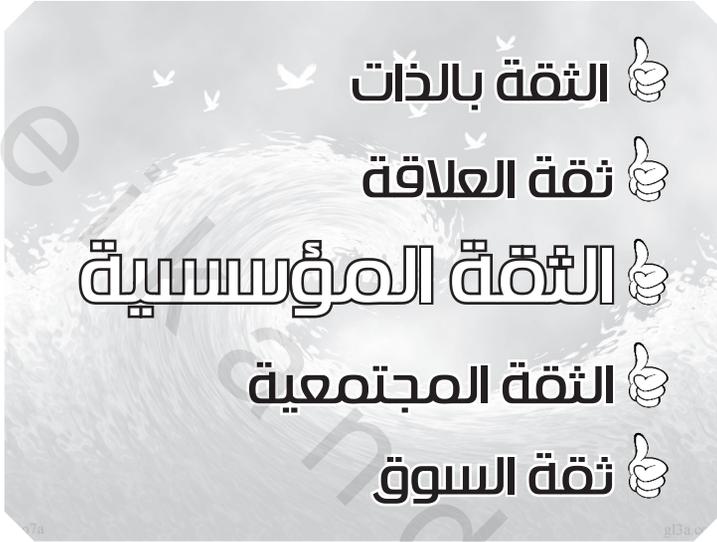


الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية

مبدأ التوافق



لم تعد المؤسسات تبني على القوة، وإنما على الثقة.

بيتر دراكر

في عملنا مع عملائنا - حتى قبل أن نتكلم عن العناصر الأساسية الأربعة أو الثلاثة عشر سلوكيًا - نسأل دائمًا أربعة أسئلة أود أن أسألها لك الآن. فإذا أخذت بضع دقائق للإجابة عن هذه الأسئلة في ذهنك قبل أن تواصل القراءة، فسيحدث ذلك فرقًا كبيرًا في قدرتك على المشاركة في أفكار هذا الفصل وتطبيقها.

- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المنخفضة؟
- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المرتفعة؟
- أي وصف ينطبق تمامًا على مؤسستك؟
- ما نتائج ذلك؟

في ورشنا وعروضنا، عادة ما يقول المشاركون: إنهم، في المؤسسات التي تتسم بالثقة المنخفضة، يرون السلوكيات الثقافية كالاتي:

- يتلاعب الناس بالحقائق أو يشوهونها.
- يكتُم الناس المعلومات، ويحتفظون بها.
- نيل الفضل أمر في غاية الأهمية.
- يقوم الناس بليّ الحقائق لمصلحتهم.
- الأفكار الجديدة تُقاوم، وتُقيّد على نحو صريح.
- تُخفى الأخطاء أو يتم التعتيم عليها.
- يشارك معظم الناس في لعبة إلقاء اللوم، ويذكرون الآخرين بسوء.
- يكثر الكلام جدًّا في أثناء أوقات الراحة.
- هناك عدد لا حصر له من «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
- هناك أمور كثيرة «لا يمكن مناقشتها».
- ينزع الناس إلى الإفراط في الوعود والتقصير في الوفاء بها.
- هناك قدر هائل من مخالفة التوقعات، التي يحاول الناس إيجاد أعذار لها.

• التظاهر بعدم حدوث الأمور السيئة أو إنكارها.

• انخفاض مستوى الطاقة.

• يشعر الناس غالبًا بتوتر عقيم - وبالخوف أحيانًا.

ويقول المشاركون: إنهم عادة يرون في المؤسسة مرتفعة الثقة سلوكيات

مختلفة، مثل:

• يتم تبادل المعلومات بصراحة.

• يتم الصّفح عن الأخطاء وتشجيعها بوصفها وسيلة تعلم.

- الثقافة السائدة متجددة ومبتكرة.
 - يخلص الناس للغائبين.
 - يتكلم الناس بصراحة، ويواجهون المشكلات الحقيقية.
 - هناك تواصل حقيقي وتعاون حقيقي.
 - يقسم الناس الفضل بكرم.
 - قلة «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
 - الشفافية قيمة مطبّقة.
 - الناس موضع ثقة، ويتسمون بالنزاهة.
 - هناك درجة مرتفعة من المساءلة.
 - هناك قدر ملموس من الحيوية والنشاط، ويمكن أن يشعر الناس بقوة دافعة إيجابية.
- وقبل أن نسأل المشاركين أي القائمتين تصف المؤسسة التي يعملون بها، ينظر معظمهم بالفعل إلى القائمة الأولى، ويضحكون قائلين: «تلك مؤسستنا، فهذا ما يحدث بالضبط في المؤسسة التي نعمل بها».
- ثم نطرح عليهم أسئلة عن نتائج هذه السلوكيات، مثل:
 - لماذا تشبّه العمل في مؤسستك؟
 - كم في المئة من وقتك تركز على العمل الحقيقي؟
 - ما مدى قدرتك على المشاركة - داخلياً؟ وخارجياً؟
 - كيف يتم التعامل مع «الأبقار المقدسة»؟(*)
 - إلى أي مدى تتصف ثقافتك بروح التعاون؟
 - ما معنى التجديد؟

(*) sacred cows تعبير يقصد به الأمور التي يرى البعض أنها بالغة الأهمية بالنسبة إلى بعض الناس، بحيث لا يسمحون لأحد بالتعرض لها أو نقدها (الترجمة).

- هل تشارك زملاء العمل؟
- إلى أي مدى يستطيع الناس تنفيذ الإستراتيجيات بصورة جيدة؟
- هل يعرف الناس أولويات المؤسسة؟
- هل يحصل صناع القرار على البيانات التي يحتاجون إليها كاملة من دون انتقائية؟
- كيف تسيّر الاجتماعات؟
- فيما يتعلق بالأخلاق... هل هي مسألة إذعان أم مسألة فعل الصواب؟
- ما مدى السيطرة؟
- ما أنواع النظم والعمليات في المكان؟
- ما تأثير ذلك على السرعة؟
- ما تأثير ذلك على التكلفة؟

الطريف أن صيحة الدهشة في هذا التدريب لا تحدث عندما يرى الناس آثار الثقة الضعيفة في مؤسساتهم، فهذا هو عالمهم، وهو ما يتعامل معه معظمهم كل يوم. لكن، صيحة الدهشة تأتي عندما يدركون أن هذا يحدث نتيجة خرق المبادئ - ليس على المستوى الفردي وحسب، وإنما أيضاً على المستوى المؤسسي. وليس الأمر مجرد خرق العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر فقط، بل أيضاً خرق مبادئ التصميم المؤسسي الذي يوجد توافقاً للقوى مع العناصر والسلوكيات. ويحدث هذا عندما ينتقد الناس، ولاسيما الرؤساء - سلوكيات العاملين في المؤسسة في بيئة منخفضة الثقة دون أن يفهموا مسؤوليتهم الشخصية عن إيجاد نظم تشجع بيئة الثقة المرتفعة، ونشرها والحفاظ عليها.

يقول آرثر ديليو. جونز، خبير التصميم المؤسسي: «تصمم جميع المؤسسات بصورة كاملة بغرض تحقيق من تشده من نتائج». وأود أن أضيف إلى ذلك: «تنظم جميع المؤسسات بصورة تامة لتصل إلى مستوى «الثقة» الذي تصل إليها».

ومن ثم، فإن لم يكن لديك مستوى الثقة وعوائد الثقة المرتفعة التي تنشدها في مؤسستك، فقد حان الوقت للنظر إلى مبدأ التوافق، وأن أوان النظر إلى البنى والنظم التي تنقل على نحو أبلغ كثيراً من الكلمات - النماذج الأساسية التي تؤثر على الثقة في الثقافة السائدة.

«إن المشروع الذي يكون في حرب مع نفسه [سوء توافق] لن تكون لديه القوة أو التركيز اللازمين للبقاء والازدهار في عالم اليوم المتنافس.»

