

آندرو غروف

سلسلة عمالقة الأعمال

أندرو غروف



تأليف
روبرت هالر

تعريب
غسان علم الدين

مكتبة العبيكان

Original Title:

**Business Masterminds
Andrew Grove**

Copyright © 2001 by Dorling Kindersley Limited, London.

Text Copyright © 2001 Robert Heller

ISBN 0-7513-1275-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: Dorling Kindersley Limited - London

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع دورلينغ كندرسلي - لندن

© البيكان 1424هـ - 2004م

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1425هـ - 2004م

ISBN 9960 - 40 - 290 - 8

© مكتبة البيكان، 1424هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هллер، روبرت

سلسلة أعمال: أندرو غروف. / روبرت هллер؛ غسان علم الدين. - الرياض، 1424هـ

132 ص؛ 14 × 21 سم. - (سلسلة عمالقة الأعمال)

ردمك: 8 - 290 - 40 - 9960

2 - إدارة الأعمال - تراجم

1 - غروف، أندرو

أ. علم الدين، غسان (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة

1424 / 505

ديوي: 58، 926

رقم الإيداع: 1424 / 505

ردمك: 8 - 290 - 40 - 9960 ISBN

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ "فوتوكوبي"، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

المحتوى

11	أفضل مدير في العالم
14	مفكر عملي
17	1. رفع الإنتاج الإداري
35	2. حفز الفريق للعمل
36	الحدود القصوى التنظيمية
58	فقدان ذاكرة «إنتل»
61	3. الإدارة بالواجهة
78	المغامرة بكل شيء من أجل فيشة RISC
80	دفع الأداء
87	4. التعامل بنجاح مع الأزمات الاستراتيجية
106	انهيار مُعالِج بنتيوم Pentium
109	5. تحمّل التغيير
126	إتقان التغيير



رائد استراتيجي وقوة محرّكة

يعتبر أندرو غروف وويل غيتس Gates المهندسين الإداريين الرئيسيين للثورة الرقمية Digital. وبالرغم من أن الشهرة ذهبت إلى غيتس بسبب ثورته، ضمن الأسباب الأخرى، فإن غروف يستحق المرتبة الأعلى. ومما لا شك فيه أن غروف وغيتس عباقرة في التكنولوجيا، ولكن غروف كمدير تجاري قاد الموجة التي لا مثيل لها من الإبداع العظيم - والتي كان أبرزها المُعالج الصغير Microprocessor - الذي أوجد نجاح إنتل Intel وأدّى إلى تحقيق مبيعات أكثر بكثير من مبيعات ميكروسوفت. حقق غيتس تقدمه عبر مماثلة إبداعات الآخرين مثل المتصفح browser، بينما كانت إنتل القوة المحرّكة لاكتشاف آفاق تكنولوجيا جديدة، علماً أن غروف هو المحرّك لإنتل. لقد سطر غروف سجلاً لا يقدر بثمن بالنسبة للأمور التي تحرّك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحدوا حذوه. واستطاع غروف من خلال الاهتمام الكبير بالتفاصيل والتغيير الاستراتيجي المهم أن يبني جسراً بين كل اتجاه كبير، من الكمبيوتر الشخصي PC إلى الأنترنت، والتي كانت تتعامل معها إنتل عندما تولى رئاستها في سنة 1997. ليس هناك أعلى مرتبة من غروف في مجال الإدارة كمدير أو كمفكر استراتيجي أو كمرشد.

Robert Heller

ولد أندرو غروف المعروف بـ «أندري» في المجر سنة 1936 تحت اسم اندراس غروف. وعندما دخل الألمان المجر خلال الحرب العالمية الثانية توارت عائلته اليهودية عن الأنظار ثم عادت إلى الظهور بعد الهزيمة الألمانية. ومع ذلك بقيت المجر حتى وهي تحت الحكم السوفياتي دولة غير مضيافة. وبلغت ذروة الاحتلال السوفياتي للمجر في انتفاضة سنة 1956 التي قمعها السوفييات بوحشية بالغة، كان غروف في ذلك الوقت طالباً وساهم في الثورة، لكنه وجد من الحكمة أن ينتقل إلى الولايات المتحدة.

أقام غروف مع عم له في نيويورك وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية في «كلية المدينة» ثم تطورت حياته الناجحة على النمط الأميركي التقليدي. وتآلق غروف في دراسته، وعمل خادماً من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية. وعندما احتل المرتبة الأولى في صفه في سنة تخرجه انفتحت له أبواب جامعة ساوذرن Southern كاليفورنيا في بيركلي Berkeley حيث حصل في سنة 1963 على الدكتوراه. وتزوج غروف من امرأة مجرية ولديهما ابنتان.

قام غروف على نحو غير اعتيادي بدمج مهنته التجارية مع مهنته الأكاديمية. وفي الوقت الذي كان يعمل فيه كواحد من أنجح المدراء التنفيذيين في شركة «إنتل» فقد كان غروف أستاذاً في دراسات الإدارة الاستراتيجية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد Stanford. وكان في وقت سابق باحثاً في شركة

فايرشايلد كاميرا Fairchild Camera لكنه عمل في الوقت ذاته محاضراً في بيركلي. ولقد أصبحت شركة «فايرشايلد» اسماً أسطورياً في تاريخ الإلكترونيات الصغيرة.

تعود جذور «فايرشايلد كاميرا» إلى التطور الشهير للترانزستور Transistor في مختبرات بيل في سنة 1948 تحت إدارة وليام شوكلي. بعد مساعدة شوكلي في إقامة مختبر قام ثمانية من أعضاء فريقه بالتخلي عنه وأطلقوا مشروعهم الخاص. دُعي هذا المشروع مشروع «الخائنين الثمانية»، وحصل القائمون عليه على مليون ونصف المليون دولار من رجل الأعمال اللعوب شيرمان Sherman فايرشايلد، ثم بدأوا ينتجون الموصّلات الصغيرة Semi Condufors. وقد ازدهر المشروع بشكل ملحوظ، لكن في سنة 1967 وبعد عشر سنوات من الشهرة المتزايدة والمشاكل الداخلية بدأ «الخونة» يذهبون كل في طريقه. وفي العام نفسه ترك المؤسسة روبرت نويس Noyce وغوردون Gordon مور علماً أنهما كانا يعتبران من أفضل وأبرع المسؤولين فيها.

ولا بد من القول إن الحياة الوظيفية البارة لغروف غير منفصلة عن الإنجازات العظيمة لهذين الرجلين. ويعتبر نويس الأب لـ «الدائرة المدموجة» - وهي قطعة السيليكون Silicon التي تحتوي على العديد من الترانزستورات، وهي في صدارة الأجهزة الإلكترونية التي غيّرت العالم. وكان مديراً عاماً في «فايرشايلد» بينما كان مور مديراً في شركة الهندسة «آر أند دي» RED.

ويشتهر مور بـ «قانون مور» القائل إن: أداء الدائرة المدموجة يتضاعف كل 18 شهراً بأسعار دائمة، أي أن سعر كمية معينة من الطاقة سوف تنقلص إلى النصف. وبقيام هذين الرجلين بتوظيف أندرو غروف عندما كان في الثانية والثلاثين من عمره تم تشكيل ثلاثي انبثقت عنه شركة «إنتل» التي أصبحت «ملك وادي السيليكون».

وفي ذلك الوقت كان غروف يرتدي سلسلة ذهبية، أو شارب خفيف بالإضافة إلى شعره البني المتجعد ولهجته المجرية. ولكن في وقت لاحق صار غروف محافظاً أكثر من ذي قبل وخسر معظم لهجته الأصلية، بالرغم من أنه لا يزال يحبذ ارتداء قمصان «فالي» Vally ذات الأكمام ويرفض ارتداء ربطات العنق. ويتمتع غروف بالحيوية وهو يبدو مثل إنسان يهوى ممارسة رياضة الدراجات النارية في الجبال. ومعروف عنه أيضاً دقته في التفاصيل والمواعيد والعمل الدؤوب الحاذق المنظم بشكل كبير وواثق من نفسه.

ولكن غروف لم يكن في سنة 1968 خبيراً صناعياً وبالكاد كان مؤهلاً ليكون «مدير العمليات» في إنتل. ومع ذلك فقد كان هو الرجل الذي قام بتحقيق التقدم لنفسه ولشركته. نظرياً، فإن بوب غراهام، وهو أيضاً من «فايرشايلد» ربما كان على وشك الإمساك بالوظيفة رقم ثلاثة في الشركة، لكن تأخر غراهام في القدوم إلى منصب مدير التسويق جعل غروف يستأجر «عشرات المهندسين والمدراء... وصار ولاؤهم الأول له»، (من كتاب Inside Intel 1996 لمؤلفه تيم Tim جاكسون). ويقول جاكسون إن غروف أخذ

مسؤوليات أكثر من المعتاد. والواقع أنه عندما تبدأ شركة ما عملها فإن توزيع المسؤوليات تبقى عملية غير واضحة. ولذا فإن الشخص الحاذق، الحيوي، المتيقظ للتفاصيل، والذي هو على استعداد للقيام بالأشياء التي تركها الآخرون خلفهم، بإمكانه أن يصبح قوياً بشكل أكبر من متطلبات دوره الوظيفي. وبدون شك كان أندي غروف «رجل التفاصيل الأول».

أفضل مدير في العالم

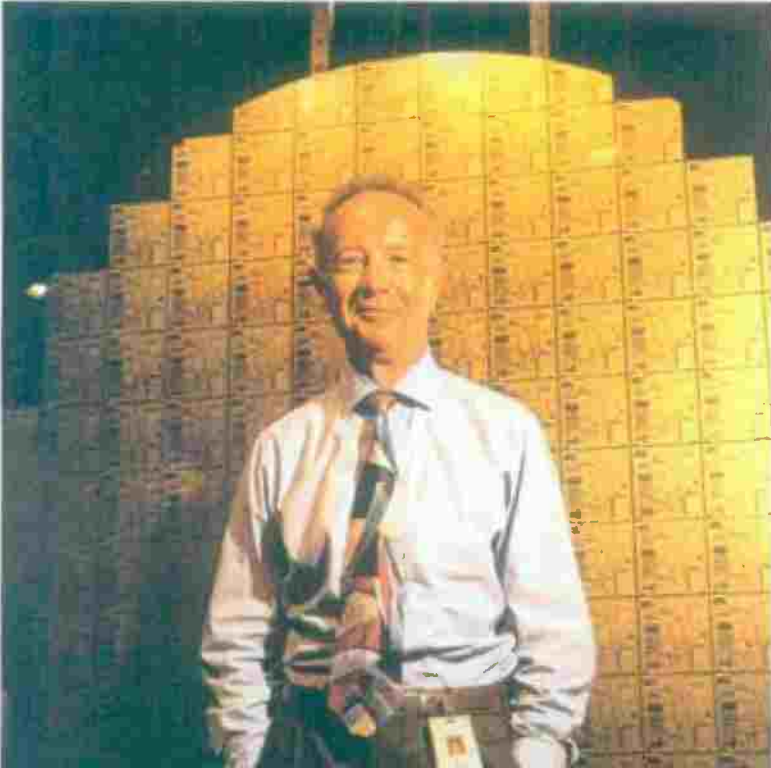
تعتبر السيرة الذاتية لأندي غروف من سنة 1968 قصة «إنتل» وكيف تطور ليكون «أفضل مدير في العالم»، وهو اللقب الذي أعطته إياه مجلة «فورتن» Fortune. كان غروف في سنة 1974 - وهي السنة التي أطلقت فيه إنتل «المعالج الصغير 8008» microprocessor 8008 - مساعد الرئيس التنفيذي والرجل الثالث. وفي ذلك الحين كان نويس Noyce أصبح المدير العام والوجه الأمامي للشركة، وهو الأمر الذي جعله أقل انهماكاً في القرارات التكنولوجية والاستراتيجية. أما مور فقد كان الرئيس الأعلى التنفيذي بينما تولى غروف الإشراف على جميع الأمور الأخرى.

