

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف في أوقات الشك

بيتر جاكوبس

في أوقات التغيير السريع والشك المتزايد، يمكن لإستراتيجيات الأعمال التي تبدو راسخة ظاهرياً أن تخرج عن مسارها بسرعة مذهلة. يدخل المنافس غير المتوقع إلى السوق بمنتج أرخص وتتحول أذواق المستهلكين بسرعة إلى التكنولوجيا الجديدة. تتعاون الأحداث العالمية كي تعيق وصولك إلى الموارد الأساسية. وتبدو احتمالات التصدع والاختلال الإستراتيجي بلا نهاية.

من أجل أن تنجح شركة ما في الوقت الحاضر فإنه على مديريها أن يجدوا طرقاً لزيادة قدرة مؤسستهم ووحداتهم على قراءة متغيرات السوق والصناعة والتفاعل معها. إن هدفهم هو أن يعززوا المرونة

الإستراتيجية للشركة بواسطة تعلم كيفية رؤية التصدعات والاختلالات المحتملة في مرحلة أبكر والاستجابة بسرعة أكثر.

وبالنسبة لمعظم الشركات، فإن هذا الأمر لا يحصل بسهولة. بالإشارة إلى كاتسوهيكو شيميزو من جامعة تكساس، سان أنطونيو، ومايكل هيت من جامعة تكساس A&M، فإنهما يركّزان بوضوح في مقالتهما التي نشرت عام 2004 تحت عنوان أكاديمية مدير الإدارة التنفيذي Academy of Management Executive على العوائق التي تواجهها الشركات في بناء المرونة الإستراتيجية ويحددان عدة خطوات يمكن أن يتبناها المديرون كي يتغلبوا عليها. إن أفكارهما الموحدة مع الأفكار الثاقبة للخبراء الآخرين والمديرين التنفيذيين الكبار توفر إطاراً قيماً لزيادة المرونة الإستراتيجية لشركتك.

القدرة الحاسمة لمواجهة التغيير والشك

يعرف شيميزو وهيت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة مؤسسة على أن:

- 1- تحدد التغييرات الرئيسية في بيئاتها الخارجية.
- 2- تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجابتها لتغييرات من هذا القبيل.

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

3- تدرك وتعمل من غير إبطاء عندما يحين الوقت كي تنهي أو تعكس التزاماتها بالمورد القائم.

إن مسرح العمل التنافسي الديناميكي في السنوات الأخيرة جعل من السرعة مكوناً حاسماً من مكونات كل من هذه القدرات.

انظر إلى شركة بولا رويد Polaroid، استغرق الأمر مع الملكة السابقة التي كانت متربعة على عرش التصوير الفوري سنوات حتى تعترف بالتطورات التي طرأت على التصوير الرقمي، وقد تجاوزت الشركة أخيراً، ولكن كان أداؤها شديد التواضع .

إنه ليس واضحاً فيما إذا كانت شركة بولا رويد Polaroid تعامت عن التغييرات الصناعية واختارت أن تتجاهلها أو أنها افتقرت إلى الموارد كي تستجيب لهذه التغييرات على نحو مجدٍ. ومع ذلك، فإن الشركة تبين بالمثل أن ما يقترحه هيت هو نوع من الصلابة الإستراتيجية. مهما كانت إستراتيجية الشركة فإن بولا رويد Polaroid بدت ملتزمة بثبات بتلك الإستراتيجية حتى عندما جعلتها التطورات التكنولوجية غير مناسبة. إن هذا الأمر كافٍ بسهولة كي تسخر من عدم الكفاية الواضحة لشركة بولا رويد Polaroid، لكن كيف أعددت شركتك كي تتعامل مع الأشياء غير المتوقعة؟

خمس خطوات للمحافظة على المرونة الإستراتيجية

لأن المديرين في كل مستوى عرضة للانحيازات التنظيمية والنفسية، فإن المحافظة على المرونة الإستراتيجية نادراً ما تكون مهمة بسيطة. إن الخطوات الآتية ستساعد في تحقيق ذلك.

