

مميزات الاتصال

توجه مركز على جمهور معين لتشكيل

وتطبيق سياسة ما

بول أ. أرجنتي وجانيس فورمان

منذ السبعينيات عرفت عدة دراسات كيف تطور المؤسسات سياساتها وفي بعض الحالات كيف تنجح أو تفشل في محاولاتها الانتقال من سياسة مرسومة إلى تطبيقها. وتتضمن هذه الدراسات كتاب كولنز وبوراس «بني ليعيش» (1994) عن نجاح ثمانية عشر شركة ذات رؤية على المدى الطويل، براهالاد وهامل (1990) عملوا على لب القدرة كما في مقالة هامل وبراهالاد (1989) عن نوايا الاستراتيجية وعمل دافني (1994) على التنافسية المستعرة. بعض هذه الدراسات بحثت أيضاً أهمية الاتصال لعملية تطبيق السياسة ولكن أياً منها لم يأخذ بعين الاعتبار الاتصالات على أنها مركز التركيز. علاوة على ذلك ومع بعض الاستثناءات (فيمبل 1994، زايتر 1995، تاكر وآل 1996، بوتان 1997) فقد أعير بعض الانتباه إلى الصلات بين السياسة والاتصالات في دراسة مطبوعة ظهرت في جريدة البارحة لاتصالات الأعمال، جريدة اتصالات الأعمال. وهذه هي الحال أيضاً بالنسبة للمطبوعات في اتصالات

الإدارة والعلاقات العامة والتسويق ورسم السياسة. (الاستثناءات هي: آيس 1991، إيكلي ونوهريا 1992، ليبيت 1997، تايلر 1997، أرجنتي وفورمان 1998، بوبرو 1998، غراي 1998).

حتى دراسات تطبيقات استراتيجية (مثال غالبريث وناثانسون 1978، لورانج 1982) تجعل الاتصالات اهتماماً سطحياً وتركز بدلاً عن ذلك على مسائل مثل الهيكل المؤسسي والعمليات ونظم الثواب وتخصيص الموارد. وبالرغم من أهمية هذه المسائل، يترك عدم الاهتمام بمسألة الاتصالات هوة كبيرة في فهم المدير لكيفية الانتقال من رسم السياسة إلى تطبيقها.

يردم هذا الفصل هذه الهوة بالإجابة عن السؤال كيف يمكن للإدارة العليا استخدام الاتصالات استخداماً مؤثراً لوضع استراتيجية والتأكد من تطبيقها؟ هدفنا هو إعطاء التنفيذيين توجه منظم للتفكير حول كيف يمكنهم إيصال خططهم ورؤاهم إلى الجماهير المعنية.

نلتفت أولاً إلى كتاب أرسطو «الخطابة» (edn 1991). كأساس نظري لردم الهوة بين السياسة والاتصال واستعمال توجهه المركز على الجمهور في الإقناع كنقطة انطلاق لبناء الإطار الأساسي للاتصال الذي يمكن استخدامه من قبل «المؤسسات التعبيرية» أي المؤسسات التي تخاطر في التعبير عن قيمتها في السوق لجذب وتشكيل العلاقات مع جماهير مختلفة التي يعتمد عليها نجاحها وبقاؤها بشكل مطلق. بعدها نقدم شرحاً مفصلاً لإطار الاتصالات وهو قيد العمل. ونختتم باقتراح كيف أن الاستعمال المثابر لإطار الاتصالات يستطيع أن يمكن المؤسسات التعبيرية من توسيع سمعتها في الأوساط الرئيسية.

استعمال كتاب أرسطو «الخطابة» لتزوير الصلة بين السياسة والاتصال في أيام أرسطو كانت الوحدة الأساسية في الحياة المؤسسية حكومة المدينة. في حالته كانت أثينا. وكمعلم للخطابة في القرن الرابع قبل الميلاد قدم

أرسطو لتلاميذه الذين كان من بينهم قادة المستقبل لحكومة المدينة التدريب على التحديات الرئيسية للمحاضرة المدنية في زمنه، الإقناع.