وفي سنة 1979 تم ترقية غروف إلى منصب الرئيس. وفي سنة 1987 تولى منصب المدير التنفيذي علماً بأنه مع طول ذلك الوقت كان نويس ومور قد شارفا على الستين من عمريهما وحققا اكتشافات هائلة في مجال التكنولوجيا مثل أول فيشه chip للذاكرة وأول DRAM أي Dynamic Random Access Memory أي:

«الاستخدام العشوائي للذاكرة الديناميكية» وأول EPROM (Erasable, Programmable, Read - Only Memory أي : «الذاكرة المقروءة فقط والمبرمجة والتي بالإمكان محوها». وأيضاً أول معالج صغير للبيانات Microprocessor. ومن المهم أيضاً القول إن جميع هذه الابتكارات تم استغلالها تجارياً بشكل مربح، وهو الأمر الذي يستحق غرورف عليه الثناء.

دمج الاندفاع والرؤية

قام غرورف باستخدام قوته الكبيرة وتفكيره الاستراتيجي في إخراج إنتل من أزمات عدة في تاريخها مما جعلها تحقق تقدماً كبيراً في التكنولوجيا الرقمية. وبالرغم من أن غرورف كان ملتزماً مثل بيل غيتس بالحفاظ والدفاع عن تفوقه بقوة كبيرة فإن ما يميزه عن غيتس أنه كان بارعاً أكثر منه في نقل الاكتشافات الجديدة إلى الناس والأسواق.



ومع خروج هذه الأدوات من المصانع، ارتفعت مبيعات وأرباح «إنتل» على نحو كبير للغاية. ولكن يجب القول إن هذا النجاح لم يكن سهلاً ولم يتحقق بدون جهود ماضية أو بدون أزمات. وعندما يتعلق الأمر بالجهود أو التهديدات الجدية، كان غروف العنصر الذي يتحدّى ويحارب ويصرخ والشوكة التي لا تخفف من الضغوط من أجل تحقيق النتائج المهمة لمكتبه المؤلف من غرفة صغيرة. كان غروف يحمل معه إلى الاجتماعات قطعة خشب صغيرة مكتوب عليها: «هل هناك سؤال أم خطاب؟».

ولا شك أن شخصية غروف الطموحة والمندفعة والقوية هي شخصية نموذجية للمناخ «القتالي بامتياز» لوادي السيليكون. ونجحت إنتل تحت قيادة غروف في تحقيق شبه احتكار للمعالجات الصغيرة Microprocessors والتي كانت ولا تزال تتمتع بنفس القوة التي تتمتع فيها مايكروسوفت في برامج السوفتوير Software.

وغني عن القول إن معاملات شركة إنتل مع منافسيها كانت بمثابة معارك حامية جداً. وأدّت مفاوضات «إنتل» مع السلطات في سنة 1998 إلى صدور مرسوم يحد من التصرف التنافسي للشركة. ولكن هذا المرسوم أنقذ «إنتل» من الإحراج القانوني الذي وجدت مايكروسوفت نفسها فيه. وأدّى تفعيل قانون مور إلى ترحيب صانعي الكومبيوتر الشخصي بالتحسينات المستمرة في قوة المعالج الصغير Microprocessor وتوافره ونسبة السعر مقابل الأداء مما أدّى إلى انتعاش سوق الكومبيوتر الشخصي مراراً وتكراراً.

مفكر عملي

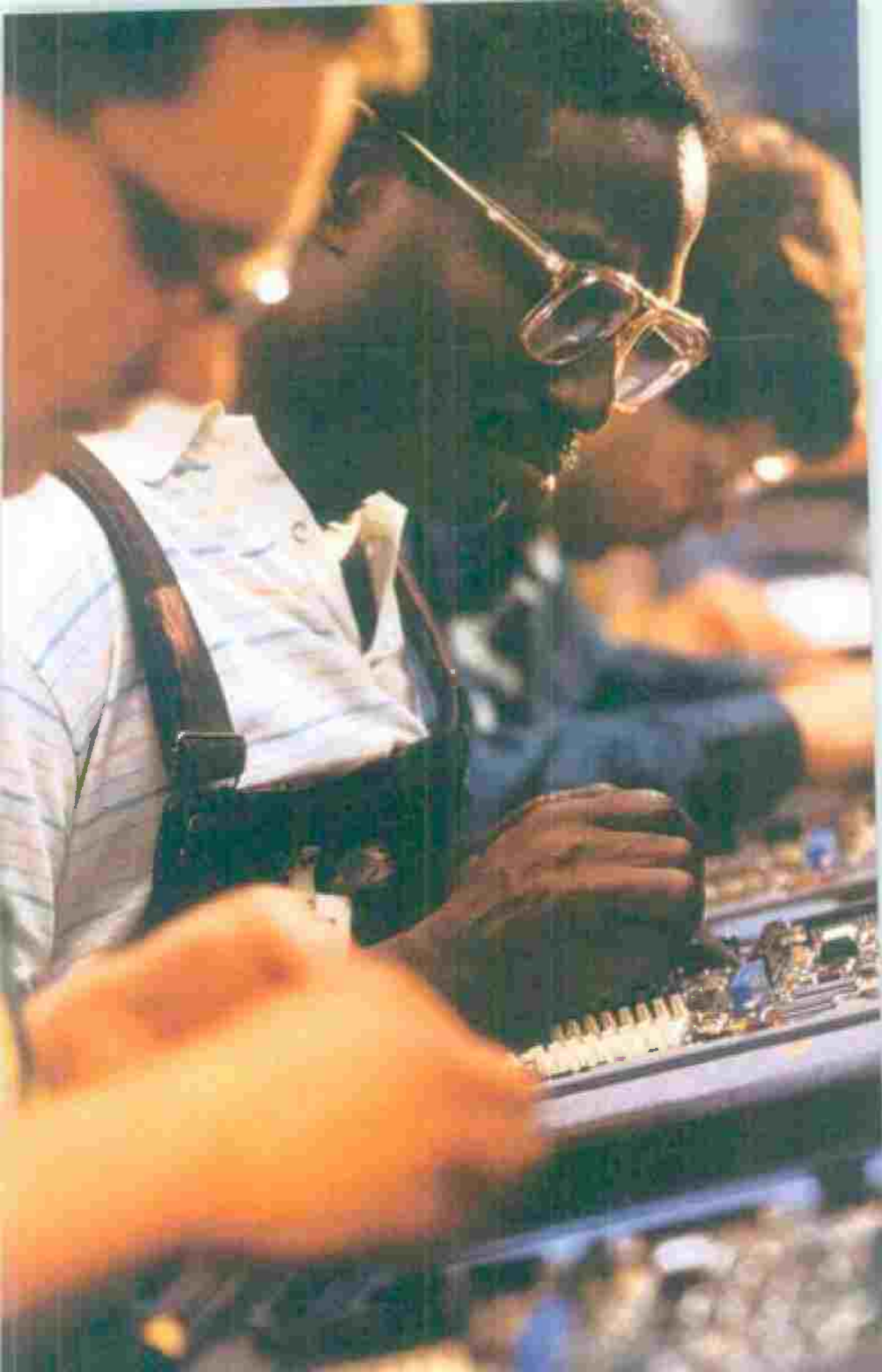
لم يقطع غروف خلال حياته المهنية علاقاته مع الأكاديميين ولجأ أيضاً إلى كتابة الكتب والمقالات في الصحف. وكان كتابه الأول (1967) Physics and Technology of Semiconductor Devices، عن الحسابات والرياضيات. وفي سنة 1983 نشر كتابه High Output Management الذي لم يتطرق فيه إلى إنجازاته وأفكاره وإنما جعل منه كتاباً منهجياً حول كيفية تفعيل الكفاءة الإدارية إلى الحد الأقصى. وجاء الفصل الأول من الكتاب تحت عنوان «سياسات الإنتاج» حيث يحلل ويشرح فيه غروف خدمة الإفطار في أحد الفنادق (من الوظائف الأولى لغروف). كيف تقدم للزبون في غضون ثلاث دقائق البيض والخبز الساخن المدهون بالزبدة والقهوة الساخنة في آن واحد؟ وكان الجواب هو تشابه وظيفي لتطويع «فهم واضح للمقايضات بين العوامل المختلفة، قوة الإنسان العامل والقدرة وقائمة البراعات الشخصية» وكيف «عليك أن تقلص التفاهم إلى سلسلة معينة من العلاقات».

تعطي هذه الفقرة صورة ممتازة عن الصفات الخاصة لعقل غروف. فهو المفكر العملي بامتياز، مثلما أظهر ذلك في كتابه Only the Paranoid Survive الذي صدر في سنة 1996. ويعبر عنوان هذا الكتاب عن الفكرة القوية التالية: بدون اليقظة المتواصلة والعمل الدؤوب فإن النجاح سوف يتحول إلى فشل. ويعكس هذا الخوف الواقع في صناعة «إنتل» والأخطار الكبرى والصغرى التي تخطاها غروف.

في كل وضع صعب كان غروف يدمج بين المساواة الضرورية والتأقلم النادر. وكعادته فإنه في كتابه يقلب عمق النظر إلى نظرية دقيقة مبنية على الحقائق. وهذا المزيج ساعد على خلق ثروة كبيرة لمستثمري «إنتل». ومن الطبيعي أن غروف ساهم في جني هذه الثروة - ففي سنة 1996 وحدها - جني غروف نحو 95 مليون دولار من الأسهم، وفي العام التالي أصبح الأمين العام بالإضافة إلى المدير التنفيذي الأعلى، وفي سنة 1998 تخلى عن منصب المدير التنفيذي الأعلى لمصلحة كريغ باريت. وكان ذلك مفهوماً لأن غروف وصل إلى سن الثانية والستين وكان يعاني من سرطان البروستاتا.

وقد وفر مرض غروف عرضاً آخر على شخصيته الرائعة. لقد قام بإجراء الأبحاث الشاملة حول آخر المعلومات المتوفرة عن هذا السرطان قبل أن يتخذ قراراً تجاه أفضل علاج له. ثم قام بنشر رواية كاملة وصريحة عن التجربة في مجلة «فورتشن» Fortune. وبإظهاره هذه الدرجة من التجدد بينما يهدده الموت فإن غروف أظهر شجاعة فائقة وفضولية علمية كبيرة.

كانت هذه المزايا مهمة في الحياة العملية لغروف. لم يكن مؤلف المعجزات التكنولوجية التي جاءت بها «إنتل» لكنه جعلها تحدث عبر أخذ وضبط المخاطر العظيمة علماً أن إحدى «عجائبه» كلفت نحو بليون دولار. ولا شك أن أجيالاً من المدراء ومن منتقدي إنتل سوف يشعرون بأنهم مدينون له لوسائله وفلسفته الإدارية التي يصفها بنزاهة ودقة بالغة.



1

رفع الإنتاج الإداري

- استخدم التفويض لتحقيق التفوق الإداري العالي.
- الأسس الثلاثة لإدارة الأعمال.
- أين يكمن فن الأسرة.
- كيف تحول روزنامتك إلى أداة إنتاج.
- جعل الاجتماعات أكثر فعالية كواسطة رئيسية للعمل الإداري.
- الشروط الأربعة التي يجب تطبيقها قبل تبرير عقد أي اجتماع.
- عملية المراحل الثلاث – المناقشة الحرة والوضوح والالتزام الكامل – من أجل صنع القرار الصحيح.
- التغلب على ظاهرة جماعة الزملاء.

قام أندرو غروف بنشر كتابه High Output Management في سنة 1983، أي بعد مضي عشرين سنة من الحياة المضطربة لشركته والإدارة بشكل عام. ولقد تأثرت «إنتل» بنوع خاص بحدثين مهمين هما: ارتفاع وتيرة المنافسة اليابانية والثورة الرقمية (ديجيتال) التي ترسخت دعائمها مع غزو التكنولوجيا الجديدة للعالم. وأدت المنافسة اليابانية إلى إخراج «إنتل» من «قطاع الذاكرة التي أسسته هي؛ بينما أدت الصورة الرقمية إلى مواجهة الشركة بفرص جديدة وتهديدات أخرى.

ولكن بالرغم من هذه الاضطرابات فقد وجد غروف في أواسط التسعينيات أن «معظم الأشياء التي كانت مفيدة في سنة 1983 لا زالت مفيدة الآن، كما أن أسس الإدارة لازالت إلى حد كبير غير متأثرة». وهذا ينطبق على الأفكار الثلاث التي أقام عليها غروف كتابه وهي:

- * تنطبق مبادئ ومسلوكيات الصناعة على الأشكال الأخرى من المشاريع التجارية ويشمل ذلك عمل المدراء.
- * يعتبر منتوج المدراء هو منتوج الوحدات التنظيمية الخاضعة لإشرافهم أو نفوذهم.
- * سوف يقوم فريق ما بأداء عمله على أفضل وجه إذا تم استقاء الأداء الأعلى من أعضائه كل على حدة.