1- قس النواتج وراقبها.

في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation يراجع فريق الإدارة العليا الأداء الإستراتيجي لكل مبادرة عامة رئيسية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل. يقول سكوت فيوزون مدير التسويق الرئيس في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation: «في الواقع، المراقبة أكثر سلاسة ومرونة؛ لأننا نلتقي على نحو متكرر، كي نراجع ونقومّ أداء مشروع مقابل الأهداف التي تم تحديدها. إن شركة داو كورنينغ Dow Corning منمكة في عشرات الأسواق المتنوعة حيث كل شيء يتغير باستمرار، وهكذا فإن المراقبة المحكمة ضرورية لإبقاء المشروع على المسار وضمن الميزانية». ويشير شيميزو وهيت أنه مهم أيضاً للشركات أن تفكر بجديّة في شأن ما الذي تقيسه. مثلاً، إذا كان هدفك أن تستولي على حصة السوق من منافس ما، فإنك لا تستطيع فقط أن تقيس المبيعات الإجمالية لأنه

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

من المحتمل أن يكون السوق قد نما نمواً جيداً ومع هذا النمو نمت مبيعات منافسك أيضاً. وعلى نحو مشابه، إذا كنت تحول اهتمامك إلى مبادرات النمو الجديدة، فإنك تتكل على مقاييس تهدف إلى مراقبة نجاح الأعمال الناضجة تماماً.

وكي تعزز التكيف التنظيمي ينصح فيوزون الشركات بأن تبقي المشروعات مرنة وقادرة على تحمل نتائج المجازفة باعتماد موارد للمبادرات الجديدة لمرحلة واحدة في كل مرة ولا سيما في البداية. ويوضح فيوزون قائلاً إذا أشارت المراقبة فجأة إلى تغيير مهم في اتجاه يرجح أن يحسن ناتج المشروع تحسيناً جوهرياً لكن الميزانية الآن قد بلغت مداها، فإن المبادرة برمتها تكون في خطر.

2- ليكن لديك شخص ما يعمل محامياً للشيطان.

يحتاج القادة إلى أن يكونوا واعين لانحيازاتهم المعرفية الخاصة؛ خشية أن يصبحوا حبيسي طريقة جامدة في نظرهم إلى العالم. إن تعيين زميل موثوق أو -الأفضل مع ذلك- أكثر من زميل كي يتولى القيام بدور محامي الشيطان في فريقك يعد طريقة ممتازة كي تكشف انحيازاتنا، كما يشير شيموزو وهيت. وماذا بشأن القرارات غير الجماعية؟

يجد هيت أنه بسبب ضيق الوقت، فإن المديرين غالباً ما يصنعون قرارات إستراتيجية رئيسة بأنفسهم. ويقول: لكن حتى عندما تفعل ذلك، فإن مشاركة تفكيرك مع زملائك والبحث عن تغذيتهم الراجعة يمكن أن تساعدك كي تحافظ على تفكير منفتح فعلاً.

إن العقبة الرئيسة لدفاع الشيطان هي نفورنا الطبيعي ومقاومتنا لفكرة أن ينظر إلينا بوصفنا «متعنتين». يشير المؤلفان إلى إدارة شركة جنرال موتورز، فإن أي شخص كان يعبر عن مشكلة، يوصف فوراً بأنه سلبي وليس لاعباً جماعياً في فريق. ديبيرا ميريسون أستاذ مشارك في مدرسة التربية في جامعة ستانفورد وفي مدرسة الأعمال للتخرج التابعة لها ومؤلفة كتاب: الراديكاليون المتعدلون: كيف يلهم القادة التغيير على صعيد العمل يومياً؟

Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work?.

