

## قيادة التغيير عندما تكون الأمور على ما يرام

مقابلة مع صموئيل بالميسانو

الرئيس السابق لشركة آي. بي. إم.

بول همب وتوماس ستيوارت

في يوليو 2003م، أجرت شركة التقانة والاستشارة الأمريكية (International Business Machines Corporation) المروفة اختصارًا بشركة آي. بي. إم (IBM). تجربة امتدت اثنتين وسبعين ساعة، لم تتوصل فيها إلى نتائج مؤكدة تمامًا مثل أي مشروع اختبار يجري في مختبراتها. كانت شركة الحاسوب العملاقة قد أجرت مراجعة شاملة لنظام إدارتها استغرقت ستة أشهر، ثم عقدت بعدها نقاشًا عبر الشبكة العالمية في قيم الشركة امتد ثلاثة أيام، وشارك فيه آلاف الموظفين الذين ناقشوا طبيعة الشركة وما تمثله.

قُدِّر عدد الموظفين المشاركين في النقاش بنحو خمسين ألفًا - وفيهم الرئيس التنفيذي سام بالميسانو- حيث نشروا عشرة آلاف

تعليق بالقيم المقترحة، ومن المؤكد أن هذا النقاش لأمس وتراً حساساً، لكنه أصدر لحنًا نشازاً.

لقد كانت بعض التعليقات ساخرة، إذ جاء في أحدها: «إن القيمة الوحيدة التي تؤمن بها الشركة حاليًا هي سوق الأسهم»، لكن تعليقات أخرى تناولت قضايا إدارة رئيسية، منها: «أعتقد أننا نتحدث كثيرًا عن الثقة والمخاطرة، لكننا في الوقت نفسه نجري تحقيقات لا تنتهي، ونعاقب على الأخطاء ولا نستفيد منها بصفحتها دروسًا للتعلم، ويجري كبح المديرين (والآخرين) باستمرار. يبدو أن صغار المديرين في الشركة يترددون كثيرًا في معارضة مواقف كبار المديرين». وقال آخر: «لقد سمعت مرارًا تعابير، مثل: هل يمكن أن تخبر سام أن هذا خطأ؟»، وقد لوحظ بعد مرور أربع وعشرين ساعة على النقاش، أن واحدًا من كبار المديرين في الأقل، كان على استعداد ليعلق الجرس.

لكن بالميسانولم يقبل بذلك، ثم أخذ المزاج يتغير، فبعد يوم سُمح فيه للمنتقدين بالتنفيس عن مشاعرهم، فأخذت الكفة تميل لمصلحة معارضي المنتقدين الذين قالوا، على الرغم من اعترافهم بأوجه القصور: إن هناك كثيرًا من ثقافة الشركة وقيمها التي يجب الحفاظ عليها، حيث كتب أحدهم يقول: «بعد انضمامي إلى الشركة قبل ثمانية عشر عامًا، طُلب إليّ الانضمام إلى هيئة محلفين. وعندما تقدمت من المنصة، وأجبت عن أسئلة المحامين، فوجئت عندما قال القاضي مخاطبًا لجنة اختيار المحلفين: «بإمكانكم أن تختاروا من تشاؤون، لكني أريد لموظف شركة أي. بي. إم. هذا أن يكون عضوًا في

الهيئة «يومئذٍ، شعرت بفخر لم أشعر به طوال حياتي، فقد لخص ما قاله كل شيء نؤمن به: النزاهة، التفوق والجودة». وقد أخذت التعليقات مثل هذه تتكرر، وأصبح الانتقاد إيجابياً أكثر.

لقد كانت مسألة ما الذي يستحق الاحتفاظ به، وما الذي يجب تغييره من صميم هذا النقاش عبر شبكة الاتصالات. في عام 1914م عندما كانت الشركة تصنع آلات التخريم، وموازين ووزن اللحوم، وأدوات تقطيع الجبن إلى شرائح، أصدر رئيس الشركة توماس واتسون ثلاثة مبادئ سماها المعتقدات الأساسية، وهي: «احترام الفرد، أفضل خدمة للزبائن والسعي للتفوق»، حيث ساعدت على إثراء ثقافة الشركة، وحافظت على نجاحها أكثر من نصف قرن.

وفي عام 2002م، عندما أصبح بالميسانو رئيساً لها، كانت الشركة قد شهدت تطورات كثيرة، ففي تسعينيات القرن الماضي تعرضت الشركة لأسوأ انتكاسة في تاريخها، لكنها استطاعت بقيادة لوغيرستتر، استعادة مكانتها، وتحولت من صناعة الحواسيب المركزية الكبيرة إلى مزود لمكونات الحاسوب، والشبكات وحلول البرمجيات. وقد رأى بالميسانو أن المبادئ الثلاثة لا تزال صالحة لخدمة الشركة، على أن تكون في الوقت الحالي أساساً لمجموعة من القيم التي يمكن أن تحفز العاملين أكثر مما فعلته الأزمة شبه القاتلة التي مرت بها. بحث عن بديل عصري لهذه المبادئ، فاستطلع أولاً آراء ثلاث مئة من كبار المديرين، ثم أدار نقاشاً من خلال استطلاع رأي أكثر من ألف موظف؛ من أجل معرفة كيف يمكن للموظفين من مختلف

المستويات والوظائف والمواقع أن يصوغوا قيم الشركة وطموحاتها. وقد نتج من هذا البحث المقترحات التي طُرحت للنقاش عبر شبكة الاتصالات.

وقد انكبَّ محلّو الشركة بعد هذا النقاش وفي أثنائه، على دراسة التعليقات، باحثين عن الموضوعات الرئيسة بين ملايين الكلمات. وأخيراً، تكوّن فريق صغير، ضم بالميسانو أيضاً، ووضع مجموعة معدّلة من القيم التي أعلنها الرئيس التنفيذي للموظفين في نشرة على موقع الشركة في نوفمبر 2003م، وكانت على النحو الآتي:

«الالتزام بنجاح كل زبون، الابتكار المهم لشركتنا وللعالم، الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها». ومما لا شك فيه أن هذه القيم ليست مثيرة جداً، لكنها غنية بالمصادقة والمعاني.

أجرى بالميسانو فوراً بعض التغييرات؛ لإثبات أن القيم الجديدة ليست مجرد طلاءٍ تجميلي، فقد كلف مديرة إحدى وحدات الأقسام التي تقدم خدمات إلكترونية للقطاع الصناعي الأمريكي، بمهمة تحديد الفجوات بين قيم الشركة وممارساتها، وأبلغ أيضاً خمسة عشر مديراً يتبعون له مباشرة أن عليهم القيام بالمهمة نفسها، وأتبع ذلك بتنظيم نقاش عبر شبكة الاتصالات في أكتوبر 2004م، وطلب إلى الموظفين تحديد الحواجز الإدارية التي تعترض سبيل الابتكار ونمو الدخل.

## الفكرة باختصار

من السهل إثارة حماس الموظفين للتغيير عندما تكون شركتك على وشك أن تنهار. وقد أدرك لو غيرستر ذلك عندما تسلّم رئاسة شركة آي. بي. إم. عام 1993م، حيث أنقذ تلك الشركة العملاقة المتعثرة بتحويلها من صانعة حواسيب مركزية عملاقة إلى مزوّد للحلول المتكاملة.

لكن، كيف تحافظ على التزام الموظفين بالتغيير عندما تكون الأمور على ما يرام؟ أنت تدرك أن على شركتك أن تتغير وتتكيف باستمرار، إذا أردت الحفاظ على قدرتها على المنافسة. لكن الموظفين قد يصبحون غير مباليين عندما لا يرون أن هناك تهديداً في الأفق.

فكيف، إذن، تستطيع أن تبني قوة عاملة تساند التغيير من دون كلال؟ إن السبيل إلى ذلك هو تغيير نظام السيطرة والتحكم إلى نظام إدارة مبني على القيم: حيث يتعيّن عليك تحفيز الموظفين من خلال الأمل والطموح، بدلاً من إدارتهم من خلال تخويفهم من الفشل؛ لذا، ادفعهم إلى السعي وراء تحقيق هدف مشترك وفقاً للقيم التي ساعدوا على وضعها، واسألهم: ما الذي يمنعهم من الارتقاء إلى مستوى قيمهم، وأطلق المبادرات الكفيلة بإزالة العوائق.