البروفيسور جون أو. وايتني
كلية التجارة جامعة كولومبيا

قلت سابقاً: إن الثقة هي المتغير الخفي الذي يؤثر في كل شيء. وسبب اختلافها في المؤسسات أن القادة لا يبحثون عنها في النظم والبنى والعمليات والسياسات وأطر العمل التي تعتمد السلوكيات اليومية العادية عليها جميعاً. وهم يركزون على الأعراض - على وهج الشمس فوق سطح الماء - ولا يضعون النظارات التي تتيح لهم رؤية «الأسماك» تتحرك تحتها. وأنت بوصفك قائداً، يمكنك أن تكون ناجحاً في مستوى «الثقة بالذات»، و«ثقة العلاقة» لدرجة أن يثق الناس بك بوصفك شخصاً، لكنك بعد ذلك تخفق على مستوى «الثقة المؤسسية» عن طريق عدم تصميم النظم التي تشجع على الثقة، بل على عدم توافقها.

الرموز: مظاهر التوافق (أو نقصها)

في إحدى ورش العمل الخاصة بنا، قالت إحدى المشاركات: إن زوجها ترك الشركة التي كان يعمل بها أخيراً، والتحق بالأنشطة والأعمال المتصلة بالتعليم الجامعي؛ لأنه كان يشعر بأن ذلك هو مجال اهتمامه الحقيقي. لكن بعد مرور أربعة أيام قضاها في الجامعة، عاد إلى شركته السابقة، فإضافة إلى السياسات والإجراءات البيروقراطية في الجامعة، كان عليه أن يملأ طلباً مصدقاً من ثلاث جهات للحصول على قلم مثلاً؛ وكان جوهر ما قاله: «لا أريد أن أتعامل مع هذا، فأنا لا أحب تأثيره عليّ، ولا أحب الشعور الذي يصيبني به». والواضح أن السياسات في هذه الجامعة كانت «رمزاً» لعدم الثقة.

﴿ إن الثقة هي أشد المؤشرات دلالة على رضا الأفراد داخل مؤسساتهم. ﴾

جيم كوزيز وباري بوسنر
مؤلفا الكتب التجارية

رأيت سوء توافق مماثل في شركة كبرى للاستشارات، وقد بدأت الشركة تعاني مالياً، وفي محاولة لتدبير التكاليف، قام المسؤولون الماليون الجدد بوضع سياسة بديلة شديدة التفصيل، وتعوض النفقات ببطء. وكانت تحتوي على متطلبات بالغة التدقيق في التفاصيل التافهة مثل: «إذا وصلت إلى المطار لتعيد سيارتك المستأجرة، ولم تملأها بالوقود، فعليك أن تدفع نفقات ذلك شخصياً بتكلفة أعلى». كذلك كان المستشارون الذين يندفعون من عميل إلى عميل ثالث في مدن مختلفة، ويتدافعون لمجرد سحب رأس المال تقادياً للخسارة، يعاملون بوصفهم كسالى وغير مسؤولين. كما كان هناك مطلب آخر هو أنه ما لم يكن الناس في مستوى الشريك، فلن تدفع لهم الشركة تكاليف مكالمات هواتفهم الخلوية في أثناء رحلاتهم. وأكرر، كان الافتراض السائد هو أن هؤلاء المستشارين قد يستغلون هواتفهم المتنقلة في إجراء مكالمات شخصية بدلاً من استخدامها لأغراض العمل.

لقد أصبحت السياسة برمتها رمزاً واضحاً لعدم الثقة. لكن لحسن الحظ، كان لهذه الشركة مستشارون يتمتعون بمصداقية عالية، انتقدوا ذلك قائلين: «هذا الأسلوب لا يعجبنا، إنكم تعاملوننا بوصفنا أطفالاً، وثقتكم بنا منعدمة». ونتيجة لذلك، تغيرت السياسات في آخر الأمر، ونشأ عن ذلك توافق قيم الشركة الكبرى من الاحترام والثقة.

﴿ ينبغي أن يثق القادة الأكفاء فيمن حولهم. ﴾

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن،
ورئيس مجلس إدارتها.

يبين كلا المثالين تأثير عدم مراعاة البنى والنظم للمبادئ التي تعزز الثقة، ويظهران بوضوح قوة «الرموز» المؤسسية - تلك الأمور التي تمثل النماذج الأساسية وتنقلها إلى كل فرد داخل المؤسسة.

والحقيقة أن هذه الرموز قوية، وتحمل قيمًا متفاوتة، وتطغى دائمًا على اللغة المنمقة، وتنقل النماذج بصورة أبلغ كثيرًا من الكلمات، وهي تفعل ذلك بدرجة قياسية من التأثير. وقد قيل إن: «الصورة أبلغ من ألف كلمة»، وينطبق هذا الكلام على الرمز، فهو ينقل الكثير بسرعة شديدة لكثير من الناس.

ويمكن أن يكون الرمز إيجابيًا أو سلبيًا، ويمكن أن يتخذ صورًا عدة، ومن بينها الأشياء المادية، أو النظم والعمليات، أو السلوكيات المطبقة على نحو متمسق، أو القصص الأسطورية. وتشمل الرموز كل شيء من دليل السياسة المكون من 500 صفحة إلى كبار المديرين الذين يوقفون سياراتهم الفارهة في الأماكن المخصصة لانتظار سيارات الموظفين التنفيذيين، إلى المديرين التنفيذيين المعيّنين حديثًا الذين يرفضون قبول العلاوات؛ لأنها قد تترك انطباعًا خاطئًا لدى العمال، إلى أساطير مثل رد فعل هوارد شولتز بطريقة تتم عن اهتمام عندما قُتل موظفو ستاربكس. كذلك تتضمن الرموز الأعمال الفنية باهظة الثمن التي يتم شراؤها لحجرة مجلس الإدارة في حين يُسرح العمال، والمدير التنفيذي الذي يقرأ استثمارات عشرة آلاف عميلًا للتغذية الراجعة؛ لأنه يهتم حقًا برأي العملاء. وتشمل الرموز أيضًا أسطورة وحكاية مؤسسية تروى، وتعاد روايتها في أنحاء الشركة مثلما حدث عندما قام ديفيد نيليمان، المدير التنفيذي لشركة جيت-بلو لقيادة سيارته إلى مطار جون إف. كنيدي وسجل أسماء الركاب على حاسوبه الآلي الشخصي في أثناء انقطاع التيار الكهربائي في نيويورك.

في أحد أوقات حياتي، عملت في شركة كبرى لبناء العقارات، وكان لديها ثلاث قيم أساسية خاصة بالشركة: العمل بجهد، العمل بذكاء، الترويج عن النفس. وذات مرة، وصل إلينا أحد السماسرة مندوبًا عن عميل كان يرغب في إقامة مشروع ضخم، فقرر الحصول على عطاءات من أكبر عشرة مقاولين في المدينة.

تحمسنا للفكرة، لكن عندما مضينا في عملية التفاوض، اكتشفنا أن من الصعب العمل مع هذا السمسار؛ فقد كانت طلباته تثير الخلاف لدرجة أن اجتماعاتنا معه أصبحت شاقة وأحادية الاتجاه ومزعجة بالفعل. وعندما كنا نجلس في الاجتماع العاشر بشأن هذا المشروع، التفت إليّ الشريك الأكبر المسؤول قائلاً: «ستيفن، لديّ سؤال واحد: هل تشعر بأي بهجة بالعمل في هذه الصفقة؟» وكان لا بد أن أترف بأنني لا أشعر بأي بهجة. فقال: «حسناً، أنا أيضاً لا أشعر بأي بهجة. إن البهجة والترويح عن النفس من قيمنا، لكننا لا نشعر بأي ترويح أو بهجة، لذلك سنتراجع عن عطائنا. كان انسحابنا من فرصة كبيرة محتملة كهذه صادمًا للسمسار وعميله، لكنه كان متوافقًا تمامًا مع قيم الشركة، وأرسل هذا رسالة مؤثرة عبر التوجه السائد بأننا جادون فيما يتعلق بتلك القيم. وأصبح هذا القرار رمزًا لقيمنا، وصار يروى وتعاد روايته بوصفه جزءًا مهمًا من تراث الشركة. إن الرموز، مهما كانت أشكالها، تقيم بصور متفاوتة بوصفها تمثيلات وأشكالاً وصورًا للصواب والخطأ في أي مؤسسة.

كما لا يمكن أن يوجد قائد موثوق به مدة طويلة في مؤسسة كبرى إلا إذا كان هناك حكايات أسطورية مقنعة عنه، وبصفة خاصة عن نزاهته وثباته على المبدأ.