تقول: إن الشركات تحتاج إلى أن تشجع الناس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم حتى إذا كانت لا تتفق مع المنظور المهيمن. وتؤكد ميريسون أن «المؤسسات لا تستطيع أن تتعلم إذا كان كل شخص يفكر ويتحدث بالمنطلق ذاته واللغة ذاتها».

3- عليك أن تتعقب على نحو موصول، المنظورات الخارجية.

إن الإصغاء بعقل منفتح إلى أفكار وآراء أصحاب وجهات النظر المختلفة سواء من خارج وحدة عمل خاصة أو خارج الشركة بالإجمال يعد طريقة أخرى فاعلة لمواجهة انحيازات الإدارة. غير ملحوظ نموذجياً أن الانحيازات مثل الميل إلى التفاوض عن التغذية الراجعة السلبية أو إلى العمل بسرعة كبيرة تنمو بقوة طوال الوقت، ولا سيما إذا كان حجم أعمال الإدارة منخفضاً. يقول هيت وشيميزو: إن الحصول على الرؤية الثاقبة الخارجية الجديدة أمر مهم جداً عند كل مستوى تطبيقي. خذ في حسابك الخطوات الآتية التي تستطيع الشركات أن تتبناها كي تساعد في أن تجعل ذلك يحدث:

- عين روتينياً أعضاء مجلس إدارة من الخارج: إن المديرين الجدد من الخارج ملزمون بالتعلم عن الشركة، معرض تعلمهم يتجهون إلى بحث السياسات والممارسات التي سلم بها جداً مدة طويلة.
- حدد مدة تولي كبار المديرين التنفيذيين لمناصبهم: يقول المؤلفان: «إن وصول مدير تنفيذي رئيس جديد يزود المؤسسة بفرصة كي تراجع الافتراضات القديمة وتصحح الأخطاء في القرارات الإستراتيجية السابقة». مثلاً، بالرغم من أدائهما الرائع فإن

المديرين التنفيذيين الرئيسيين الآخرين لشركة تويوتا تحيا،
الأول بعد أربع سنوات والآخر بعد ست سنوات على التتابع.

- يجب أن تناوب المديرين في أداء العمل روتينياً: كثير من المؤسسات
تناوب مديرين ومديرين تنفيذيين محددين بوصفه جزءاً من
برامج تدريبها ولكن شركات أخرى تترك موظفين معينين في
المواقع نفسها سنوات، ومن ثم فإن التفكير المتخلف البالي والجمود
هما النتيجة الحتمية. في المقابل، التدريب الشامل لا يوسع معرفة
المؤسسة ومهاراتها فقط بل إنه أيضاً ينشط ويحفّزهم.

- أفد من تحالفات الشريك: أصبحت التحالفات مع الشركات
الأخرى خطوات إستراتيجية رائجة عموماً بوصفها طريقاً
للاستفادة على نحو مشترك من الموارد المتمم بعضها بعضاً.
ومع ذلك، فإن تحالفات كهذه يمكن أيضاً أن تكون موارد ممتازة
للتعلم والرؤية والأفكار الجديدة.

- عليك أن توجد مجموعات استشارية مخصصة لأغراض معينة:
إن مديراً تنفيذياً كبيراً أو رئيس وحدة أعمال غالباً سيحشد
مجموعة غير رسمية كي تساعد في تحليل النتائج المحتملة
للقرارات الإستراتيجية المهمة وتقويمها، مثلاً: هل يتعين على
الشركة الاستعانة بوسيط خارجي، ولأي بائع يجب أن يكون

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

ذلك؟ يجب على القادة أن يكونوا واضحين في توقعاتهم لما ستؤمنه المجموعة وللإطار الذي تعمل عبره. إن مشاركي المجموعة الاستشارية هم غالباً مديرون مختارون كي يظهرهم مقتطفاً نموذجياً واسعاً من الخبرة.

