

ما كمّ المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

بول مايكلمان

ترفع رأسك لتجد أحد الموظفين الأساسيين وقد علا الهمُّ وجهه. فهو قد سمع إشاعات تقول: إن القسم ربما يتعرض لبعض المشكلات، وإن الدعم الذي تقدمه الشركة ليس ثابتاً، بل يُعاني تفاوتاً، إضافةً إلى ازدياد أعداد الراغبين في شرائه. وها هو يريد أن يعرف ماذا لديك.

برغم أن الإشاعات بمجملها ليست دقيقة، إلا أنها تحتوي بين طياتها أجزاءً من الحقيقة. فبرغم بعض النجاحات الحالية التي حققتها الوحدة، فإن مجلس مديري الشركة قد قدم للإدارة مراجعات متناقضة حديثاً؛ ففي حين يساور الشك بعض المديرين حول نجاح الوحدة على المدى الطويل، وهم مستعدون لدراسة أي عروض لبيع

الوحدة، هناك آخرون، على كل حال، لا يزالون يؤمنون بمستقبل الوحدة، ويريدون إعطاؤها سنتين آخرين، لتثبت نفسها وتحقق نتائج أكبر. إذا القضية لن تُحسم شهوراً عديدة قادمة.

كيف تتعامل مع هذا الأمر؟

تعهدت - مثلك مثل كثير من المديرين في السنوات القليلة الأخيرة - بتطبيق سياسة «الشفافية» الداخلية، إذ لا تناقش مع موظفيك فقط الأرقام، بل أيضاً الوضع العام على نحو صريح وعضوي. أثبتت تعهدك بالانفتاح نجاحاً كبيراً؛ فهو قد وُلد لدى الموظفين مشاعر الثقة والتمكين والالتزام تجاهك وتجاه الشركة. لكن الأمور ليست سهلة دائماً، فمثلاً تُسبب الأرقام السيئة حالات من التشاؤم الذي لا أساس له عند الأشخاص، قد تدفعهم البيانات الجديدة بسرعة إلى حالات مزيفة من النشوة والغبطة. لكن، على العموم، صار بمقدورك أن تبقي موظفيك ثابتين ومتوازنين عبر مساعدتهم على تطوير إمكانياتهم الإستراتيجية والمالية، وذلك عبر مشاركتهم في أخبار الشركة وإطلاعهم على بياناتها مُرفقةً بإحساس قويٍّ بالسياق الأكبر، وعبر منح فريقك قدراً كبيراً من المسؤولية لاتخاذ قرارات بالاعتماد على وفرة المعلومات التي يمكنهم الاطلاع عليها الآن.

لكن الأخبار في هذه المرحلة قويةٌ، وربما تنذر بالخطر. لكن أسوأ ما فيها أنها غامضة. وإذا لم تُعالج على نحو جيد، فربما تكون رسالةً

ذات آثار كارثية ومدمرة. مضى عليك عدة أسابيع، وأنت تتستر على المعلومات التي تعرفها، لست واثقاً كيف تطلع الآخرين عليها أو متى؟ وقد حزمت أمرك ببساطة على انتظار شيء ما أكثر جزءاً - لكن من يعرف متى يأتي هذا الشيء؟ الآن، أنت مُجبر؛ لأنه إذا سمع أحد الموظفين بعض الإشاعات، وكذلك موظفون آخرون، فربما يصل الأمر إلى الزبائن أيضاً. سيواجه أي مدير التزم بهذا النوع من الشفافية هذه المعضلة يوماً ما: كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً، وبكل ما تعنيه الكلمة؟

الارتقاء إلى مستوى المعايير التي حددتها لنفسك

ما الخيار الذي تملكه عندما تباشر بالأمر؟ التزمت بالانفتاح وحصدت منافع جمة عبر هذه السياسة، لكن سمعتك الآن على المحك. فإذا لم تبادر إلى الهجوم وتطلع الآخرين على ما تعرفه (مع علمك أنك ستفعل يوماً ما)، فستدمر الثقة والنوايا الحسنة التي عملت على بنائها.