هنك بروديرز، رئيس شركة كاب جيمني أي آند أي، فرع هولندا

واليك بعض أمثلة الرموز التي تنقل الثقة المرتفعة، وتبنيها:

1 - بعد سنوات عدة من انطلاق شركة هيوليت - باكارد (إتش بي HP)، قام أحد المؤسسين، بيل هيوليت، بزيارة قصيرة إلى مخزن الشركة في إحدى عطلات نهاية الأسبوع ليأخذ إحدى الأدوات، فقط ليرى إن كان ثمة قفل يغلق صندوق الأدوات، وهذا يتناقض مع مبدأ الشركة الواضح الذي وضعه منذ البداية، ويقضي بإبقاء جميع صناديق قطع الغيار مفتوحة؛ حتى يتمكن موظفو شركة إتش بي من الحصول بسهولة على أي أدوات يحتاجون إليها. وقد اتخذ قرار الإبقاء على الصناديق مفتوحة عن عمد؛ لإظهار الثقة بموظفي شركة

إتش بي، وقد نبع ذلك من تجربة أحد المؤسسين، ديفيد باكارد، قبل سنوات عدة، حين كان يعمل لحساب إحدى الشركات التي كانت تضع صناديق الأدوات وقطع الغيار تحت حراسة مشددة «لتضمن ألا يسرق موظفوها أي شيء».

ولأن وجود القفل على باب غرفة المخزن أزعجه، قام هيوليت بكسره وإلقائه بعيداً وفتح الغرفة، ووضع مكان القفل لافتة كتب عليها: «شركة إتش بي تثق بموظفيها». ومنذ ذلك اليوم، أصبحت الصناديق المفتوحة بحق رمزاً للثقة - رمزاً يحث على الانتماء والإبداع. وأكد، ببلاغة أكثر من أي شيء آخر، أن الشركة «جعلت العاملين في شركة إتش بي موضع ثقة واثمان عظيمين». وكما قال باكارد فيما بعد: «كانت الصناديق وغرف المخازن المفتوحة رمزاً للثقة، الثقة التي هي أساس الأسلوب الذي تمارس به شركة إتش بي نشاطها التجاري.

2 - في وقت ما حين كانت كتيبات الشركة وأدلة سياستها الخاصة بالموظفين تصل إلى مئات عدة من الصفحات، كان دليل سياسة شركة نورديستروم، كما قلت سابقاً، يتكون من بطاقة واحدة فقط، نقرأ على أحد وجهيها:

دليل الموظف

مرحباً بك في نورديستروم

نسعد بوجودك مع شركتنا

هدفنا الأول هو تقديم خدمة متميزة للعملاء

ضع أهدافاً سامية شخصية ومهنية على حد سواء

ولدينا ثقة كبيرة بقدرتك على تحقيقها

لذلك، فإن دليل الموظف لدينا بسيط للغاية،

فليس عندنا سوى مبدأ واحد.

وعلى الوجه الآخر نقرأ:

مبدأ واحد

استخدم حكماً صائباً في كل المواقف

ورجاءً لا تتردد في أن تسأل رئيس قسمك، أو مدير المخازن
أو مكتب الموارد البشرية أي سؤال في أي وقت.

وحسبما قال ديفيد سيروتا، ولويس أ. ميشكايند ومايكل إيروين ملتزار في
كتابهم «الموظف المتحمس»:

هذا الدليل ذو الصفحة الواحدة يقول عن الشركة ما يمكن أن يقال في
مجلدات، وكذلك يلقي الضوء على اهتمام نوردستروم برضا العميل، وثقافتها
غير البيروقراطية المتعمدة، والثقة التي تضعها في قدرات الموظفين وشخصيتهم.
وهذا البيان هو خلاصة الأمر في كلمات لشركة مرحبة ومحترمة.

إن «دليل الموظف» في نوردستروم رمز للثقة، وهو يتفق تماماً مع قيمهم
المذكورة، وهي توفير خدمة متميزة للزبون عن طريق أناس يعملون عقولهم
الراجعة.

3 - إذا دخلت إلى مكتبي مايكل ديل - رئيس مجلس الإدارة، وكيفين رولينز -
الرئيس والمدير التنفيذي في شركة ديل، ستكتشف أن هذين الرئيسين قد
نظما منطقة عملهما، بحيث لا يوجد سوى جدار زجاجي شفاف بينهما، كما
وضعا مكتيبهما متقابلين، كذلك، نرعا الأبواب من مفصلاتها؛ لكي يتمكننا من
التحدث بحرية طوال الوقت. وأصبح هذا رمزاً عظيماً لثقتهم بالنسبة إلى
ثقافة شركة ديل بأسرها - أصبح رمزاً على أن هذين القائدين صريحان تماماً
مع بعضهما، وعلى أن أي منهما لا يتكلم عن الآخر من وراء ظهره.

ما الرموز الموجودة في شركتك أنت؟ وماذا تنقل هذه الرموز لمن يعينهم الأمر
في الداخل؟ هل تتفق الرموز مع المبادئ التي توجد ثقة عالية؟ وما نتائج ذلك؟

كيف تؤثر على التغيير المؤسسي؟

إذا كانت الرموز في مؤسستك تنقل عدم الثقة، وتغرسها - أو تقلل الثقة عن المستوى الذي تشده - ارجع إلى العناصر الأساسية الأربعة، وضع قبعتك المؤسسية، واسأل نفسك:

- هل تتسم مؤسستي بالأمانة؟ هل نعرف ما نمثله؟ هل تعكس البنى والنظم لدينا نموذجاً أساسياً للاحترام والثقة؟ هل لدينا ثقافة الأمانة؟ والتواضع؟ هل يستمع كل منا إلى أفكار الآخر؟ هل يمكن أن نقترف أخطاءً ونقر بها؟ هل لدينا الشجاعة لنشارك في الأمور الصعبة؟ هل تشجع نظمنا وبنيتنا على اتخاذ مسلك أخلاقي؟
- هل لدى مؤسستي قصد طيب؟ هل لدينا ثقافة الاهتمام - بعضنا ببعض؟ بعملائنا؟ بعملائنا؟ هل نريد في الحقيقة أن يربح كل الناس؟ هل تم وضع النظم بحيث تشجع التعاون لا التنافس؟ هل يشجع النظام الناس على تداول الأفكار والمعلومات بحرية - أم أنها تشجعهم على كتمانها؟
- ما قدرات مؤسستي؟ هل لدينا وسيلة لتوصيل القيمة؟ هل نجتذب، ونحافظ على المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب (TASKS) التي نحتاج إليها للمنافسة في أسواق اليوم؟ هل يجلس الرجل المناسب في المكان المناسب في الحافلة؟ هل نواصل التجديد والابتكار؟ هل نعيد اكتشاف أنفسنا إذا احتاج الأمر؟
- هل تحقق مؤسستي نتائج؟ هل نحقق ما وعدنا به؟ هل يمكن أن يعتمد علينا الناس في إيجاد قيمة وتحقيق التزامات؟ هل لدينا سجل شخصي يعزز الثقة بالنفس؟ هل يرشحنا العملاء لأشخاص آخرين؟ هل نحرز النتائج بطريقة تبعث على الثقة؟

إذا وجدت أن مؤسستك ينقصها شيء في أي من هذه المجالات، فقد حان الوقت لتنظيم القوى وبناء الثقة المؤسسية^(*). وحتى إن لم تكن أنت الرئيس الرسمي للمؤسسة، فهناك أمور يمكنك التأثير عليها. فإن لم تستطع أن تؤثر، فخطوتك الأولى هي العودة إلى العناصر الأساسية الأربعة بوصفك فرداً، وقم بتنمية مصداقيتك حتى تتمكن من ذلك.

إن بعض أفكار تطبيق العناصر الأربعة نفسها التي تصلح للمستوى الفردي تساعد على التنظيم على المستوى المؤسسي أيضاً، على سبيل المثال:

لزيادة النزاهة المؤسسية، يمكنك إيجاد أو تحسين مهمتك المؤسسية أو بيان القيم، وإشراك كل فرد في العملية لضمان أن ذلك ليس مجرد ملاحظات تافهة معلقة على الجدار. يمكنك أيضاً أن تعمل على إنشاء ثقافة الالتزام والوفاء بالالتزام داخل المؤسسة. ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى الرؤساء، وهو مهم تحديداً في الأمور الصغيرة، ولقد سمعت عن مواقف كان الرؤساء فيها، على ما يبدو، لا يأخذون الالتزامات البسيطة مأخذ الجد، وقد انتشر هذا الأمر إلى حد أنه منذ مدة طويلة، كان كل الناس يتعاملون مع الالتزامات الداخلية ببساطة.