اعتمد غروف هذه الأفكار نتيجة لخبراته في إنتل، وقد تبدو الأفكار مثل بيانات تتحدث عن أمور بديهية، ولكن الإدارة الجيدة هي ممارسة كل ما هو بديهي. وتكمن قوة أفكار غروف في

وضوحها ورصانتها العملية من حيث تطبيقها في إدارة «إنتل» وتطويره «لنهجه الإداري بحيث جعل منه نظرية مقنعة و متماسكة».

ولا بد من القول إن تعريف غروف للإنتاج الإداري لا يشاركه فيه معظم المدراء. فعندما سأل غروف مجموعة من المدراء المتوسطين في التراتبية في «إنتل» عن معنى هذا التعبير (أي الإنتاج الإداري) قاموا بإعطاء شروحات عن النشاطات وليس عن الإنتاج علماً أن «هناك فرق كبير بين الإثنين». وجاءت إجاباتهم على النحو الآتي:

- * أحكام وأفكار.
- * توجيه.
- * توزيع الموارد.
- * اكتشاف الأخطاء.
- * تدريب المؤلفين وتطوير الموظفين التابعين للمدير.
- * تعليم الدورات.
- * تخطيط المنتجات.
- * التفاوض بشأن الالتزامات.

ولم يتحدث أي منهم حول عمل الفريق، بالرغم من أن هذا الأمر لغروف أساسي: «العمل التجاري... هو نشاط فريق، ودائماً أنت بحاجة إلى فريق لكي تربح». هنا نجد غروف يتحدث عن مساهمة الناس لإنتاج موحد وليس عن أناس يعملون سوية في مجموعات. وكمدیر تنفيذي، قام غروف بتفعيل الإنتاج عبر

الإشراف المباشر على التابعين له . وكذلك قام بالتأثير على المجموعات غير الخاضعة لإشرافه المباشر عبر «الإدلاء بملاحظات واقتراحات إلى مدراءهم».

ماذا يفعل المدراء

قام غروف بتحليل يوم عمل خاص به «المعرفة ما الذي يقوم به حقاً المدراء» . وخلال يوم طويل (أكثر من 12 ساعة)، أمضى ساعة على الغداء مع زملاء له في «إنتل» وثلاثة أرباع الساعة إما وحيداً أو مع شخص آخر وست ساعات في اجتماعات وساعتين في إعطاء محاضرة «توجيهية لموظفين محترفين» (إعطاء وجمع المعلومات والتصرف كنموذج لهم). أما الأوقات في المكتب فقد كانت من أجل جمع المعلومات وصنع القرارات و«حث الناس لسلوك اتجاه معين».

وكانت الاجتماعات، بما في ذلك وجبة الغداء، تستخدم لجمع المعلومات مع صنع بعض القرارات وحث الناس على سلوك اتجاه معين، ولكن ليس بالضرورة من قبل غروف نفسه. ويعترف غروف أن يوم العمل لا يظهر أي نمط معين واضح، لكن وجد أنه أنفق معظم أوقات يومه في الحصول على المعلومات بأية طريقة ممكنة:

«أقرأ تقارير عادية، لكنني أحصل على معلومات من هنا وهناك. أتحدث مع الناس داخل وخارج الشركة ومع مدراء شركات أخرى أو محللين ماليين أو مع ممثلي وسائل الإعلام.

وكذلك فإن شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين هي مصدر مهم للمعلومات» .

ومما لا شك فيه أن المبدأ الذي يسترشد فيه غروف هو نقل طاقته واهتمامه لكل ما يؤدي إلى زيادة إنتاج مؤسسته . وكما يقول هو نفسه فإن على المدراء الانتقال إلى النقطة «التي تكون فيها قوتهم وصلت إلى ذروتها» .

الوصول إلى ذروة النفوذ أو القوة

يعتبر غروف ذروة النفوذ مهمة وهو يصل على أساس معادلة تقول إنه مقابل كل عمل يقوم به المدير فإن نتاج المؤسسة يجب أن يزيد إلى حد ما . وكلما كانت الزيادة أكبر كان النفوذ أكبر، علماً أن لهذه المعادلة علاقة مباشرة بالإنتاج (الإنتاج في وحدة معينة من الزمن) والتي بالإمكان زيادته (أي زيادة الإنتاج) بالوسائل التالية :

- * زيادة السرعة التي يعمل على ضوئها المدير .
- * زيادة النفوذ المتعلق بالنشاطات الإدارية المختلفة .
- * تحويل مزيج النشاطات التي يقوم بها المدير من تلك المتعلقة بالنفوذ الصغير إلى النفوذ الكبير .

يدرج غروف ثلاث طرق أساسية بالإمكان زيادة النفوذ من خلالها : أولاً، عندما يتأثر أشخاص كثيرون بمدير واحد؛ ثانياً، عندما يتأثر عمل أو مسلكية شخص آخر على مدى فترة طويلة من الزمن بسلسلة كلمات أو أعمال مركزة وقصيرة لأحد المدراء؛

وثالثاً، عندما يتأثر عمل مجموعة كبيرة بفرد يقوم بتزويدها بمعلومات أو معارف مهمة وفريدة من نوعها.

وتستخدم نظرية النفوذ لتعزيز التعليمات التقليدية للمدراء: على سبيل المثال أن عليهم التحضير قبل التخطيط والتصرف بطريقة مناسبة وابتكار ملف «الحوافز» (كفة الاستفهامات) والوصول مستعدين بالكامل إلى الاجتماعات. ويقول غروف إن «باستطاعة المدير أن يمارس النفوذ الكبير... عبر نشاط قد يأخذ فترة قصيرة ولكنه يؤثر على أداء شخص آخر لفترة طويلة من الزمن». ومثالاً على ذلك مراجعة الأداء التي تجري بشكل صحيح.

وهناك أمثلة كثيرة للنفوذ السلبي الكبير بما في ذلك المدراء الذين يتدخلون في الأمور التي لا تعنيهم والمكتتبون والمترددون. ويبدو أن غروف عبر لفته العلمية «النفوذ» ومعادلته يقوم ببناء منهاج علمي للإدارة. ولكنه يعترف أيضاً أن هناك «فنّاً للإدارة» يتمثل «في القدرة على الاختيار من النشاطات الكثيرة التي تبدو على القدر ذاته من الأهمية» والتركيز عليها. كما أن الاهتمام الوثيق بشكاوى الزبائن هي واحدة من نشاطات النفوذ العالية. وحول ذلك كتب غروف يقول:

«يأتي عمل المدير في اختيار شكوى من بين عشر أو عشرين شكوى لتحليلها ومتابعتها، وهو الأمر الذي جعله يعتبرها من شؤون الفن الإداري». وأساس هذا الفن هو «الحس المهني الذي

يكمن وراء تلك الشكوى وليس وراء أي شكوى أخرى تكمن المشاكل الكبرى».

كما أن للتفويض نفوذاً كبيراً عندما يكون فاعلاً، ويكون النفوذ ضئيلاً عندما يقوم المفوض بتنفيذ العمل. ويشدد غروف على أن يكون «للمفوض» و«المفوض» (بفتح الواو) «قاعدة معلوماتية مشتركة وسلسلة مشتركة من الأفكار العملية حول كيفية حل المشاكل». ويلاحظ غروف أن هذا الشرط لا يتوفر في معظم الأحيان وأن العواطف غالباً ما تلعب دورها: «لدينا جميعاً أشياء لا نريد تفويضها لأننا ببساطة نرغب في القيام بها ولا نريد التفريط بها».

مراقبة التفويض

من المسموح به التمسك بالمهام الممتعة التي بالإمكان تفويضها ما دام ذلك الخيار هو خيار واع. وينصح غروف بتفويض المهام الشائعة قبل المهام غير الشائعة لأن من شأن فعل ذلك تسهيل المهمة الأساسية للخطوة. ويلاحظ غروف أن هناك أوجه شبه بين مراقبة التفويض ومبادئ ضمان النوعية:

* المراقبة في المرحلة التي يكون فيها أقل قدر من القيمة قد أضيف (وهكذا عليك مراجعة مسودات التقارير المطلوبة بدلاً من الانتظار للتقرير النهائي).

* قم بتغيير الموجة. أي قم بزيادة أو التقليل من أعمال المراقبة المعتمدة على خبرة المفوض في مهمة سابقة وأداء سابق.

* ادخل في التفاصيل فقط عشوائياً.

* راقب القدرات التفويضية بالتركيز على العملية التي اعتمدها المفوض (بفتح الواو) لتنفيذ ما تم تفويضه به.

يعتبر التفويض إحدى الطرق لزيادة إنتاج المدير بالساعة. أما الطرق الأخرى فتشمل تدبُّر الوقت الذي لا يعيره غروف اهتماماً ملحوظاً لأنه يعتبر مبادئه للإنتاج هي الأفضل. وبحث غروف أولاً عن «الخطوة المقيّدة» أي العنصر الذي يدور حوله الآخرون. وكانت مهمات التدريس بالنسبة لغروف تلعب دور هذه الخطوة لأنه كان لزاماً عليه الذهاب إلى الصف في وقت محدد: «إذا كان بإمكاننا تقرير ما هو الشيء غير المتقل واستغلال النشاطات الأكثر إثماراً حول ذلك الشيء، فإننا نستطيع العمل بفعالية أكثر».

وباستطاعتك أيضاً توفير الوقت بعمل بعض الأشياء في آن واحد مثل قراءة التقارير في وقت معيّن والاستفادة من «توقعاتك» لروزنامتك (التقويم) بحيث تصبح وسيلة للإنتاج «وليس عملاً أو أوامر بلا حراك»!

* استخدم روزنامتك بفعالية. استخدم مبادرتك لسد الفراغ بين أوقات الأحداث المهمة بنشاطات غير مهمة من ناحية توقيتها.

* قل «لا» من البداية لأي عمل فوق طلاقتك.

ينصح غروف بأنه يجب عليك القول «لا» في أقرب وقت ممكن. وتذكر أيضاً أن الوقت هو موردك الوحيد المحدود:

«عندما تقول نعم لشيء فإنك تقول لا لشيء آخر». وعلاوة على ذلك فإن قدرتك على قول «لا» سوف تكون بحاجة إليها لتطبيق مبدأ آخر في الإنتاج: «التراخي نوعاً ما في مواعيدك». لا تكُدس جدول مواعيدك فوق طاقتك بحيث «لا تدمر مكالمات هاتفية واحدة كل مواعيد يومك». هناك مبدأ آخر للإنتاج يتحدث عنه غروف وهو تقريباً عكس التراخي:

«على المدير أن يحمل كمية من المواد الخام من حيث المشاريع . . . ويجب أن تتألف هذه الكمية من أشياء أنت بحاجة لفعلها ولكن لست مضطراً لإنهائها حالياً . . . بدون مثل هذه الكمية من المشاريع سوف يقوم المدير على الأرجح باستخدام أوقات فراغه في التدخل بأعمال تابعيه».

إذا كان هناك موظفون تابعون كثيرون أو قلائل فإن النفوذ ينخفض. ولذلك فإن غروف يوصي بعدد من الموظفين للمدير المشرف يتراوح من ستة إلى ثمانية موظفين ويقترح أن يخصص المشرف نصف يوم في الأسبوع لكل منهم، ومعادلة مساوية تستطيع «مساعدة» المدير «الذي يعرف كيف يتدبر الأمور» والذي يقوم بتوفير الخبرة والمعلومات. ويعتقد غروف أن قضاء نصف

ما هو الـ «لطيف» أو «غير لطيف» يجب ألا يكون لديه مكان في طريقة تفكيرك أو عملك. تذكر أننا وراء ما هو أكثر فعالية.

من كتاب High Output Management الإنتاج العالي للإدارة.

يوم في التخطيط والإرشاد أو تنسيق المجموعة يساوي وجود تابع واحد. إذا كانت وظيفتك تدرج بين الإشراف و«معرفة كيفية عمل كل شيء» فإنه يجب تقليص عدد تابعيك.