في «الخطابة» (أرسطو 1991 - 36) جمع لمحاضراته على النظرية والتطبيق للإقناع ويعرف الخطابة على أنها «القدرة في كل حالة (على حدة) لرؤية وسائط الإقناع المتاحة» سواء كانت في المحاكم أو التجمعات السياسية التي كانت في زمنه الحلقات الرئيسية العامة للجدال. ولا يعني بالإقناع استخدام القسر وإنما يعني عملية اكتشاف وتفاعل مع الجمهور يقوم المتكلم من خلالها خلق رسالة بالتعاون مع الجمهور وإيصال هذه الرسالة إلى الجمهور (انظر لانسفورد وإيد 1984: 44). فالخطابة إذن لها وظيفة إدراكية أو وظيفة خلق معرفة إضافة إلى وظيفتها الاتصالية (لانسفورد وإيد 1984: 46).

بالرغم من الهوة التاريخية بين الأوقات الكلاسيكية ووقتنا الحالي فإن كتاب أرسطو «الخطابة» يحتوي على عنصرين هامين الذي يضيفان إلى فهمنا كيف تقوم المؤسسات التعبيرية بالتصميم والايصال الفعال لبيانات رؤياها وكيفية رسم سياستها. وأولها هي فكرته عن الخطابة الهادفة أو الخطب المقدمة في التجمعات السياسية حيث يحدث النقاش لصالح أو ضد نوع معين من المستقبل لمؤسسة - في حالته حكومة المدينة وفي حالتنا المؤسسة التعبيرية. العنصر الثاني في توجهه المركز على الجمهور للاتصال - أي مركزية الجمهور للخطبة المقنعة. وتخدم الأخيرة كأساس لإطارنا للاتصال.

تبعاً لأرسطو (1991: 53) تعنى الخطابة الهادفة بمواضيع غاية في الأهمية لمستقبل حكومة المدينة من مثل «التمويل والحرب والسلام والدفاع القومي والاستيراد والتصدير وتأطير القوانين». فهي محاضرة يفترض المحاضر من خلالها نوعاً معيناً من المستقبل لحكومة المدينة إضافة إلى الكشف المحتمل للأحداث التي توجد هذا المستقبل. والغاية من هذه

المحاضرة هي تعريف ودعم السياسات ذات المميزات أو الأفعال لحكومة المدينة. في المؤسسات التعبيرية اليوم الخطابة الهادفة تحرص على المحاضرة عن تشكيل السياسة وتطبيقها. على سبيل المثال، فمجمال الفكرة خلف نزعة غراي هامل (1996) عن «الثورة الاستراتيجية» هي فرض مستقبل ما وتحريك الجماهير نحوه. بحسب هامل يمكن للشركة إما أن تسلم المستقبل للمتحمدين الثوريين أو تثور الطريقة التي تخلق بها سياساتها.

فمثلاً، تحت قيادة المدير التنفيذي الرئيسي قام آرثر مارتينيز وسيرز وروبوك وشركاهم بتطوير بيانات رؤية جديدة في أواسط التسعينيات وكانت سوقاً كبيرة لتحويل الشركات الكبيرة وابتعاد متطرف عن جهة سياسة الشركة السابقة: «سيرز: مكان يدفع للعمل، والتسوق والاستثمار». خصص مارتينيز وفريق إدارته العليا اهتماماً كبيراً لضمان أن التجمعات الثلاث المعنية في بيان الرؤية هذا - الموظفون والزبائن والمستثمرين - فهموا وأبقوا بيانات الرؤية داخلية وقاموا بأعمال استناداً لها.

مثل الخطيب القديم قائد وخطيب في حكومة المدينة مهمته إقناع جمهور ناخبه تخيل مستقبل للحكومة ودعم هذه الرؤية والقائد في المؤسسات التعبيرية يلزمه معرفة كيفية تحفيز جماهيره الداخلية والخارجية للمساعدة في تشكيل وقبول وتطبيق تغيير السياسة أو الرؤية للشركة التي تفرضها القيادة. المدراء الذين يستخدمون الاتصال لتكوين وتطبيق سياسة هم إذن متورطون في الخطابة الهادفة منقولة من التجمعات السياسية إلى المؤسسات التعبيرية. بتعابير غير رسمية فالقيادة تقول لجماهيرها «تصوروا المستقبل للمؤسسة وساعدوا في تكوينه ووجدوه ملزماً وقابلاً للتحقيق وادعموا تطبيقه».

