



مقال شهري متخصص بالموارد البشرية يصدر عن
الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع
مؤسسات عالمية

الموارد البشرية

إعادة تصميم المؤسسة

للعمل بسرعة ومرونة أكبر
بعد جائحة كوفيد - 19



للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب. 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب. 5002
هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae

hrehcho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524

المجلة مخصصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة
الإمارات العربية المتحدة



إعادة تصميم المؤسسة للعمل بسرعة ومرونة أكبر بعد جائحة كوفيد - 19

آرون دي سميت، دانييل باكود،
شارلوت ريليه، بوب ستيرنفلز
مكنزي وشركاؤه



إعادة تصميم المؤسسة للعمل بسرعة ومرونة أكبر بعد جائحة كوفيد - 19

في ظل جائحة كورونا أصبحت المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تسريع وتيرة اتخاذ القرارات وإعادة هندسة أعمالها وعملياتها بما يمكنها من مواكبة المتغيرات المتسارعة على كافة الصعد... فيما يلي تسع طرق يمكنها أن تجعل الشركات أكثر سرعة ومرونة في مواكبة المستجدات:

بسبب الوباء العالمي، تبنت فِرَق القيادة التكنولوجية والبيانات، فأعادت ابتكار العمليات الأساسية واعتماد أدوات مساعدة جديدة، وأصبح نموذج العمل الجديد يركز على تفاعل التكنولوجيا والأشخاص مع بعضهم البعض وفي إنشاء مؤسسة فعالة في مرحلة ما بعد تفشي الوباء.

إذاً هي السرعة. فالمؤسسة المصممة للسرعة سوف تشهد نتائج قوية، بما في ذلك زيادة استجابة المتعاملين، وتعزيز القدرات، وأداء أفضل، من حيث كفاءة التكاليف، والعوائد، والعائدات على رأس المال.

إن هذه النتائج ممكنة، ولكنها ليست حتمية. ولابد من تحويل النجاحات التنظيمية التي تحققت أثناء الأزمة إلى نموذج تشغيلي جديد؛ ويتعين على القادة أن يضمنوا عدم عودة مؤسساتهم إلى السلوكيات والعمليات القديمة.

وهذا يتطلب إجراء تغييرات بنوية دائمة قادرة على دعم السرعة على النحو الذي قد يلهم ويشرك الموظفين.

إعادة تصميم المؤسسة للسرعة

ومع تبني الشركات لأساليب جديدة للعمل بسرعة، فإن المسؤولين التنفيذيين أيضاً مهتمون بالتحرك نحو هياكل أكثر تسطحاً وغير هرمية، واتخاذ المزيد من الأساليب الأكثر مرونة في التعامل مع عملية اتخاذ القرار وأساليب العمل. لقد ولت أيام الانتظار حتى تظهر أفضل الممارسات. يدرك الرؤساء التنفيذيون الحاجة إلى

التحول من السرعة القائمة على الأذنين إلى كوفيد-19 إلى السرعة من خلال التصميم على المدى الطويل. الفائزون يجربون الآن بكل جرأة.

وليكتم تسعة إجراءات تساعد الشركات على تسريع وتيرة الأعمال واتخاذ القرارات:

تهدف الإجراءات الثلاثة الأولى إلى إعادة النظر في طرق العمل. اضطر العديد من القادة إلى القيام بذلك خلال انتشار الوباء.

1 - تسريع عملية اتخاذ القرار وتفويضها:

أظهر الوباء أنه من الممكن أن نجعل اتخاذ القرار أسرع من دون أن يؤثر ذلك على سير العمل. وهذا يعني عملياً تقليل عدد الاجتماعات وتخفيض عدد صناع القرار في كل اجتماع. والواقع أن بعض المؤسسات بدأت في عقد الاجتماعات عبر الفيديو لتسعة أشخاص بحد أقصى، ويعقد آخرون اجتماعات أكبر من 30 إلى 40 شخصاً (وبالتالي فإن الأشخاص الذين يحتاجون إلى تنفيذ القرارات يكونون حاضرين)، لكن مع تخفيض عدد الأشخاص الذين يحق لهم التصويت. كما أن الإعداد لكل اجتماع بات أقل تفصيلاً، حيث تحل المستندات أو جداول البيانات التي تحتوي على صفحة أو صفحتين كديل مهم عن العروض التقديمية الطويلة.

كما تعمل المؤسسات على تسريع وتيرة اتخاذ القرارات، من خلال التخطيط في الوقت المناسب والملائم للغرض، وتخصيص الموارد على أساس ربع سنوي بدلاً من أساس سنوي ليس فقط أسرع ولكنه يجعل المؤسسة أكثر مرونة أيضاً.