معالجة العراقيين

كلما زاد عدد تابعيك زاد عدد العراقيين. توصل اختبار في «إنتل» إلى أن إنتاج المشرفين ومدراء المعرفة قد تحدد بسبب العراقيين التي لا يمكن السيطرة عليها. يقترح غروف للتعامل مع هذه المشكلة النصائح التالية: لا تحاول الهروب من المشكلة، وقم بتطوير ردود عامة للعراقيين العامة، وخصص ساعة واحدة بحيث يلتقي فيها الجميع، وتعامل مع العراقيين في اجتماعات الموظفين وعلى أساس كل «موظف على حدة».

يصف غروف الاجتماعات بأنها «واسطة العمل الإداري» حيث يقوم المدراء بتقديم المعلومات وكيفية عمل الأشياء، وترشيد المجموعة التي هي تحت نفوذهم وسيطرتهم والمساعدة على اتخاذ القرارات. ويقول غروف أن هذه المهمات «يمكن أن تحدث فقط خلال اللقاء وجهاً لوجه وبالتالي خلال الاجتماعات، هذا التعميم كما هو واضح غير حقيقي، لكنه يعكس الثقافة المحددة في «إنتل».

لدى «إنتل» ثلاثة أنواع من «الاجتماعات ذات الطبيعة العملية» حيث تجري المشاركة بالمعلومات وتبادلها. يشتهر غروف بطريقة تعامله مع تابعيه على أساس «كل واحد على حدة». وهو يعتقد أن

هذه الطريقة «غير موجودة بشكل كبير خارج إنتل». والتصقت به هذه العادة منذ أيامه الأولى مع الشركة حين لم يكن يعرف الشيء الكثير عن فيشة الذاكرة، أو تقنيات التصنيع مما دفعه إلى تنظيم ساعات دراسية منتظمة مع اثنين من تابعيه لتخليصه من جهله. وينصح غروف دائماً بهذه اللقاءات «على أساس كل واحد على حدة» من أجل التعلم واكتشاف الأشياء وإدارة الأفراد.

اجتماعات الموظفين

يعتقد غروف أن اجتماعات الموظفين هي أيضاً «المفتاح للإدارة الجيدة»، ذلك لأنها تسمح بالاختلاط بين الزملاء وصنع القرار بشكل جماعي وإعطاء المجال للمشرف كي يتعلم من تبادل الآراء. يطور غروف فهماً أفضل لقضية ما من خلال الاستماع لشخصين يحملان وجهات نظر مختلفة بدلاً من الاستماع لجهة واحدة فقط. ويحبذ أن تكون هذه الاجتماعات للعمل على جدول أعمال بالإضافة إلى «جلسة مفتوحة». ويسأل سؤالاً رئيسياً:

«ما هو دور المشرف في اجتماع الموظفين - قائد، مراقب، مسهل، سائل، صانع قرار؟ الجواب طبعاً هو كل هؤلاء... يجب على المشرف عدم استخدام اجتماعات الموظفين من أجل التكلم على طريقة السلطان، حيث أن من شأن ذلك نسف حرية المناقشة، وبالتالي زعزعة الهدف الأساسي للاجتماع».

وأما الفئة الثالثة من الاجتماعات التي يوصي بها غروف فهي فئة «إعادة النظر في العمليات» التي يعتبرها «الواسطة لكي يتفاعل

الناس الذين لا يجدون فرصة أخرى للتعامل مع بعضهم». ويجب أن تشمل هذه الاجتماعات على مداخلات رسمية يصف فيها المدراء أعمالهم للمدراء الآخرين الذين ليسوا مسؤولين عنهم مباشرة وللزملاء في أجزاء أخرى من الشركة. هذه هي مناسبات للتعليم والتعلم حيث لكل لاعب دوره المميز: المدير التنظيمي، المدير المراجع، المدير الذي يقدم المداخلات والجمهور. ويدرك غروف وجود عامل الملل، لكنه يقول بكل قوة: «يجب اعتبار حضور هذا الاجتماع على أنه جزء من الوظيفة».

هناك أيضاً «اجتماع ذو طبيعة المهمات» وهو «عادة عشوائي ويهدف إلى تحقيق إنتاج محدد غالباً ما يكون لاتخاذ قرار ما».

والمشكلة هنا تكمن في وجود مدير غير فعال لا يعرف ماذا يريد. عليك فقط الدعوة إلى اجتماع فقط إذا كنت تعرف الإجابة على السؤال الأول المدرج أدناه وإذا كنت تستطيع الإجابة بـ «نعم» على الأسئلة الثلاثة الأخرى:

* ما الذي أحاول تحقيقه؟

* هل الاجتماع ضروري؟

* أو مرغوب فيه؟

* أو له ما يبرره؟

يقول غروف إنه غير مرتاح لهذه الاجتماعات «العشوائية التي لا يتوجب على المدير الدعوة إليها... حيث أنه إذا كان كل شيء يسير سيراً حسناً، فإن كل شيء يلقي الرعاية اللازمة بشكل منتظم وفي كل الاجتماعات ذات الطبيعة العملية».

ويعترف غروف أن هذه الاجتماعات النموذجية لا يمكن تحقيقها بحيث تكون كاملة ولذلك فإنه يجب التعامل مع عشرين في المئة من المشاكل والقضايا في الاجتماعات العشوائية، إلا أنه يقول بأن قضاء أكثر من 25 في المئة من وقتك على هذه الاجتماعات هو دليل "حقيقي على وجود خلل في المؤسسة".

ثلاث مراحل لأخذ القرار

عملياً، فإن معظم المؤسسات تتخذ القرارات الرئيسية في الاجتماعات العشوائية. ولكن القضية الرئيسية لا تكمن في نوع الاجتماع، وإنما في المنهج المستخدم. يعظ غروف (ويمارس) عملية من ثلاث مراحل: مناقشة حرة حقيقية (بدون فيتو على الأفكار)، يتبعها اتخاذ قرار واضح (مع الانتباه إلى ضرورة تحقيق الوضوح في التعبير عن القرار) انتهاءً بالالتزام الكامل: «يجب على كل شخص إعطاء القرار الذي تم التوصل إليه الدعم الكامل». إذا ثبت أن القرار كان خاطئاً، فما عليكم سوى العودة إلى العملية من بدايتها، أي المناقشة الحرة.

ومن السهل نظرياً اتباع «هذا النموذج المثالي لصنع القرار»، ولكن عملياً من الصعب تنفيذه كما يقول غروف. فالمدرء الوسطيون «غالباً ما يجدون صعوبة في التعبير بقوة عن أفكارهم، كما أنهم يجدون من الصعوبة بمكان اتخاذ القرارات الصعبة أو

غير اللطيفة، ناهيك عن أنهم يجدون أنه من الأصعب عليهم دعم قرار لا يتفقون معه». ومع ذلك فإن مدراء الوسط يلعبون دوراً مهماً في نظرية غروف للإدارة التي لا تعطي لصاحب النفوذ «النفوذ لصنع القرار».

وفي مصلحة تجارية مثل «إنتل» فإن على الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة والأشخاص أصحاب النفوذ في عملية صنع القرارات سوية: على جميع الأشخاص المشاركين بمرحلة النقاش الحر أن «يعبروا عن الآراء والمعتقدات بشكل متساو». ولدى شركة غروف هدف عملي من الإشهارات العلنية للمساواة مثل الأزياء غير الرسمية والقواطع بدلاً من المكاتب. ويقول غروف «رموز المناصب لا تشجع بأي حال من الأحوال تدفق الأفكار والحقائق ومهمات النظر... وما يبدو على أنه مسألة شكل هو في الواقع مسألة ضرورة».

ظاهرة مجموعة الزملاء

هناك ضرورة أخرى تتمثل في التغلب على حقيقة مثيرة للتحيرة: أي شخص يتخذ قراراً تجارياً يمتلك أيضاً «الكبرياء والطموح والخوف وانعدام الأمان». في هذا السياق، فإن المشكلة الشائعة أكثر من غيرها هي «ظاهرة مجموعة الزملاء». في الجلسة الأولى للتدريب الإداري في «إنتل»، اكتشف غروف منهاج «الزميل زائد واحد»، أي ما معناه أن المتساوين بحاجة إلى قيادة

مدير أعلى وإلا فإن زملاء سوف يتجهون نحو «التفكير الجماعي».

إذا حان وقت اتخاذ القرار ولم يكن هناك إجماع فإنه يتوجب على الشخص المسؤول عنهم اتخاذ القرار. ويجب إيجاد التوازن بين هذه الضرورة وبين المغامرة بإنهاء النقاش قبل أوانه عبر التدخل السريع. ويكرّر غروف القول إن جميع النشاطات الإدارية لديها منتج. وفي هذه الحالة فإن «القرار نفسه هو منتج». ويكتب غروف قائلاً إن نوعية الإنتاج سوف تكون أفضل على الأرجح إذا كانت التوقعات حول النوعية والمهلة الزمنية ظاهرة عبر الإجابة على الأسئلة الستة المهمة التالية:

* ما هي القرارات التي يجب صنعها؟

* متى يجب صنعها؟

* من الذي يقرّر؟

* من الذي بحاجة إلى أخذ الاستشارة منه قبل صنع القرار؟

* من الذي سيصادق أو يعترض على القرار؟

* من ذا الذي يجب إبلاغه عن القرار؟

لا يرى غروف أفضل من طريقة الهيكلية المنوطة بهذه الأسئلة لجعل عملية صنع القرار مباشرة. كما أن هذه الأسئلة الستة تنطبق على عملية التخطيط. ويقول غروف إن «منتج التخطيط هو القرارات التي تصنع، والأعمال التي تقام كنتيجة لهذه العملية». وهو يرسم البنية لهذه العملية من التخطيط في المصنع:

«الخطوة الأولى هي إقامة حاجة متوقعة: ماذا تتطلب البيئة منا ومن مصلحتنا التجارية أو من شركتنا؟ الخطوة الثانية هي إقامة وضعك الحالي: ما هو إنتاجك الآن؟ ماذا تنتج عندما تنتهي مشاريعك الراهنة؟ وبكلمات أخرى: أين ستكون مصلحتك التجارية إذا لم تكن تفعل شيئاً مختلفاً عما تفعله الآن؟ الخطوة الثالثة هي المقارنة والتوفيق بين الخطوتين الأولى والثانية. وبتعبير آخر ماذا عليك أن تفعل (أو ألا تفعل) أكثر مما تفعله الآن لإنتاج ما تتطلبه منك بيئتك؟

يعطي غروف أيضاً تعليمات للمخططين للإجابة على سؤال رئيسي: «ماذا عليّ أن أفعل اليوم لحل - أو لتفادي - مشكلة الغد. لكن غروف نادراً ما ينظر إلى كتاب إنتل المعروف بـ «الخطوة السنوية». وبدلاً من ذلك فهو مهتم بمعرفة كيف يقوم «المدراء العمليون» بتنفيذ مهماتهم المخططة وذلك «لأن الفكرة القائلة إن بوسع المخططين أن يكونوا بعيدين جداً عن أولئك الذين ينفذون الخطوة هي فكرة غير مجدية على الإطلاق». وكل ما يهم «هو إنتاجهم وسلسلة المهمات التي يجب تنفيذها».

أفكار للعمل

- * ركّز على إنتاج المدراء وليس على مستوى النشاط.
- * انقل نشاطك إلى المكان الذي يكون فيه نفوذك في ذروته.
- * انتبه جيداً إلى شكاوى المستهلكين وأهميتها.

❖ راقب النشاطات في المراحل التي تم فيها إقامة أقل قدر من القيمة.

❖ تعلّم أن تقول لا في أقرب وقت ممكن للأعمال التي هي فوق طاقتك.

❖ قم بترتيب اجتماعات على أساس واحد مقابل واحد مع تابعيك وعلى أساس منتظم.

❖ اسأل ما الذي عليك أن تفعله اليوم من أجل تفادي أو حل مشكلة الغد.



2

حفز الفريق للعمل

- لماذا تنتهي الشركات بأشكال مختلفة تميز بين المؤسسة الفاعلة واللامركزية.
- تطوير وإتقان تقنية التقارير المزدوجة.
- كيف تضبط السلوك داخل الفرق.
- لماذا يشبه دور مدير الفريق دور مدرب الفريق الرياضي.
- استخدام الفصوح الذي له علاقة بالمهمة، لتقرير النمط الإداري.
- مراجعة الأداء لتطوير المهارات وتعزيز الحفز.
- لماذا يجب إنفاق المزيد من الوقت على تحسين المنجزين اللامعين.