لقد اكتشفت بعض الشركات الثابتة والمتجذرة، مثل شركة آي. بي. إم، أن الإدارة القائمة على القيم تجعل الموظفين يستجيبون بسرعة ومرونة وإبداعاً للتحديات الإستراتيجية التي لا تنتهي.

## تطبيق الفكرة

من أجل إرسال نظام إدارة مبني على القيم، اجمع تغذية راجعة من الموظفين، وقيّم التحديات الإستراتيجية التي تواجه شركتك، واقترح القيم التي تعتقد أنها ستساعد شركتك على مواجهة هذه التحديات، ثم اجمع التغذية الراجعة من الموظفين المتعلقة بأفكارك.

فمثلاً: أدرك رئيس شركة آي. بي. أم. سام بالميسانو أن صناعة تقانة المعلومات أصبحت تتكامل، فالزبائن يريدون حزمة من منتجات وخدمات الحاسوب من شركة واحدة. وعلى الرغم من العدد الكبير لموظفيها ذوي التخصصات المتنوعة (320 ألف موظف)، إلا أنه تعيّن على الشركة أن تعرض حلولاً خاصة بسعر واحد. وللحصول على التعاون المطلوب، كانت الشركة في حاجة إلى مجموعة من القيم لتوجيه عملية اتخاذ القرار، باستخدام التغذية الراجعة من كبار المديرين والموظفين، صاغ فريق بالميسانو ثلاث عبارات لقيم عملية، هي: «الالتزام نحو الزبون»، و«التفوق من خلال الابتكار»، و«النزاهة التي تكسب الثقة».

وقد وزعت الشركة هذه القيم المقترحة عبر موقعها على شبكة الاتصالات، وطلبت إلى الموظفين مناقشتها، حيث شارك خمسون ألف موظف في هذا النقاش طوال ثلاثة أيام.

## تحليل ردود الموظفين

ابحث عن الموضوعات في ردود الموظفين.

مثلاً: انتقد كثير من الموظفين عبارة: «النزاهة التي تكسب الثقة»، وقالوا: إنها غامضة وقديمة وموجهة للداخل، وأرادوا توجيهها واضحاً عن كيفية تصرف أحدهما مع الآخر ومع المستفيدين الخارجيين، بدلاً منها.

### راجع قيمك

بناءً على الموضوعات الواردة في ردود الموظفين، ضع مجموعة من القيم المعدلة، ثم اجمع تغذية راجعة من الموظفين مرة أخرى.

فمثلاً: عدّل فريق بالميسانو عبارات القيم السابقة إلى: «الالتزام بنجاح كل زبون»، «الابتكار المهم لشركتنا وللعالم»، و«الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها». وقد نشر الفريق العبارات المعدلة على شبكة التواصل الداخلية، وطلب تغذية راجعة مرة أخرى.

### حدّد العقبات التي تعترض سبيل القيم

ادرس ردود الموظفين؛ لتحديد ما الذي يمنع الشركة من الارتقاء إلى مستوى القيم.

مثال: امتدح موظفو شركة أي. بي. أم. عبارات القيم المعدلة بلغة عاطفية في بعض الأحيان، لكنهم تساءلوا: هل الشركة مستعدة لتطبيق هذه القيم، وقادرة على ذلك؟

لقد أدركوا الحاجة إلى تكامل الشركة، لكنهم شكوا من العقبات - مثل الضوابط المالية المحيطة - التي منعتهم من خدمة العملاء بالسرعة المطلوبة.

### أطلق مبادرات التغيير لإزالة العقبات

أطلق برامج التغيير التي تمكّن الموظفين من الارتقاء إلى مستوى القيم.

مثال: رصدت شركة أي. بي. أم. خمسة آلاف دولار سنوياً ليستخدمها المديرين من دون طرح أسئلة تتعلق بطريقة صرفها؛ من أجل إيجاد فرص عمل، وتطوير العلاقات مع الزبائن، أو المساعدة على حل مشكلة طارئة لأحد الزملاء. وقد أظهرت دراسة قام بها سبع مئة فريق أنهم أنفقوا تلك المبالغ بذكاء.

توسع برنامج المصروفات هذا ليشمل اثنين وعشرين ألف مدير مباشر، وهذا ما أظهر للموظفين أن الشركة تلتزم بالقيم التي تنادي بها.

على الرغم من أن بالميسانو، -بحسب قوله-، بنى إستراتيجية وضعها سلفه لو غيرستتر، فإن أسلوبه الرجلين في القيادة كانا مختلفين، ففي عهد غيرستتر لم يدر نقاش واسع يتعلق بموروث الشركة، فقد كان طارئاً على الشركة، إذ كان رئيساً سابقاً لشركة نابيسكو لتصنيع التبغ والأغذية ومستشاراً في شركة ماكينزي، حيث تولى مسؤولية انتشار سفينة غارقة. وفي الحقيقة أنه قال بعد مدة قصيرة من توليه المنصب: «إن آخر شيء تحتاج إليه شركات أي. بي. أم. حالياً هو الرؤية»، في حين كان بالميسانو من أبناء الشركة على النقيض منه، حيث التحق بها عام 1973م بصفته مندوب مبيعات. ومثله مثل كثيرين من جيله الذين شعروا بالعار عندما أخذت شركة أي. بي. أم. تنهار في بداية التسعينيات من القرن العشرين، كان ارتباطه بالشركة قوياً، وآمن بأنها سوف تستعيد مجدها الغابر في يوم من الأيام. وفي الوقت نفسه، كان مندوب المبيعات السابق بحسب وصف أحد زملائه: «مدفوعاً بالنتائج، وتحقيق الأرباح وإتمام الصفقات»، لذا، لم يكن ليساوم على موضوع مثل (الثقة).

يتحدث بالميسانو في المقابلة التي أجراها معه كبير محرري مجلة هارفارد بزنس ريفيو توماس ستيوارت، عن أهمية القيم بالنسبة إلى شركة أي. بي. أم. وهو يبدأ المقابلة بشرح لماذا يمكن للإجراءات

المالية الشديدة، وقيم الشركة السهلة أن تتعايش معاً وكيف، ومما جاء في المقابلة:

غالبًا ما تكون قيم الشركة بيانات متفائلة باعثة على الارتياح، لكن لا تأثير لها إجمالاً في عمليات الشركة. فما الذي جعلك - يجعلك - تعتقد أنها يمكن أن تكون أكثر من ذلك؟

انظر إلى صورة توم واتسون المعلقة في ردهة الشركة، إذ لم يسبق لك أن رأيت مثل هذا الرجل الصارم، فالعيون الظاهرة في الرسم تحمق إلى وجهك مباشرة. وهو لم يكن شخصاً وديعاً ومتساهلاً، بل كان رأسمالياً. وأراد من شركة آي. بي. أم. أن تجمع كثيراً من الأموال، لكنه كان ذا بصيرة، وبنى الشركة بطريقة تضمن بقاءها مزدهرة بعد مغادرته المشهد، وقد نجحت مبادئه الثلاثة في توجيه هذا الشركة عبر مسار التغيير والتجديد أكثر من خمسين عاماً.

إن الشركة نظام عضوي في حاجة إلى التكيف والتغيير، ونحن نعتقد أن القيم - وهذا ما نقوله في شركة آي. بي. أم. اليوم، ويمكنك أن تسميها (المعتقدات)، أو (المبادئ)، أو (الأفكار)، أو حتى (الحمض النووي) - هي التي تساعد على التكيف والتغيير، فهي تسمح لك بتغيير: التقاليد الراسخة، بدءاً من منتجاتك، ومروراً بإستراتيجيتك، ووصولاً إلى نموذج عملك، وتبقيك أميناً للجوهر، أي لرسالتك الأساسية وهويتك.

لسوء الطالع، أن معتقدات واتسون الأساسية تشوهت مع مرور الزمن، وخرجت عن مفهومها، إذ تحول مبدأ (احترام الفرد) إلى

امتيازات وليس إلى عمل نزيه للموظفين جميعاً، ولا إلى فرصة للتعبير عن الرأي، بل صار هذا المبدأ يعني وظيفة مضمونة، وترقيات تفرضها الثقافة السائدة. أما مبدأ (السعي للتميز والتفوق)، فتحول إلى جهل، حيث توقفنا عن الاستجابة لمتطلبات السوق والزبائن ولبعضنا بعضاً.