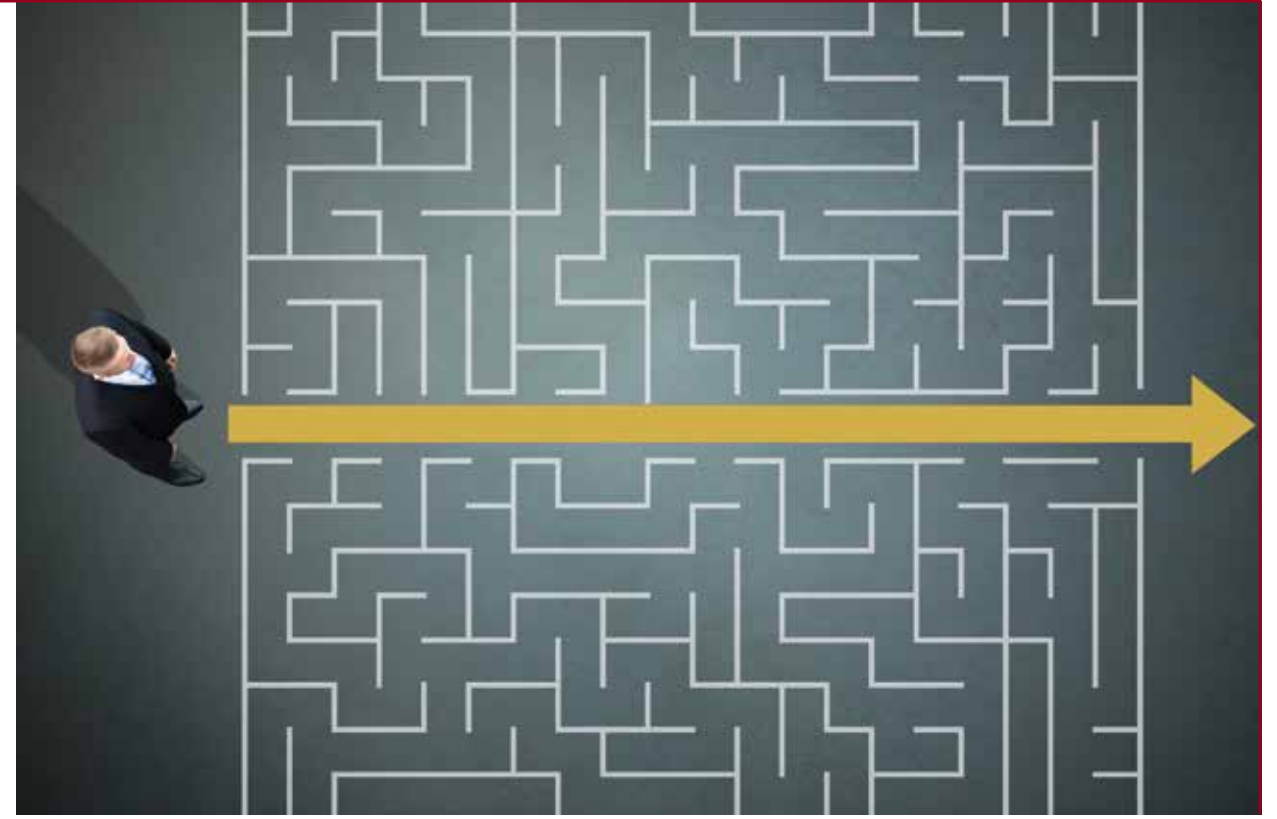
عندما تفشت جائحة فيروس كورونا، اضطرت الشركات إلى التغيير، فالعديد من الأساليب المعتادة لخدمة المتعاملين، والعمل مع الموردين، والتعاون مع الزملاء - أو مجرد إنجاز أي شيء كان سيء بالفشل، ولهذا كان لزاماً على الشركات أن تزيد من سرعة اتخاذ القرار، في حين تعمل على تحسين الإنتاجية، باستخدام التكنولوجيا والبيانات بطرق جديدة، والاهتمام بشكل متزايد بالابتكار. ولقد نجحت هذه المحاولة. حيث حققت الشركات في مجموعة واسعة من القطاعات والمناطق الجغرافية حول العالم نتائج إيجابية في وقت قياسي، وتمكنت من تخطي العقبات التي فرضتها الجائحة:

إعادة نشر المواهب. أعادت شركة اتصالات عالمية توزيع 1000 موظف متجر إلى المبيعات الداخلية وأعادت تدريبهم في ثلاثة أسابيع.

إطلاق نماذج أعمال جديدة. فقد أطلقت شركة بيع بالتجزئة تتخذ من الولايات المتحدة الأمريكية مقراً لها عملية تسليم على جانب الرصيف في غضون يومين مقارنة بالأشهر الثمانية عشر التي كان من المقرر أن يتم التخطيط لها سابقاً.

تحسين الإنتاجية. وقد عمل مصنع صناعي بطاقة 90% مع وجود 40% فقط من القوى العاملة.

تطوير منتجات جديدة. قامت شركة هندسة بتصميم أجهزة التهوية وتصنيعها خلال أسبوع واحد.



عمليات نقل التروس. بالتنسيق مع المسؤولين المحليين، حولت شركة رئيسية لبناء السفن نقلها للتروس من ثلاث نوبات إلى نوبتين، وكانت تعمل بألاف الموظفين.

الحاجة إلى السرعة: لا للعودة الى الوراء

في قلب كل من هذه الأمثلة، تكمن السرعة - إنجاز الأمور بسرعة وبجودة. لقد أزلت المؤسسات الحدود بطريقة لم يكن أحد يعتقد أنها ممكنة. فقد عملوا على تبسيط القرارات والعمليات، وتمكين قادة الخطوط الأمامية، وتعليق التسلسلات الهرمية والبيروقراطية البطيئة الحركة.

النتائج:

لقد أخبرنا الرؤساء التنفيذيون من مجموعة واسعة من الصناعات، بأن هذا كان مذهلاً في كثير من الأحيان:

«لقد تسارعت عملية اتخاذ القرار حين قررنا التركيز على الأمور الاستراتيجية، وأصبحنا نتخذ القرارات في اجتماع واحد، ونحدد المجموعات بما لا يتجاوز تسعة أشخاص، وحظرنا استخدام العروض التقديمية».

«لقد سألت يوم الاثنين، وبحلول يوم الجمعة كان لدينا نموذج أولي عملي».

«تبيننا تكنولوجيا جديدة بين عشية وضحاها - وليس كالسنوات المعتادة - كما أصبحنا أكثر تسامحاً مع الأخطاء التي لا تهدد الأعمال التجارية».

«نحن نضع فريقاً من أفضل موظفينا في أصعب المشاكل. إنهم ماهرون لدرجة أنه إذا لم يكن بوسعهم أن يحلوا أي مشكلة تعترضهم، فلن يكون بوسع أحد أن يحلها».

وأخيراً، من الممكن تفويض القرارات غير الحاسمة، حتى يركز كبار القادة على قرارات أقل وأكثر أهمية: فكر في «التخصيص» بدلاً من «التوجه إلى القمة». وهذا يعني التسامح مع الأخطاء التي لا تعرض الأعمال للخطر؛

فالقرار البطيء قد يكون غالباً أسوأ من القرار غير المثالي. المبدأ بسيط: المؤسسات التي

ترغب في التحرك بسرعة أكبر لابد وأن تحفز موظفيها على الرغبة في العمل.

2 - زيادة التميز في التنفيذ:

لمجرد أن الزمن محفوف بالمخاطر لا يعني أن القادة يحتاجون إلى إحكام السيطرة والتنفيذ على إدارة الأمور على نحو أكثر جزئي. بل العكس هو الصحيح. لأن الظروف صعبة للغاية، فيتعين على موظفي الخط الأمامي أن يتحملوا المزيد من المسؤولية عن التنفيذ، والعمل، والتعاون.

ولكن هذا ليس بالأمر السهل دوماً، ويتطلب تركيز المؤسسات على بناء طرق التنفيذ من خلال العمالة. ويتعين على القادة أن يعطوا المسؤولية والثقة لموظفي الخط الأمامي، وأن يكونوا مسؤولين عن محاسبتهم ومتابعة أدائهم.