تعتمد نظريات غروف حول الإدارة على الاعتقاد القائل إن «لعبة الإدارة هي لعبة الفريق». وأما إنتاج المدير فهو ليس مثل إنتاج الفرد وإنما هو إنتاج الوحدة التي تقع تحت إشراف أو تأثير ذلك الفرد. ويقول غروف إن الإدارة «هي لعبة يجب أن يتشكل فيها فريق مؤلف من فرق عدة حيث تتواجد الفرق المنفردة المختلفة في علاقة مناسبة ومشاركة مع بعضها».

تركز معظم كتب الإدارة على الإدارة العليا (التي ينتمي إليها غروف، طبعاً) ولكن غروف يركز على فرق مدراء الوسط. وهو يلاحظ أن مدراء الوسط هم عادة جزء من مؤسسات أكبر. ويستخدم غروف مقارنة «الصندوق الأسود» (ستطرق إليها لاحقاً) على الشركات المنتجة عموماً. ترتبط «الصناديق السود» التي يشرف عليها مدراء الوسط بصناديق سود أخرى علماً أن هذه الارتباطات بالوحدات الأصغر هي التي تقرر كيف تعمل الشركة ككل.

الحدود القصوى التنظيمية

يصف غروف المؤسسات بشكلين متطرفين. نظرياً ليس بالمستطاع أن تكون المؤسسات ذات طبيعة مهمات كاملة أو عملية بالكامل («عملية» تعني هنا النشاطات الإدارية الأوسع مثل التسويق أو الإنتاج). عملياً، يميل كل من هذين الحدين المتطرفين إلى الامتزاج ولكن عندما تكون المهمة هي المسيطرة فإن المؤسسة تكون هي مثال اللامركزية: «فكل وحدة تجارية منفردة تنجز

- مهمتها - مع روابط قليلة مع الوحدات الأخرى». هذا الشكل نادراً ما نجده خارج الشركات العملاقة المكوّنة من أجزاء مختلفة الأنواع والتي هي تقليدياً تلتزم بمنحى طبيعة المهمات ولديها الحد الأدنى من العمليات على المستوى الإداري.

ولا بد من القول إن المؤسسة العملية بكاملها هي مؤسسة مركزية: فقسم السلع يهتم بالسلع في كل موقع وقسم شؤون الموظفين يستأجر ويطرد ويقيم الموظفين في كل فرع، وهكذا دواليك. ولا يبتعد غروف عن المركزية أو يشعر بالخجل منها. بالعكس، فهو يلاحظ أن «هناك رغبة شرعية للاستفادة من الاقتصاديات الواضحة للمقاييس وزيادة نفوذ الخبرات... في كل ناحية عملية في المؤسسة بأكملها مما يدفعنا نحو المؤسسة العملية». لكن غروف يبرّر بقوة للامركزية حيث يقول «تقودنا الرغبة لإعطاء مدير الفرع المنفرد القوة للرد على الظروف المحلية نحو مؤسسة طبيعة المهمات». وحيث إنه من غير المتوقع أن ينتج عن أي من البديلين النتائج المقبولة (أي كل بديل على حدة) فإن الحل في عالم الواقع يستدعي الحل الوسط بين الحدين الأقصى.

الحل الوسط الإختلاطي (المهجن)

يشير غروف إلى الحل الوسط هذا بأنه «المؤسسة المهجنة» والتي تعتبر إنتل نموذجاً ممتازاً له. تم تنظيم هذه المؤسسة كمزيج من الأقسام التجارية التي هي من ذات طبيعة المهمات، والمجموعات العملية «التي بالإمكان النظر إليها وكأنها مجموعة

مقاولين داخلين». ولكن التشبيه المتعلق بالمقاول الفرعي غير مقنع في أن نحو ثلثي موظفي «إنتل» يعملون في هذه الوحدات العملية. وبالفعل، فإن غروف يصف «أهميتهم الكبرى» ويمتدح الفوائد التي تذهب إلى أبعد من الاقتصاديات الواضحة والشمينة للميزان. وعلى سبيل المثال فإنه «بالإمكان نقل الموارد إلى مواقع أخرى للتجاوب مع التغييرات في الأولويات الواسعة للإدارة». ولا تستطيع الشركة ذات الطبيعة الكاملة اللامركزية تدبّر مواردها بفعالية متساوية للشركة المركزية. وهناك أيضاً شخصية «النفوذ» التي قرأنا عنها سابقاً. وجد غروف أنه مع الشركة العملية بالإمكان تطبيق «خبرات الأخصائيين - أي المدراء العالمون بكيفية فعل الأشياء مثل المهندسين الباحثين الذين يعملون في تطوير التكنولوجيا - في جميع أرجاء المؤسسة، مما يعطي معرفتهم وعملهم نفوذاً هائلاً. وبإيجاز، فإن غروف يجعل من المجموعات العملية لإنتل تبدو وكأنها خيرية تقريباً: «يسمحون للوحدات التجارية بالتركيز على إتقان تجاراتهم المحددة بدلاً من تركها تقلق حول الكمبيوترات والإنتاج والتكنولوجيا، وإلخ...».

ومع ذلك، فإن الشركة المهجنة لا تملك الأفضل من العالمين. فالمجموعة العملية تعاني من طوفان من المطالب من الوحدات التجارية، والتي بدورها يجب أن تتفاوض مع طبقات إدارية عدة قبل أن تتمكن من التأثير على القرارات التي تتخذ في المنطقة العملية. أما ساحة المعركة فهي بلا شك تكمن في توزيع الموارد المتقاسمة مثل سعة الإنتاج أو الوقت المخصص

للكمبيوتر. يقول غروف: «الحقيقة المجردة هنا تكمن في أن التفاوض والمنافسة يهدران الوقت والطاقة لأن أي منهما لا يساهم في الإنتاج أو المصلحة العامة للشركة».

وبالمقدار ذاته، فليس هناك شركة تستطيع تجاهل الفوائد الكامنة في كون معظم أجزائها تتمتع بمنحى طبيعة المهمات. والحجة هنا بسيطة وفقاً لغروف. فبالرغم من أن هناك ميزة واحدة فإن هذه الميزة حاسمة: «... بإمكان الوحدات المنفردة البقاء على اتصال مع احتياجات مناطقها التجارية أو الإنتاجية، كما بإمكانها المبادرة بالتغييرات بطريقة سريعة عندما تتغير تلك الاحتياجات. أما جميع الاعتبارات الأخرى فهي تدمج الشركة ذات الطبيعة العملية».

قانون غروف

يلاحظ غروف أنه حتى الشركات الكبرى المؤلفة من قطاعات عدة فإن لديها وحدات تجارية مختلطة بالرغم من كون الشركة ذات منحى طبيعة المهمات، وهذه الملاحظة قادت غروف إلى قانونه: «جميع الشركات الكبرى التي لديها هدف تجاري موحد ينتهي بها الأمر إلى أن تكون مختلطة من حيث التنظيم». ويعني هذا القانون أن على جميع الشركات الكبرى أن تتحمل في يوم من الأيام المشاكل المتعارف عليها في الشركة المختلطة. ويقول إن «أهم مهمة... هي التوزيع المثالي وفي الوقت المناسب لموارد الشركة وإيجاد الحل الفعال للنزاعات الناجمة عن ذلك التوزيع».

هذه المهمة يتحملها مدراء الوسط، لأنه كما يقول غروف، فإن أعدادهم كبيرة بحيث يغطون جميع عمليات الشركة. وعلاوة على ذلك، فهؤلاء المدراء قريبون جداً من مشكلة توليد واستهلاك الموارد الداخلية:

«كي ينجح مدراء الوسط في هذه المهمة التي تتطلب نفوذاً كبيراً فإنه يجب توافر أمرين ضروريين. الأول يكمن في أن عليهم قبول الشكل التنظيمي المختلط، والثاني يستدعي تطويرهم وإتقانهم لعملية إدارة الشركة المختلطة. وهذا هو «رفع التقارير المزدوجة».

لقد عثرت «إنتل» بالصدفة على:

※ رفع التقارير المزدوجة Dual Reporting وذلك عندما كانت شركتنا فتية وصغيرة. وهذه العبارة تعني أن للموظف مسؤولين اثنين: الأول من ناحية الدور التنظيمي، والثاني من الناحية العملية. يعرف غروف أن ما يصفه (وما يمارسه) ليس بالنموذجي: «لا يمكن القول إن الشركات المختلطة ومبدأ التقارير المزدوجة عظيمة مثل الديمقراطية. في الواقع حدث أن هذه الأمور هي أفضل طريقة لتنظيم الشركة وتنسيقها.

يرى غروف أنك إذا جعلت الناس مسؤولين عن التنسيق وأخذتهم خارج عملهم اليومي المنتظم فإنك ستخلق «نوعاً رقيقاً من رفع التقارير المزدوجة». وهذا في الواقع مشابه جداً لما يصفه غروف بـ «نظرية الطائرتين»، والتي هي جزء يومي من «الحياة

التنظيمية». على سبيل المثال، ففي حين أن معظم الناس يعملون في مهمة عملية واحدة فإنهم أيضاً يخططون. ويكمن التسلسل الهرمي للهيئة المخططة للشركة في طائرة منفصلة عن الطائرة التي تجد فيها الجماعات العاملة. وعلاوة على ذلك، فإذا كان الإنسان يستطيع العمل في طائرتين فإنه يستطيع العمل أيضاً في ثلاث طائرات».

إدارة الطائرات المتعددة

قد يجري قلب المكانة رأساً على عقب بسبب نظرية الطائرات المتعددة. ويورد غروف قضيته هنا، عندما كان رئيساً لشركة «إنتل» فقد كان ينتمي إلى مجموعة التخطيط الاستراتيجي. وكان في ذلك الدور تابعاً لرئيس المجموعة والذي كان بدوره واحداً من الضابطين في القسم علماً أنه بهذا الدور كان يبعث بالتقارير إلى غروف. وهذه العلاقة العكسية للتابع / المتبوع بين الطائرات ليست فقط منطقية ولكن أيضاً مفيدة لصاحب العمل: «لا شك أن شركات الطائرتين أو الطائرات المتعددة مفيدة جداً». وبدونها أستطيع فقط المساهمة في النشاطات إذا كنت مسؤولاً عن كل شيء أنا جزء منه. وفي الحقيقة ليس لدي مثل ذلك الوقت، وغالباً فإنني لست ذلك الشخص المؤهل أكثر من غيره للقيادة».

وعلى أي حال فهناك فرق رئيسي، حيث أن العلاقة التي نجد فيها أن المسؤول يقود تابعه هي علاقة دائمة بينما علاقة التابع الذي يقود المسؤول عنه هي علاقة مؤقتة، ذلك لأن للمجموعة

حياة محددة. وقد تكون هذه المجموعة هيئة أقيمت لتنفيذ مهمة معينة أو أنها مجموعة غير رسمية للعمل على مشكلة معينة. وهذه المجموعة تظل قائمة ما دامت المشكلة قائمة، هذا مع العلم أن هناك زيادة ملحوظة في استخدام هذه المجموعات. ولذلك فإن جعل الفرق الانتقالية فرقاً فعالة هو أمر مهم. ينصح غروف باتباع التقنيات ذاتها التي تجعل الشركات المختلطة تعمل بنجاح: رفع التقارير المزدوجة أو الثلاثية أو أكثر وأيضاً صنع القرارات من قبل مجموعات الزملاء.

يقول غروف إن المسلكية داخل الفرق وفي مكان العمل عموماً بالإمكان السيطرة عليها بطرق ثلاث غير مرئية: قوى السوق الحرة، والقيم الحضارية والتزامات العقود. ويعطي العقد (غير المكتوب) صاحب العمل حق مراقبة وتقييم، وإذا كان ذلك ضرورياً، تصحيح العمل. ويتفق كل الجانبان على خطوط عريضة أخرى وينظمان القواعد التي يجب إطاعتها. وحين يتبين ولأي سبب من الأسباب أن هذه القواعد غير مناسبة، فعليك أن تجد طريقة أخرى للضبط اعتماداً على القيم الحضارية.