لقد بقينا ناجحين مدة طويلة لدرجة أننا لم نعد قادرين أبداً على رؤية وجهة نظر أخرى. وعندما تغيرت السوق، أصبحنا على وشك الإفلاس تقريباً، فاضطررنا إلى تقليص قوة العمل التي لدينا (400 ألف) إلى النصف، ثم توسّعنا على مدى سنوات عدة، إلى مساحات كبيرة تقارب مساحة مدينة متوسطة الحجم، أو بحجم ولاية رود آيلاند (أصغر ولاية أمريكية).

لو أنك مررت بكل هذا كما حدث معي، لكان من السهل عليك أن تدرك كيف أن قيم الشركة أصبحت جزءاً من المشكلة. لكنني أعتقد أن القيم يمكن أن تساعد مرة أخرى على توجيهنا خلال مرحلة التغيير الكبير، والتغلب على التحديات الصعبة التي تواجهنا.

مثلاً: أرى أن وجود نظام قيم قوي مهم لتوحيد القوة العاملة الكبيرة المتنوعة وتحفيزها، على نحو ما هو الحال في شركتنا، إذ يوجد لدينا ثلث مليون موظف يخدمون زبائننا في مئة وسبعين بلداً، ولا يأتي أربعون في المئة من هؤلاء إلى مقر الشركة يومياً؛ لأنهم يعملون في مواقع الزبائن ومن بيوتهم أو وهم متجولون. ولما كانت سياسة الشركة في توظيف الشباب وتدريبهم على أداء عمل طوال حياتهم، فإن نصف الموظفين خدموا في الشركة مدة تقل عن خمس سنوات،

بسبب الاستملاكات الأخيرة، وطريقتنا الحديثة نسبيًا في توظيف المتخصصين الماهرين؛ لذا، فنحن نوظف في السنة العادية ما بين عشرين إلى خمسة وعشرين ألف شخص.

### كيف يُدار هذا العدد الكبير من الموظفين؟

هذا هو السؤال بالضبط. كيف تدير هذا التنوع الدائم التغير من المواهب والخبرات؟ وكيف توجه الموظفين إلى هدف مشترك؟ وكيف تجعلهم يتحمسون لتحقيق ذلك الهدف؟

تستطيع تطبيق أنواع عمليات الإدارة التقليدية كلها من أعلى إلى أسفل، لكنها لن تنجح في شركة أي. بي. أم. - أو أستطيع القول في عدد كبير من شركات القرن الواحد والعشرين، فأنت لا تستطيع ببساطة أن تفرض آليات القيادة والسيطرة على قوة عمل متخصصة وكبيرة العدد، لا أحدث فقط عن علمائنا ومهندسينا ومستشارينا، فأكثر من مئتي ألف من موظفينا يحملون شهادات جامعية، ولا يستطيع الرئيس التنفيذي أن يقول لهم: «اصطفوا واتبعوني»، أو «لقد قررت القيم التي ستلتزمون بها». إنهم أذكى من ذلك بكثير، والناس الأذكاء، - كما تعرف-، قد يكونون من النوع المتحدي أو الساحر.

ولكن، حتى لو قبل موظفونا هذا النوع من النظام الإداري الهرمي، فإن زبائننا لن يقبلوا به، فكما تعلمنا في أي. بي. أم. على مر السنين، يمكن لهذا النوع من النظام أن يوجد نوعًا من البيروقراطية الخانقة التي لا تسمح بالسرعة والمرونة والابتكار، وهذا ما يتوقعه الزبائن اليوم.

إذن، فأنت تقول: إن المُثل تتعلق بكيفية تصرف الموظفين في حال عدم وجود إدارة، وهذا من غير الممكن -ويجب ألا يحدث- نظراً إلى حجم شركة أي. بي. أم.، والحاجة إلى اتخاذ القرارات بسرعة. أنت في الواقع تتحدث عن استخدام القيم للإدارة.

أجل، أنا أتحدث عن نظام إدارة قائم على القيم، دعني أتناول الموضوع من جانب آخر مختلف قليلاً. عندما تفكر في الأمر، فإنه لا توجد طريقة مثلى بعينها لتنظيم هذه الشركة، لقد ظل الناس ينظرون إلينا على أننا شركة كبيرة وناجحة و«مدارة بصورة جيدة»، وكان هذا إطراء لنا، لكن التغيير الدائم أصبح مشكلة في هذا العصر. وإذا ما استمرينا بذلك، فسوف نصل إلى نوع من بيروقراطية الأفراد الذين يببالغون في تحليل المشكلات، ويعرقلون عملية اتخاذ القرارات.

انظر إلى مصفوفتنا التنظيمية، وتذكر أننا نعمل في مئة وسبعين دولة. دعنا نعبر عن ذلك بكلمات بسيطة، ولنقل: إن لدينا ستين أو سبعين خط إنتاج رئيساً، وأكثر من عشر فئات من الزبائن. حسناً، إذا ما رسمنا الخريطة الكاملة لمصفوفة من ثلاثة أبعاد، فسوف يتوافر لدينا أكثر من مئة خلية، وهي خلايا عليك أن تكملها كل يوم، وأن تتخذ القرارات، وتخصص الموارد والمبادلات. ومما لا شك فيه، أنك سوف تصيب العاملين بالجنون، وأنت تحاول إدارة كل واحدة من هذه العمليات مركزياً.

وهكذا، إذا لم توجد هناك أي طريقة للارتقاء بالشركة من خلال الهيكلية التنظيمية أو الإدارة القسرية، فعليك تمكين الموظفين من اتخاذ القرار الصحيح بالطريقة الصحيحة.

لا أعني بكلمة (صحيح) الالتزام الأخلاقي والقانوني فقط، فهذا أمر مفروغ منه، بل أتحدث هنا أيضاً عن القرارات التي تدعم إستراتيجية أي. بي. أم. وعلاقتها التجارية ويعطيها مزيداً من الحياة، أي القرارات التي تُعدّ ثقافة. هذا السبب هو الذي لا يجعل مثلنا متساهلة؛ لأنها الأساس لكل ما نقوم به، وهي رسالتنا بصفتنا شركة، والمرجعية لعملية اتخاذ القرار لا مركزياً. لقد كان من البدهي في السابق «أن الناس لا يفعلون ما تتوقعه، بل ما تفتشه». وهذا ما أعنيه هو أنه لم يعد بالإمكان بعد الآن تفتيش كل موظف، لكنك لا تستطيع أيضاً أن تطلق العنان وتترك الناس يفعلون ما يحلو لهم من دون توجيه، بل عليك أن توجد نظام إدارة يمكّن الموظفين، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات المنسجمة مع ما تمثله شركة أي. بي. أم.

### كيف تساعد القيم الجديدة على تعزيز إستراتيجية الشركة؟

إنها تفعل ذلك بطريقتين. فقبل نحو اثني عشر عاماً، كانت ثلاثة أخماس أعمالنا تنصب على إنتاج مكونات للحاسوب، أما الخمسان الآخران، فحُصّصا للبرمجيات والخدمات. حسناً، إذا كان ثلاثة أخماس عملك في التصنيع، فإن الإدارة عملياً تكون إشرافية: «افعل هذا، ولا تفعل ذلك». لكن هذا لا ينجح عندما يكون عملك مبنياً أساساً على المعرفة، وعندما يتغير نموذجك العملي باستمرار.

أولاً: هنا يصبح الأفراد - وليس المنتجات- علامتك التجارية، فمثلما يجب أن تكون منتجاتنا منسجمة مع ما تعنيه علامة شركتنا التجارية، وكذلك يجب أن يكون موظفونا. ومن الطرق الكفيلة بتحقيق هذا الانسجام، تطوير سلوكياتهم بمجموعة من القيم المشتركة المتوافقة.