بالرغم من النقل في الحضارة والحالة الاجتماعية السياسية من زمن أرسطو إلى زمننا فإن فكرتنا عن الاتصالات الاستراتيجية تشبه فكرة أرسطو

في الخطابة الهادفة من عدة نواح: التركيز على مستقبل المؤسسة (حكومة المدينة لأرسطو، المؤسسة التعبيرية لنا) المحاماة لصالح أو ضد الأعمال والسياسات ذات الأهمية للمؤسسات وفي النهاية دور الجمهور كقضاة بدلاً من مجرد مشاهدين أو متلقين للكرة المطروحة سابقاً والتي في حالة الخطابة الهادفة تعنى بالخط المستقبلي لأعمال الحكومة.

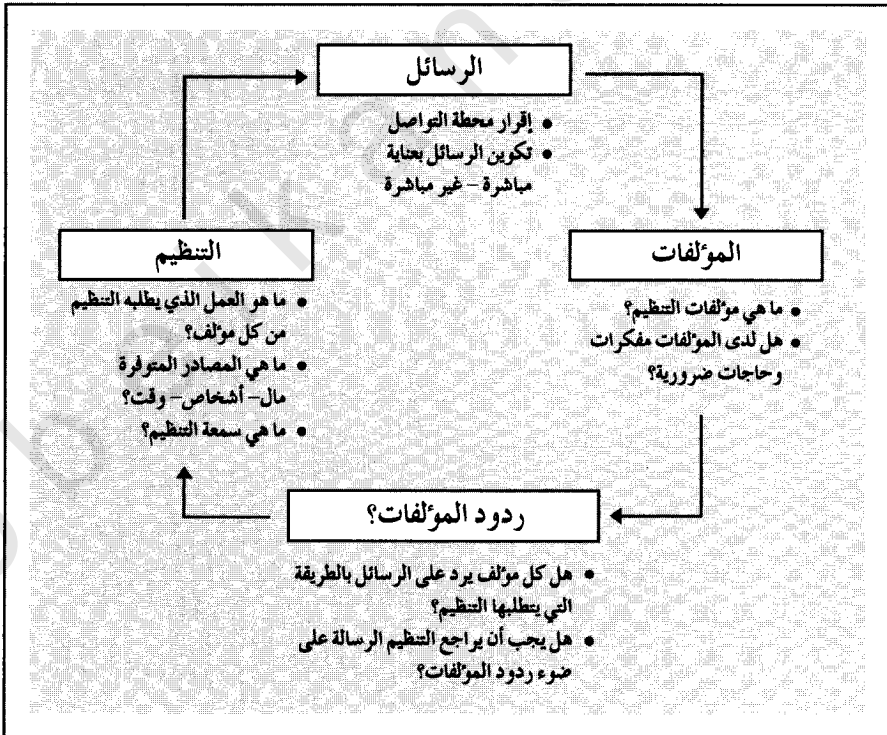
الدور المركزي الذي منحه أرسطو للجمهور كقاضي لنقاشات معينة يقدم الأساس لإطار عملنا المتمركز على الجمهور لاستخدام الاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما. وقد تغيرت مفردات الجمهور منذ أيام أرسطو حتى الآن - حكم جمهوره على قضايا قانونية أو اتخذ قرارات حول مسائل الحكومة: جمهور اليوم للمؤسسات التعبيرية يحكم على خطط السياسة وبيانات الرؤية والأعمال المؤسسية الرئيسية. مع هذا وبالرغم من هذه الفروقات في الظروف التاريخية فالمكان المركزي لجمهور أرسطو «الخطابة» يزودنا بأرضية إشارة، على أساسها يتم تطوير إطار عمل لاستخدام الاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما.

إطار عمل للاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما

في «الخطابة» استخدم أرسطو توجهاً مركزاً على الجمهور لاعتبار الفرد المحاضر كونه يحاول إقناع الآخرين للتفكير والتصرف بحسب ما رسمه الخطيب. فقد حورنا هذا التوجه للنظر إلى تحديات الاتصالات التي تواجهها المؤسسات التعبيرية والناطقين باسمها في محاولاتهم لتشكيل وتطبيق الاستراتيجية. انظر الشكل 14 - 1 (تم اقتباس إطار العمل هذا من أرجنتي 1998 وأرجنتي وفورمان 1998). كل عنصر من عناصر إطار العمل - المؤسسة ورسائلها وجماهيرها وردات فعل جماهيرها - تركز الاهتمام على تحديات اتصالات معينة لتطبيق سياسة ما. وكما يشرح إطار العمل يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها لاتصال معين لكل جمهور (ماذا تريد المؤسسة

من كل جمهور أن يعمل؟): وتقييم الموارد (فيما يخص المال والموارد البشرية والوقت) المتاح لتنفيذ المهمة، وتحديد سمعة المؤسسة بشكل عام. تقوم هذه العملية بتحريك العجلة بينما تحاول المؤسسات التواصل.