تطوير الثقافة

يكمّن الدور الثقافي للإدارة في «تطوير وتغذية سلسلة القيم والأهداف والوسائل المهمة لتعزيز الثقة» وذلك عبر التعبير بشكل واضح «عن القيم والأهداف والوسائل» والأهم من ذلك، إعطاء المثال للآخرين. ولا شك أن دعم تطوير ثقافة المجموعة يشجع

على تقليص «عامل الشك والتعقيد والمجهول» الذي يتوجب على الناس التعامل معه. يقوى هذا العامل عندما تصبح وظائف الناس أكثر تورطاً في العالم المعقد للمسؤولين وصناع القرارات من الزملاء. وفي نهاية الأمر فإن إيجاد حل لهذا العامل يعود إلى الفرد نفسه، وكما يقول غروف:

«بغض النظر عن متانة الفريق وعن حسن توجيهه فإن الفريق سوف يؤدي مهامه اعتماداً على كفاءة الفرد فيه». بكلمات أخرى، فإن كل شيء أخذناه حتى الآن بعين الاعتبار لن يكون مجدياً إلا إذا حاول أعضاء الفريق إعطاء أفضل ما عندهم باستمرار».

ولكن إذا كان أفضل ما عند الفرد ليس بالمستوى المطلوب؟ يرى غروف أن هناك احتمالين فقط: إما أن الشخص لا يستطيع القيام بالمهمة أو أنه لا يريد القيام بها. ولمعرفة الجواب الصحيح يجري غروف اختباراً بسيطاً: إذا كانت حياة الشخص تعتمد على إنجاز العمل، فهل يستطيع إنجازه؟ إذا كان الجواب «نعم» فذلك يعني أن الشخص المقصود هو شخص بلا حوافز، أما إذا كان الجواب «كلا» فذلك يعني أنه يفتقر إلى المقدرة. وعليك معالجة انعدام المقدرة، بغض النظر عن أسبابها، عبر التدريب و/أو بث الحوافز لدى الشخص. هذين السلاحين هما أهم الأسلحة لمهمة المدير الأولى: جعل التابعين له يؤدون مهامهم على أفضل ما يرام.

ويعتمد غروف في حفز الآخرين بشكل قوي على نظرية

العالم في مجال المسلكية أبراهام ماسلو Maslo التي تقول إن «الحفز له علاقة قوية بالحاجة، والتي تؤدي بالناس إلى الاندفاع والحفز». ووفقاً للعالم ماسلو. فإن أكبر حاجة هي «التحقيق الذاتي» وهي الحاجة النابعة من الإدراك الشخصي أن الإنسان يجب أن يحقق في حياته الأشياء القادر على تحقيقها». ونجد أن بعض الأشخاص يندفعون دائماً لرفع مستوى مقدرتهم على تحقيق الأمور، بينما آخرون يحاولون رفع مستوى إنجازاتهم إلى الحد الأقصى. وفي كلا الحالتين، فإن الاندفاع نحو أداء الأفضل لا حدود له ويواصل في حفز الناس إلى مستويات أعلى من الأداء.

الخوف من الفشل

يعترف غروف أنه باستطاعة الخوف من الفشل أن يكون مصدراً إيجابياً أو سلبياً للحفز وهو يقول حول هذا الأمر: «إذا أعطينا الإنسان إحدى المهمات، فإن الخوف من الفشل تحد يدفعه إلى الأمام... أما الإنسان المندفع بسبب حاجته لتحقيق هدف ما فسوف يصبح على الأرجح محافظاً».

وعند كتابته عن النجاح والفشل يستخدم غروف غالباً تشبيهات رياضية. فهو يماثل بين دور مدير الفريق والمدير الرياضي. ومثلما هو الحال مع المدرب المثالي، فإن المدير المثالي لا يأخذ شهرة شخصية لنجاح فريقه، وهو الأمر الذي يكسبه ثقة لاعبيه. ولكن المدرب أو المدير «قساة» على الفريق ذلك لأن الانتقاد «هو استراتيجية لتحقيق أفضل أداء لدى الفريق»



نموذج كرة القدم

فوت روكنه ROCKNE (في الوسط) مدرب فريق KNUTE نوتردام NOTREDAME الذي جعل من الفريق المذكور بطلاً قومياً. روكنه يعتبر نموذجاً قوياً لمدير الفريق التجاري الذي يقرر «الفوز».

ويرى غروف أن «المدرّب الجيد كان على الأرجح لاعباً جيداً يفهم نفسه ويفهم اللعبة جيداً».

ويعتقد غروف أن من أساسيات لعبة الإدارة وجود «النضوج المتعلق بالمهمة» لدى التابع والذي يعتبر عن درجة إنجازاته وأهليته واستعداده لتحمل المسؤولية بالإضافة إلى تعليمه وتدريبه وخبرته.

وعندما يكون هذا النضوج متدنياً، فإن الأسلوب الإداري الفعال يكون موجهاً نحو المهمة: أي أن الإدارة تقول للتابع: «ماذا» و«متى» و«كيف». وعندما يكون النضوج متوسطاً فإن الأسلوب المناسب يجب أن يكون موجهاً نحو الفرد مع التركيز على دعم مزدوج و«تفاهم مشترك» أما عندما يكون النضوج عالياً

فإن تدخل المدير يجب أن يكون إلى الحد الأدنى ومحدود بإقامة الأهداف والمراقبة. وبغض النظر عن المستوى، فإن غروف يشدد على النقطة التالية: لا تجعل بشكل متعمد الناس يتعلمون من أخطائهم «لأن مسؤولية تعليم التابع تقع على عاتق المشرف عليه الذي يقبض معاشه من الشركة وليس من الزبائن الداخليين أو الخارجيين للشركة».

مراجعة الأداء

يرى غروف أن مراجعة الأداء أمر مهم للغاية لتعليم الإنسان. وهو يقول في هذا الصدد: «إن عمل مثل هذه المراجعات هو من الأمور المهمة التي بإمكان المشرفين القيام بها لمعرفة ردود الفعل والآراء المتعلقة بالمهمة». وهذه المراجعة ليست فقط هي الوسيلة لتقييم الأداء وإنما أيضاً هي حول كيفية توزيع الترقيات والعلاوات وخيارات الأسهم والخ... وكما يقول غروف فإن «المراجعات سوف تؤثر على أداء التابع - إيجاباً أو سلباً - لوقت طويل، مما يجعل هذه المراجعة من أهم نشاطات النفوذ للمدير».

ويؤكد غروف أن الهدف الأساسي للمراجعة هو «تحسين أداء التابع». استخدم المراجعة لمناقشة شيئين: «لتقرير نوع المهارات الناقصة وللعثور على طرق لمعالجة هذا النقصان»، وأيضاً «لتعزيز الحوافز لدى التابع من أجل دفعه إلى أعلى أداء له في المستوى الراهن لمهاراته». وهذا هو الوقت الوحيد الذي يجب على المدير

ب.
٦.
٦.
٦.
٦.

أن يتصرف كقاضي، مما يجعل من الأهمية بمكان إتباع فصيحة
غروف التالية :

«لجعل التقييم أقل صعوبة، يجب على المشرف أن يوضح
مسبقاً [ما هو المتوقع] من التابع ثم محاولة الحكم عما إذا [كان
الشخص] قد أدى الأداء المتوقع منه. أما المشكلة الكبيرة...
فهي عادة أننا لا نحدد ما الذي نريده من موظفينا...»

وإذا «كنا لا نعرف ما الذي نريده، فمن المؤكد أننا لن نحصل
عليه».

ويلفت غروف الانتباه إلى مشكلة مهمة: «الفخ المحتمل» .
يجب عليك في جميع الأوقات أن «تجبر نفسك على تقييم الأداء
وليس الأداء المحتمل» وبالرغم من صعوبة الأمر فإن تحسين الأداء
أساسي: «بغض النظر عن مدى الإنجاز الرائع للتابع في وظيفته،
فبوسعك دائماً أن تعثر على طرق لاقتراح التحسينات... وإذا كان
نظرنا جيداً فبوسعنا المقارنة بين ما فعله التابع وبين ما يستطيع أن
يفعله... وبوسع هذا الاختلاف أن يقول لنا كيف نعمل الأشياء
بطريقة أفضل في المستقبل».

يستطيع المدير أن يؤثر على عمل الشخص الذي سيستلم التقرير
منه من خلال الساعات القليلة التي يقضيها في تحضير هذا
التقرير.

الإدارة المنتجة

تبادل واسمع واترك

يقول غروف إن مبدأ «تبادل واسمع واترك نفسك خارجاً» يجب أن يظل دائماً في أذهاننا عند إجراء المراجعة: «عليك أن تحدث مع تابعك من منطلق المستوى المتبادل - فمصادقية وكرامة النظام برمته تعتمد على كونك صريحاً بالكامل». «وبالنسبة لأمر «الاستماع» فهو يتحدث عن نفسه، لكننا بحاجة لتوضيح بعض الأمور عن «اترك نفسك خارجاً»:

«من المهم جداً أن تفهم بأن المراجعة هي حول ومن أجل تابعك. والقضية هي قضية مشاكل تابعك وليس مشاكلك». يبدو الأمر وكأن التابع يواجه المحاكمة، وإذا كان التقييم انفجار فلا شك أنها محاكمة. فأنت أمام تابع «إذا لم يحسن أداءه فقد يتعرض للفرد» والمشكلة المسؤولية تكمن في أن صاحب الأداء السيئ «لديه ميل إلى تجاهل مشكلته»، وأنت بحاجة إلى الحقائق والأمثلة لكي تجتاز الحاجز الأول وتنقل الشخص إلى نفي وجود المشكلة. ثم قم بعرض المزيد من الأدلة وسوف تجد أن التابع سوف يعترف بالمشكلة لكنه سوف يلوم الآخرين.

الالتزام باتخاذ خطوات عملية

تكمن الخطوة التالية (والكبيرة) في تبني المسؤولية الشخصية. ويقول غروف إنه إذا تحقق ذلك فإن العثور على حل للمشكلة هو أمر سهل. ويشعر غروف بقوة أن أي نتيجة تلزم صاحب الأداء السيئ للعمل هي نتيجة مقبولة. فالعملية تأخذ

بعض الوقت والمشاكل ، إلا أنها قد تبرهن على جدواها . ولكن
ماذا عن صاحب الأداء الممتاز؟

حول هذا الأمر يقول غروف :

«أعتقد أن لدينا هنا أولويات معكوسة . علينا قضاء المزيد من
الوقت في محاولة تحسين أداء نجومنا؟ . . . بمثل هؤلاء
الأشخاص فإن قسماً كبيراً من العمل في أي مؤسسة . . . ،
والتركيز على النجوم هو نشاط نفوذ قوي : فإذا صاروا أفضل فإن
التأثير على إنتاج المجموعة سوف يكون قوياً للغاية» .

وتلعب عوامل أخرى في الإنتاج العالي ، ولعل أهمها بلا
شك ، نوعية المقابلات التي تختار (أو لا تختار) المرشحين
للووظيفة أو تختارهم لنظام المكافآت . يطبق غروف اختباراً بسيطاً
للجوائز . إذا كان المعاش النسبي (أي ما تتقاضاه بالنسبة للآخرين)
هو المهم وليس الكمية المطلقة (حجم زيادة المعاش) ، فإنك على
الأرجح تمتلك أفضل الحوافز (لأنك تدرك ما الذي تريد أن تحققه
لنفسك) : «لأن المال هنا هو مجرد مقياس وليس ضرورة» .
ويوجز غروف المسألة على النحو الآتي :

« . . . على المدراء أن يكونوا مسؤولين وإعطاء التابعين
علامات أداء صادقة وتعويض صادق مبني على الاستحقاق . وإذا
فعلنا هذه الأمور فإن النتيجة النهائية سوف تكون عبارة عن أداء
يجري تمييزه لكونه أداءً مميزاً في سائر أنحاء شركتنا» .

وبالنسبة للمسؤولية النهائية للمدير تجاه فريقه فهي التدريب أو

المسؤولية التي يعتبرها غروف «واحدة من أكثر نشاطات النفوذ التي بوسع أي مدير أن يقوم بها». ويقول غروف إن المدير قد يعمل اثني عشر ساعة من أجل إعطاء أربع محاضرات لتابعيه. وإذا كان عدد أعضاء الصف عشرة فإنهم ينفقون نحو عشرين ألف ساعة عمل في السنة. وإذا تحسن الأداء عندهم بمقدار واحد في المئة فقط فإن الشركة تحصل على مئتي ساعة عمل مقابل إنفاق نحو اثني عشر ساعة على العامل.