ثانياً: لقد واصلت تقانة المعلومات مسيرتها نحو التكامل، ونحن جميعاً نعرف كيف تشرذمت الصناعة في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، فقد كانت الشركات المختلفة تباع معالجات النصوص للحواسيب، وأجهزة التخزين والبرمجيات التي تؤلف نظام الحاسوب- وكادت تقضي على شركة آي. بي. أم.، التي كانت أصلاً شركة لصناعة الحواسيب المتكاملة. أما الآن، فنجد أن الزبائن يبحثون عن حزمة منتجات، وخدمات حاسوب من شركة واحدة تستطيع أن توفر حلاً متكاملًا لمشكلات أعمالهم، وهذه فرصة عظيمة أمام شركتنا؛ لأننا ربما نكون الشركة الوحيدة التي تملك تنوعاً في المنتجات والخدمات والخبرة أكثر من أي شركة أخرى.

لكن هذا الوضع يمثل تحدياً لنا، وهو: كيف نجعل موظفينا في الوحدات التجارية النائية- الذين لديهم أهداف وحوافز مالية مختلفة- يعملون معاً في مجموعات تستطيع أن تقدم حلولاً شاملة ومتخصصة بسعر موحد، بطريقة سهلة؟

عادة ما تواجه الشركات مسألة تكامل القوة العاملة بعد عمليات الدمج الكبيرة، وقد احتجنا إلى توحيد القوة العاملة الحالية بصفته رداً إستراتيجياً على التكامل في صناعة التقانة. وربما لا تفاجأ لو

قلت لك: إنني لم أعتقد أن الحل يكمن في هيكلية تنظيمية جديدة أو في مزيد من الإشراف الإداري، فما تحتاج إليه لتعزيز هذا النوع من التعاون هو مجموعة من التوجيهات العامة المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات كل يوم، أي منظومة القيم.

### ما الذي يحدث عندما تتغير الاستراتيجية؟

إن هذا هو ما يعطي أهمية لمنظومة القيم، فدائمًا توجد إستراتيجية أخرى في الأفق تترافق مع تغيير السوق وتغيير التقانة؛ لذا، نريد قيمًا تجعل الشركة قادرة على تنفيذ أي إستراتيجية جديدة بسرعة، ونريد في الوقت نفسه قيمًا شبيهة بمبادئ واتسون الأساسية تكون دائمة، وتوجه الشركة في المخاضات الاقتصادية والتحولات الجيو-سياسية،... قيمًا تستطيع أن تتجاوز التغيرات في المنتجات والتقنيات والموظفين والقيادات.

### كيف استطاعت الشركة استخلاص القيم الجديدة من تقاليدها

#### الماضية، والتغذية الراجعة من الموظفين؟

كانت آخر مرة راجعت فيها الشركة قيمها قبل نحو قرن مضى. يومئذٍ، كان واتسون شخصية ريادية يدير ما نسميه بلغة اليوم مشروعًا تجاريًا جديدًا؛ لذا، قال عام 1914م ببساطة: «هذه هي معتقداتنا، تعلموها وطبقوها». كان ما قاله مناسبًا لتلك الأيام، ومما لا شك فيه أن تلك المعتقدات نجحت. ولكن، بعد نحو قرن من الزمان، لا يمكن لأحد أن يصححو من نومه، ويقعد في سريره في منتصف الليل، ويقول: «هذه

هي مثلنا الجديدة»، إذ لا يمكننا أن نتلاعب بعفوية بالموروث الراسخ لشركة مثل أي. بي. أم.، وكان علينا إيجاد طريقة تجعل الموظفين يصوغون منظومة قيم تحدد مبادئ الشركة. ومع ذلك، كان علينا اعتماد مبادئ واتسون الأساسية، على الرغم مما تعرضت له من تشويه عبر السنوات، بصفتها نقطة انطلاق لهذا المسعى.

بعد الحصول على التغذية الراجعة من ثلاث مئة من كبار المديرين وأكثر من ألف موظف، خرجنا بثلاث قيم صحيحة. (لمزيد من التفاصيل عن كيفية انتقال أي. بي. أم. من المبادئ الأساسية إلى منظومة القيم الجديدة، انظر المادة تحت عنوان: المجتمع والتغيير). ولكنني كنت أعرف أننا سوف نطرح النص للنقاش في الشركة عموماً، وهذا ما حدث في النقاش عبر موقع الشركة على شبكة الاتصالات.

**ما خبرتك الشخصية في أثناء هذا النقاش؟ هل شعرت بأنك قد فتحت على نفسك صندوق المصائب؟**

كنت في الصين عندما بدأ النقاش، ولم أتمكن من النوم؛ لذا، أخذت أتصفح كثيراً من التعليقات، ولا سيما ما يتعلق منها بقضايا العملاء.

(لمعرفة المزيد عن تعليقات بالميسانوفي أثناء نقاش الإنترنت المتعلق بالقيم، انظر المادة تحت عنوان: سام يشارك في الاشتباك). لقد كان النقاش الإلكتروني ساخناً، وخلافياً وفوضوياً، لكن كان عليك تقبل هذا الوضع. لقد سبق لنا أن أجرينا نقاشات من هذا القبيل،

وكانت لدينا فكرة عن أجواء الإثارة المصاحبة لها، لكنَّ أيًّا منها لم يثر الحماس الذي أثاره موضوع النقاش الحالي.

كان عليّ أن أضع أنايتي جانباً، وهذا ليس بالأمر السهل بالنسبة إلى رئيس تنفيذي، وأدركت أن هذا أفضل شيء فعلته. لقد كنت أمام خيارين: إما أن أقول: «يا إلهي، لقد فجرت هذه الطاقة السلبية العجيبة»، وإما أن أقول: «يا إلهي، لقد حصلت الآن على هذا التفويض المدهش لإحداث تغيير أكبر في الشركة».

عندما انضم لو غيرستتر إلى الشركة عام 1993م، كان الوضع في حال اضطراب شديد، وتردد حديث عن انهيار الشركة، لكنه تعامل مع الوضع بطريقة إبداعية. هنا جاء هذا الرجل من خارج الشركة، واستطاع حشد حماس آلاف الموظفين، مثلما فعلت، لإنقاذ هذه الشركة وتحويلها بالكامل، وكانت هذه واحدة من أعظم عمليات الإنقاذ في تاريخ الشركات. لكنَّ الأمر لم يكن مجرد جعل العاملين يحسّون بخطورة الوضع، بل إخراجهم من القوقعة التي وضعوا أنفسهم فيها، إلا أنَّ معظم العاملين في الشركة كانوا مستعدين لعمل كل ما يستطيعون لإنقاذ الشركة، ناهيك عن إنقاذ وظائفهم.

شعر العاملون جميعاً بالفخر للاشتراك في المخاطرة، وتركزت مهمة (لو) على إقناع العاملين بأنه يقوم بالتغييرات الصحيحة.

عندما تحسنت الأمور، برز خطر آخر وهو احتمال ارتدادنا إلى اللامبالاة، فمع تحسن نتائجنا المالية إلى حد مذهل، وتفوقنا على

منافسينا، قد يقول الموظفون - المتعبون من تغييرات امتدت نحو عشر سنوات- «حسناً، لماذا علينا الآن أن نقوم بالأعمال على نحو مختلف؟ قد تكون القيادة مختلفة، لكن الإستراتيجية سليمة أصلاً. فلماذا عليّ أن أتغير؟» وهذه، -بالمناسبة-، مشكلة يعانيها كل من يدير شركة ناجحة.

وهكذا، فقد اختلف التحدي، فبدلاً من محاصرة العاملين من خلال تخويفهم من الفشل، عليك أن تحفزهم من خلال الأمل والطموح، وتوجد الفرصة لإعادة الشركة إلى مجدها القديم، مثلما كانت أي. بي. أم. في الماضي، ثم تأمل أن يشعر العاملون بالحاجة نفسها وبالإلحاح إلى تحقيق ذلك. حسناً، أعتقد أن العاملين في شركة أي. بي. أم. يشعرون بهذا الإلحاح، وربما كان أعظم شيء حققه الحوار الإلكتروني هو كشف هذه الحقيقة أمامنا جميعاً.

#### ماذا كانت نقاط النقاش الرئيسية، أو نقاط الخلاف؟

في الحقيقة أن العاملين جميعهم كانوا متفقين على كل ما نقدّره كلنا. وأن النقاش، -كما تبين-، لم يتركز على القيم تحديداً، بل كان تركز على مدى استعداد الشركة اليوم للأخذ بهذه القيم، والقدرة على الالتزام بها.

فمثلاً، لقد أظهر المشاركون في النقاش فهمًا لضرورة تكامل الشركة، لكنهم اشتكوا- وكانت شكواهم محقة- من العراقيل التي تحول دون ذلك.

