملة للأداء).

لنتأمل في تحول أحد أقسام شركة بيت لحم للفولاذ، في سبارو بوينت، ميريلاند، الذي يعد وحدة أعمال مسؤولة عن التسويق، والمبيعات، والإنتاج، والأداء المالي كان القسم حتى عام 1993م يدار على مدى (106) أعوام من وجوده باستخدام الأسلوب التقليدي في القيادة والسيطرة، وكان من المفترض أن يفعل الناس ما يقال لهم، دون زيادة أو نقص، وكان أعضاء الإدارة والموظفون يعدون أنفسهم خصوصاً لبعضهم.

ثمن عدم الإنصاف

تاريخياً، كانت السياسات الرامية إلى تأسيس عملية عادلة في المنظمات تنشأ أساساً، بصفتها رد فعل لتذمر الموظفين وانتفاضتهم، ولكن الوصول إلى تلك الحالة يكون بعد فوات الأوان. وعندما يتعاظم غضب الأفراد بسبب انتهاك العملية العادلة التي دفعتهم إلى الاحتجاج المنظم، عادة ما تمتد مطالبهم في كثير من الأحيان إلى ما وراء المعقول، أو الرغبة التي يسميها أصحاب النظريات العدالة الجزائية أو العدالة الانتقامية، حيث لا يكون مطلبهم التأسيس للعدالة بل استعادتها فقط، وسيسعون أيضاً إلى زيادة العقاب والانتقام من أولئك الذين انتهكوا تلك العملية العادلة، والتعويض عن عدم احترام الإشارات العملية للإجحاف.

يؤدي افتقار الموظفين إلى الثقة بالإدارة، إلى دفعهم إلى المطالبة بسياسات مفصلة، وغير مرنة، وكثيراً ما تسبب تشنّجاً إدارياً، إنهم يريدون ضمان ألا يعود المديرين إلى التصرف بطريقة غير عادلة مرة أخرى، وقد يحاولون في أثناء سخطهم، إلغاء القرارات التي فُرضت عليهم ظلماً حتى عندما تكون تلك القرارات جيدة، أو تتقد القدرة التنافسية للشركة، أو مفيدة للعمال أنفسهم، وهذه هي القوة العاطفية التي يمكن أن تثيرها العملية غير العادلة. يجب أن يفهم المديرين الذين ينظرون إلى العملية العادلة على أنها مصدر إزعاج، وتضع حدوداً لحريتهم في الإدارة، أن من شأن انتهاك العملية العادلة أن يلحق أخطر الأضرار بأداء الشركات، ويمكن أن يكون القصاص أيضاً باهظ الثمن.

أدخلت شركة بيت لحم للفولاذ في مصنع سبارو بونت، في تلك السنة، نموذجاً مختلفاً في الإدارة، ولم يكن حتى تايلور، الذي كان في الواقع، مهندس الشركة الاستشاري قبل (100) سنة قادراً على

تعرف هذا النموذج. لقد صُمِّمَ النموذج الجديد ليولّد لدى الموظفين شعوراً نشطاً بالمسؤولية؛ ليتبادلوا معارفهم وأفكارهم فيما بينهم وبين الإدارة، وكان من المفترض أيضاً أن يشجعهم على أخذ زمام المبادرة في إنجاز الأمور. وبحسب كلمات جوروسيل رئيس إحدى نقابات القسم، «فكل شيء من المشاركة، ومبررات اتخاذ القرارات، كلها مجموعة واضحة من التوقعات».