ولتحسين القصد المؤسسي، يمكنك أن تتأكد أن مهمتك وقيمك تعكس الدوافع والمبادئ التي تبني الثقة. ويمكنك أيضاً أن تكون قدوة في الاهتمام. وتذكر أن التأثير في أي مؤسسة يحدث عندما يُظهر شخص ما - ولاسيما الرئيس - الاحترام ويبين الاهتمام. إضافة إلى ذلك، يمكنك العمل على إيجاد نظم تقوم بتنفيذ أجندة منفعة متبادلة - نظم تستخدم اتفاقات المساءلة في العمل، وتشجع التعاون، وليس التنافس، وتُظهر الثقة.

لزيادة «القدرات» المؤسسية، يمكنك اتخاذ خطوات للتأكد أن البنى والنظم في مؤسستك (ومن بينها أنظمة التوظيف والأجور والتعويضات) قد صممت،

(*) للحصول على مذكرة تنفيذية مجانية عن كيفية قياس الثقة وتأثيرها على المؤسسة، إضافة

إلى عينة من فحص دقيق للثقة المؤسسية، ارجع إلى www.speedoftrust.com

بحيث تجتذب المواهب التي تحتاج إليها للمنافسة في سوق اليوم، وتحافظ عليها. يمكنك توفير التدريب والتوجيه المستمر (أنظمة التنمية) لتأكيد الصلة والرضا الذي يأتي من التقدم. ويمكنك التأكد أن نظم المعلومات وصنع القرار تتفق والجهود الرامية إلى تحقيق الحاجات المؤسسية واحتياجات العميل.

ولتحسين النتائج المؤسسية، يمكنك أن تساعد الناس على إيجاد رؤية مشتركة تتعلق بالنتائج المنشودة من خلال منظومة تتضمن سلسلة أهداف وتحقيق كل منها في الوقت نفسه. ويمكنك أيضًا عمل «بطاقة درجات متوازنة» تعكس النتائج فيها تحقيق احتياجات جميع المعنيين، وليس أصحاب العمل وحسب. إضافة إلى ذلك، يمكنك إيجاد بيئة يتاح للناس فيها فرصة أن يحاسبوا على النتائج، وليس على الأعمال - بصورة دورية.

إنني أضمن لك أنك إن وضعت نظارات الثقة الخاصة بك، فسترى تأثير تقوية هذه العناصر الأساسية الأربعة في مؤسستك على أي مستوى تحدده، وستدهشك النتيجة. وإذا كنت حقًا «تفعل» الأمور اللازمة لتقوية العناصر الأساسية، فإن النتائج الإيجابية فيما يتعلق بالتنظيم - وعوائد الثقة التي تتدفق منها - ستكون مبهرة.

بعدما تتناول العناصر الأربعة على المستوى المؤسسي ضع في حسابك الدرجة التي تُظهر بها ثقافتك المؤسسية السلوكيات الثلاثة عشر، وتشجع عليها. راجع الجدول الآتي مرة أخرى، وارْتدِ في هذه المرة قبعتك المؤسسية، أي جهة من الجدول تصف بدقة أكبر الثقافة السائدة في «مؤسستك»، أيًا كان تعريفك لها؟

النقيض / الصورة الزائفة	السلوك	ا	ل
الكذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق.	التحدث بصراحة	_____	

عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام، إظهار الاحترام أو إظهار عدم الاحترام فقط لهؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء.	ل ل ل ل ل ل	إظهار الاحترام	ش
الامتناع عن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر.	ل ل ل ل ل ل	تحري الشفافية	خ
عدم الاعتراف بالأخطاء أو عدم تصحيحها، إخفاء الأخطاء.	ل ل ل ل ل ل	تصحيح الأخطاء	ص
خداع الناس لمصلحتك، نسب الفضل لنفسك، ذكر الناس بالحسنى أمامهم. والحديث بالسوء عنهم من وراء ظهورهم.	ل ل ل ل ل ل	إثبات الإخلاص	ي
الفشل في تحقيق النتائج، التحدث عما قمت به من عمل، وليس عما أحرزته من نتائج.	ل ل ل ل ل ل	إحراز النتائج	ة
التدهور، عدم الاستثمار في التحسين، فرض حلك الوحيد على كل مشكلة.	ل ل ل ل ل ل	تطوير الذات	ا
دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية.	ل ل ل ل ل ل	مواجهة الحقيقة	ل

ك	توضيح التوقعات	افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة.	_____
ف	استخدام مبدأ المساءلة	عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية.	_____
ا	الاستماع أولاً	عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم.	_____
ء	الوفاء بالالتزامات	عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقاً.	_____
ة	منح الثقة	الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة، ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة.	_____

والآن، إذا كان أفضل وصف لثقافتك المؤسسية يقع على الجهة اليسرى من الجدول في واحد أو أكثر من هذه السلوكيات، فاسأل نفسك عن السبب؟ ماذا يوجد في بنى المؤسسة وأنظمتها يكافئ - سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية - سلوك الثقة المنخفضة؟

كجوهـر الأمر يغيـر دائـمًا سلوك الناس.

بروفيسور جون كوتر، كلية التجارة بهارفارد

قبل بضعة أسابيع، أعاد صديق لي جهازًا للصوت المجسم (ستيريو) لم يُفتح، كان قد تلقاه هدية، إلى قسم خدمة العملاء في شركة كبرى للبيع بالتجزئة.

كانت معه الفاتورة، وكان واضحًا أن الصندوق لم يُفتح مطلقًا. وبعدهما وقف في الصف دقائق عدة، قالت له إحدى موظفات قسم خدمة العملاء: «أسفة لن أستطيع إعادة ثمن هذا قبل أن يأتي موظف من قسم الإلكترونيات ليفحص هذا الصندوق. فشعر صديقي بالإحباط، وأشار إلى أنه في عجلة من أمره، والواضح أن الصندوق لم يفتح قط. واتفقت موظفة قسم خدمة العملاء تمامًا مع صديقي على أن الصندوق لم يفتح قط. لكنها قالت: إن سياسة الشركة تقضي بتكليف متخصص في الإلكترونيات لفحص الجهاز، وإن عليها تنفيذ هذه السياسة. وقد استغرق وصول موظف الإلكترونيات أكثر من عشر دقائق، وعندما جاء لم يفعل سوى أن نظر إلى الصندوق، وأعلن أن الواضح أن الصندوق لم يُفتح قط، وقال: إنه لا داعي للفحص. فخرج صديقي من المتجر وقد قرر ألا يعود إليه مطلقًا، وحكى هذه القصة لعدد كبير من الناس.

كما ترى، كانت هذه الشركة تركز على الأمور الداخلية، وواضح أنها لم تكن متسقة مع مبادئ خدمة العملاء ومنح الثقة لموظفيها لإعمال عقولهم، وهذا يؤثر بشدة على النتيجة النهائية.

إن التحليل الدقيق لجميع أنظمتك وهياكلك - بما في ذلك المعلومات والاتصال وصنع القرار والأجور - سيحدد تمامًا مناطق عدم التوافق. وسيبين لك أين ستدفع ضريبة، وأين ستفقد السرعة، وأين ستزيد التكلفة، وأين ستضيع منك العوائد التي كان يمكن أن تجنيها من الثقة المرتفعة.

وفي النهاية، ستحتاج إلى التأكد أن نماذج القيادة تتوافق مع المبادئ التي توجد الثقة. فعندما لا يصدق القادة إمكانية الثقة بالناس أساسًا، فإنهم ينشئون أنظمة وهياكل تعكس ذلك الاعتقاد، مثل التسلسل الهرمي، وتعدد طبقات الإدارة وبطء العمليات. وفي آخر الأمر، ستساعد هذه الأنظمة والهياكل تبعًا على إنتاج سلوكيات عدم الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس لا يمكن الوثوق بهم في المقام الأول، ويصبح ذلك دائرة انحدارية مفرغة.