## الاستمرارية والتغيير

انبثقت قيم الشركة الجديدة من تراث طويل. عام 1914م، وضع توماس واتسون، مؤسس شركة آي. بي. أم. الحديثة، ثلاثة مبادئ عرفت بالمعتقدات الأساسية، هي:

- احترام الفرد.
- أفضل خدمة للزبون.
- السعي للتفوق والتميز.

على الرغم من أن هذه الأفكار قد أدت دورًا مهمًا في نجاح الشركة طوال القرن العشرين تقريبًا، لكنها مع مرور الوقت اتخذت معنى الامتيازات والغطرسة داخل الشركة، وقد أسهم ذلك، بحسب قول بالميسانو، في فشل الشركة في الاستجابة لتغيرات السوق في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وإلى وضعها على حافة الانهيار.

في فبراير عام 2003م، أي خلال أقل من سنة على تولي بالميسانو منصب الرئيس التنفيذي، أثار في أحد الاجتماعات مع ثلاث مئة من كبار المديرين، فكرة إعادة تجديد قيم الشركة بصفقتها وسيلة لإدارة الشركة الممتدة والمتنوعة وتوحيدها.

حيث طرح في ذلك الاجتماع أربع أفكار، ثلاث منها مستمدة من مبادئ واتسون، بصفقتها أسسًا محتملة للقيم الجديدة، هي:

- الاحترام
- الزبون
- التميز
- الابتكار

وقد اختُبرت تلك الأفكار من خلال استطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز التي توزعت على أكثر من ألف موظف من موظفي الشركة، واستُبعدت فكرة (الاحترام) بسبب مدلولاتها البالية.

واتفق أيضاً أن العبارات لا الكلمات ستكون أكثر إقناعاً.

انبثقت عن هذه العملية القيم الثلاث المقترحة التي نوقشت في النقاش الإلكتروني في شهر يوليو 2003م، وهي:

• الالتزام بالزبون.

• التميز عبر الابتكار.

• النزاهة التي تؤدي إلى الثقة.

وقد استعرض محللو الشركة باستخدام أداة مخصصة بتحليل مضمون النقاش الإلكتروني، مبنية على برمجية تصنيف من إنتاج الشركة، لكنها مدعومة بقدرات إضافية قادرة على معالجة المحتوى الدائم التغيير، التعليقات الواردة في النقاش التي زادت على مليون كلمة. وقد برزت في أثناء النقاش بعض الموضوعات، إذ تحدث بعض المشاركين عن (عقلية الصومعة) التي تُحرّض الدوائر بعضها ضد بعض، وهذا ما ألحق ضرراً بالشركة كلها.

وقد رأى عدد من المشاركين أن هذا الموضوع قضية ثقة، لكن القيمة المقترحة (النزاهة التي تؤدي إلى الثقة) تعرضت للانتقاد أيضاً؛ لأنها غامضة جداً، وكانت من وجهة نظر بعضهم صورة أخرى لمبدأ (احترام الفرد) الذي كان من أحد المبادئ الثلاثة التي عُدت في حكم الماضي. وقال آخرون: «إن فكرة الثقة كانت موجهة إلى الداخل - الإدارة تتق بموظفيها - ولا تشرح بما يكفي، كيف يمكن أن يتصرف الموظفون تجاه بعضهم، أو تجاه الأطراف الخارجية».

وانطلاقاً من هذا التحليل، ومن نتائج الاستطلاعات السابقة واللاحقة للنقاش الإلكتروني، والمراجعة المتأنية للمسودات الأولية، توصل فريق مصغر ضم بالميسانو أيضاً، إلى منظومة معدلة من قيم الشركة الجديدة، هي:

• الالتزام بنجاح كل زبون.

• الابتكار المهم للشركة وللعالم.

• الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها.

وقد نشرت هذه المنظومة على موقع الشركة على شبكة الاتصالات في شهر نوفمبر عام 2003م.

تحدّث المشاركون عن حالات محبطة، فقال بعضهم: «أنا موجود في طوكيو، أعمل على تصميم برمجية لأحد الزبائن، وأحتاج إلى مهندس برمجيات موجود الآن في أوستن، عاصمة ولاية تكساس؛ لمساعدتي على إعداد المكونات الداخلية للخادم». لكنني لا أقدر أن أقول: «من فضلك، احضر إلى طوكيو وساعدني؛ لأن عليّ أن أحصل على إذن صرف أولاً؛ لأتمكن من دفع النفقات للدائرة التي يتبع لها مقابل خدمته».

وقد تبين أيضاً وجود لهفة جماعية لإحداث التغيير الذي نصبو إليه جميعاً. وأنا على قناعة من أننا ما كنّا لنصل إلى هذه المرحلة، لو لم نجد طريقة لجعل الموظفين جميعهم يشاركون في نقاش صادق وحقيقي.

### سام يشارك في الاشتباك

كان سام بالميسانو الرئيس التنفيذي لشركة آي. بي. أم. في رحلة عمل في الصين عندما بدأ النقاش الإلكتروني المتعلق بقيم الشركة، وشارك في النقاش من هناك، وهذه بعض تعليقاته على عدد من الموضوعات التي أُثيرت في أثناء النقاش:

**نعم، القيم مهمة جداً (ستة ردود)**

هذا نقاش جيد يتعلق بالحاجة إلى القيم/ المبادئ/ المعتقدات، إلخ. يمكن أن يكون الناس ساخرين ومستهزئين بهذا النوع من الموضوعات، لكنني أقدر التعليقات البناءة التي أراها. أنا أؤمن شخصياً بأن (القيم) يجب أن تشمل

الدور الأوسع للشركة في العالم – التعامل مع الزبائن، المجتمع والثقافة، إلخ – وكذلك كيفية عمل الموظفين مع بعضهم. أرجو أن يرتقي هذا النقاش بطموح شركة آي. بي. أم. الخاص برسالتها في القرن الواحد والعشرين، حيث تتوافر لنا فرصة فريدة لنضرب مثلاً للشركات كلها، وليس لشركات التقانة وحدها.

### تقديم الشيء الصحيح للزبون (واحد وعشرون رداً)

في بداية حياتي المهنية عندما كنت أعمل في الميدان، تعطل أحد أجهزةنا لدى زبون في مجال الرعاية الصحية، فاضطر الزبون إلى إنجاز إجراءاته يدوياً، لكنه قال: إن ذلك يجعلهم يخسرون زبائنهم في ساعات قليلة إذا لم يصلح الجهاز. اتصل مدير فرع الشركة في تلك المنطقة بشركة منافسة، وطلب شراء نظام آخر. وهكذا عمل فريقان من شركة آي. بي. أم. معاً؛ أحدهما: لإصلاح النظام المعطل، وثانيهما: لإحضار النظام الجديد وتشغيله. وفي الحقيقة، أن هذا المدير لم يطلب توجيهاً من المكتب الرئيس عما يجب أن يقوم به. لقد كان هذا درساً كبيراً في كيفية تصرف الشركة لمساعدة أحد الزبائن في وقت الأزمات، فبهذه الطريقة، استطعنا إصلاح النظام، وإعادة تشغيله في الوقت المناسب.

### النزاهة / الثقة مهمة في علاقاتنا كلها (أربعة وأربعون رداً)

هذا نقاش مثير... أنا ألاحظ شيئاً واحداً، وهو أنه لا يوجد كثيرون بينكم ممن تحدثوا عن النزاهة والثقة عندما يتعلق الأمر بعلاقاتنا الأخرى المهمة في نجاح الشركة (الزبائن والمجتمعات التي نعيش فيها، ومالكي الشركة... إلخ). فما أسباب عدم الخوض في هذا الأمر، في رأيكم؟ ربما لأننا نركز على الشأن الداخلي.

### عالم من دون آي. بي. أم؟ (خمسة وثلاثون رداً)

ما الذي يحدث عندما تنتهي آي. بي. أم؟ قد يؤدي ذلك إلى توقف صناعة التقانة؛ لأن أي شركة أخرى لن تستطيع اختراع أي شيء يمكن أن يدوم أكثر

من ثلاث دقائق. إن نهاية أي. بي. أم. تعني عدم التجديد، وتعني عدم وجود شركة عالمية تستطيع المساهمة في النمو الاقتصادي، وتحقق التقدم في المجتمعات في كل مكان... وغياب أي. بي. أم. يعني عدم وجود مكان لعمل مئات الألوف من الناس الذين يطمحون إلى شيء أكبر من الوظيفة... إنهم يطمحون إلى إحداث تغيير في هذا العالم.