وهذا يعني أن كل من يعمل في فريق لابد وأن يكون واضحاً بشأن ما ينبغي أن يتم من قبل من ومتى ولماذا. يجب على الموظفين أيضاً أن يكونوا مجهزين بالمهارات والعقليات المناسبة لحل المشاكل، بدلاً من الانتظار حتى يتم إخبارهم بما ينبغي لهم القيام به. ولابد من المتابعة المنضبطة لضمان اتخاذ الإجراءات والنتائج المرجوة.

تسريع العمليات والإجراءات المستدامة

طرق إعادة التفكير في العمل	إعادة تصور الهيكل	إعادة تشكيل المواهب
1 تسريع عملية اتخاذ القرار وتفويضها	4 تبسيط الهيكل	7 قادة ميدان الغد هم قادة اليوم
2 رفع مستوى التميز في التنفيذ	5 إطلاق العنان لفرق ذكية وممكنة	8 تعلم كيفية التعلم
3 رعاية الشراكات غير العادية	6 اعمل على إنشاء أعمال هجينة	9 إعادة النظر في دور الرؤساء التنفيذيين والقادة



من الفرق التي تتعامل بشكل مباشر مع المتعاملين. كما يمكن أن يؤدي إلى إثارة الحماسة بين الموظفين، وارتفاع مستويات الولاء المؤسسي لديهم.

ولنتأمل هنا مثال شركة كيميائية تمر بعملية تحول شامل في أعمالها على مستوى المؤسسة بالكامل. يبدأ كل اجتماع ببيان الأهداف وينتهي بقائمة الإجراءات التي يجب اتخاذها، والمسؤولين عن كل منها. يتم تتبع النتائج والمراحل الرئيسية، ويتم مكافأة الموظفين على تحقيق أهدافهم. وينقل القادة الغرض من هذه الإجراءات (السبب وراء اتخاذها، ما هي، و كيفية القيام به) ويعرفون موظفيهم بكيفية التصرف بشكل سليم. وبالتالي فإن الموظفين بدورهم تحركهم دوافع الشعور بالملكية الشخصية والفخر. ومن خلال التعرف على من يقوم بالضبط بالعمل ومتى يقوم به في أي وقت من الأوقات، فإن وتيرة التنفيذ تصبح في تسارع. ومثل هذا النهج يعمل على تسريع وتحسين التنفيذ.

4 - رعاية الشركات غير العادية:

العمل مع الشركاء أمر روتيني. ولكن سرعة العمل لا تتجاوز هذا الحد إذا فشل اللاعبون الآخرون في النظام البيئي في التحرك بنفس السرعة. أثناء انتشار الوباء، رأينا الشركات تعمل مع الشركاء بطرق جديدة لتحقيق تأثير غير عادي. على سبيل المثال، Prisma Health، في ولاية كارولينا الجنوبية وهي شركة غير ربحية تعمل على تصميم لجهاز الطوارئ للتهوية ولكنها كانت تفتقر إلى القدرة على بناء وتوزيع أكبر عدد ممكن من أجهزة التنفس اللازمة. ومن ناحية أخرى، كان أحد أقسام الشركة جونسون آند جونسون يتمتع بالبنية الأساسية للقدرة والتوزيع، وتمكنت الشركتان بسرعة من تشكيل شراكة لتصنيع الأجهزة على نطاق واسع، وأعطت إدارة الأغذية والعقاقير الإذن باستخدام الطوارئ.

وتهدف الإجراءات الثلاثة التالية إلى إعادة تصور البنية المؤسسية بحيث تتجاوز «الصاديق والخطوط» التقليدية ونحو تطوير ذلك النوع من الفرق التي تعمل معاً من أجل تقديم القيمة:

3 - تبسيط الهيكل:

فالمؤسسة السريعة لديها عدد أكبر من الأشخاص الذين يتخذون الإجراءات اللازمة، وعدد أقل من الأشخاص الذين يغذون الجهاز البيروقراطي، حيث يقدمون بيانات عن بعضهم البعض ويقدمون التقارير، ويبحثون عن الموافقات ويجلسون في اجتماعات غير منتجة (ثم يتجمعون في الاجتماع بعد الاجتماع لإجراء المحادثة الحقيقية). ولا بد أن تفسح التسلسلات الهرمية الجامدة المجال لهياكل أكثر رشاقة وتسطحاً وتسمح للنظام بالاستجابة السريعة للتحديات والفرص الناشئة. وهناك عدد أقل من المديرين المتوسطين، وعدد أكبر من القائمين على اتخاذ القرار والمديرين. إن إنشاء هذا الكائن الحي الجديد يتطلب إعادة تخيل البنية ليس باعتبارها هرمية من الرؤساء، وفقاً للمخطط الهيكلي التقليدي، بل باعتبارها شبكة ديناميكية من الفرق.

وكما أخبرنا أحد الرؤساء التنفيذيين: «بوسعنا أن نطوي الصفحة أخيراً للمصفوفة التقليدية وإعادة ابتكار الكيفية التي ننظم بها وكيف يمكن إنجاز العمل».

إن الرؤساء التنفيذيين الذين ينشدون التميز في كافة التفاصيل يستثمرون في مساعدة القوى العاملة في لعبة التنفيذ الخاصة بهم، من خلال برامج الاستهداف، وإعادة تنظيم الحوافز، وتوجيه المكافآت والتقدير إلى الفرق التي تنفذ بسرعة وتميز. إن بناء التميز في التنفيذ ليس بالضرورة أن يأتي على حساب الإبداع. بل على العكس من ذلك تماماً: يمكن أن يساعد في اكتشاف أفكار وابتكارات قوية

وكما يوضح هذا المثال، فإن الشركاء أصبحوا على نحو متزايد على قدر كبير من الأهمية في التعامل مع وتيرة التغيير، والتعقيد، والاضطرابات التي أصبحت معياراً. فمعدل الابتكار التكنولوجي والنموذجي في مجال الأعمال وحده يجعل من المستحيل تقريباً على أي منظمة بمفردها أن تفعل كل شيء بنفسها.

وعلاوة على ذلك، يعمل العالم المتصل على كسر الحدود التقليدية بين المشتريين والموردين، والمصنعين والموزعين، وأصحاب العمل والموظفين.