كأن الطريقة المؤكدة لجعل شخص ما غير جدير بالثقة هي ألا تتق به، وتبين له أنك لا تتق به.

هنري ستيمسون، وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق

يبرهن ديفيد باكارد على حقيقة هذه الحلقة المفرغة من خلال تجربته في العمل في الشركة التي كانت تضع حراسة مشددة على غرف المخازن وصناديق الأدوات بها، فيقول:

تعلمت، في وقت مبكر من حياتي العملية، أن بعض المشكلات يمكن أن تنشأ عن انعدام ثقة الشركة في موظفيها... فضي مواجهة إبداء عدم الثقة السافر [وضع الأقفال على الصناديق] خطط كثير من الموظفين لإثبات أن عدم الثقة له ما يبرره، فكانوا يخرجون بالأدوات كلما تيسر لهم ذلك.

على العكس من ذلك، عندما يؤمن قادة مثل ديفيد باكارد وبلاك نورديستروم وديفيد نيلمان إيماناً عميقاً بإمكانية الوثوق بالناس، فإنهم ينشئون أنظمة وهياكل تعكس ذلك الاعتقاد، مثل فتح صناديق المخزن، ودليل الموظف المكون من صفحة واحدة، وموظفي حجز التذاكر من المنازل. وتعزز هذه الأنظمة والهياكل وتساعد بصفة أساسية على إنتاج سلوكيات الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس يمكن الوثوق بهم بادئ ذي بدء. من هنا، تعمل النماذج والسلوكيات معاً لتنشئ حلقة تصاعديّة فعالة.

إن العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر هي أدواتك، وهي مفاتيح إيجاد توافق مؤسسي وثقة، وتبعث فيك القوة لإحداث تحولات على مستويات ثلاثة في آن واحد: أن تساعد المعنيين بالأمر في الداخل على «رؤية» تأثير الثقة على كل علاقة وعلى كل نتيجة في مؤسستك، وعلى «التحدث» عن الثقة بطريقة تشجع على التفاهم والحوار وحل المشكلات، وعلى «التصرف» بطرق تبني الثقة. كذلك فهي تمكنك، بوصفك قائداً، من إنشاء مؤسسة عالية الثقة - وسيعكسها رموز مؤسستك ونتائجها النهائية على حد سواء.

من الضرائب إلى العوائد

إن لم يكن لديك بعد حافظ كافٍ للعمل على زيادة الثقة في مؤسستك، فأليك مجموعة إضافية من المعلومات التي أعتقد أنها ستكون «الحجة الدامغة».

قلت: إنه إن لم يكن لديك مؤسسة عالية الثقة، فإنك تدفع ضريبة، وهي ضريبة ضائعة. ففي حين أن هذه الضرائب قد لا تظهر على نحو مناسب في إقرار الدخل بوصفها «ضرائب الثقة»، فإن هذا لا ينفي أنها موجودة متكررة في صورة مشكلات أخرى. لذلك أدعوك إلى وضع نظارات الثقة الخاصة بك؛ لكي تتمكن من رؤية ما يحدث تحت السطح. وأود أن أريك الضرائب الخفية في مؤسستك، وبعدها سأريك العوائد الاستثنائية التي يمكن أن تأتي من الثقة المرتفعة.

الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة

1. التزويد

التزويد هو زيادة بلا ضرورة. ولا شك في أن اللجوء إلى تكرار وحدات المهام الحساسة، وإدارة البيانات أمر ضروري، لكن ضريبة التزويد ترتفع في التسلسل الهرمي المؤسسي المبالغ فيه، عند تعدد طبقات الإدارة، والبنى المتشابكة التي تم تصميمها جميعاً لضمان السيطرة، وتنشأ في معظمها عن مبدأ أنه ما لم يُراقب الناس مراقبة دقيقة فلا يمكن الوثوق بهم، وهذا أمر مكلف للغاية.

حكى لي والدي تجربة مر بها، عندما قدم عرضاً إلى مؤسسة ألعاب في لاس فيجاس. وأرته الإدارة طابق القمار في «الكازينو» (نادي القمار). وأشاروا إلى أنه بسبب انخفاض الثقة في المكان، إضافة إلى ارتفاع احتمال التعرض للسرقة، فإن طابق القمار به من أربعة إلى خمسة مستويات للإدارة، ومن ثم فإن لديهم أناساً يراقبون أناساً يراقبون أناساً. لكن في سيناريو آخر يتسم بارتفاع الثقة كان مستويان فقط يكفيان للإدارة.

في بعض الأحوال، تعدّ إعادة العمل، وإعادة التخطيط أيضًا من نفقات التزويد التي يسببها سلوك الثقة المنخفضة. ففي تطوير برمجة الحاسب، يمكن أن يستهلك 30 إلى 50% من النفقات مخصصة لإعادة العمل أو التنقيح. وفي التصنيع، يمكن أن تفوق نفقات إعادة العمل التكلفة الأصلية لإنتاج السلعة.

2. البيروقراطية

تضم البيروقراطية القواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والعمليات المعقدة والمزعجة. وتنعكس في المبالغة في أوراق العمل والروتين الحكومي، والتنظيمات، وتعدد طبقات الموافقة (على الطلبات المقدمة)، واللوائح الحكومية. فبدلاً من التركيز على التحسين المستمر، والتطور، لا تضيف البيروقراطية سوى تعقيد وعجز - وتكاليف - إلى الوضع القائم. وحسبما قال منظر الإدارة لورانس بيتر: «البيروقراطية تحمي الوضع القائم، وقد ولى الزمن الذي يفقد فيه الوضع الراهن مكانته».

إن تكاليف البيروقراطية في جميع أنواع المؤسسات - بما فيها المؤسسات الحكومية والرعاية الصحية والتعليم والمنظمات غير الربحية والتجارية - تكاليف هائلة. فعام 2004، قُدرت تكلفة الخضوع للقوانين والتنظيمات الفيدرالية وحدها في الولايات المتحدة بنحو 1.1 تريليون دولار. أي أكثر من 10% من الناتج القومي العام. وفي ألمانيا تذكر المستشار الألمانية أنجيلا ميركل أن نسبة من 4-6 من عوائد مبيعات المشروعات التجارية المتوسطة يتم إنفاقها على الإذعان البيروقراطي. وعام 2003، كانت تكلفة بيروقراطية الرعاية الصحية في الولايات المتحدة 399 مليار دولار - أي أكبر كثيراً من تكلفة توفير الرعاية الصحية لغير المشاركين في التأمين الصحي كافة.

إن انخفاض الثقة يسبب البيروقراطية، والبيروقراطية تتسبب في انخفاض الثقة، وتسود البيروقراطية المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة.

3. السياسات

في أي مؤسسة يتم تعريف «السياسات» بأنها استخدام تكتيكات وإستراتيجيات لاكتساب القوة. وتجعل سياسات المكاتب أي ثقافة تنقسم على نفسها بإيجاد صراع مع ما يسميه الكاتب لورانس ماكجروجر سيرفن «عدو الداخل» وليس عدو الخارج.

تولد سياسات المكتب سلوكيات مثل منع المعلومات، والنزاع الداخلي، ومحاولات «الشطط في تفسير الإشارات البعيدة»، والعمل بأجندات خفية، والتنافس بين الأقسام، والغيبة، واجتماعات ما بعد الاجتماعات. وينتج عن تلك السلوكيات جميع أنواع إهدار الوقت والمواهب والطاقة والمال. إضافة إلى أنها تسمم ثقافات الشركة، وتخرج عن الإستراتيجية وتجهض المبادرات، وتدمر العلاقات، والحياة العملية. أما التكاليف غير المباشرة المرتبطة بسياسات المكتب فتقدر بنحو 100 مليار دولار سنوياً، وقال بعض المراقبين: إن التكلفة أعلى من ذلك.

وتزدهر سياسات المكتب في مناخ الثقة المنخفضة، وبصور عدة، «السياسات» نقيض الثقة.