«لضمان المنافع الاقتصادية للصدق والشرف، يجب أن يثبت المرء التزامه بالصدق، ما يعني أنه ينظر إلى الصدق والإخلاص على أنه شيء جيد، متأصل داخلياً في النفس، وليس عرضةً للمساومة، وإعادة التقييم حسب الموقف الذي يواجهه»؛ هذا ما كتبه لين شارب بين، الأستاذة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال في مقالها «تغير القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والاقتصادية

لتحقيق أداء ممتاز ورفيع». ما هو أهمُّ، تضيف بين، «أن التباعدات بين الأخلاق والمصلحة الشخصية المالية، التي تبدو حادة ضمن المدى القصير، يمكن أن تضيق أو حتى تختفي إذا جرى اعتماد منظور ذي مدى أطول».

حقاً، إن منظور الصورة المُجملة الذي وضعته بين ربما يكون صعباً على القبول عندما تضغط الأزمة على تفكيرك، لكن التاريخ يثبتته مرة بعد مرة: ابتعد مرة عن الالتزام العام الذي تعهدت به - خاصة تجاه قضية مهمة - وستختفي الثقة إلى الأبد ربما. لكن هناك ما هو أكثر من الالتزام فقط بتعهدك. فإذا لم تبادر بإطلاع الآخرين على هذه الأخبار، فستفقد أي فرصة لتقديمها حتى في السياق الأكثر إيجابية.

كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً وبكل ما تعنيه الكلمة؟

«لا يكون الأشخاص سعداء عندما يحصل الأمر غير المنتظر أو غير المتوقع، لكنهم سيكونون أكثر تعاسة عندما يكتشفون أنك حاولت إخفاء هذا الأمر»؛ كما يقول بروس باتون، وهو شريك في شركة Vantage Partners: «انطلاقاً من أن شيئاً ما قد حدث، وأن الآخرين سيعرفون به، فإن معظم الأشخاص يقيمونك ويقررون: كيف يتصرفون بناء على استجابتك؟ إلى أي مدى سيكون تفكيرك واضحاً، وتحليلك مقنعاً،

ما كم المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

وأخذك التفسيرات والخيارات البديلة بالحسبان شمولياً، وردك إبداعياً ومخففاً للأخطار؟».

إذاً، لم يعد السؤال ماذا تفعل؟ لكن كيف تفعله؟

خذ إشارات من إستراتيجية التفاوض

مع وجود معلومات سلبية أو غامضة، «لا تمثل المصالح التي يحدق بها الخطر بالضرورة محاولة للإقناع أو التأثير»؛ كما يقول داني إيرتل، أيضاً شريك في شركة Vantage: «بل تدور حول قدرتك على إدارة الشركة على نحو فاعل، وقدرتك على اتخاذ قرارات جيدة، قائمة على معلومات معتمدة، وأن تُعامل بإنصافٍ وعدل».

لإيجاد التوازن المناسب في تقديم معلومات خادعة، يقترح إيرتل على المديرين أن يأخذوا بالحسبان الأسئلة الآتية، التي تنشأ في مجال الإستراتيجية التفاوضية:

ما مصالحك الأساسية؟ في هذه الحالة، تكون مصالح المديرية مضاعفة: الحفاظ على علاقة مبنية على الثقة مع موظفيها وحماية تكامل الشركة.

ما مصالح الجمهور الكثير العدد الذي سيسمع، على نحو ثابت، بعض الأجزاء من الرسالة على الأقل؟ بالنسبة إلى مديري الوحدة - الهم الأساسي للمدير - تبدأ المصالح على الأرجح مع استقرار رزقهم. هم يريدون أن يعرفوا ماذا يحمل لهم المستقبل.

ما بعض الخيارات المتاحة لتحقيق تلك المصالح؟ تراوح الخيارات، بالطبع، بين إخبار الحقيقة على نحوٍ فطّر وبين الإنكار بطريقة ما، مع كثير من الاختلافات تتضمن نوعية المعلومات التي يجري إفشاؤها، ولمن تُفشى، ومتى تُفشى، وتحت أي ظروف. وبرغم أن الطريقة الأكثر فاعلية ستختلف حسب تفاصيل الموقف والأفراد المنطويين فيه، إلا أن المرء يُخامر شك أن الخيار الصحيح يكون في مكان ما أقرب إلى الحقيقة الفظة منه إلى الإنكار.