ولكي تنجح الشركات، يجب أن تقوم العلاقة على الثقة العميقة، على سبيل المثال، من خلال اعتماد نهج مفتوح المصدر أكثر في الابتكار وإدماج الشريك في كل شيء، من وضع الاستراتيجيات إلى العمليات الروتينية. فالثقة تسمح للأطراف بدمج أنظمتها وعملياتها، وتمكينها من إيجاد الطول، واتخاذ القرارات بسرعة، والتنفيذ بكفاءة. وفي حالة جونسون اند جونسون وبريمال هيلث، كان لديهما مهمة مشتركة لمساعدة المرضى والمتخصصين الطبيين.

أصبح التعاون في الوقت الحقيقي والموقع المشترك أكثر أهمية، بل امتد ليشمل العالم الافتراضي. على سبيل المثال، من الممكن أن يعمل وضع المتخصصين في الهندسة وتطوير المنتجات في نفس الفريق على تسريع الإبداع وتعزيز النتائج المتحققة. ولابد أيضاً من إعادة النظر في الدور الذي يلعبه مركز الشركات. وفي العديد من الحالات، قد تتحول الوظائف المركزية إلى منصات للقدرة تنشر المهارات والأدوات والمواهب حيثما تكون مطلوبة بشدة، في حين تعمل أيضاً كمحفز للتعليم ومشاركة أفضل الممارسات.

يمكن إنشاء مراكز امتياز بهدف تحقيق إمكانات رائدة، مثل التحليلات والذكاء الاصطناعي، والرقمنة وأتمتة العمليات والصناعة.

5 - إطلاق العنان لفريق ذكية وممكنة:

خلال الجائحة، رأينا العديد من المؤسسات حول العالم تعتمد على فرق سريعة ورشيقة على نطاق واسع، وهي فرق صغيرة مركزة متعددة الوظائف تعمل معاً نحو مجموعة مشتركة من الأهداف التي يتم تعقبها وقياسها. وقد قام القادة بهذا العمل من خلال تكليف كل فريق بمهمة محددة: وهي نتيجة مهمة للمتعاونين أو الموظفين، وتمكين كل فريق من إيجاد نهجه الخاص، ثم الخروج من الطريق. إن وجود فريق واحد سريع ورشيقة في المؤسسة أمر مفيد، ولكن وجود العديد من هذه الفرق في المؤسسة، يتيح لمنظومة العمل المؤسسي بأكملها التحرك بسرعة أكبر.

ولقد توصلت دراسة أجرتها مؤسسة ماكينزي ومدرسة هارفارد لإدارة الأعمال إلى أن الشركات التي أطلقت تحولات رشيقة قبل جائحة كوفيد-19 كان أدائها أفضل وتحركت بسرعة أكبر بعد جائحة كوفيد-19 مقارنة بتلك الشركات التي لم تفعل ذلك. فقد كانت المؤسسات السريعة أكثر تفوقاً لأنها كانت لديها بالفعل عمليات وهيكل متاحة، مثل الفرق متعددة الوظائف، ومراجعات الأعمال ربع السنوية، وفرق المواجهة التي مكنت العاملين، والبيانات الواضحة عن النواتج والنتائج، والتي أثبتت أهميتها البالغة في التكيف مع أزمة كوفيد 19.

إن وجود فريق واحد سريع ورشيقة في المؤسسة أمر مفيد، ولكن وجود العديد من هذه الفرق في المؤسسة، يتيح لمنظومة العمل المؤسسي بأكملها التحرك بسرعة أكبر

على سبيل المثال، شركات الاتصالات والبنوك والتي كان نظام عملها رشيقة قبل الأزمة أسرع بمرتين في إطلاق خدمات جديدة في الاستجابة للأزمة. فقد كلف أحد البنوك الأوروبية الفرق متعددة الوظائف بنشر خدمات جديدة على شبكة الإنترنت؛ ولقد فعلت ذلك في غضون أيام. كان من الممكن أن يستغرق إنشاء الفرق أسابيع فقط، ولكن في هذه الحالة، كان البنك مستعداً للتصرف – والسماح للفريق باتخاذ القرارات التي يحتاج إليها. كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة أرغمت المؤسسات غير الرشيقة على تجربة هذا المفهوم. إن السرعة التي نتجت عن ذلك، بما في ذلك اتخاذ قرارات أسرع، وتقليص البيروقراطية، وتحسين الاتصالات، هي في حد ذلك سمات تعمل العديد من المؤسسات الآن على الحفاظ عليها.

6 - إنشاء أعمال هجينة:

من الآن فصاعداً سنشاهد المزيد من الأشخاص الذين يعملون بطريقة مختلطة - فحياناً سيعملون مع زملائهم في الموقع أو المكتب، ويعملون أحياناً عن بُعد. ومن الممكن أن يفتح هذا النموذج الباب على حساب قيمة كبيرة، بما في ذلك زيادة رضا الموظفين وخفض التكاليف العقارية. وهناك فوائد أخرى لنموذج العمل الهجين، بما في ذلك القدرة على الوصول إلى مجموعة أوسع من المواهب، وقدر أعظم من المرونة، وتحسين الإنتاجية.

ولتحقيق هذه المكاسب، يتعين على أصحاب العمل أن يضمنوا وجود الأساسيات اللازمة لتمكين العمل والتعاون عن بُعد رقمياً، مع الحرص في الوقت نفسه على وضع معايير عمل تعزز التماسك الاجتماعي.





وينبغي لها أن تحدد بدقة النهج الأمثل لكل دور وكل قطاع. وهذا يتطلب فهم عندما يكون العمل في الموقع أفضل مقارنة مع التفاعل عن بعد أو العمل المستقل. ولعل الأمر الأكثر أهمية هو أن المؤسسات المختلطة لابد أن تتبنى أساليب جديدة للعمل تساعد في بناء ثقافة قوية وتماسك وثقة حتى عندما يعمل العديد من الموظفين عن بُعد.