على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات الوسيطة أن تحاول تأسيس نفسها على أنها منافس جدير لمنافس موجود فعلاً كما هي الحال اليوم في صناعة الاتصالات حسب قانون الاتصالات لعام 1996 في الولايات المتحدة الأمريكية RCN. شركة وسيطة تباع حزمًا من خدمات الاتصالات



الشكل 14 - 1 مفهوم التسويق المؤسسي المعتمد على الزبائن.

في الأجزاء المكتظة والأكثر ربحية في الولايات المتحدة الأميركية تتنافس مع شركات مؤسسة أكبر منها من بينها AT&T و Bell Atlantic و Time و Warner و TCI و AOL وكلها أكبر بكثير من RCN ولكن الشركة الناشئة أقنعت الزبائن المرتقبين والمستثمرين في وول ستريت والموظفين أنه فقط شركة وسيطة يمكنها تقديم خدمات الاتصالات بنجاح عن طريق بناء شبكة جديدة.

RCN تريد أن تصبح المورد المتحكم في مجال خدمات الاتصالات من بوسطن إلى واشنطن ومن سان فرانسيسكو إلى سان دييغو. وفكرة الشركة عن النجاح هي دفع المستثمرين لعرض أسهمهم والموظفين لتقديم أفضل خدمات موجودة على الأرض ولزبائن أن يشتروا كافة خدماتها المتاحة وللمجتمعات أن تكون فخورة لوجود RCN فيها. وللوصول إلى هذه الأهداف فقد استثمرت الشركة الملايين وبنى كل من الشركة ومدراءها التنفيذيين سمعة قوية في أثناء ذلك. في الحقيقة فقد تمت تسمية رئيس المدراء التنفيذيين كوسيط عام من قبل مدرسة الأعمال هارفرد وإرنست ويونغ في عام 1999.

استخدمت RCN عدداً من قنوات الاتصال للوصول إلى جماهيرها من بينها الإعلان لكل زبون والعروض للوصول إلى المستثمرين والاتصال المباشر وجهاً لوجه للوصول للموظفين. ولبناء رسالتها تستخدم الشركة توجهها مباشراً الذي يحقق فيما يبدو نتائجاً مع كل الجماهير. التوجه المباشر من منظور سياسة الاتصال (انظر مونتر 1999) يعني طرح أفكارك الرئيسية أولاً بشكل جلي من خلال اتصالات معينة في مقابل التوجه غير المباشر الذي تبين من خلاله أفكارك الرئيسية في النهاية. يركز التوجه المباشر على أرضية خط الأساس وله ثلاث ميزات (بحسب مونتر 1999): يحسن فهم الجمهور ويتركز على الجمهور ويوفر الوقت. الشركات والأفراد ينحون إلى التقليل من

استخدام هذا التوجه بحكم العادة والتدريب الأكاديمي (الذي يشدد على التوجه غير المباشر) رأى المدراء التنفيذيين في RCN ديفيد ماكورت استخدم بنجاح حملة إعلانية في التلفزيون وفي خطابه في وول ستريت تبين صورة لـ«لينين» مع عقدة على رقبته وعنوان رئيسي: «لا توجد إمبراطورية تستمر للأبد وخاصة تلك التي تجعلك تنتظر رجل الصيانة لخمس ساعات».

توجهت سياسة ماكورت (ديفيد مناظر غولياث) لمتطلبات جماهيره لإيجاد بديل للشركات الكبرى التي تقدم خدمات رديئة.

بالطبع فإن رسائل مثل رسالة RCN تم إيصالها بنجاح من خلال الإعلان على مدى القرن العشرين. اليوم، للمؤسسات قنوات كثيرة أخرى بتصرفهم. فيمكنهم التواصل حصرياً عن طريق الإنترنت كما هي حالة Amazon.com مثلاً. فقد خلقت هذه الشركة قيمة مساهمين أكبر من أي مكتبات كبيرة من مثل Barnes & Nobel فقط باستخدام قناة جديدة للوصول للزبون. فالتواصل المباشر يمكن أن يكون مباركة مشوبة. فبالرغم من أنها تقدم لشركة ما القدرة على إرسال اتصالاتها لحظياً لأكثر من جمهور فالشبكة تضع قيوداً على من يتلق اتصالات الشركة في يدي كل من يستطيع الدخول إلى النظام. بالنتيجة تبقى الشركة على غير دراية حول الغير من جمهور الشركة المعني استلام اتصالاتها على الخط.