يسلم شيميزو وهيت بأن اقتراحاتهما تنطوي على بعض المخاطر والعيوب. قد يعيد المديرون والمديرون التنفيذيون الجدد صياغة الإستراتيجيات الفاعلة الراهنة كي يضيفوا عليها ببساطة، سمتهم الخاصة. إن منحنى التعلم لأي شخص في العمل الجديد أيضاً يجب أن يكون ذا مكانة مهمة. يحذر ستيف أودلاند رئيس ومدير تنفيذي رئيس لمؤسسة أوفيس ديبوت Office Depot قائلاً: «كن حذراً من وجهات النظر الخارجية، هؤلاء الذين لا يفهمون تماماً مؤسستك يمكن أن يقودوك خارج المسار ويحطموا علامتك التجارية ويمكن للتضارب والتناقض الإستراتيجي أن يشوش المستهلكين وأساساً يحطم قيمة حاملي الأسهم؛ لذا فإن المحافظة على التوازن أمر حاسم.

4- انظر إلى القرارات بوصفها حقيبة اختيارات.

تمتلك المؤسسات عادة مشروعات ومبادرات متعددة تجري في وقت واحد. إنه لأمر حاسم ألا يدع القادة مشروعاً أو اثنين يسيطران على

اهتمامهم، وكلما تغيرت الأسواق فإن المبادرات التي تبدو أقل أهمية سرعان ما يمكن أن تصبح الأكثر قيمة وأهمية. إحدى طرق المحافظة على منظور متوازن هي مراجعة مشروعات ومبادرات المؤسسات دورياً بوصفها حقبة اختيارات. إن إنجاز هذا الأمر يجعل من الأسهل أن تعيد توزيع الموارد من مشروع إلى آخر مقدماً وعداً بالنجاح أكبر في ضوء حالة السوق كما يشير هيت وشيميزو.

إن المؤسسات الأصغر تميل إلى تنفيذ مبادرات أقل بصورة متزامنة. لكنها تستطيع بسهولة أن توسع حقائق قرارها عن طريق إدراج تجارب وتغييرات صغيرة.

5- حلل النتائج وطبق التعلم.

تشأ المرونة من القدرة على التعلم، ولكن هل تتعلم الشركات كل ما تستطيعه من المبادرات الإستراتيجية التي تأخذها على عاتقها؟ من المحتمل ألا يكون الأمر كذلك. يميل المديرون إلى التفاوض عن السلبيات والتأكيد على الإيجابيات على أي حال، فقط عن طريق التفحص بعناية للأسباب التي أدت إلى النتائج السلبية وتلك التي أدت إلى النتائج الإيجابية يستطيع المديرون أن يزدوا إلى الحد الأعلى تجربة تعلمهم.

خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

إذا كانت مكتسبات شركة ما ضعيفة، على سبيل المثال، لكن الإدارة تتعلم كثيراً من التجربة، فإنه يمكن للشركة أن تجرد الأصول وتطبق معرفتها المكتشفة حديثاً كي تجعل المكتسبات المستقبلية أكثر نجاحاً أو إذا شعر الفريق التنفيذي للشركة أن المشكلة ناجمة عن اندماج عديم الجدوى، فإنها تستطيع أن تؤجل البت في التخلص من أصولها حتى تفهم المشكلة فهماً أفضل. إن تقرير القيمة المحددة لتعلم من هذا القبيل قد لا يكون ممكناً ولكن يجب على الشركات أن تعدّه جزءاً من كل استثمار أو عائد مشروع وغالباً سيغير هذا التعلم منظوراتها تغييراً مهماً. ويشير هيت وشيميزو إلى مثل جيد على ذلك وهو شركة أنظمة سيسكو Cisco Systems. حيث إن هذه الشركة نمت إلى حد بعيد عبر سلسلة من المكتسبات الناجحة. وجد المؤلفان أن Cisco تقوم بجهد حقيقي كي تتعلم قدر الإمكان من كل مكتسب وتحذر كثيراً كي تتجنب رحيل هيئة الموظفين الأساسيين الذين يمتلكون معرفة مهمة بشأن الشركة المكتسبة وصناعاتها وأسواقها. هؤلاء الموظفون يمكن أن يصبحوا معلمين أقوياء يساعدون المؤسسات كي ترى أعمالها وأسواقها في إدراك جديد. إن القدرة على تبني منظورات مماثلة هي بالطبع عنصر حاسم في بناء المرونة الإستراتيجية.