فالشركات التي «ولدت افتراضية»، والعديد من الشركات من وادي السليكون مثل جيتلاب ومزيلا، والتي نجحت في دعم هذه الشركات لديها سياسات وقوانين واضحة للغاية، وقواعد عمل. وتشمل هذه النماذج نماذج تعاون مفتوحة المصدر، على سبيل المثال، لتطوير البرمجيات؛ والممارسات الأولى عن بعد، مثل عقد المؤتمرات بالفيديو بصورة افتراضية؛ والوثائق الدقيقة لكل شيء، وسرعة اتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات العمل. وعلاوة على ذلك، تبذل هذه المؤسسات جهوداً كبيرة لجمع الزملاء شخصياً مرتين على الأقل سنوياً؛ لتعزيز التواصل فيما بينهم وترسيخ العلاقات. وهو أمر مهم في تعزيز تنافسية المؤسسات، وبلا شك فإن أصحاب المواهب والكفاءات سيضطرون لترك المؤسسات ذات الثقافات الرديئة والاستجابات البطيئة، والبحث عن المؤسسات التي توفر لهم مناخ عمل إيجابي ومحفز.

وتهدف الإجراءات الثلاثة التالية إلى إعادة تشكيل المواهب من أجل تشغيل فريق القيادة في الغد اليوم وبناء قدرات قوة العمل في المستقبل.

7 - قادة الميدان في الغد هم قادة اليوم

ومن بين الإيجابيات غير المتوقعة لهذا الوباء أن الرؤساء التنفيذيين استطاعوا خلال هذه الأزمة من التعرف على قدرات الموظفين واكتشاف الموظفين الذين لديهم صفات وقدرات قيادية، وتعرفوا على الموظفين الذين يستطيعون قيادة المؤسسة في ظل الأزمات، ومن لديه الجرأة على المثابرة.

وفي العديد من الحالات وجد القادة أن المواهب الناشئة ساهمت في قيادة الاستجابة للأزمات ووضع استراتيجيات التخطيط المسبق. وفي حالات أخرى، وجدوا أن بعض القادة قد أصبحوا أكثر ارتياحاً إزاء البيروقراطية البطيئة الحركة في الماضي. وكما أخبرنا أحد الرؤساء التنفيذيين: «لقد تعلمنا المزيد عن موظفينا في الأسابيع الاثني عشر الماضية أكثر من خلال العمليات التقليدية للموارد البشرية منذ الأشهر الاثني عشر الماضية».

ولم يكتف الرؤساء التنفيذيون بمعرفة هوية قادة المستقبل، بل لقد شاهدوا بأم أعينهم قدرة قادة المستقبل على تولي المهام والمسؤوليات الكبيرة في المؤسسة، سوف يكون بوسع المؤسسات التي تبحث عن قادة المستقبل وتعيد نشر المواهب بمهارة — أن تتحرك بسرعة أكبر من نظيراتها.

ومن بين الأمثلة الحديثة في هذا الصدد شركة فورد موتور، والتي أعلنت في مارس الماضي أنها ستنتج دروعاً للوجه للعاملين في مجال الرعاية الصحية، وهو ما لم تقم به من قبل. ولكي يحدث هذا فقد نظم أحد فرق العمل نفسه ووصل إلى العمل، فنجح في الاستفادة من شبكاته الخاصة لحل المشاكل أثناء التنقل.

8 - تعلم كيفية التعلم

ولنتأمل هنا أحدث «سفينة قتالية ساحلية» تابعة للبحرية الأميركية. وهذه السفن قادرة على إنجاز مهام لا تعد ولا تحصى، مثل صيد الغواصات أو إزالة الألغام. وقد يتصور المرء أنها بحاجة إلى طاقم ضخم من المتخصصين المدربين تدريباً عالياً. ولكن هذا ليس بالأمر الصحيح. والواقع أن هذه السفن يديرها أربعون «بحاراً هجيناً» فقط، أثبتوا أنهم قادرون على إتقان مجموعة واسعة من المهارات، من التعامل مع الحبال إلى مكافحة الحرائق إلى مراقبة أجهزة الاستشعار عن بعد. لا شك أن التعامل مع الحبل على نحو غير سليم قد يؤدي إلى إصابة بالغة، ولكن مهارتهم الرئيسية تتلخص في القدرة على التكيف والتعلم بسرعة. ويتعلمون باستمرار وينفتحون على تجارب جديدة ويتطون بالمرونة في تفكيرهم. ولقد أثبتت جاتحة كوفيد-19 احتياجات العمل أيضاً.

كان التعلم والقدرة على التكيف على أجندة الرؤساء التنفيذيين لبعض الوقت، ولكن الأمر كان أكثر من ذلك أثناء انتشار الوباء. في الأشهر القليلة الماضية، كانت بعض أفضل فرق القيادة على منحنى تعلم حاد: تعلم كيف تقود في وقت الأزمات، والتعلم من أجل إدارة تشكيل فرق سريعة، واتخاذ القرارات بوتيرة أسرع كثيراً، والتعلم على التكيف. والآن تعمل شركات التفكير المتقدم على تسريع جهود بناء القدرات من خلال تطوير مهارات القيادة والتفكير النقدي على مستويات مختلفة من المؤسسة، وزيادة قدرة موظفيها على التعامل مع التكنولوجيا واستخدام التحليلات المتقدمة، وبناء المهارات الوظيفية للمستقبل، مثل عمليات الشراء من الجيل التالي، والتصنيع باستخدام معايير الصناعة 4.0، والتسويق الرقمي والمبيعات.

الآن هو الوقت

إن وباء فيروس كورونا يشكل تحدياً كبيراً لنا، والآن حان الوقت لكي تبني المؤسسات وتهيئ نفسها للعمل السريع ومواكبة المتغيرات المتسارعة، ومما لا شك فيه أن هذه العملية طويلة الأمد، وعلى القادة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية للمؤسسة.

في بداية الجائحة اعتقد بعض الشركات أن العودة إلى العمل أمر بسيط، ولكن بات من الواضح على نحو متزايد أن العودة إلى العمل في نظر العديد من الناس سوف تكون عملية قد تستغرق عاماً أو أكثر، وأنها لا تستطيع أن تعود إلى ما كانت عليه.

وبدلاً من ذلك، فإن الشركات الناجحة هي التي تختتم هذه الفرصة لإعادة تصور واختراع المستقبل، وبناء عضلات وقدرات جديدة للعودة بقوة إلى ساحة المنافسة، وبالتأكيد فإن الحظ سيكون حليف الشركات الجريئة والسريعة.