هات بعضاً من معايير الشرعية؟ كثير من المعايير المحتملة يُمكن أن تُرشّد هذا الحوار: يُوجد، على سبيل المثال، متطلبات تنظيمية فيما يخص المعلومات، التي يمكن إطلاع الآخرين عليها من دون فرض

وضع القواعد الأساسية للشفافية

إحدى الطرق التي تساعد على تعبيد الطريق للتعامل مع نوع الموقف، الذي نقدمه هنا يكون بوضع بعض المعايير سلفاً!

«من الواضح أن هناك أسباباً تجارية وتنافسية تمنع الشركات من كشف كامل للمعلومات، وأن تكون شفافةً على نحوٍ كامل مع الفريق الذي يعمل لديها»؛ كما تقول هيث شاكلفورد من شركة American Healthways: «لكن عمل القيادة أن تشرح ما طبيعة هذه المناطق، ولماذا تُحدد التفاصيل المرتبطة بتلك المناطق؟».

يلاحظ داني إيرتل من شركة Vantage، على سبيل المثال، أن الشركات تحتاج إلى تقييد عملية إفشاء «المعلومات التي سوف تساعد الشركات المنافسة أو تُتيح للشركات المُزوَّدة بالبضائع الاستفادة من وضع مؤقت».

يجب على القادة أن يبدؤوا حواراً مع مديريهم حول نوع المعلومات، التي يكون إفشاؤها مناسباً وملائماً؛ كما يقول إيرتل: «لا أعتقد أن على المديرين أن يلزموا أنفسهم بتعهدات شاملة بأن يكونوا مُنفتحين على نحو كامل؛ أعتقد أن عليهم أن يلتزموا بحذر بأشياء يمكنهم تحقيقها، وهذا ربما يعني طريقة مصقولة أكثر إلى حد ما في نقاش المعلومات، وما يمكن أن تتضمنه في مراحل مختلفة من الزمن، ومع مجموعات مختلفة تحت قواعد أساسية مختلفة». إن الحوار مع المديرين والموظفين هو الجزء الأساسي والحاسم: فهو يحدد التوقعات فيما يخص موضوع التبادل المسؤول للمعلومات والاستخدام المسؤول للمعلومات.

تعهدات مقابلة على المتلقي؛ أيضاً يوجد ممارسات محددة تمارسها شركات مملوكة للقطاع الخاص، وشركات تملكها أُسرٌ، وشركات يملكها الموظفون. إليك بيت القصيد: في حال كان الجواب الذي تقدمه لا يبدو صادقاً وكاملاً، فأنت قد فشلت.

السعي وراء الشرعية البناءة

في هذه الحالة، يستطيع المدير إنجاز التزاماته بالتوازي مع حماية الشركة، عبر تحويل بؤرة التركيز في النقاش إلى المستقبل؛ كما تقول هييث شاكلفورد، مديرة العلاقات العامة في شركة American Healthways:

«ما يريد المدير حقاً أن يعرفه هو: ماذا يجب أن يفعل لإبقاء الوحدة مكتفية ذاتياً؟»؛ كما تقول شاكلفورد: «لذا، أقرّ بدايةً بوجود بعض الأمور المقلقة، وأنه على حق في إحساسه، أنه ليس كل شيء على ما يرام الآن. فالاعتراف بهذا آمن كفاية؛ لأن المدير لم يكن ليأتي إلى بابك، لو لم يكن لديه هذ الشعور سلفاً».

انطلاقاً من هنا، ركزا على ما يمكنكما عمله معاً للتحكم بمصيركما، وأعطيا موظفيكم بعضاً من ملكية الحل.

«إذا كنت بصدد إجراء حسابات، والقيام بتحسينات معينة... إلخ، فدعه يساعدك. ربما تكون بحاجة إليه، ليساعد على إبقاء المعنويات مرتفعة على المدى القصير حتى تنتهي العاصفة. وربما تحتاج مساعدته في تحفيز أحد الأقسام التي يشرف عليها».

إذا خرج الأشخاص من مكتبك مع بعض الإحساس بالتحكم في النتيجة، تلاحظ شاكلفورد، «فلن يهتم كثيراً أنك لم تستطع على نحو محدد إعطاء كل شيء تعرفه حول الموقف».