تحديد من هم جمهورك يمكن أن يكون عملية بسيطة كما في حالة RCN مع زبائنها ومجموع المستثمرين. من ناحية أخرى يمكن أن تكون هذه العملية شديدة التحدي حيث أن عدداً من الشركات ذات التقنيات العالية تستطيع معرفة متى يمكنها تسويق منتجاتها لكل من زبائنها المباشرين وزبائنها. عندما يتم التحديد فالجمهور بحاجة لأن يستلم اتصالات مفصلة بحسب احتياجاتهم الخاصة. في حالة RCN تقوم الشركة بتفصيل بعض

الرسائل بحسب تحليلات مختلفة استناداً إلى كونهم يغطون الشركة على أساس أنها شركة اتصالات لاسلكية أو شركة إنترنت أو شركة كيبل.

يمكن للجمهور أن يكون له جداول تنافسية أو متطلبات. مثلاً الدفع الشديد لـ RCN للسيطرة على الساحلين تروق للمساهمين ولكنها تخلق طلباً بين المستهلكين يصعب على الموظفين تلبيته في وقت قصير. وجهود الشركة للسيطرة على الساحلين يجعل الجماهير الثلاث - المساهمين والمستهلكين والموظفين - مترقبين ويضع ضغطاً على الإدارة، وفي كل الأحوال فإن هذا التوتر هو الثمن الذي يجب على المؤسسات دفعه لخلق ثورة في صناعاتهم.

في النهاية يجب على المؤسسة أن تحدد فيما إذا استجاب كل جمهور بالطريقة التي رغبته المؤسسة وتقييم الاستجابات للاتصالات يمكن أن تكون بعدة طرق فمثلاً عن طريق تقنيات بحث السوق التقليدية التي تقيس السلوك أو باعتماد طرق أكثر تعقيداً عن السمعة والتي يتم تطويرها من قبل بعض كتاب هذا الكتاب. وأكثر مما سبق فإن المحترفين في الاتصالات لهم القدرة على الحكم على نجاح سياسة اتصال بالدولار والسنت. مثلاً، إذا ذهب رئيس المدراء التنفيذيين في RCN ديفيد ماكورت في عرض على الطريق متوجهاً إلى مجموعات المستثمرين وارتفع سعر السهم بشكل كبير خلال وبعد فترة العرض فمن المأمون القول أن العرض سبب ارتفاع السهم. فإذا كان للشركة 65 مليون سهم وارتفع السهم 25 دولار أميركي استناداً إلى العرض فقيمتها 325 مليون دولار أميركي من خلال تجاوب الجمهور.

أخيراً، يجب على الشركات أن تحدد فيما إذا كانت اتصالاتها ناجحة ويمكن تأكيد هذا من خلال طرح سؤال: هل استجاب كل جمهور بالطريقة

التي رغبته المؤسسة؟ إذا كان الأمر كذلك فمن الواضح أنه لا حاجة لإعادة العملية ولكن إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية فتجب الإجابة عن السؤال التالي أيضاً: هل يجب على الشركة مراجعة رسالتها في ضوء استجابة الجمهور؟ استطاعت RCN النجاح مع جمهور المستثمرين كما تم قياسه من خلال الارتفاع في سعر سهمها. أما مع الزبائن فقد كان على الشركة تغيير توجهها للخدمة للوفاء بوعود حملة الدعاية.

القسم التالي يعرض توضيحاً مطولاً عن كيفية إمكانية استخدام المؤسسات التعبيرية لإطار عمل الاتصالات مع مؤسسة بعينها كمثال.

توجه Navistar المركز على الجمهور للاتصالات لتشكيل وتطبيق سياسة ما

طريقة جيدة لرؤية منافع التوجه المركز نحو الجمهور لتشكيل وإيصال سياسة ما هي بفحص المؤسسة التي توظف مثل هذا التوجه. بالرغم من أن رئيس المدراء التنفيذيين جون هورن من Navistar مصنعة الشاحنات الثقيلة ومركزها الرئيسي في شيكاغو لم يخطط رسمياً لاستخدام مثل هذا التوجه تطورت فكرته عن الاتصال لتبين بوضوح تركيزه على إقناع جماهير الشركة المتعددة للمساعدة في تشكيل وتطبيق سياسة المؤسسة.