جعل مؤسستك مستعدة للتغيير.

كي تحقق المرونة الإستراتيجية، يجب على المؤسسات أن تؤمن بفكرة التغيير على أنها جزء ضروري ومحتوم من نمو المؤسسة. لكن قلة من قادة الشركات ينفذون هذا الأمر. في الواقع، حتى في مناخات الأعمال غير القابلة للتنبؤ، يتجه المديرون إلى أن يركزوا كل طاقاتهم تقريباً على تنفيذ الإستراتيجية الحالية بنجاح. ما يجب عليهم أيضاً أن يقوموا به هو الإعداد لمستقبل مجهول.

إن الخطوة الأساسية الضرورية في هذا المسعى هي أن تضمن أن الشركة مستعدة للتغيير في كل الأوقات، ويكون ذلك بأن تضمن أن العاملين ضمن المؤسسة مستعدون لذلك، وقادرون على تغيير ما يفعلونه والطريقة التي يعملون بها والذين يعملون معهم. إذا كان مثل هذا التفكير غير متوافر في شركتك أو وحدتك فإنه توجد خطوات محددة تستطيع أن تقوم بها مثل:

تحدي الرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة: إنه من الصعب أن تحث الناس على أن يتغيروا عندما يكونون مقتنعين بوضعهم الحالي. وضع لماذا سيكون التغيير ضرورياً وحتماً وقدم معلومات مناسبة، كي تجعل الموظفين يفهمون.

أعطِ موظفيك فرصة للتعبير عن الرأي:

الموظفون الذين يستطيعون أن يعبروا بحرية عن أفكارهم - الذين يعتقدون أنك ستصغي إليهم - سيشعرون أنهم أكثر تمكناً كي يعملوا. شجع النقاشات الصريحة في برنامج التغيير واعمل على فهم المقاومة عن طريق استكشاف هموم العاملين وبواعث قلقهم. وعندما يعتقد العاملون أن صوتهم مهم فإنهم يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغيير.

شجّع العمل التشاركي:

طوّر طرقاً أكثر تشاركية للطريقة التي تعالج بها الأعمال اليومية بخاصة:

- 1- عليك أن تنزل مستوى صنع القرارات إلى أدنى المستويات الممكنة.
- 2- عليك أن تبقي خطوط الاتصال مفتوحة.
- 3- شارك بالمعلومات بحرية.
- 4- اطلع اطلاقاً وافياً على القضايا التي يواجهها موظفو الخطوط الأمامية.
- 5- ركز على بناء التعاون عبر الفرق ذات الوظائف المتقاطعة.

خُصص مجموعتك من الخوف.

يحض الخوف الموظفين على تجنب المخاطر، فيؤدي بهم إلى التركيز على الذات وإيقاف التواصل، كما أنه يكلف المؤسسات أموالاً حقيقية من حيث الإنتاجية المخفضة وجودة العمل المتناقصة. اجعل هدفاً لك أن تقلل الخوف، ولكن لا تتكرر التحديات التي تأتي مع التغيير.

يجب أن يشعر الموظفون في كل مستويات المؤسسة أنهم أحرار في تحديد المشكلات واقتراح الحلول. ويجب أن يشعروا أنهم أحرار كي يجربوا ويحاولوا في أشياء جديدة دون خوف من العقوبة إذا فشلوا.

سيوبان فورد. نقلت بتصريف من

Harvard Business Essentials: Managers Toolkit – the 13 Skills Managers Need to Succeed (Harvard Business School Press, 2004) and Harvard Manage Mentor.