#### اقتراح من سام (تسعة ردود)

هناك نقطة مهمة تتعلق بكيفية الفوز وتوقيته... باستطاعتنا القضاء على كثير من الرتابة والعمل المكتبي لو تصرفنا جميعًا بوصفنا بالغين، ووضعتنا مصالح الشركة على رأس أولوياتنا، من مثل الزبائن، والموظفين، والمساهمين، وقمنا بما هو مناسب لمصالح الشركة الطويلة الأجل. ولا شك في أن المديرين يؤدون دورًا مهمًا في تشجيع هذا النوع من السلوك.

من المؤكد أن وجود شبكة تواصل داخلية يسهل الدخول إليها من أي مكان في العالم مثل شبكتنا، يساعد على دفع عملية التغيير، لكن التقانة ليست الأساس؛ لأنني أعتقد أنه يمكننا العثور على طريقة لإجراء مثل هذا الحوار في الشركة كلها لو لم تكن الشبكة العنكبوتية موجودة. (لمعرفة المزيد عن كيفية عمل مثل هذا الحوار، انظر المادة تحت عنوان: إدارة الحوار الإلكتروني).

#### ما الذي حدث بعد النقاش الإلكتروني؟

حسنًا، لقد حصلنا على كم هائل من تعليقات الموظفين، حللها الفريق كلها، وكان واضحًا أن عبارات القيم في حاجة إلى تغيير لتظهر بعض الاختلافات والعواطف التي عبّر عنها الموظفون. وهكذا استطاع

فريق صغير صياغة قيم الشركة الجديدة معتمداً على هذا التحليل، وعلى التغذية الراجعة من الموظفين الآخرين.

**القيمة الأولى:** (الالتزام بنجاح كل زبون). هذه عبارة مباشرة وواضحة، حيث جمع قدرات الشركة كلها - سواء ما كان منها في المختبر، أو الميدان، أو المكاتب الخلفية، أو في أي مكان - للمساعدة على حل المشكلات الصعبة التي لا يستطيع الزبائن حلها بأنفسهم. لكن هذا أيضاً يعني أكثر من الادعاء المعتاد حول الخدمة اللامحدودة التي تقدم للزبائن.

إن (نجاح الزبون) لا يعني أن «الزبون على حق دائماً»، بل يعني الحفاظ على علاقة طويلة الأجل يكون ما يحدث فيها بعد الصفقة أكثر أهمية مما يحدث قبل إتمامها. إنه يعني التركيز المتواصل على النتائج، ويعني أيضاً أن تكون مشاركاً في لعبة نجاح زبونك، وفي كيفية صياغة عقودك.

**القيمة الثانية:** (الابتكار المهم للشركة وللعالم)، عندما تحدث الموظفون عن قدرة الشركة على إحداث تغيير في العالم، تطرقوا إلى أبعد من عملنا في ابتكار منتجات عظيمة وتصنيعها، لقد تحدثوا عن كيفية تأثير عملهم في الناس والمجتمعات، وكيف يمكننا المساعدة على إنقاذ الأرواح، أو لنقل من خلال العمل المتطور مع المستشفيات، أو مساعدة الحكومات على مكافحة الإرهاب من خلال تقانة البيانات، حيث يُعدُّ النوع من الابتكار سبباً رئيساً لقدرتنا على اجتذاب علماء كبار بإمكانهم أن يقوموا بأعمال رائعة، ويكسبوا أموالاً أكثر في

وادي السيليكون- مدة قصيرة على أي حال- لكنهم في أي. بي. أم. يستطيعون القيام بأعمال تستطيع تغيير العمل والمجتمع. وتتعلق هذه القيمة أيضًا بما ذكرته من قبل، وهو اتجاه تجريبي مستمر تجاه أي. بي. أم. نفسها. فطوال أكثر من تسعين عامًا على عملنا، باستثناء المرحلة التي أُصِبت فيها بالغرسة واللامبالاة، لم تتوقف هذه الشركة أبدًا عن مراجعة الافتراضات، وتجربة نماذج مختلفة، ودراسة القيود، سواء في التقانة أو التجارة أو الإجراءات التقدمية في مكان العمل. لقد ذكّرنا الموظفون أن هذه الأشياء هي ابتكارات مهمة بالأهمية نفسها التي تتمتع بها المنتجات الجديدة.

القيمة الثالثة: (الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها). هناك مدلولات كثيرة في هذه العبارة أيضًا، والملاحظ أن التغذية الراجعة من الموظفين عن هذه القيمة قد تركزت على العلاقات بين العاملين في الشركة، لكننا نتحدث أيضًا عن علاقة الشركة مع الموردين والمستثمرين والحكومات والمجتمعات.

لقد نشرنا القيم في صورتها النهائية - إلى جانب بعض الإيضاحات وعدد من تعليقات الموظفين في النقاش الإلكتروني - في شهر نوفمبر عام 2003م. وفي الأيام العشرة اللاحقة، حمل أكثر من مئتي ألف موظف هذه الوثيقة من على شبكة الاتصالات، ثم تدفقت ردود الفعل، إما عبر موقع التواصل على الشبكة، وإما عبر ألف رسالة بريد إلكتروني وجهت لي مباشرة، موضحةً لنا بلغة صريحة أين تناقضت عمليات الشركة مع هذه المثل أو لم ترتق إليها. لكنهم ذكروا

أيضاً شيئاً يتعين على كل قائد أن يرحب به، وهو أن العاملين ليسوا غير مبالين بمستقبل الشركة، وكانت التعليقات في مجملها عميقة جداً.

### ماذا فعلتم بهذه التغذية الراجعة؟

لقد جمعناها ورتبناها، ثم طبعتها جميعها - حيث كان ارتفاعها نحو ثلاث أقدام - ثم أخذتها معي إلى البيت، وقرأتها في عطلة نهاية الأسبوع. وفي صباح يوم الاثنين، دخلت إلى اجتماع اللجنة التنفيذية وألقيتها جميعها على الطاولة، وقلت للحاضرين: عليكم أن تقرؤوا كل واحد من هذه التعليقات؛ لأنه يتعين عليكم أن تفكروا مرة أخرى فيما إذا كنتم تعتقدون أننا قد رتبنا هذه الشركة بصورة صحيحة».

### إدارة الحوار الإلكتروني

لقد نظمت شركة آي. بي. أم. جلسات نقاش إلكتروني من قبل - كانت في مجملها نقاشات غير منظمة تتعلق بموضوعات عامة - عبر شبكة الشركة الداخلية، وعبر جلسات العصف الذهني المباشرة.

لكن النقاش الذي عقد في يوليو عام 2003م كان من أكثرها طموحاً، حيث ركز على وضع الشركة الحالي ومستقبلها.

كان شيء واحد واضحاً، وهو أنك لن تستطيع تنظيم منتدى مثل هذا الذي يشبه جلسة نقاش ارتجالية لموسيقيي الجاز، لكن ما حدث هو أن النقاش نجح، وأثري بعدد من الموضوعات، هي:

### المنتدى الأول: قيم الشركة

هل هناك قيم للشركة؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فما العوامل التي تعمل على تثبيتها؟ نحن نشاهد اليوم أن لدى معظم الشركات بيانات بالقيم، ولكن ما الذي ينبغي للشركة اتخاذه وفعله لتجسد التزامها بتلك القيم؟

هل من المهم بالنسبة إلى شركة أي. بي. أم. أن تتفق على منظومة قيم دائمة توجه كل شيء تقوم به؟

المنتدى الثاني: المسودة الأولى

ما القيم الضرورية لما تطمح إليه الشركة؟ فكّر في هذه القائمة:

1. الالتزام تجاه الزبون.
2. التميز من خلال الابتكار.
3. النزاهة التي تُكسب الثقة. كيف يمكن لهذه القيم أن تُغيّر الطريقة التي تنصرف بها، أو تتخذ القرارات من خلالها؟ هل هناك بعض الجوانب المهمة المفقودة؟

المنتدى الثالث: تأثير الشركة

لو أن الشركة اختفت هذه الليلة، فكيف سيبدو العالم مختلفاً غداً؟ هل هناك شيء خاص تنفرد به شركتنا يجعلها مساهماً فريداً في تغيير العالم؟

المنتدى الرابع: المعيار الذهبي

متى تكون أي. بي. أم. في أفضل حالاتها؟ متى شعرت بالاعتزاز لانتمائك إلى شركة أي. بي. أم؟ ما الذي حدث؟ وما المعنى الاستثنائي لذلك؟ ما الذي علينا فعله - أو تغييره - لنستمر في دفع المعيار الذهبي إلى الأمام؟

---

أرجو ألا تسيء فهمي. لقد كانت المشاعر الواردة في الرسائل الإلكترونية إيجابية وسلبية على حد سواء. لقد كان الموظفون يندبون كأنهم يقولون: «هذه القيم تصف الشركة التي انضمت إليها؛ الشركة التي أومن بها. نستطيع فعلاً أن نعيد هذه الشركة إلى عظمتها مرة أخرى. لكن هناك أشياء كثيرة تعترض سبيلنا...» لقد كانت العاطفة في بعض الرسائل مذهلة.