قبل أن تتم تسمية هورن كرئيس لمدراء الشركة التنفيذيين كانت فكرة الشركة عن الاتصال المؤسسي هو «اتصال الأزمة». عندما قدم هورن كرئيس لمدراء التنفيذيين في الشركة في 1993 تبين أن لدى الشركة مشاكل كبيرة مع جماهيرها - الموظفين والاتحادات والإدارة العليا والمجتمع المالي ووسائل الإعلام - كانت الشركة تعاني من خلافات تاريخية مع الاتحاد من بينها إضراب طويل في السبعينيات. بدوره الاستياء العام لجمهور القوة العاملة جعل المستثمرين يفقدون الثقة في قدرة الشركة على الازدهار.

اعتقاداً منه أنه من واجبه أن يأتي بموظفيه على متن سفينته قبل زيادة الثقة للمجتمع المالي فقد دعم هورن المبادرات المبكرة لجمع المعلومات من الموظفين حول همومهم. واستخدم توجهاً ذا ثلاث محاور: زيارات متكررة ومكثفة للمعمل، ومسح على مستوى الموظفين مع متابعة، وتدخّل مباشر مع مندوبي الاتحاد في المسائل التي تخص العاملين.

بدأ هورن ومجموعة من الإداريين في المناصب العليا بزيارة المصانع، في البداية لم يرد مدراء المصنع أن تقوم الإدارة العليا بالزيارة خوفاً من مقابلتهم بالعدوانية. بالرغم من ذلك ثابر هورن وبقي في «قاعدة الثلاثة» - أي أنه اعتقد بسبب عدم ثقة الموظفين بالإدارة العليا فلن يكون بإمكانه التواصل بنجاح مع الموظفين حتى كانت زيارته الثالثة للمعمل. في الحقيقة فإن الاجتماعات الأولية اتجهت للانغماس في نقاشات جادة حول كيفية التغلب على المنافسة.

أصبح الحوار بين الإدارة العليا وموظفي المصنع ناجحاً لدرجة رفع المعنويات ولتشكيل سياسة مفادها أن زيارات المصنع أصبحت وسيلة تواصل رسمية مع حلول خريف 1996. كل شهر كانت تتم زيارة المصنع من قبل عضو من مجموعة الإدارة العليا. وقد كانت اللقاءات بين المدير من الإدارة العليا وحوالي ثلاثين أو أربعين موظفاً يمثلون كافة شرائح المصنع. وكان يطلب من الموظفين التحدث عن بعض الأشياء التي تعمل بشكل جيد وبعضها التي تحتاج لإيلائه عناية أكبر. قبل الاجتماع كان الموظفون يتكلمون مع أشخاص يعملون معهم ليستعلموا عن همومهم وبعد الاجتماع يقوم المدير من الإدارة العليا بنشر رد الإدارة على هموم الموظفين في نشرة المصنع ويعود إلى المصنع بالإجابات عن الأسئلة التي لم يستطع أو تستطيع الإجابة عنها أثناء الجلسة. وقد تجاوزت استجابة الإدارة العليا لهموم العمال

حتى لتشمل دعوة مجلس عمال المصنع لزيارة المركز الرئيسي ومراقبة عملياته ومناقشة مشاكل العمل مباشرة وبشكل غير رسمي مع الطبقة العليا من صانعي القرار (برووك 1997).

تم إجراء اجتماعات المعمل في البداية كمجهود لفتح الحوار مع الموظفين للتعرف إلى همومهم. ولكن بعد فترة تبين أن الاجتماعات الشهرية أثبتت أن لها منافع تجاوزت ذلك. وكانت الإدارة العليا تحمل معها إلى المركز الرئيسي للشركة ما علموه من المصنع وبهذه الطريقة تم إيصال صوت العمال إلى نقاشات الإدارة لسياسات الشركة. بعدها انغمس الموظفون في تشكيل السياسة ليس فقط بتطبيق السياسة المقررة من قبل الإدارة العليا فقط وأصبحت ممارسة الاتصال - الاجتماعات الشهرية بين الإدارة العليا والموظفين - تقنية لتشكيل السياسة. في هذا المجال مثلت ممارسة الاتصال لإدارة Navistar عملية اكتشاف وتداخل مع واحد من جماهيره الرئيسيين وموظفيه. وقد سمح ذلك للشركة بإيجاد رسالتها بالتعاون مع جماهيره وهو دور التواصل التي شخصها أرسطو منذ زمن طويل عند دراسته للخطابة.