يشارك الموظفون في مصنع سبارو بوينت، في صنع القرارات وتنفيذها وفقاً لثلاثة مستويات، هي أولاً: المستوى العلوي، حيث يوجد فريق القيادة المشتركة، الذي يتألف من كبار المديرين وخمسة ممثلين عن الموظفين، ويتعامل مع القضايا على نطاق الشركة جميعها عند بروزها. ثانياً: مستوى الدوائر، حيث توجد فرق المنطقة، وتتألف من مديرين، مثل المشرفين والموظفين من مناطق مختلفة من المصنع، مثل الناس في شعب اللجان. وتتعامل هذه الفرق مع القضايا التشغيلية اليومية، مثل خدمة العملاء، والجودة، والخدمات اللوجستية. أما فرق الموظفين المتخصصة في حل المشكلات، فتتعامل مع الفرص والعقبات التي تنشأ على أرض المصنع. وعند كل مستوى، يتبادل الزملاء فيما بينهم أفكارهم ويناقشونها. وبذلك، يتأكد لدى الموظفين الإصغاء العادل لوجهات نظرهم بشأن القرارات التي يحتمل أن تؤثر فيهم. وتتخذ الفرق القرارات وتنفذها، باستثناء القرارات التي تنطوي على تغييرات كبيرة أو التزامات الموارد.

يستعمل مصنع سبارو بوينت كثيرًا من العمليات والآليات لضمان فهم الموظفين جميعهم لماذا أُتخذت القرارات، وكيف ستُنفذ. توجد مثلًا لوحة إعلانات حيث تشر القرارات وتوضح، مما يسمح للموظفين الذين لم يشاركوا مباشرة في صنع تلك القرارات، بفهم ما يحدث، ولماذا. إضافة إلى أكثر من (70) ندوة مدة كل منها أربع ساعات، ويتراوح حجم الحضور ما بين (250-50) موظفًا لمناقشة التغييرات التي تحدث في القسم، والاستعلام عن أفكار جديدة قيد النظر، ومعرفة كيف قد تؤثر التغييرات في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم، وتبقي النشرة الفصلية و(بطاقة التقرير) الشهري المتعلقة بإستراتيجية القسم، والتسويق، والعمليات، والأداء المالي، كلاً من (5,300) موظف من موظفي الوحدة على اطلاع بمجريات الأمور كلها من حولهم، وتقدم أيضاً تقارير التغذية الراجعة لزملائهم عن التغييرات التي يقومون بها، طالبين المساعدة على جعل الأفكار عملية وقابلة للتطبيق.

العملية العادلة أمر بالغ الأهمية في العمل المعرفي

من السهل أن نرى عملية عادلة تطبق في الواقع على أرض العمل في المصنع، حيث يمكن أن يؤدي انتهاكها إلى مظاهر واضحة جداً، مثل: الإضرابات، والتباطؤ، ونسب الهروب والتسيب العالية. لكن قد يكون للعملية العادلة تأثير أكبر في نوعية العمل المهني والإداري؛ لأن الابتكار هو مفتاح التحدي المتمثل في اقتصاد قائم على المعرفة، ويحتاج الابتكار إلى تبادل الأفكار، الذي يعتمد بدوره على الثقة. ونادراً ما يتخطى المديرون التنفيذيون والمهنيون خط الاعتصام، ولكنهم إذا لم يفوزوا بالثقة، فإنهم في كثير من الأحيان يجربون التعاون وتبادل الأفكار، على نحوٍ كامل؛ لذا، فإن تجاهل العملية

العادلة في العمل المعرفي يوجد فرصة باهظة النفقات في صورة أفكار لن ترى النور، ومبادرات لن تُعتم، فمثلاً:

إنشاء فريق متعدد الوظائف لتطوير منتج جديد مهم. لأن الفريق يضم ممثلين عن كل منطقة وظيفية رئيسية في الشركة، فيتعيّن عليه إنتاج مزيد من المنتجات المبتكرة، بأقل درجة من النزاعات الداخلية، وأقصر مدة زمنية من الانتظار، وبأقل النفقات. حيث يعمل المديرون التنفيذيون مع أحد صانعي أجهزة الحاسوب على تطوير محطة عمل جديدة، مثل توظيف أدوات الإدارة التقليدية وتطبيقها بعناية. ومع أنهم توصلوا إلى خطة حوافز جيدة، وحددوا نطاق المشروع وهيكلته، وخصّصوا أيضاً الموارد المناسبة، إلا أن كلاً من الثقة وتبادل الأفكار وتقاسمها، والالتزام الذي يريده العاملون جميعهم لم يتحقق أبداً. لماذا؟ اقترح ممثلو التصنيع والتسويق الموجودون ضمن الفريق في وقت مبكر من بداية المشروع، نموذجاً أولياً للبناء، ولكن مجموعة التصميم الهندسية القوية التي تدير المشروع تجاهلتهم، وظهرت المشكلات؛ لأن التصميم يصعب تنفيذه، وتطبيق البرمجيات غير كافٍ. وكان أعضاء الفريق ممن يمثلون التصنيع والتسويق على علم ودراية بهذه القضايا طوال مدة العمل، لكنهم كانوا سلبيين في تقاسم مخاوفهم وقلقهم مع أعضاء مهندسي التصميم الأقوياء، وقد انتظروا حتى تكشف المشكلات بنفسها، بدلاً من ذلك، وحينئذٍ كان إصلاحها باهظاً جداً.

أنشأت شركتان مشروعاً مشتركاً يقدم فوائد واضحة لكلا الطرفين. لكنهما امتنعتا بعد ذلك عن مشاركة بعضهما في الأفكار، مما يعني أن تحالفهما سيحقق قيمة محدودة لكلا الشركتين، فمثلاً: حجبت المشروعات الصينية المشتركة في مجموعة الهندسة الأوروبية المعلومات المهمة عن الميدان، ولم تبلغ أيضاً عن أن العملاء يواجهون مشكلات في تركيب منتجات الشريك، ولا تعمل على متابعة طلبات مزايا المنتج الجديد. فلماذا فشل الصينيون

في التعاون التام، حتى لو كان ذلك يعني إلحاق الضرر بأعمالهم التجارية الخاصة؟

أحسَّ الصينيون في وقت مبكر من الشراكة، أنه لم يتم إطلاعهم على المنتج الرئيس وقرارات التشغيل، وما زاد الطين بلة، أن الأوروبيين لم يوضحوا مطلقاً المنطق الذي يوجه قراراتهم. ومع استمرار حجب الصينيين المعلومات الحرجة، استجاب الشريك الأوروبي المحبط على نحو متزايد عن طريق إبطاء نقل الدراية والمعرفة الإدارية، اللتين يحتاج إليهما الصينيون بشدة.