وتدرك هذه الشركات أن وتيرة ونطاق التعلم لابد أن يواكبا وتيرة الإبداع والتغيرات في التكنولوجيا. إن انتهاء صلاحية المهارات أمر وارد، وهنا تبرز حاجة المؤسسات إلى أشخاص يمكنهم التعلم والتكيف باستمرار. وفي العديد من الحالات، سوف تحتاج الشركات إلى إعادة بيع أجزاء كبيرة من قوة العمل. وسيطلب ذلك توسيع نطاق المحتوى التعليمي المتاح للموظفين واستخدام التكنولوجيا لتقديم ما هو مطلوب لكل شخص. كما يعني بناء العضلات التنظيمية والمؤسسية لتعزيز المهارات المرتبطة بتعلم كيفية التعلم، تماماً كما فعلت البحرية الأميركية مع بحارتها الهجينة.

و - إعادة النظر في دور الرؤساء التنفيذيين والقادة:

لقد أحدثت كوفيد-19 تغييراً جوهرياً في القيادة في العديد من المؤسسات. فقد تحول تركيز القادة من توجيه استجابة الأزمة القائمة على السيطرة والتحكم إلى بناء وإطلاق العنان لفرق رابطة. ولقد وصف العديد من الرؤساء التنفيذيين دورهم في الأشهر القليلة الماضية بأنه تنشيطي وتحفيزي، وتمكني.

وللحفاظ على الوتيرة المتسارعة للعمل والتي فرضتها أزمة كوفيد-19، تحتاج المؤسسات إلى المزيد من هذا النوع من القيادة. إن المستقبل يتطلب من القادة أن يعملوا كأصحاب رؤية ثابتة بدلاً من الاكتفاء بإصدار الأوامر. فالقادة الحقيقيون عن الذين يركزون على إلهام مؤسساتهم برؤية واضحة للمستقبل، ثم تمكن الآخرين من تحقيق الرؤية. وسوف يتطلب الأمر قادة يصنعون فرقاً مميزة؛ ويديرون الموظفين، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات والتنفيذ. وسوف يكون لازماً على هؤلاء القادة أن يولدوا الطاقة والعاطفة لدى الموظفين لتحفيز الإبداع لديهم وقيادة التغيير وتحقيق النمو في أعمال المؤسسة، ولقد أخبرنا أحد الرؤساء التنفيذيين قائلاً: «إنني أقيس شعوري كل يوم لأن وظيفتي في نهاية المطاف تتلخص في منح المؤسسة الطاقة والتمكين».

إن انتهاء صلاحية
المهارات أمر وارد، لذا
فإن المؤسسات بحاجة
إلى أشخاص يمكنهم
التعلم والتكيف باستمرار





Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the
Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading
institutions in the field of human resources.

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

[@FAHR_UAE](https://twitter.com/FAHR_UAE)

Instagram

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

Youtube

[FAHR2011](https://www.youtube.com/channel/UCFAHR2011)



cases, companies will need to reskill large portions of the workforce. That will require expanding the learning content available to employees and using technology to deliver what is needed to each person. It also will mean building the organizational and institutional muscle to strengthen the skills related to learning how to learn—just as the US Navy has done with its hybrid sailors.

9. Rethink the role of CEOs and leaders.

COVID-19 has brought a fundamental change in leadership in many organizations. The leaders that stand out have shifted from directing a command-and-control crisis response to building and unleashing winning teams. Several CEOs described their role in the last few months as energizing, empowering, and “unblocking” their leadership teams. They also overinvest in communicating clearly and regularly to build trust, and constantly link their actions to the purpose of the institution.

To maintain the speed the COVID-19 crisis has unleashed, organizations need more of this kind of leadership. The future requires leaders to act as visionaries instead of commanders—focused on inspiring their organizations with a clear vision of the future, and then empowering others to realize the vision. It will require leaders who build winning teams; they coach their players but let them make the decisions and execute. These leaders will need to bring energy and passion to catalyze innovation, change, and growth. One CEO told us, “I measure how I feel every day, because ultimately my job is to give energy and empowerment to the organization.”

Now is the time

The coronavirus pandemic is the challenge of our times. The time for organizations to build for speed is now. This will be a long process and leaders must leap into the arena and recognize that many of their familiar organization constructs will need to be reimagined.

Many companies, at least initially, thought of the postpandemic return as an event; they would turn the lights on and go back to work just as they has done before. It is becoming increasingly clear, however, that for many, returning to work will be a process that could take a year or more, and that they cannot go back to the way they were.

Instead, companies will want to seize the moment to reimagine and reinvent the future, building new muscle and capabilities to come back strong. Even well-run companies may find that they need to reinvent themselves more than once.

Fortune will favor the bold—and the speedy.



hybrid organizations must adopt new ways of working that help build a strong culture, cohesion, and trust even when many employees are working remotely. Companies that were “born virtual,” many out of Silicon Valley such as GitLab and Mozilla, and have sustained it successfully have very intentional policies, technology, and working norms. These include open-source collaboration models, for instance, for software development; remote-first practices, such as videoconference by default; and rigorous documentation of everything, from decisions to meeting output to work in progress. Moreover, they make an effort to bring colleagues together in person at least a couple of times per year to facilitate more connectivity and deepen relationships. Top talent will leave companies with bad cultures and slow responses.

The next three actions aim to reshape talent in order to get tomorrow’s leadership team operational today and to build the workforce capabilities of the future.

7. Field tomorrow’s leaders today.

One of the unexpected consequences of the pandemic is that CEOs have seen into a window that shows who their future leaders are. They have seen who can make decisions and execute rapidly; who is able to take on new challenges and lead in the face of uncertainty; and who has the grit to persevere.

In many cases leaders have found emerging talent two-to-three layers down, people who rose to the occasion and helped lead crisis-response and plan-ahead strategies. In other cases, they have found that some leaders have become too comfortable with the slower-moving bureaucracy of the past. As one CEO told us, “We have learned more about our people in the last 12 weeks than through our traditional HR processes from the last 12 months.” Not only have CEOs gained insight into who the future leaders are, but they have also seen the value of rapidly deploying top talent to the most important work. Organizations that do both things—find future leaders and redeploy talent skillfully—will be able to move faster.

One recent example comes from the Ford Motor Company. In March, the automaker announced that it would produce face shields for healthcare workers—something it had never done before. To do so, a team of “unlikely characters” organized itself and got to work, tapping into their own networks to solve problems on the fly. One lesson: those who step up in a challenge, wrote one team member, “might not be who you expect.” Stepping up to this kind of challenge requires courage and a mind-set that encourages innovation and learning to come together—fast. “We came as beginners, and got smart on the job,” the team member wrote. “Being a band of beginners means if you think of it, you do it. There is no time for rank.”