مسح هموم الموظفين كان تقنية أخرى استخدمتها Navistar لفتح الحوار. لدى تحضير المسح قام فريق اتصالات Navistar بإجراء بحث مكثف للموظفين باستخدام اللقاءات الفردية شخص لشخص مع شريحة تمثل كامل العمال. من خلال هذا البحث الاستكشافي قام فريق الاتصالات بتحديد الأسئلة للمسح تم إدخالها إلى كل مصنع. بعد ذلك مباشرة أصبحت نتائج المسح التي تم عرضها بالمشاركة بين الإدارة وقادة الاتحاد في كل مصنع وتم نشرها في الرسالة الإخبارية للمصنع الأساس لتخطيط الأعمال التي طورها إدارة المصنع لتخاطب هموم العمال ولتحديد مواعيد تسليم لإتمام هذه الخطط. وقد اعتبرت إدارة المصنع مسؤولة عن الأهداف التي تختارها.

لتقوية العلاقة بين الإدارة العليا وموظفي المصنع قام رئيس المدراء التنفيذيين بالبدء والمحافظة على الحوار المفتوح مع جمهور آخر وهم ممثلو الاتحاد. وبشكل أدق تم دعوة أعضاء الاتحاد للانضمام إلى لجان التعليم والتدريب ولتزكية التغيرات في هذه الناحية من نواحي حياة الموظفين. واعتقاداً بأنه يمكن التعامل مباشرة مع الموظفين فقد عمل رئيس المديرين التنفيذيين أيضاً بالتعاون مع اتحاد عمال السيارات (UAW) على الأجور وغيرها من المسائل التوظيفية. (عالمياً باهتمام Navistar بإدخال قادة الاتحاد في قرارات الإدارة العليا فقد رعى محامو الشركة مثل هذا الحوار بدلاً من اعتراضه).

بالتعاون مع موظفي المعمل قام رئيس المدراء التنفيذيين لـ Navistar بالتوجه إلى الإدارة العليا كجمهور داخلي رئيسي أراد تطوير الاتصال معه. لبلوغ هذه الغاية أسس «مؤتمر القيادة» في 1995 وهو مؤتمر على مدى ثلاثة أيام لأعلى 550 مديراً في الشركة. كان هدف هورن في المؤتمر الأول «إعادة ضخ الحياة» للقيادة الذين كانوا بشكل عام مترددين فيما يخص المخاطر وخارجين من سنوات كانت فيها الشركة تحارب من أجل وجودها. استخدم الانزلاق والمرح - بما فيها عروض راب من قبل أكبر أعضاء الإدارة العليا من فريق الإدارة إلى مرافقة صندوق موسيقي - لشرح مبادرات استراتيجية جديدة ولدفع المرح في الكبار منهم. في اليوم الأول من المؤتمر الأول علم هورن أن فقط 24٪ من أعلى طبقة من المدراء التنفيذيين على علم بأن للشركة سياسة محددة. ومع نهاية المؤتمر كان 98٪ منهم على علم. واستمرت هذه المؤتمرات القيادية لتكون مكوناً رئيسياً من توجه الشركة للتواصل.

عندما قامت الشركة بتوجيه اهتمامها للعالم الخارجي كان همها الأول

هو زبائنها. والتركيز على الزبائن في الحقيقة هو واحد من القيم المركزية التي تعتمدها. منذ أن أصبح هورن رئيس المدراء التنفيذيين قامت الشركة باتخاذ خطوات لإحياء هذه القيمة الأساسية: بإجراء بحث على التجارب العامة للزبائن للاسم التجاري وما يتوقعونه منها مع إعادة التفكير في كل مجموعة في السوق وعقد المؤتمرات الصحفية وإعطاء التصريحات في المناسبات الخاصة بالصناعة بغاية عرض Navistar كقائد صناعي في خط انتاجه. ومن بين الأمور الأخرى عملت الشركة على أن تكون صورة اسمها التجاري أبعد من «الثقة» و«طول العمر» - وهي خواص تم تعريفها من قبل الزبائن - لتشمل القيادة التقنية والتميز لشبكة توزيعها المكثفة.