إذا كنت الآن قد أطلقت العنان لكل هذا الإحباط والزخم، وإذا كنت قد دعوت الموظفين ليشعروا بالأمل تجاه شيء يهتمون به بصدق، فعليك أن تكون مستعداً لتقوم بشيء ما استجابة لذلك. وهكذا فقد أعلننا في الأشهر التي أعقبت الاتفاق على هذه المُثل، بعض المبادرات التي أخذت تسد الفجوات.

إحدى هذه المبادرات ما سميته (رهان المليون دولار على الثقة). لقد بقينا نسمع بحالات شبيهة بحالة زميلنا في مدينة طوكيو الذي احتاج إلى مساعدة من مهندس في مدينة أوستن، التي لا يستطيع الموظفون تلبية احتياجات الزبون فيها بالسرعة المطلوبة؛ بسبب عمليات التدقيق المالي التي تتطلب موافقات من مستويات إدارية عدة، حيث تحصل الموافقة في النهاية، ولكنها تأتي متأخرة.

لذا، خصصنا لكل مدير خمسة آلاف دولار تقريباً سنوياً: لينفقها كيف يشاء من دون مساءلة؛ للتعامل مع حالات تساعد على إيجاد عمل، أو تطوير العلاقات مع الزبون، أو لتلبيته حالة طارئة لأحد العاملين. لقد راقبنا هذه العملية الريادية مدة ستة أشهر مع سبع مئة مجموعة تتعامل مع الزبائن مباشرة، ووجدنا أنها صرفت هذه المبالغ بذكاء. وكانت هناك أمثلة كثيرة على نجاح المجموعات في عقد صفقات، وتسلية الزبائن بمبلغ بسيط يصرفونه على هواهم.

لذا، وبناءً على نجاح تلك التجربة، وسّعنا البرنامج ليشمل اثنين وعشرين ألفاً من المديرين المباشرين.

يمكنك أن تحسب مبلغ (5) آلاف دولار مضروباً في (22) ألف مدير (22,000 × 5,000)، وسنحصل على مبلغ كبير. أعرف أن بعض الأشخاص في الشركة قالوا: علينا مراقبة صرف هذه الأموال، لكنهم ليسوا الرئيس التنفيذي الذي يقرر ذلك، وأقرّ أن هناك حاجة إلى الرقابة المالية، وأن ليس كل دولار يُصرف من صندوق المديرين هذا سيعطي نتائج ملموسة، لكنني واثق من أن السماح للمديرين المباشرين بالإقدام على بعض المخاطر المعقولة، وإعطاءهم حرية اتخاذ القرارات، سوف تكون له نتائج مع مرور الوقت. ويؤكد البرنامج حقيقة أننا نؤمن بقيمتنا وملتزم بها.

قادت قيمة (الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها) -وفيها العلاقات مع المساهمين- إلى مبادرة أخرى، هي: تغيير في الطريقة التي نمنح فيها علاوة أسهم لكبار المديرين. وبعد الاستعانة بكثير من الخبراء الخارجيين لدراسة هذا الأمر (كانت حساباتهم المعقدة التي اقترحوها رائعة إذا ما أردت تعيين موظف خارجي بصورة مستشار دائم، لكنها مخيفة إذا ما أردت مجرد معادلة بسيطة توازن بين سلوك المدير ومصالح المساهمين)، توصلنا إلى فكرة بسيطة. سوف يستفيد كبار المديرين من امتيازاتهم فقط، بعد أن يكون المساهمون قد حققوا نمواً لا يقل عن (10%) على استثماراتهم. أي أن يكون سعر السهم المعروف، أو سعر التنفيذ أعلى بمقدار (10%) من المؤشر. انظر إلى هذا الأمر على النحو الآتي: يجب أن ترتفع القيمة السوقية لشركة آي. بي. أم. بمقدار سبعة عشر بليون دولار من

ذلك التاريخ قبل أن يحقق المدير أي ربح. أعتقد أننا الشركة الكبيرة الأولى التي أقدمت على هذه الخطوة الجذرية، وهي منبثقة منقيمتنا.

دعني أعطيك مثالاً آخر، فربما لا يبدو الأمر مهمًا، لكنه كان جذريًا. لقد غيرنا الطريقة التي نحدد بها الأسعار.

لقد سمعنا شكاوى متكررة من الموظفين تتعلق بصعوبة إيجاد حل مناسب للشركة وللزبون معًا، وهو حل يشمل منتجات وخدمات متنوعة بسعر واحد شامل. وفي الحقيقة أننا لم نتمكن من وضع هذا الحل، لقد كان لكل وحدة سياسية تسعيرة مخصصة بها، هل تذكر المئة ألف خلية في مصفوفة الثلاثة أبعاد؟ لقد كان موظفونا يقسمون العروض التي تقدمها الشركة إلى أجزاء، ويدخلونها في نظامنا المحاسبي بصفتها عروضًا منفصلة للخدمات والمنتجات الفردية. وقد كان هذا مثل الجنون؛ لأن قدرتنا على عرض كل شيء - مكونات الحاسوب، والبرمجيات، والخدمات والتمويل - هي ما يعطينا ميزة حقيقية، فعندما نعلن عن كل قطعة منفصلة، فإننا نصطدم بشدة بالمنافسين الآخرين. كان كل هذا يدمر جوهر إستراتيجية التكامل التي وضعناها.

دعني أيضًا أعطيك مثالاً آخر طريفًا (مع أنه محبط على أي حال)، حيث يتولى كل مدير تنفيذي مسؤولية التعامل مع زبون رئيس واحد في الأقل، ونسمي ذلك (حسابات الشراكة). فقد حدث أن رئيس العمليات السابق، الذي يرأس خدمات العمل في الشركة حاليًا، توصل إلى صفقة لحسابه شملت بعض مكونات الحاسوب والبرمجيات

والخدمات، لكنه أبلغ أنه لا يستطيع أن يعطيها سعرًا موحدًا بصفته حلاً متكاملًا، مع أنه رئيس العمليات؛ لذا، اهتدى إلى طريقة لوضع تسعيرة لحل حزمة متكاملة.

**يبدو ذلك خطوة عمل كبيرة، ولكن ما علاقة ذلك بالقيم؟ ألم تقرر  
في النهاية أنكم ستفعلون ذلك في الأحوال كلها؟**

فعلاً، لقد بقينا نناقش مسألة التسعير على مستوى الإدارة العليا مدة طويلة، دون أن نتخذ قرارًا نهائيًا بشأنها. ولكن مبادرة القيم أجبرتنا على معالجة هذه المسألة، وأعطتنا الزخم لإحداث التغيير المطلوب.