8. Learn how to learn.

Consider the US Navy’s newest “littoral combat ship.” These vessels can complete myriad tasks, such as hunting sub-marines or sweeping mines while operating in the shallows. One might think they therefore have a large crew of highly trained specialists. Not so. In fact, these ships are run by just 40 “hybrid sailors,” who have proved capable of mastering a wide variety of skills, from handling ropes to firefighting to monitoring remote sensors. They need to be skilled, of course—mishandling a rope can cause serious injury—but their chief skill is the ability to adapt and learn quickly. They learn continuously, and are open to new experiences and flexible in their thinking. And that, COVID-19 has demonstrated, is what business needs, too.

Learning and adaptability has been on the CEO agenda for some time, but even more so during the pandemic. In the last few months, some of the best leadership teams have been on a steep learning curve: learning how to lead in a time of crisis, learning to manage rapidly forming agile teams, making decisions at a much faster pace, and learning to adapt. Forward-thinking companies are now accelerating their capability-building efforts by developing leadership and critical thinking skills at different levels of the organization, increasing their employees’ capacity to engage with technology and use advanced analytics, and building functional skills for the future, such as next-generation procurement, Industry 4.0 manufacturing, and digital marketing and sales.

These companies recognize that the pace and scale of learning must keep up with that of innovation and changes in technology. Skills can and do expire. Organizations need people who can continually learn and adapt. In many

As one CEO told us, “We can finally turn the page on the traditional matrix and reinvent how we organize and how work gets done.”

Real-time collaboration and co-location become more important, and have even extended to the virtual world. For example, putting engineering and product-development specialists on the same team can speed up innovation and boost output. The role of the corporate center must also be rethought. In many cases, central functions could become capability platforms deploying skills, tools, and talent where they are needed most, while also acting as a catalyst for learning and best-practice sharing. Centers of excellence could be established, with the goal of bringing leading-edge capabilities—such as analytics and artificial intelligence, digitization and process automation, and Industry 4.0—to a broad range of performance units and thus delivering measurable value.

5. Unleash nimble, empowered teams.

The pandemic has seen the large-scale deployment of fast, agile teams—small, focused cross-functional teams working together toward a common set of objectives that are tracked and measured. Leaders have made this work by charging each team with a specific mission: an outcome that matters for customers or employees, empowering each team to find its own approach, and then getting out of the way. Having one fast, agile team is helpful, but having many of them across an enterprise, and enabling them with the right structures, processes, and culture, makes it possible for the entire system to move faster.

Research by McKinsey and the Harvard Business School found that companies that had launched agile transformations pre-COVID-19 performed better and moved faster post-COVID-19 than those that had not. Agile organizations had an edge because they already had processes and structures available to them, such as cross-functional teams, quarterly business reviews, empowered frontline teams, and clear data on outputs and outcomes, that proved critical to adapting to the COVID-19 crisis. They adjusted faster, and with less employee turmoil. The same was true within companies: those business units that had gone agile before the pandemic performed better than those that had not on customer satisfaction, employee engagement, and operational performance. “If we had not done this [agile] transformation,” one European banking executive told us, “our development would have completely stalled during COVID-19.”

For example, telecom companies and banks that were agile before the crisis were twice as fast in releasing new services in response to it. One European

Having one fast, agile team is helpful, but having many of them across an enterprise, and enabling them with the right structures, processes, and culture, makes it possible for the entire system to move faster.

bank tasked cross-functional teams to deploy new online services; they did so in a matter of days. Just setting up the teams could have taken weeks, but in this case the bank was ready to act—and to let the team make the decisions it needed to. The study also found that the crisis forced nonagile organizations to experiment with the concept. The speed that resulted, including faster decisions, reduced bureaucracy, and better communication, are attributes that many organizations are now working to maintain.

6. Make hybrid work, work.

The next normal will see significantly more people working in a hybrid way—sometimes in person with colleagues on-site, sometimes working remotely. This model can unlock significant value, including more satisfied employees and lower real-estate costs. There are other benefits to a hybrid working model, including access to a broader range of talent, greater flexibility, and improved productivity.

To achieve these gains, employers need to ensure that the basics are in place to digitally enable remote working and collaboration, while taking care to create working norms that foster social cohesion.

They should precisely define the optimal approach for each role and employee segment. That requires understanding when on-site work is better compared with remote interaction or independent work. Perhaps more important,





Employees, in turn, are motivated by a sense of personal ownership and pride. By knowing who exactly is doing what when, at all times, the pace of execution can be accelerated. Such an approach both speeds up and improves execution.

3. Cultivate extraordinary partnerships.

Working with partners is routine. But the speed of action only goes so far if other players in the ecosystem fail to move just as fast. During the pandemic, we have seen companies work with partners in new ways to achieve extraordinary impact. For example, Prisma Health, a South Carolina-based not for profit, had a design for an emergency ventilator-expansion device but lacked the capacity to build and distribute as many as were needed. Johnson & Johnson's Ethicon division, on the other hand, had the capacity and distribution infrastructure. The two were able to rapidly form a partnership to manufacture the devices at scale, and the Food and Drug Administration gave it an emergency-use authorization.

As this example illustrates, partners are increasingly important in dealing with the pace of change, complexity, and disruptions that are becoming the norm. The rate of technological and business-model innovation alone makes it nearly impossible for any single organization to do everything itself.

Furthermore, the connected world is breaking down the traditional boundaries between buyers and suppliers, manufacturers and distributors, and employers and employees.

For partnerships to be successful, the relationship must be built on deep trust, for example by adopting a more open-source approach to innovation and embedding the partner into everything from strategy-setting to routine operations. Trust allows the parties to integrate their systems and processes, enabling them to find solutions, make decisions quickly, and execute efficiently. In the case of J&J and Prisma Health, they had a shared mission to help patients and medical professionals.

The next three actions aim to reimagine structure to go beyond the traditional “boxes and lines” and toward the development of the kinds of teams that work together to deliver value:

4. Flatten the structure.

A speedy organization has more people taking action and fewer people feeding the beast of bureaucracy—briefing each other, reporting, seeking approvals, sitting in unproductive meetings (and then huddling up in the meeting after the meeting to have the real conversation).

Rigid hierarchies must give way to leaner, flatter structures that allow the system to respond quickly to emerging challenges and opportunities. There are fewer middle managers and span-breakers and more doers and deciders. Creating this new organism requires reimagining structure not as a hierarchy of bosses, per the traditional organization chart, but rather as a dynamic network of teams.



waiting around for best practices to emerge. CEOs recognize the need to shift from adrenaline-based speed during COVID-19 to speed by design for the long run. The winners are experimenting now, and boldly.