4. التخلي

يحدث التخلي، عندما يستمر الناس في العمل في شركة ما، لكنهم من الناحية الفعلية تركوا العمل (وعادة ما يشار إلى هذا بأنه «ترك العمل مع البقاء في المكان»). وهم لا يبذلون من الجهد إلا ما يجب عمله للحصول على الراتب وعدم الفصل من العمل، لكنهم لا يعطون مواهبهم أو إبداعهم أو طاقتهم أو مشاعرهم، وهم موجودون بأجسادهم فقط، لا بقلوبهم ولا بعقولهم. وهناك أسباب عدة للتخلي، لكن أحد أكبر هذه الأسباب هو مجرد أن الناس لا يشعرون بأنهم موضع ثقة.

وضعت مؤسسة جالوب تقديراً متحفظاً لتكلفة التخلي في أمريكا وحدها هو من 250 إلى 300 مليار دولار سنوياً. وتقدر أبحاثهم أن 28% فقط من موظفي

الولايات المتحدة يستغرقون في العمل، وتخفض هذه النسبة عن ذلك في دول أخرى عدة. وفيما يتعلق بالثقة، تظهر أبحاث جالوب أن 96% من الموظفين المستغرقين في العمل يتقنون في الإدارة، في حين يثق بها 46% فقط من المتخيلين فعلياً. وكما يقول السؤال القديم الجديد: ما الذي جاء أولاً الدجاجة (عدم الثقة) أم البيضة (التخلي)؟ إنها دائرة ذاتية الاستمرار تصل بالمؤسسة إلى العجز، أو حتى تصيبها بالشلل التام.

5. التسرب

يمثل تسرب الموظفين تكلفة هائلة للمؤسسات وفي الثقافات التي تتسم بانخفاض الثقة، يتجاوز مستوى التسرب المعدل في مجال الصناعة أو السوق. وأنا لا أتحدث عن تسرب الكسالى المرغوب فيه، وإنما عن تسرب العاملين النشطاء غير المرغوب فيه. فانخفاض الثقة يسبب التحرر من العمل ما يؤدي إلى التسرب - وبصفة خاصة تسرب من لا تريد أن تخسرهم. فالعاملون النشطاء يحبون أن يكونوا موضع ثقة، ويفضلون العمل في بيئات تتمتع بثقة مرتفعة، ويعدون عدم كونهم موضع ثقة إهانة لهم، وفي النهاية سيبحث عدد كبير منهم عن وظيفة يكونون موضع ثقة فيها. وينبع هذا التسرب أيضاً من أول ضريبتين. فالناس لا يحبون التعامل مع بيروقراطية البيئة منخفضة الثقة وسياستها، لذلك يتركون العمل، أو حسبما ترى أبحاث جالوب، تكون علاقتهم برؤسائهم المباشرين في غاية السوء (أي تتسم بانخفاض مستوى الثقة) فيتركون العمل.

إن التسرب غير المطلوب باهظ الثمن، إذ إنه يكلف الشركات، في المتوسط، أعلى من الراتب السنوي لاستبدال موظف حالي بمقدار مرة ونصف المرة أو مرتين.

إن لم تتسم ثقافة مكان العمل الخاص بك بالانفتاح والأمانة، فلن ينتج عنها رضا الموظف، وستعرض لخبرة تسرب الموظفين ونقص الإنتاجية الذي سيكلفك مالا وأفكاراً ووقتاً. من ناحية أخرى، إذا كان جو العمل جواً أخلاقياً ومثمراً وإيجابياً، فسيبقى الناس، ويلتزمون بالبقاء. وسيقودون شركتك إلى الأمام.

كنت مردوخ، رئيس شركة أو. سي. تانر ومديرها التنفيذي

6. التولي

التولي هو تسرب المساهمين، وليس الموظفين. فعندما تكون الثقة داخل مؤسسة ما منخفضة، فإنها تكتسب استمرارية في التفاعل في السوق، مسببة تسرباً أكبر بين الزبائن والموردين والموزعين والمستثمرين. ويصير هذا مشكلة أكبر عندما تستمر التقنيات الحديثة، مثل المدونات، في التطور لأنها تمكن الموظفين من توصيل تجربتهم بفاعلية إلى العالم.

وحيث لا يكون الموظفون موضع ثقة فإنهم يميلون إلى تمرير عدم الثقة إلى عملائهم، وفي النهاية يبتعد العملاء. وقد حكى لي شقيقتي عن مطعم ذهبت إليه أخيراً، وسألت النادل عما ينصح قائمة الطعام، فكانت إجابته: «أنصحك بالذهاب إلى مطعم آخر».

والآن، أنا لا أعرف سياق تعليق هذا النادل، لكنني أعرف أن الموظفين يميلون لمعاملة الزبائن بطريقة معاملة الإدارة لهم. ولهذا يقول كولين باريت، رئيس شركة طيران ساوث ويست ورئيس العمليات بها: «لأننا نتعامل مع خدمة العملاء بالطريقة نفسها تماماً - سواء داخلياً أو خارجياً - فإنني أمنح درجة الأهمية نفسها لكلمة «ثقة» عند الحديث عن الموظفين والركاب على حد سواء».

تشير دراسات انصراف العملاء إلى أن التأثير المالي لضرورة اكتساب عميل جديد في مقابل الاحتفاظ بعميل موجود تأثير خطير، يقول البعض: إنه قد يصل إلى 500%.

7. الاحتيال

الاحتيال هو عدم أمانة وتخريب وإعاقة وخذاع صريح - وتكلفته باهظة. وفي الواقع، بل إن معظم الضرائب المؤسسية الست الأولى هي بحق نتيجة رد فعل الإدارة تجاه «ضريبة الاحتيال» هذه - وبصفة خاصة ضريبتى التزيد والبيروقراطية. لذلك، فإضافة إلى كل الضرائب الفردية، هناك ضريبة دائرية قائمة - «ضريبة الاحتيال» - تولد أنواعاً متعددة من ضرائب انخفاض الثقة الموجهة للتعامل مع الاحتيال، لكنها في أثناء هذه العملية تسبب بدورها استنزاف الوقت والمال.

في دراسة أجرتها عام 2004 جمعية دارسي الاحتيال المعتمدين قدرت أن الشركة الأمريكية المتوسطة تخسر 6% من عائدها السنوي بسبب بعض أنواع النشاط الاحتيالي. ففي حالة شركة «إنرون» بلغت ضريبة الاحتيال في النهاية 100% ما تسبب في انهيارها.

إن الاحتيال تحديداً مشكلة تتعلق بالشخصية - افتقار إلى النزاهة مجتمعاً مع تمركز القصد حول الذات. فإذا كانت وسيلتنا الوحيدة للاقتراب من مشكلة هذه الشخصية هي بإحكام السيطرة، ووضع قدر أكبر من الرقابة في المكان، فلن نخفض ضريبة الاحتيال إلا بقدر ضئيل، وخلال تلك العملية تتولد الضرائب الست الأخرى، وهي مجتمعة أكبر كثيراً - ربما بخمس إلى عشر مرات - من ضريبة الاحتيال الأصلية.

ترى الفطرة السليمة أن نرجع، ونتناول هذه المشكلة على نحو مختلف، مع استخدام العناصر الأساسية الأربعة للمصداقية، ونحتاج هنا إلى استخدام الشخصية والقدرة على حد سواء، ويجب أن نركز تدريبنا وتطورنا على مساعدة الناس لزيادة النزاهة وتحسين القصد، ونحتاج إلى بناء ثقافة أخلاقية والاعتماد عليها لتصبح العنصر الأساسي الذي يفرض القيم والمعايير الثقافية، فكما قال عالم الاجتماع إميل دوركايم: «عندما تكون المعايير [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون المعايير قاصرة، فلا يمكن فرض القوانين».

وجوهر الأمر هو تقوية المعايير أو القيم الثقافية، فمن دونه ليست هناك وسيلة تكفي لفرض الخضوع للقانون في كل مكان.

كما لا يمكن أن تحل القوانين محل الشخصية.

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة يو إس فيدرال ريزيرف

عندما تضيف تكلفة كل هذه الضرائب التي تفرض على المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة، فهل هناك أي شك في وجود صلة مباشرة قوية، ولا تقبل الجدل بين انخفاض الثقة وانخفاض السرعة وارتفاع التكلفة؟

العوائد المؤسسية السبعة للثقة المرتفعة

نتقل الآن إلى الثقة المرتفعة، الواضح أن العوائد هي عكس الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة تمامًا. فالحد من التزيد والبيروقراطية والتخلي والسياسات والتسرب والتولي والاحتيايل أو التخلص منها، سيصنع بالتأكيد فرقاً إيجابياً هائلاً في حسابات الثقة ونتائجها في أي مؤسسة.