للتوجه إلى شك آخر من شكوك جمهور خارجي آخر وهو المجتمع المالي حول قدرة Navistar على حل مشاكلها مع الاتحاد فقد طورت الإدارة العليا في Navistar قصة قوية ومتكاملة حول كيف ستقوم الشركة بحل مشاكلها - أي بالرغم من أن الإدارة تتحمل اللوم بخصوص هذه المشاكل إلا أن الشركة بحاجة لموظفيها لتعمل بالتكاتف معهم لحل هذه المشاكل. أما بالنسبة لوسائل الإعلام - وهو جمهور رئيسي آخر - فقد ثابر هورن على فتح الحوار معهم حتى في وجه قصص وسائل الإعلام التي جعلت الصراع بين الاتحاد والإدارة التي كانت نتيجتها تدهور الروح المعنوية في أوساط المعمل. وبالرغم من عدم الثقة التي بدأ بها الطرفان - الشركة ووسائل الإعلام - فقد كانت إرادة رئيس المدراء التنفيذيين للاستجابة للأسئلة وقدرته على تقديم قصة متكاملة حول سياسة الشركة قامت بتحسين العلاقة تدريجياً. والشركة الآن تحاول أن تتعرف على كاتبتي التقارير بدلاً من صرفهم على أنهم «الصحافة الشريرة».

كنتيجة لتوجه هورن الذي تركز على الجمهور للتواصل فقد كان قادراً على تغيير صورة الشركة ورفع معنويات الموظفين وتحسين سمعة الشركة

ووضعها المالي (انظر الجدول رقم 14 - 1 لملخص عن جماهير Navistar الرئيسية). ولتحقيق هذه الغايات فقد تمت مساعدته بجدارة من قبل نائب الرئيس المسؤول عن الاتصالات المؤسسية ماريل ماكدونالد (1998) الذي تعتبر أن دورها هو «مساعدة جون على فهم مكان ارتباط جمهورنا بغاياتنا التي نريد الوصول إليها».

الجدول 14 - 1

* الموظفين
* ممثلي الاتحاد
* الإدارة العليا
* الزبائن
* المجتمع المالي
* وسائل الإعلام

التوجه المركز نحو الجمهور للتواصل واحتمياجات المؤسسات التعبيرية

تاريخياً فإن متطلبات الحياة العامة أثارت الاهتمام بالخطابة. فقد نما عمل أرسطو إلى جانب الديمقراطية في أثينا واحتمياجاتها للنقاش العام في الحلقات المتصارع عليها في حلقات المحاكم أو البرلمانات حيث تقرر مسائل ذات نتائج كبيرة على الأفراد أو الحكومة. المؤسسات التعبيرية اليوم تواجه تحديات أخرى لا تقل جدية عن ذلك: الحاجة للتأثير وتحفيز الجماهير الرئيسية وإشراكهم في تشكيل وتطبيق سياسة ما.

تبنى السمعة على أساس مدى معرفة الجماهير للمؤسسة والدخول في معناها العام كما هو متوقع من قادتها. يستغرق بناء مؤسسة ما سنوات عدة

لتكوّن علامة فارقة مثل General Electric في الولايات المتحدة الأميركية و Asea Brown Boveri في أوروبا و Matsushita في آسيا. لقد بنت كل واحدة من الشركات المذكورة وحولت سمعتها باستخدام عملية مماثلة لما شرحناه في هذا الفصل. ما استند إليه القادة الأسطوريين الذين أداروا هذه المؤسسات على نجاحاتهم - بدون الإشارة إلى دينهم - فهو تقليد خطابي يعتمد على عمل أرسطو.

أمثلة RCN و Navistar في هذا الفصل تشرح كيف ينغمس القادة في المؤسسات التعبيرية في النشاطات البيانية المعقدة التي تركز على تحليل جماهيرها. الاتصالات بالنسبة لهذه المؤسسات ليست آلية أو مهارة بدائية هي «انشقاق» عن المبادرات الاستراتيجية الهامة للمؤسسة. بدلاً من ذلك فالقادة في المؤسسات التعبيرية مثل الخطباء الفرديين في برلمانات أثينا يقدمون جداول سياساتهم برعاية جماهيرهم الهامة كمشاركين في خلق معنى وكأطراف يتم التأثير عليها وتحريكها لتنفيذ هذه الجداول.