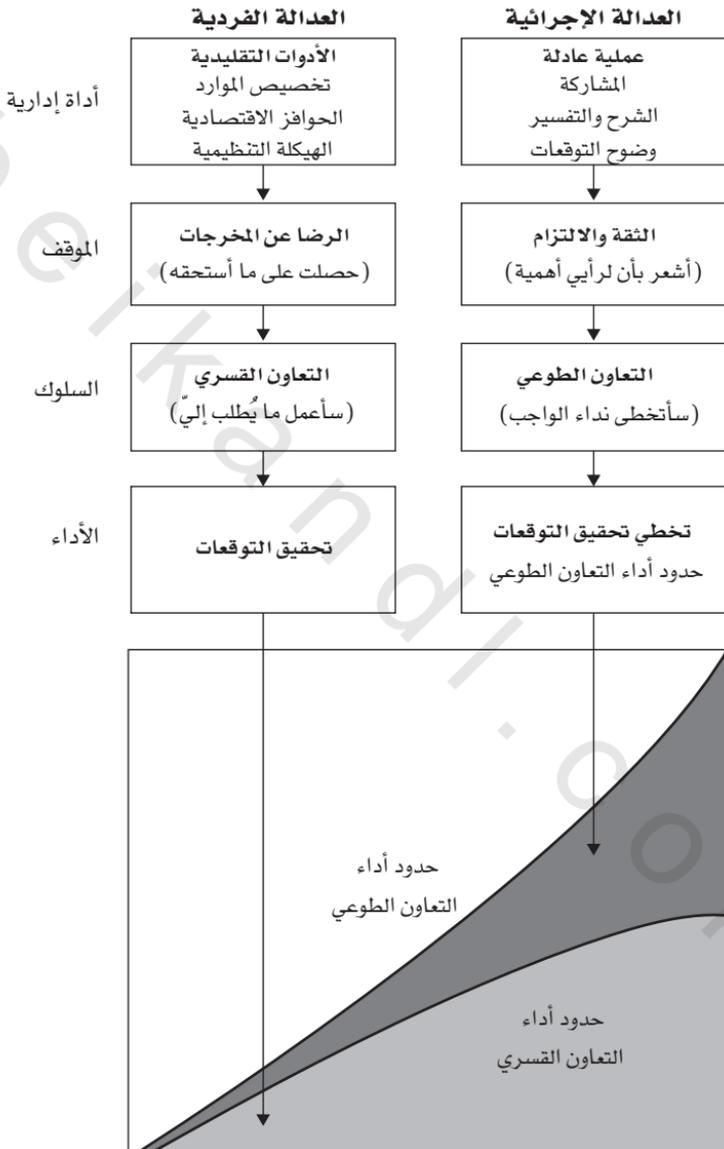
أنشأت الشركتان شراكة توريد لتحقيق تحسن في القيمة وبكلفة أقل، فاتفتتا على التصرف بطريقة سلسلة، بصفتها شركة واحدة. ولكن يبدو أن المورد يصرف المزيد من الطاقة على تطوير العملاء الآخرين أكثر من التركيز على تعميق الشراكة، حيث يعتمد أحد مصانع السلع الاستهلاكية – مثلاً – تأخير تركيب نظام بيانات استجابة المستهلك الإلكترونية مع متجر تجزئة مواد غذائية رئيس. سيحسن النظام إدارة جرد المخازن لكلا الشريكين تحسناً كبيراً. لكن لماذا لا يزال المورد حذراً من القيام بالاستثمار؟ إن لمتجر التجزئة تاريخاً سابقاً في إسقاط بعض منتجات المورد دون تفسير، ولا تستطيع شركة المستهلك فهم معايير متجر التجزئة الفاضلة في تخصيص (مزودين مفضلين).

أنتجت العملية العادلة تغييرات كبيرة في اتجاهات الناس وسلوكهم، لنأخذ – مثلاً – وحدة طحن القصدير في مصنع سبارو بوينت، كان أداء الوحدة عام 1992م، الأسوأ في هذه الصناعة. ولكن بعد تلك التغييرات: «بدأ الناس بالمشاركة في أفكارهم، وبدؤوا بالاهتمام بالعمل الجيد، وليس فقط إنجازهم، خذ مثلاً النجاح

الذي حققناه في تغليف الأسلاك المعدنية الخفيفة، لقد تركنا هذه السلعة ذات القيمة المضافة دون أن ننتجها طوال مدة طويلة؛ لأن تغليفها يتطلب وقتاً طويلاً، مما يتسبب في تأخير المصانع الأخرى في الوحدة. ولكن بعد أن بدأنا بالحصول على تعاون المعنيين جميعاً، وشرحنا سبب حاجتنا إلى التحسين بصورة عامة، بدأت الأفكار تتدفق. وكانت الشركة في البداية، متشككة هل أدى البرنامج إلى عملية التأخير، ولماذا يختلف الآن؟ ولكن عرض الناس فكرة استخدام طاحونتين متتابعيتين بدلاً من واحدة للقضاء على عنق الزجاجة، فهل أصبح الناس فجأة أكثر ذكاءً؟ لا، فأنا أقول إنهم بدؤوا بالاهتمام».