لكن ثمة عوائد إضافية للثقة المرتفعة - عوائد تُظهر بوضوح أن الثقة تؤثر دائماً على السرعة والتكلفة... وأيضاً على معيار ثالث: القيمة.

1. القيمة المتزايدة

تزيد الثقة المرتفعة «القيمة» في بعدين:

البعد الأول هو قيمة المساهم - والبيانات التي تثبت ذلك حاسمة. وكما ذكرت سابقاً، في دراسة واطسون ويات عام 2002، تتفوق مؤسسات الثقة المرتفعة على مؤسسات الثقة المنخفضة في الأرباح الإجمالية للمساهمين (سعر السهم زائد العوائد) بـ 286%. إضافة إلى ذلك، حسب دراسة قامت بها مجموعة راسل الاستثمارية عام 2005، فإن «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في الولايات

المتحدة» حسب مجلة «فورتشن» (حيث تشكل الثقة 60% من المعايير) جنت أكثر من أربعة أضعاف أرباح السوق العام طوال السنوات السبع السابقة. وحسبما ذكرت مجلة «فورتشن»: «يعتز الموظفون بحريتهم في أداء المهام بالطريقة التي يرون أنها الأفضل، وبأن كبار أصحاب الأعمال يثقون بهم».

أما البعد الثاني فهو قيمة العميل، ونتيجة للعوائد الخمسة الأخيرة المذكورة فيما يأتي، فإن مؤسسات الثقة المرتفعة قادرة باستمرار على إيجاد قيمة أكبر وتوصيلها للعملاء. وقيمة العميل هذه، بدورها، تنشئ قيمة أكبر لأصحاب المصالح الأساسيين.

2. تسارع النمو

تتفوق شركات الثقة المرتفعة على شركات الثقة المنخفضة ليس فقط في قيمة المساهم، وإنما أيضاً في المبيعات والأرباح. وتظهر الأبحاث بوضوح أن العملاء يشتركون كميات أكبر، ويشتركون مرات أكثر، ويوصون أكثر، ويبقون مدة أطول مع الشركات والناس الذين يثقون بهم. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الشركات تتفوق بالفعل بتكلفة أقل. إنه «جيم» بائع الكعك المحلى والقهوة، بصورة مكبرة. والنتيجة النهائية ليست مجرد نمو متسارع فقط، وإنما أيضاً نمو ربحي متسارع. وكما قال جون بيرنان، المدير التنفيذي لشركة فانجارد إنفستمننتس: «إن الثقة هي رقم واحد في أصولنا... وعندما يتعلم الزبائن أن يثقوا بنا، يولدون قدرًا مدهشًا من النمو».

3. تعزيز التجديد

إن شركات الثقة المرتفعة تجدد في المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وإن لها ثقافات تجديد قوية لا تزدهر إلا في بيئة تتسم بارتفاع الثقة. ويقتضي التجديد والابتكار عددًا من الظروف المهمة كي ينتعش، منها تداول المعلومات، وعدم الانشغال بمن سينال الفضل، ثم الرغبة في خوض الأخطار، وحرية اقتراح الأخطاء، والقدرة على التعاون. وكل هذه الظروف هي ثمار ارتفاع الثقة.

للتجديد فوائد واضحة: إتاحة الفرص، ونمو الدخل، وحصص السوق. فشركة «آبل» للحاسوبات التي «كادت تموت» قبل بضع سنوات - جددت نفسها تمامًا عبر الابتكار في تطوير تسجيلات الصوت والفيديو الرقمية ذات السعة العملاقة (ipod) (*) والمسجلات الموسيقية (iTune). (***) وقد صنفت مجلة «بيزنس ديك» ومجموعة استشارات بوسطن، شركة آبل، بوصفها أكثر الشركات تجديدًا في العالم.

وكما يذكر جون مارتشيكا في كتابه «المؤسسة المسؤولة»، فإن:

اعتبر كثيرون خدمة «آبل» منقذة صناعة الموسيقى... فمع ظهور أجهزة أي تيونز... ظهر أن مهام [ستيف المدير التنفيذي لآبل]... قد نفذت أخيرًا على خير ما يرام. وهو يقول: «الزبائن لا يحبون أن يتعاملوا كالمجرمين، ولا يحب الفنانون أن تسرق أعمالهم القيمة، وقد قدمت أجهزة أي تيونز حلاً إبداعياً لهما معاً».

4. التشارك المطور

تشجع بيئات الشركة مرتفعة الثقة التشارك، وفرق العمل اللازمة للنجاح في الاقتصاد العالمي الجديد. ويختلف التشارك عن أساليب «التنسيق» و«التعاون» التقليدية في أنه يوجد نموذج الفرص الأساسي لعالم اليوم. فجسد تعبير المستشار التجاري الدكتور مايكل هامر «كانت إعادة الهيكلة مجرد عملية تسخين للاقتصاد التشاركي. وهذا التشارك لا يكون داخل المؤسسة وحسب - وإنما يكون أيضًا مع العملاء والموردين خارج المؤسسة. وقد أكدت مجلة «فوربس» على اتجاه «التشارك بوصفه فرصة» عام 2006، مشيرة إلى ما أسموه «الأساس الوطيد» للتشارك، ألا وهو: الثقة.

(*) iPod هو اسم العلامة التجارية التي ظهرت بها أجهزة آبل لأول مرة عام 2001 وصارت تدل على كل أنواع هذه الأجهزة مهما اختلفت علاماتها التجارية (الترجمة).
(**) iTunes علامة تجارية مسجلة لجهاز عرض التطبيقات الإعلامية المسموعة والمرئية وتنظيمها، وهو من إنتاج آبل أيضًا، ويعدّ المرحلة اللاحقة للآي بود من الناحية التقنية (الترجمة).

5. شراكة أقوى

أكدت دراسة كلية تجارة ورويك التي أشرت إليها سابقاً أن علاقات الشراكة (مثل صفقات استجلاب العمالة من خارج الحدود) التي تقوم على الثقة تحقق عائد الثقة المرتفعة بنسبة تصل إلى 40% من قيمة العقد. أما هؤلاء الذين يعتمدون على لغة العقد، وليس على الثقة، فأسوأ كثيراً. وقد كتب في التقرير: «وجدنا أن العقود ذات العلاقات التي تتم إدارتها جيداً بناء على الثقة - وليس اتفاقيات مستوى الخدمات المتشددة والشروط الجزائية - تؤدي على الأرجح إلى «عائد ثقة» لكلا الطرفين والثقة الحقيقية ليست سداجة... فهي تكتسب من الأداء.

6. تنفيذ أفضل

إن لدى الشركات ذات الثقة المرتفعة قدرة على تنفيذ إستراتيجيتها المؤسسية أفضل من الشركات ذات الثقة المنخفضة. وقد اتضحت لي أهمية التنفيذ في أول يوم لي في كلية التجارة بجامعة هارفارد. ففي نهاية دراسة الحالة التي تستغرق أربع ساعات، قال أستاذي شيئاً لن أنساه أبداً: «إذا لم تذكر سوى شيء واحد فقط من عامي دراستك في كلية التجارة بهارفارد فليكن: «من الأفضل أن تحصل على درجة جيد في الإستراتيجية، ودرجة ممتاز في التنفيذ، وليس العكس».

وبعد اختيار قراء مجلة «الإستراتيجية + التنفيذ» التنفيذ بوصفه الفكرة الثابتة الأولى، يحظى التنفيذ باهتمام هائل في المؤسسات اليوم، والتنفيذ تعززه الثقة إلى حد بعيد. وقد تظهر أداة قياس معاميل التنفيذ الخاصة بمؤسسة فرانكلين كوفي - «إكس كيو XQ» بصورة ثابتة ارتباطاً قوياً بين المستويات العليا للتنفيذ المؤسسي والمستويات العليا للثقة. ففي دراسة أجريت عام 2006 عن محال البقالة، كانت المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ مرتفع، تتمتع بمستوى من الثقة أعلى كثيراً من المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ منخفض في جميع الأبعاد التي تم قياسها.