أنت تعرف أن هناك دائمًا عمليات وعادات متجذرة في المؤسسات كلها - لا يعني إن كانت شركة أو جامعة أو حكومة - لذا، كان موضوع القيم والنقاش الإلكتروني وسيلتين فاعلتين لقتل الخمول. وعندما نصنف الشركات، فإننا نتحدث هنا عن شركة صغيرة بقيمة خمسة عشر بليون دولار، وشركة كبيرة بقيمة أربعين بليوناً؛ لذا، فأنت لديك نواب رئيس يديرون خمس مئة شركة كبيرة رؤوس أموالها ببلايين الدولارات، وهؤلاء لا يبحثون عن أفكار لامة من الرئيس التنفيذي أو من فريق العمل كل يوم، ولكن عندما تسمع الشكوى أو الفكرة من موظفين كثيرين في الميدان والخطوط الأمامية، فلا تستطيع تجاهلها. إنهم يصيرون عاليًا، قائلين: «نحن نقدر (نجاح الزبون)، ونريد أن نطور عملنا وشركتنا، لكن هذا الأمر يعترض سبيل الهدفين».

لذا، أخذنا الأسعار\_ الأشخاص الذين وضعوا مجموعة الأسعار لعروض الزبائن\_ وقلنا لهم: «أنتم تعملون لدى شركة آي. بي. أم. وعليكم في حال تقديم عطاء أو عرض لمنتجات متعددة للشركة عموماً، تسعيرها وفقاً لبيان دخل الشركة، وليس على وفق بيان دخل كل واحد من المنتجات». وقد تطلب هذا الأمر عقد سلسلة من الاجتماعات الصعبة مع كبار المديرين، ودار حوار طويل بين المحاسبين عن الأسباب التي تمنعنا من فعل ذلك: «سوف يتطلب إعادة توزيع نفقات ودخل أي مشروع على الوحدات الفردية جهداً كبيراً»، وقد كانوا محقّين في ذلك؛ لأن الأمر ليس سهلاً، ولا سيما إذا علمنا أنه يتعين علينا الآن أن نوثق كل شيء. لكن مدير العمليات كان إلى جانبي، وقد مرّ شخصياً بهذه المشكلة على نحو ما أسلفنا؛ لذا، أجرينا التغيير بحيث تقدم عروض أسعار لمنتجات الشركة عموماً تكون مناسبة لنا وللزبون في وقت واحد.

هذا يعيدنا إلى التوتر بين القيم الناعمة والمعايير المالية الصعبة، التي من المفترض ألا تتناقض في نهاية المطاف، لكنها تتصادم في المحصلة؛ لأن المطلوب من الموظفين أن يعدّوا ميزانياتهم وأرقامهم. مما لا شك فيه أن لا مفر من الأمر في المشروعات التجارية، لكنني أعتقد أن القيم تغرس التوازن في ثقافة الشركة ونظام الإدارة، أي: التوازن بين العمليات التجارية القصيرة الأجل والعلاقة الطويلة الأجل، والتوازن بين مصالح المساهمين والموظفين والزبائن. ومهما يكن الأمر، فعليك أن تجري مراجعة، فالقيم

تساعدك على اتخاذ هذه القرارات ليس على أساس مخصوص، بل بطريقة منسجمة مع ثقافتك، وعلامتك التجارية، وبما تعنيه بصفتها شركة.

انظر إلى الطريقة التي نعوض بها مديرينا التنفيذيين المسؤولين عن جزء كبير من العلاقة مع العملاء. لقد قررنا أن نأخذ نصف تعويضاتهم ونحسبه ليس على أساس سنوي، بل على أساس ثلاث سنوات متتابة، فنحن نطلب إلى الزبائن إعطاء تقويم لأداء المدير في نهاية مدة المشروع، أو التعاقد الذي قد يمتد أكثر من سنة، وهذا يؤثر كثيراً في تحديد علاواته؛ لذا، فإن جزءاً كبيراً من تعويضه المالي يُبنى على مجمل ربحية المشروع، وعلى رضا العميل على المدى البعيد، ولا يمكن فصل أحد العاملين عن الآخر.

وهكذا، فقد حاولنا الحفاظ على التوازن في النظام ليتأكد لدينا أن الأمور ليست موجهة توجيهاً كاملاً نحو المكاسب المالية القصيرة المدى، وقد كنّا محقّين في ذلك:

فهناك أوقات سوف يجادل فيها العاملون قائلين: «حسناً، أنتم تدفوننا في كلا الاتجاهين»، وهذا نقاش مشروع. لكنني أعتقد، مع ذلك، أن أفضل مكان لذلك النقاش هو المستوى الأدنى في الشركة؛ لأن القرارات تُتخذ هناك وتكون مؤثرة، حيث تجري مثل هذه التفاعلات يومياً لدرجة أن أي أحد في الإدارة العليا لن يعرف بها. لكنك تأمل أن توفر القيم في هذه التفاعلات كلها توازناً مضاداً للسعي لتحقيق الأرباح في المدى القصير. وأعتقد أن امتلاكك ثقافة قائمة

على القيم أو عدم امتلاكك لها، هي ما يجعلك رابعًا أو خاسرًا على المدى البعيد.

**لقد طبقتم القيم الجديدة أكثر من عام، وأحدثت لديكم مشاعر قوية وتوقعات عالية، فما تخميننا تكم للمستقبل؟**

لقد بدأنا هذه المسيرة فورًا، وقد تستمر من عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة. لقد كنت في آسيا قبل مدة قصيرة، وعُقد اجتماع احتفالي لموظفي آي. بي. أم. عن القيم. وأعتقد أن ثلثي العاملين قد علموا بهذه الاجتماعات أو قرؤوا عنها؛ لكن الثلث الباقي لم يعلم بها، أو أن هذه القيم لم تتناغم معهم بعد؛ لذا، فأماننا كثير من العمل، لا لجعل كل موظف يحفظ العبارات البراقة الخاصة بالقيم الثلاث، بل علينا أن نقوم بجهد مكثف لسد الفجوات بين قيمنا المعلنة وواقع الشركة حاليًا، وهذا هو كل ما يهم في الأمر.

أعرف أنه لا يوجد في الفريق الإداري من هو متحمس لمبادرة القيم مثلي -مع أنهم لا يعلنون ذلك- لكن أعضاء الإدارة العليا الذين مروا بخبرة قرب انهيار الشركة، سوف يعملون ما بوسعهم للحيلولة دون العودة إلى الوضع السابق، فقد كان من الصعب عليهم تحمل استهزاء الأوساط التجارية من الحال الذي تردت إليه شركة آي. بي. أم.، وأنا أحظى بتأييد كامل من هؤلاء الأعضاء للمبادرات الراقية كلها لحمايةنا من الانتكاسة مرة أخرى، ولا شك في أن منظومة قيمنا تُعدُّ من أهم هذه المبادرات.

ثم خذ استجابة الموظفين للحوار عبر شبكة الاتصالات، حيث أعربوا عن طموحهم ليروا هذه الشركة في أوجها، والمثل هي التي تدفعهم إلى الانضمام إليها، وإلا فهناك أماكن كثيرة لكسب المال، إذا كان هذا الدافع لذلك، فلماذا يأتون إلينا؟

أعتقد أن السبب في ذلك أنهم يرغبون في أن يكونوا جزءاً من شركة تقدمية تحدث تغييراً في هذا العالم. إنهم يريدون أن يعملوا لدى شركة تدعم البحوث التي تفوز بجوائز نوبل، التي تغيّر طريقة تفكير الناس عن العمل نفسه، والقادرة على اتخاذ موقف صلب من المسائل غير الشعبية بناءً على المبادئ التي تؤمن بها.

أنت تعرف أن واتسون كتب إلى حكام الولايات الجنوبية في خمسينيات القرن الماضي أن شركة آي. بي. أم. لن تلتزم بقوانين التمييز بل بقوانين المساواة، ثم طبقت الشركة سياسة تساوي الفرص قبل فرضها بقانون: إنني أؤمن بأن أي شركة تنظر إلى نفسها بهذه الطريقة، وتدير نفسها بجديّة بناءً على ذلك، سوف تجذب كثيراً من الناس إليها. نحن لا نعدّهم بأن يحققوا ثراءً فورياً ربما كانوا سيحصلون عليه في الماضي عند الالتحاق بعمل جديد، لكننا يمكن أن نقدم لهم شيئاً يستحق أن يؤمنوا به، ويسعون إلى تحقيقه.

فإذا نجحنا في جعل معظم العاملين في هذه الشركة يتحمسون لذلك، فسوف ينضم إلينا بقية موظفي الشركة، وإذا أصبحوا ملتزمين بهذه القيم وبما نحاول إنجازه، فسوف أذهب للنوم ليلاً وأنا واثق بالمستقبل.