Here are nine actions to unleash sustainable speed (exhibit).

The first three actions aim to rethink ways of working. Many leaders have had to do this during the pandemic and are keen to keep those that have worked well:

1. Speed up and delegate decision making.

The pandemic has shown that it is possible to make decisions faster without breaking the business. What this means in practice is fewer meetings and fewer decision makers in each meeting. Some organizations are taking to heart the “nine on a videoconference” principle. Others are keeping larger 30- to 40-person meetings (so the people that need to implement the decisions are present) but cutting the number of people with a vote. There is also less detailed preparation for each meeting, with one- to two-page documents or spreadsheets replacing lengthy PowerPoint decks.

Organizations are also increasing the cadence of decisions, taking on the mantra that “quarterly is the new annual.” Holding just-in-time, fit-for-purpose planning and resource allocation on a quarterly instead of annual basis is not only faster but also makes the organization more flexible.

Finally, non-mission-critical decisions can be delegated, so that top leaders focus on fewer, more important decisions: think “assign to the line” rather than “go to the top.” That means tolerating mistakes that don’t put the business at risk; a slow decision can often be worse than an imperfect one. The principle is simple: organizations that want to move faster must motivate their employees to be willing to act.

2. Step up execution excellence.

Just because the times are fraught does not mean that leaders need to tighten control and micromanage execution.

Rather the opposite. Because conditions are so difficult, frontline employees need to take on more responsibility for execution, action, and collaboration.

But this isn’t always easy and requires that organizations focus on building execution muscle throughout the workforce. Leaders must assign responsibility to the line, and drive “closed-loop accountability.” That is, everyone working on a team must be clear about what needs to get done by whom, when, and why. Employees must also be equipped with the right skills and mindsets to solve problems, instead of waiting to be told what to do. And there must be disciplined follow-up to make sure actions were taken and the desired results achieved.

CEOs who are serious about execution excellence are investing in helping their workforces up their execution game—through targeted programs, realigning incentives, and directing rewards and recognition to teams that execute with speed and excellence. Building execution excellence does not have to come at the expense of innovation. Quite the contrary: it can help discover powerful ideas and innovation from the frontline teams that are closest to the customer. And it can drive excitement and loyalty among the employee base.

Unleashing sustainable speed is a process.



Rethink ways of working

- 1 Speed up and delegate decision making
- 2 Step up execution excellence
- 3 Cultivate extraordinary partnerships



Reimagine structure

- 4 Flatten the structure
- 5 Unleash nimble, empowered teams
- 6 Make hybrid work, work



Reshape talent

- 7 Field tomorrow’s leaders today
- 8 Learn how to learn
- 9 Rethink the role of CEOs and leaders Reshape talent

Consider the example of a chemical company that is undergoing an enterprise-wide transformation of its business. Every meeting begins with a statement of objectives and ends with a list of actions to take, including those who are responsible for each. Outcomes and milestones are tracked, and employees are rewarded for achieving their goals. Leaders communicate the purpose of these actions (the why behind the what and the how) and build conviction in their employees to do the right thing.



The need for speed has never been greater. Here are nine ways companies can get faster.

When the coronavirus pandemic erupted, companies had to change. Many business-as-usual approaches to serving customers, working with suppliers, and collaborating with colleagues—or just getting anything done—would have failed.

They had to increase the speed of decision making, while improving productivity, using technology and data in new ways, and accelerating the scope and scale of innovation. And it worked. Organizations in a wide range of sectors and geographies have accomplished difficult tasks and achieved positive results in record time:

Redeploying talent. A global telco redeployed 1,000 store employees to inside sales and retrained them in three weeks.

Launching new business models. A US-based retailer launched curbside delivery in two days versus the previously-planned 18 months.

Improving productivity. An industrial factory ran at 90-percent-plus capacity with 40 percent of the workforce.

Developing new products. An engineering company designed and manufactured ventilators within a week.

Shifting operations. Coordinating with local officials, a major shipbuilder switched from three shifts to two, with thousands of employees.

The need for speed: No turning back

At the heart of each of these examples is speed— getting things done fast, and well. Organizations have removed boundaries and have broken down silos in ways no one thought was possible. They have streamlined decisions and processes, empowered frontline leaders, and suspended slow-moving hierarchies and bureaucracies. The results, CEOs from a wide range of industries have told us, have often been stunning:

“Decision making accelerated when we cut the nonsense. We make decisions in one meeting, limit groups to no more than nine people, and have banned PowerPoint.”

“I asked on Monday, and by Friday we had a working prototype.”

“We have increased time in direct connection with teams—resetting the role and energizing our managers.”

“We adopted new technology overnight— not the usual years—as we have a higher tolerance for mistakes that don’t threaten the business.”

“We’re putting teams of our best people on the hardest problems. If they can’t solve it, no one can.”

Because of the pandemic, leadership teams have embraced technology and data, reinventing core processes and adopting new collaboration tools. Technology and people interacting in new ways is at the heart of the new operating model for business—and of creating an effective postpandemic organization.

So is speed. An organization designed for speed will see powerful outcomes, including greater customer responsiveness, enhanced capabilities, and better performance, in terms of cost efficiency, revenues, and return on capital. The speedy company might also find it has a higher sense of purpose and improved organizational health.

These outcomes are possible, but not inevitable. Organizational successes forged during the crisis need to be hardwired into the new operating model; and leaders must ensure their organizations do not revert to old behaviors and processes.

That requires making permanent structural changes that can sustain speed in ways that will inspire and engage employees.

Reinventing the organization for speed

As companies adopt new ways of working at speed, executives are also interested in moving to flatter, nonhierarchical structures, taking more radical approaches to decision making and ways of working. Gone are the days of

A hand holding a large red horseshoe magnet, attracting small red and grey human figures. The background is a light blue gradient with a faint circular pattern.

Ready, set, go:

Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era

By Aaron De Smet, Daniel Pacthod, Charlotte Relyea, and Bob Sternfels
McKinsey & Company



Monthly article issued bilingually by the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), in partnership with leading institutions in the field of human resources.

Ready, set, go:

Reinventing the organization for speed in the post-COVID19- era

AI

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National
Media Council (License No. 306) and registered
as a trademark with the Ministry of Economy
of the United Arab Emirates

هيئة الاتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524