ويشدد غروف على أن ما تعلمه يجب أن يكون وثيق الصلة بالممارسة وأن «التدريب بحاجة إلى أن يكون عملية متواصلة بدلاً من أن يكون حدثاً لمناسبة واحدة فقط». ومن الواضح أنه لهذا السبب وحده «فإنك وحدك تستطيع أن تشغل دور المعلم لتابعيك».

وهناك أيضاً سبب آخر: «يجب أن يقوم بالتدريب الشخص الذي يمثل دور الإنسان النموذجي المناسب... أي أن يكون الشخص يتمتع بالمصداقية ويمارس السلطة ولديه احترام في المجال الذي يعلم فيه».

ويعترف غروف أن التدريب أمر صعب عمله: «هناك حاجة إلى معرفة كبيرة جداً لتعليم المهمة وهي (أي مهمة التعليم) أعمق من عمل المهمة ذاتها». ولكن عندما يتم عمل المهمة بشكل جيد للغاية «فلا شك في أن الأمر سوف يكون مثاراً للفرحة». سوف يستفيد إنتاج الفريق، «ولكن احذر ممن سيكون قد تعلم أفضل من سواه... أنت».

أفكار للعمل

- * قم ببناء شركة مؤلفة من فريق (فرق) ويتصرف كفريق واحد.
- * اترك التوزيع الفعال للموارد لمدراء الوسط في الشركة.
- * كن مستعداً لخدمة أكثر من مدير - حتى ولو كان ذلك يعني أن تعمل تحت تابع لك.
- * بغض النظر عن المدى المرتفع للأداء عليك أن تتوقع أن يرتفع أكثر.
- * انشر ثقافة المجموعة لتقليص عامل «التعقيد والشك والمجهول».
- * لتقدير المقدرة، اسأل: «إذا كانت حياة هذا الشخص تعتمد على عمله فهل يستطيع القيام بعمله؟».
- * كي تحصل على ما تريده من تابعيك، عليك أولاً أن تحدد احتياجاتك.

الإدارة النمذجية

يساوي غروف بين عمله وبين عملية الإنتاج . وهو لا يقيس إنتاجه بالساعات التي عملها أو أي فعل آخر من فصول النشاطات الشخصية ، وإنما يقيسها بإنتاج تابعه . تعلم استخدام المؤشرات لمراقبة التقدم والتأكد من أن «ننؤك» يعزز من إنتاج الجميع .

فهم عملية الإنتاج

يشرح غروف المبادئ العامة للإنتاج من منطلق خبرته كنادل (سفرجي) في المطاعم في مطلع شبابه عندما كان يغطي تكاليف دراسته الجامعية . كان على غروف أن يحمل إلى الطاولات البيض المسلوق والخبز المشوي والقهوة «بحيث تكون جميعها طازجة وساخنة وتصل في وقت واحد» . هذا الروتين تجده في المعادلة المعروفة بـ PAT أي PROCESS (العملية) و ASSEMBLY (التجميع) و TEST (الاختبار) .

معادلة PAT		
الاختبار	التجميع	العملية
يجري فحص أو تقييم العناصر أو المجموع	يجري تجميع العناصر لخلق كيان جديد	أي نشاط يغير المادة

في مهمة الفطور ، فإن عملية غروف تشتمل على سلق بيضة لمدة ثلاث دقائق وضّع القهوة ، أما التجميع فهو تحضير الصينية . والنسبة للاختبار فهو التدقيق على الخبز المشوي (كي لا يحترق) .

تُطبق معادلة PAT على جميع أنواع العمل الإنتاجي ، مثل التدريب للممثلة المبيعات وتطوير ملفات للكمبيوتر وتشغيل الخريجين - وإدارة أي شيء . قم بتحليل عملك لمعرفة كيف تنطبق عليك معادلة PAT ؟ .

جعل عملية الإنتاج تتدفق

يقول غروف أن لدى جميع عمليات الإنتاج خطوة مقبّدة - أطول خطوة (أو الأكثر صعوبة أو الأكثر حساسية أو الأكثر تكلفة) . أنت تقوم ببناء الإنتاج عبر البدء بالخطوة المقبّدة والبناء حولها . في حالة إفطار مرفق ، فإن الخطوة المقبّدة هي بيضة الثلاث دقائق . يعمل غروف من الوقت الذي يستغرقه سلق البيضة ثم يعود إلى الخطوات الأخرى لضمان أن يجري إتمام كل مرحلة في الوقت المطلوب . قم بتعريف خطواتك المقبّدة ونظّم تدفق العمل حول تلك الأولوية .

التركيز على أساسيات الإنتاج

هناك خمسة أجزاء أساسية لكل عملية إنتاج. اجعل من هذه الأجزاء الأساسية لنهجتك من إنتاجك والذي يجري الحكم عليه (كي تذكر) من مساهماتك في إنتاج الآخرين.

العناصر الأساسية الخمسة للإنتاج
* قم بإعداد وتوزيع المنتجات...
* بالتجاوب مع طلبات الزبائن...
* في أوقات تسليم محددة...
* بمستوى نوعية مقبول...
* بأقل تكلفة ممكنة.

أوجد علاقة بين هذه الأساسيات الخمسة وبين نشاطاتك. اسأل نفسك:

- * ما هي «منتجاتي»؟
- * من هم زبائني وماذا يريدون؟
- * كيف أقيس النوعية، وما هي النوعية المقبولة؟
- * ما هي تكلفة إنتاجي، وكيف بإمكانني تقليص هذه التكلفة؟
- تعتمد فعاليتك كمدير على معرفة الأجوبة على هذه الأسئلة واستخدام المعلومات لرفع الأداء.

استخدام وقتك بطريقة جيدة

يعتبر الوقت مصدرك المحدود الوحيد، لذا فإن كيفية استخدامك له يعتبر أمراً في غاية الأهمية. والسؤال كيف تقسم وقتك بين النشاطات الثلاثة التي يعتبرها غرور العمليات الرئيسية للمدير؟

النشاطات الثلاث للمدير
1 - جمع المعلومات وتوزيعها.
2 - «حث» الأشخاص على عمل المطلوب.
3 - اتخاذ القرارات في ما يجب عمله.

اكتب كل شيء تعمله في يوم محدد تحت كل عنوان من هذه العناوين الثلاثة. هل لجميع نشاطاتك تأثير إيجابي على العناصر الأساسية الخمسة؟

2 الإدارة بالقياس

في مجال الإدارة فإن كل ما تقيسه تحصل عليه . فمن أجل إدارة أي عملية بطريقة جيدة فإنك بحاجة إلى مؤشرات أو مقاييس جيدة تركز كل منها على هدف عملي محدد .

استخدام المؤشرات لتوقع الأمور

يتصور غروف العملية الإنتاجية بـ «الصندوق الأسود» الذي تستطيع أن ترى داخله . وتعطي «المؤشرات الرئيسية» الطرق لقياس العملية داخل الصندوق لمعرفة ما إذا كانت هناك مشاكل قائمة .

※ يسمح لك مؤشر الخط المستقيم برسم خط (على سبيل المثال) مستقيم لمعرفة التقدم على أساس شهري من بدء المقابلات لخريجي الكلية حتى تاريخ الانتهاء من توظيف عدد الخريجين المطلوب . وعليك بإعداد التقدم الحقيقي في موازاة الخط المستقيم ، وإذا كنت هناك فجوة معاكسة ، فإن عليك إغلاقها .

※ يقوم مؤشر التيار بقياس الإنتاج مقابل الزمن (الأداء هذا الشهر مقابل الأداء لعدد من الأشهر الماضية) ، «وأيضاً مقابل بعض المستويات العامة أو المتوقعة» .

وجد غروف أن هناك شكلاً من أشكال مؤشر التيار يدعى «رسم التمايل» هو شكل فعال جداً . ويعتقد غروف أن هذا الرسم «يعطيك شعوراً حول التيارات التجارية المستقبلية» . وعليك أن توقع الإنتاج لعدد من الأشهر القادمة وتقوم بتحديث التوقعات على أساس شهري . يعرض الرسم آخر توقعاتك إلى جانب توقعات عدة سابقة . وهذه الطريقة لا تختبر فقط الأحداث مقابل التوقعات وإنما تختبر أيضاً نوعية التوقعات نفسها .

جعل الأداء مثالياً

كما إنك بحاجة إلى مؤشرات للمساعدة على تقدير أكثر الطرق توفيراً لتوظيف الموارد - أي الحصول على أعلى معدل من الإنتاج مقابل أقل التكاليف الممكنة . يقترح غروف استخدام خمسة مؤشرات مهمة هنا .

المؤشرات المهمة الخمسة
1 - توقعات المبيعات اليومية .
2 - الموجودات من البضاعة .
3 - حالة الأجهزة .
4 - القوى العاملة المتوفرة .
5 - نوعية الإنتاج .

يرجى ملاحظة ما يلي : تجعلك المؤشرات تراقب فقط ما الذي تراقبه هي (أي المؤشرات). لذا فإن التركيز على مؤشر واحد على حساب المؤشرات الأخرى قد يؤدي إلى نتائج سيئة. فعلى سبيل المثال، فإن التركيز على مستويات موجودات البضاعة قد يؤدي إلى تقليص عدد البضائع لتوفير الأموال، ولكن دون أن يدري أي شخص أن هذا الأمر يخلق عجزاً في الإمدادات مما يؤدي إلى عرقلة الإنتاج. احترس من مثل هذه المخاطر عبر استخدام مؤشرات مزدوجة وذلك لقياس الأثر والأثر المعاكس - وفي هذه الحالة عليك مراقبة مستويات موجودات البضائع وحالات العجز أو النواقص.

قياس الإنتاج

هناك خطأ آخر يكمن في قياس النشاط بدلاً من قياس الإنتاج. لا تقم بقياس بائع عبر زيارته وإنما عبر طلباته ومعدلات مبيعاته. يجب أن تقيس ما هو محسوس وما هو بالإمكان حسابه. وهذه القواعد بالإمكان تطبيقها أيضاً على العمليات الإدارية والإنتاجية على حد سواء، وذلك عبر محاولة العثور على مؤشرات يمكن حسابها. يعطي غروف مثلاً مؤشرات الإنتاج للعمل في المكتب.

مؤشرات الإنتاج لعمل المكتب		
الأعمال الإداري	مؤشر، إنتاج العمل	
1	دفع الحسابات	إنجاز الفواتير
2	نظافة المكتب	عدد الأمتار المربعة المنظفة
3	خدمة الزبائن	عدد طلبات البيع المسجلة
4	تسجيل البيانات	إنجاز العمليات
5	التوظيف	الأشخاص المستخدمون (نوعية الاستخدام)
6	ضبط الموجودات	عدد المواد التي تم التعامل معها

يجب أن تقرر مؤشرات النوعية أو الإنتاج هذه مع مؤشرات أخرى تركز على نوعية العمل : فبالإضافة إلى قياس مساحة المكتب المنظفة، فأنت بحاجة إلى قياس مستويات النظافة. قم بوضع لائحة مشابهة من مؤشرات الإنتاج لأي أعمال أنت مسؤول عنها وفكر بمؤشر نوعية تستطيع أن تقرنه مع مؤشرات الإنتاج.

تطبيق النفوذ

يُعتبر إنتاج المدير مساوياً لإنتاج تابعيه ووحده. وأنت تستطيع رفع الإنتاج عبر كيفية استخدام وتوزيع المعلومات واتخاذ القرارات وحث الناس على السير في الاتجاه الصحيح.

جمع المعلومات

يرى غروف أن المعلومات هي مفتاح النفوذ الإداري. وهو يقوم بجمعها من التقارير العادية والتوجيهات الإدارية والتحدث مع الناس داخل الشركة وخارجها (مثل المدراء الآخرين والمحللين الماليين ووسائل الإعلام) والاستماع إلى الزبائن. وأما أفضل الطرق لجمع المعلومات بثمنها غروف فهي طريقة السير والتحدث (هذه طريقة يهملها معظم المدراء). قم بزيارة إلى قسم ما وتحدث مع الناس وأنت تسير. وبإمكانك خلال دقيقتين من الزمن الحصول على معلومات قد تحتاج إلى نصف ساعة في مكتب أحدهم للحصول عليها. لا تشعر بالإحراج لأنك تقوم بزيارات بدون أجندة معينة، فهدفك هو التعلم - وذلك يعني أنك لن تستطيع أن تعرف شيئاً لم تكتشفه مسبقاً. ويعتبر غروف الاتصالات «العشوائية» أفضل مصدر مفيد للمعلومات لأنها سريعة وفي وقتها. أما التقارير المكتوبة فهي ثانوية، لكنها مهمة، للأسباب الأربعة التالية:

- * تقدم توثيقاً للبيانات.
- * تساعد على تعزيز الاتصالات العشوائية (أو التواصل العشوائي).
- * تلفت نظرك إلى أشياء ربما فاتتك.
- * تجبر الكاتب أن يفكر بشكل منضبط.