كان الهدف من إيجاد هذه الطريقة الجديدة للعمل في مصنع سبارو بوينت، هو تقوية التزام الموظفين الفكري والعاطفي، وكان الأمر على ما يبدو ناجحاً. ومنذ عام 1993م، أصبح مصنع سبارو بوينت يحقق الربح طوال ثلاث سنوات على التوالي، وهي المرة الأولى التي تحدث منذ أواخر عام 1970م. لقد أصبح القسم معرضاً يظهر كيف يمكن تشييط صناعة متراجعة في اقتصاد المعرفة في هذه الأيام، وطبقاً لما قاله أحد موظفي مصنع سبارو بوينت: «بالنظر إلى أننا أصبحنا الآن على علم ودراية بكل ما يحدث في الشركة، فقد ازدادت ثقتنا بالإدارة، وأصبحنا أكثر التزاماً في جعل الأشياء تحدث، وقد بدأ الناس يقومون بأشياء تتجاوز نداء الواجب العادي».

مساران متكاملان نحو الأداء



التغلب على الحواجز النفسية

إذا فالعملية العادلة هي فكرة بسيطة لكنها قوية، فلماذا يمارسها عدد قليل من الشركات؟ يعتقد معظم الناس أنهم عادلون، والمديرون ليسوا استثناءً، ولكن إذا طلبت إليهم شرح ما يعنيه أن يكون المدير عادلاً، فسيصف معظمهم كيف أنهم يمنحون الناس المكافآت، أو يعطونهم السلطة التي يستحقونها، أو الموارد التي يحتاجون إليها. وبعبارة أخرى، فإنهم سيخلطون بين عملية عادلة ونتائج عادلة، وقد يحدد عدد قليل من المديرين الذين يركزون على عملية واحدة فقط من مبادئ العملية العادلة الثلاثة (التي أكثرها فهمًا على نطاق واسع هي المشاركة)، ويتوقفون عند هذا الحد.

ولكن يوجد سببان جوهريان يكمنان وراء عدم الفهم البسيط هذا، ويفسران لماذا تكون العملية العادلة نادرة جدًا. أولهما، يكمن في السلطة، حيث يستمر بعض المديرين في الاعتقاد أن المعرفة هي القوة، وأنهم يحتفظون بالسلطة والقوة فقط عن طريق الاحتفاظ بما يعرفون لأنفسهم. وتكمن إستراتيجيتهم الضمنية في الحفاظ على طريقتهم الإدارية الخاصة بحرية التصرف، بترك قوانين قواعد النجاح والفشل غامضة، ويحتفظ المديرون الآخرون بالسيطرة على الموظفين عن طريق إبقائهم تحت السيطرة والمراقبة، مستعاضين عن التواصل المباشر بالمذكرات والنماذج، ومن ثم، تجنب تحدي أفكارهم أو سلطتهم، حيث تُظهر مثل هذه الأساليب أنماط السلوك

المتأصلة بعمق، ونادراً ما يعي المديرون كيفية ممارسة السلطة، فتمثل العملية العادلة بالنسبة إليهم مصدر تهديد.

وثانيهما، يكمن في اللاوعي إلى حد كبير؛ لأنه يتأصل في افتراض اقتصادي لدرجة أن معظمنا قد أخذ في الحسبان القيمة الظاهرية، وهي: الاعتقاد أن الناس يقلقون فقط مما هو أفضل لأنفسهم. ولكن، وكما رأينا، توجد أدلة وافرة تبين أنه عندما يُنظر إلى العملية على أنها عادلة، يقبل معظم الناس النتائج التي ليست كلياً لمصلحتهم. ويدرك الناس أن التنازلات والتضحيات ضرورية للوظيفة، فهم يقدمون تضحيات شخصية قصيرة الأجل؛ من أجل تحسن المصالح الطويلة الأجل للشركة. وعلى الرغم من أن القبول مشروط، لكنه يتوقف على العملية العادلة التي قد تصل إلى ما بعد النفس البشرية التي لم تُستكشف على نحو كامل في الممارسات الإدارية التقليدية. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لكل شركة الاستفادة من تعاون موظفيها الطوعي عن طريق بناء الثقة من خلال عمليات عادلة.

* * *