7. الإخلاص المضاعف

تحصل الشركات ذات الثقة المرتفعة على قدر من إخلاص أصحاب المصالح الأساسيين فيها - زملاء العمل، العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين - أكبر كثيرًا مما تحصل عليه شركات الثقة المنخفضة. والدليل على كل واحدة من هذه العلاقات واضح:

- يبقى الموظفون مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.
- يظل العملاء عملاء لشركات الثقة المرتفعة.
- يظل الموردون والموزعون شركاء لشركات الثقة المرتفعة مدة أطول.
- يضع المستثمرون استثماراتهم مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.

وقد صاغ هذه الفكرة بوضوح الدكتور لاري بونيمون، مؤسس معهد بونيمون ورئيس مجلس إدارته، وأحد رواد قياس الثقة في الخصوصية والأمن، إذ يقول: «تصبح الثقة عنصرًا جوهريًا في إخلاص العميل وقوة العلامة التجارية».

عندما تجمع عوائد الثقة المرتفعة - بعضها إلى بعض - وعلى رأسها حقيقة أن الثقة المرتفعة تقلل من جميع الضرائب التي ناقشناها للتو أو تزيلها - فهل هناك أي شك في وجود صلة قوية مباشرة لا تقبل الجدل وقابلة للقياس بين ارتفاع الثقة وارتفاع السرعة وانخفاض التكلفة والقيمة المتزايدة؟

كـ [يحتاج الموظفون التنفيذيون في الأعمال التجارية] إلى إعادة صياغة أجندة للثقة. فلا خير يحدث بلا ثقة، فبها يمكنك التغلب على كل أنواع العقبات، ويمكنك إقامة شركات يفخر بها كل الناس.

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة،

والمدير التنفيذي سابقًا بشركة جونسون أند جونسون

كما قلت من قبل: لا شيء يعادل سرعة الثقة، ولا شيء أكثر ربحية من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أوثق صلة بالموضوع من التأثير الواسع للثقة. وإذا

وضعت نظارات لتحسين الرؤية، ستجد أن تلك الحقائق غير قابلة للجدل عندما يتعلق الأمر ببناء الثقة مع المعنيين داخل المؤسسة.

من هنا، فإنني أؤكد مجددًا على المستوى المؤسسي بأن القدرة على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها، هي بحق القوة القيادية «الرئيسية» في الاقتصاد العالمي اليوم.

الأسر أيضًا مؤسسات

لا أريد أن أنهي هذا القسم دون الإشارة إلى أن الأسر أيضًا مؤسسات، وكل شيء تكلمنا عنه في هذا الفصل ينطبق على الأسرة بنفس قوة انطباقه على أي مؤسسة أخرى.

تتمتع الأسرة بثقة أكبر عندما يكون أفرادها متوافقين، وعندما يكون لديهم بنى وأنظمة تعرف القيم، وتكافئ سلوك الثقة المرتفعة، وعندما يكون لديهم رموز تنقل النماذج التي تنتج علاقات مرتفعة الثقة.

حكى لي أحد زملائي أخيرًا عن محادثة بينه وبين صديق له، فعندما سأله زميلي صديقه هل سيلعب ابنه كرة السلة، قال الرجل: «حسنًا، إن درجاته المدرسية ليست على ما يرام، لذلك، فإنه لن يلعب كرة هذا العام». وبعد حوار قصير، ختم كلامه بقوله: «إنني أحاول تربية ولد، وليس لاعب كرة سلة».

فكر في هذا! لنفرض أنك تريد تشجيع طفلك على الحصول على درجات أفضل، لكن البنى والأنظمة في أسرتك ليست متوافقة، لنفرض أنها كالاتي:

- نظام المكافآت: عندما يفوز في مباراة، فإنك تقيم احتفالاً كبيراً، وتصطحبه للعشاء خارج المنزل. وعندما يحصل على تقدير ممتاز في المدرسة، فإنك لا تقول سوى: «عمل رائع!».

- نظام التواصل: كل أسبوع تسأله باهتمام: «متى ستقام المباراة اللاحقة؟» ولا تتحدث عن درجاته المدرسية إلا كل ثلاثة أشهر، حين تصل التقارير المدرسية.

- نظام صنع القرار: كل ما تقومون به بوصفكم أسرة يتوقف على المباراة اللاحقة، أو على الحدث الرياضي اللاحق. أما الدرجات المدرسية فلا تكون أبداً جزءاً من القرار.

- البنية: يتخذ ابنك قراراته الخاصة فيما يتعلق بموعد ذهابه للنوم، مقدار ما يشاهده من برامج تلفزيونية، ومقدار الوقت الذي يقضيه مع أصدقائه، بصرف النظر عن درجاته المدرسية.

وتتوافق الأسرة تماماً لتحصل على النتائج التي تعمل للحصول عليها: طفلاً يهتم بالألعاب الرياضية ولا يعبأ كثيراً بأدائه التعليمي في المدرسة.

فإذا أخذ الناس الأسرة بجدية حقيقية، فعليهم أن يسألوا الأسئلة نفسها التي يسألها الناس عن أي مؤسسة:

• هل تتسم أسرنا «بالنزاهة»؟ هل القيم واضحة، وهل تدعم القواعد والإرشادات (الهياكل والأنظمة) وسلوك الآباء تلك القيم؟ هل هناك مناخ من الأمانة والتواضع؟ هل لدى أفراد الأسرة الشجاعة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، وهل يفعلون ذلك باحترام؟

• هل لدى أسرنا قصد طيب؟ هل بنينا ثقافة من الاحترام والاهتمام؟ هل الأجندة تحوي منفعة متبادلة، أم أن الكبار وحدهم، أو الأطفال وحدهم، هم الرابحون؟ هل تكافئ أنظمتنا التعاون؟

• ما كفايات أسرنا؟ هل توفر بنيتنا التطور والنمو، وتشجعهما؟ هل يتاح التعلم عبر اعتراف الأخطاء؟ هل الأنظمة مناسبة لمساعدة الأطفال على تنمية مهاراتهم الحياتية اللازمة لنجاحهم عندما يكبرون؟

• أي النتائج تحرزها أسرنا؟ هل الأنظمة مناسبة لصنع السعادة بالإنجاز المشترك؟ هل يتوافر التفاعل الثري والدعم والحب؟ هل يحقق أفراد الأسرة أهدافاً مهمة على المستوى الفردي، وبوصفهم أسرة؟

هل نتصرف بطرق مرتفعة الثقة؟ هل نتكلم بصراحة؟ هل نُظهر الاحترام؟ هل نثبت الإخلاص؟ هل نفي بالتزاماتنا؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي في البنى والأنظمة التي تكافئ سلوك الثقة المنخفضة، فماذا يمكن أن نفعل لإحداث تغيير؟ ما الرموز في أسرتنا؟ هل تتفق مع ما نؤمن به من قيم، وما نريد تعزيزه؟

إن أقوى الطرق التي يمكنني أن أبني بها الثقة بوصفي قائداً في بيتي هي أن أكون نموذجاً للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، وكذلك إيجاد توافق في الأسرة لكي تدعم البنى والأنظمة القيم التي أحاول مساعدة أفراد أسرتي على فهمها والحياة بها. وبهذا، أصنع تلك المضاعفة بمتوالية هندسية، ففي بيتنا، على سبيل المثال، لأن ابنتنا اخترنا، ونحن حملناه مسؤولية قيادته السيارة، لذلك، تعرف ابنتنا كيف ينبغي أن تقود السيارة، فلم يكن هناك داع لإضاعة القدر نفسه من الوقت لتدريبها، أو أن تختبرنا دائماً فيما إذا كنا سنواصل حتى النهاية أم لا، لأنها يمكنها أن تثق بأننا سنفعل. إنه أحد عوائد: «أدب واحداً تعلم الأسرة كلها». لكن يجب أن يكون ذلك متسقاً، ولا أن يكون في صميم البنية والأنظمة لإيجاد ثقافة الثقة.

مهما كانت طبيعة مؤسستك - سواءً كانت مشروعاً تجارياً، أو لا تهدف للربح، أو قسماً أو فريقاً داخل مؤسسة أكبر، أو أسرة - فمن الضروري إدراك أن تصميمها أو بنيتها بطريقة تبني الثقة يمكن أن يكون أكبر أداة تأثير لديك، وبهذا تؤثر إيجابياً على كل شيء آخر داخل المؤسسة.