ويقول غروف أن «قراءة التقرير عمل مهم ولكن غالباً، ما تكون قراءته غير مهمة» ويطبق غروف هذه النظرة أيضاً على الوثائق التي تتطلب السماح بإفناق أموال رئيسية «عندما يقوم الناس بالبحث الطويل والتحليل والاستقصاء، فإن هذا هو التمرين العقلي الثمين».

التعلم المباشر

طلب من مدراء «إنتل» القيام بالتفتيش (أي لعب دور «مراقب النظافة» في أجزاء عدة من الشركة التي يزورونها عادة: الهدف ببساطة هو أن يتعلموا).

وخلال الزيارة يقوم المدراء بالتدقيق	نصف ساعة ويتعرف المدراء مباشرة على
على الترتيب وكيفية وضع الأشياء	العمليات والأشخاص الذين لا يعرفون
والمختبرات (إذا كانت هناك مختبرات)	عنها وعنهم إلا القليل.
وأجهزة السلامة. تأخذ هذه الجولة مدة	

اتخاذ القرارات

أنت بحاجة إلى أفضل المعلومات الممكنة لاتخاذ القرارات - أو للمشاركة فيها وهو الأمر (الذي، كما يقول غروف) يحدث أكثر من مرة. وينطبق ذلك على نوعين من القرارات: القرارات المستقبلية (مثل السماح بإنفاق الأموال الرئيسية)، أو الرد على المصاعب والأزمات (إما مشاكل الناس أو المشاكل التقنية). ومن أجل أن تتخذ القرار الصحيح الذي ينتج عنه توجيهاً حازماً وصريحاً فعليك معرفة الأجوبة للأسئلة الستة المهمة التالية:

* ما هي القرارات التي يجب اتخاذها؟
* متى يجب اتخاذ هذه القرارات؟
* من الذي سيتصدر؟
* من الذي يجب استشارته قبل اتخاذ القرار؟
* من الذي سوف يصادق أو يعترض على القرار؟
* من ذا الذي بحاجة إلى الإبلاغ عن القرار؟

البحث عن
الاتجاه الصحيح

الحفز نحو العمل

ومن المهم أيضاً بالقدر ذاته إعطاء المعلومات إلى التابعين والزملاء - خاصة بالشكل الذي يتحدث عن غروف والمعروف بـ «الحديث الدقيق». فقد تفعل ذلك عبر مكالمات هاتفية أو إرسال ملاحظة مكتوبة أو توجيه مكتوب أو عمل التزام في الاجتماعات وقد تكون «تدافع عن طريقة عمل مقترحة» لكنك، كما يقول غروف «لا تصدر أمراً أو إرشادات رسمية». ويعتقد غروف أن «الحديث الدقيق» - يدفع الناس إلى الوجهة التي تريد لهم أن يذهبوا إليها - وهذا الشيء أفضل من الأوامر الغامضة بشكل كبير جداً.

و«الحديث الدقيق» مهم جداً في الاجتماعات أو في المقابلات التي تجري على أساس واحد مقابل واحد. ويُعتبر الاجتماع منبراً لجمع وإعطاء المعلومات واتخاذ القرارات الجماعية. وكمشرف فإن وظيفتك هي إبقاء المناقشة في مسارها الصحيح وجعل تابعيك أو زملائك (من المحبين جميعهم) إنجاز العمل تحت قيادتك. وهذا هو مثال آخر للنموذج الإداري.

قم دائماً بالعمل من أجل زيادة النفوذ. واحرص على إبقاء هذا السؤال المهم في عقلك: هل ما أقوم به يساعد الآخرين على زيادة مساهمتهم في إنتاج الشركة؟ إذا كان الجواب لا، عليك التوقف عن عمل ما تقوم به، وابحث عن شيء يحقق لك هذا الهدف.

فقدان ذاكرة «إنتل»

تعتبر فيشات الذاكرة الأدوات الرائدة في ثورة الكمبيوتر. كانت «إنتل» في السبعينيات من القرن الماضي المحرك الأول في قطاع الذاكرة - وكان لديها نحو مئة في المئة من النصيب في هذا السوق - وقد ازدهرت بقوة من خلال هذه الفيشات.

1984 كان كل شيء قد تغير وبدأت الأعمال التجارية تشهد تباطؤاً... وبدأ الأمر وكأن لا أحد يريد أن يشتري الفيشات بعد ذلك الوقت... وأخذت الطلبات تتناقص تدريجياً وتراكمت البضائع... واضطرت «إنتل» إلى تحمل خسائرها من أرباحها في أمكنة أخرى لأنها لم تستطع مواجهة المنافسة اليابانية التي كانت تقدم فيشات ذات نوعية عالية وبتكاليف أقل. وفي تلك الأثناء كانت «إنتل» بحاجة إلى استراتيجية جديدة!!

واتسع نطاق الاجتماعات والجدل والمناقشات في «إنتل»، ولكن كل هذه الأمور لم تسفر سوى عن «اقتراحات متضاربة» واستمرت الشركة في خسارة المزيد من الأموال...

وكنا نائهين في «وادي الموت». وفي أواسط سنة 1985 كان غروف في مكتبه مع المدير التنفيذي غوردون مور GORDON MORE فسأل سؤالاً تاريخياً: إذا تم طردنا وجاء مجلس الإدارة بمدير تنفيذي جديد، فماذا تعتقد أنه سوف يفعل؟ ورد مور بدون تردد: «سوف يخرجنا من الذاكرة» ونظر غروف إليه نظرة ثاقبة وقال له «لماذا لا نخرج أنا وأنت من الباب ثم نعود ونفعل هذا الأمر بأنفسنا؟».

ومع نمو الفيشات ذات الأربعة وستين عدداً (أي التي تستطيع حفظ 64 عدد) إلى 256 عدد ثم إلى 1024 عدد، بقيت إنتل ملكة الذاكرة. ولكن في الثمانينيات ظهرت محابة في الشرق: فقد اقتحم اليابانيون قلعة «إنتل» بقوة وكفاءة ومقدرة هائلة.

ويقول غروف «كانت التقارير حول النوعية اليابانية أكثر مما كنا نتصور. كان ردنا الأول هو النفي... مثلما يفعل الناس عادة في مثل هذه الحالات، وقد هاجمنا البيانات إلا أن ذلك لم ينفع حيث قام اليابانيون بإضافة المزيد من المصانع وتقليص الأسعار. وبالرغم من هذه الضغوط، ذهبت «إنتل» للاستثمار في شركة أر أند دي... R & D لأن أولوياتنا تبع من هويتنا... ونحن قبل كل شيء شركة الذاكرة».

وللهولة الأولى بدت الاستراتيجية القديمة وكأن لها ما يبررها بعد الأثر القوي الذي أحدثته ولادة الكمبيوتر الشخصي (آي. بي. أم) في سنة 1982، وهو الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الطلب على الفيشات ربما في ذلك المعالج الصغير MICRO PROCESSOR.

ويتابع غروف قائلاً ولكن في خريف

«لو أننا لم نغير استراتيجيتنا
التجارية لكنا عشنا أوقاتاً
اقتصادية صعبة جداً، ولكن
دورنا غير مهم في قطاعنا
الصناعي». من كتاب:

«ONLY THE PARANOID
.SURVIVE»

كان هذا القرار التاريخي بالتخلي عن
المنتجات التي خلقت الشركة (إنتل) - قد
خطي بالاهتمام الكبير، ومع ذلك فإن مع ما
حصل لاحقاً كان أكثر أهمية. لقد سعى
غروف جاهلاً لتنفيذ خطته أمام الرفض
والمقاومة الشديدة من كبار المدراء، كما
كان عليه العثور على استراتيجية وبضاعة
بديلة. وأنفق غروف سنة كاملة في تنفيذ
عملية الخروج ووضع جميع جهود «إنتل»
في المعالج الصغير MICRO
PROCESSOR. ومن حسن الحظ أن هذا
المشروع «نجح نجاحاً باهراً».

واستغرق الوقت سنة أخرى قبل أن
تعود الشركة لتحقيق الأرباح مدة أخرى.
وهكذا توارت عن الأنظار شركة «إنتل» ملك
الذاكرة وجاءت إمبراطورية المعالج الصغير
ومبيعاته تساوي 29 بليون دولار.





3

الإدارة بالمواجهة

- استخدام الهاجس القتالي لدفع الإدارة نحو الربح.
- كيف تماثل بين الروح الحرة ونظام الضوابط.
- تصنيف الموظفين لممارسة الضغوط من أجل تحسين الأداء.
- الولادة العجيبة للمعالج الصغير التي غيّرت العالم
MICROPROCESSOR.
- المواجهة البناءة كطريقة لجلب المشاكل إلى العلن — وحلها.
- النقاش حول مصلحة الذاكرة.
- كيف تؤدي سيكولوجيا (الحرب الزمنية) التهديد إلى السيطرة على السوق.

يقوم المدراء الممارسون بإظهار فلسفتهم عبر الأفعال، ويضعون أفكارهم وتجاربهم في كتب يؤلفونها كما يفعل غروف. ولكن عندما يصبحون مؤلفين فإنهم يصبحون بين نارين: فالذي يقولونه قد لا يماثل ما يفعلونه، وما يفعلونه قد يكون أقل عقلانية مما يكتبونه، كما أن طريقة عمل شركاتهم في الداخل قد تختلف عن النص الذي كتبوه.

وفي حالة غروف، فإن عدم التطابق بين الكلمات والأفعال يبدو أكثر وضوحاً في المسلكية أكثر منه في تقنيات الإدارة. وأسلوب غروف اليومي، وبالتالي أسلوب شركته، هو أسلوب المواجهة. ونستطيع أن نرى ذلك بوضوح من كتاب «داخل إنتل» تيم جاكسون Jackson Tim الصادر سنة 1997. يعتبر هذا الكتاب رائعاً، وقد تمت كتابته بدون تعاون من غروف والشركة - وبالرغم من أن جاكسون كان يسرد أفكار غروف وشخصيته إلا أنه لم يكن المقصود امتداح الرجل، إذ إن الكتاب يقدم الدليل الحيوي على أن غروف واحد من أعظم المدراء في جيله.

الهواجس القتالية

لمقولة غروف «صاحب الهواجس هو الذي ينجو فقط» تأثير فكري قوي (انظر لاحقاً): الشركة التي لا تكون متيقظة دوماً للأخطار تصبح تلقائياً معرضة للأفكار وينبع الهاجس القتالي الذي يصفه ويستخدمه غروف كدافع إداري ليس من ثقافته فحسب وإنما أيضاً من العناصر السرية والعدوانية لشخصيته. وهذا ما يفسر

سبب قيام «إنتل» بالعمل الحثيث من أجل منع جاكسون (وهو الصحافي اللامع) من الحصول على المصادر التي كان بحاجة إليها.

ولكن جهودهم باءت بالفشل، حيث عثر جاكسون على وثائق قرب آلة التصوير وقد كتب عليها «سري للغاية - إنتل». وعرف جاكسون عن التدريب القانوني الذي يعطى مرتين في السنة لمدراء الوسط. وخلال هذا التدريب الذي يستغرق ثلاث ساعات يتم فيها تحذير المدراء من مغبة القول إن الشركة «تسيطر» على قطاع المعالج الصغير MICRO PROCESSOR في العالم، والاكتفاء بالقول إن الشركة تقود العالم في هذا القطاع. وكذلك علم جاكسون عن «التمثيلية» التي يتظاهر بها موظفو «إنتل» أنهم رجال شرطة يقتحمون مكتب أحد المدراء ويغلقونه بالشمع الأحمر، ويأخذون الوثائق للتحقيق فيها.

يستنتج جاكسون أن الهاجس يفعل فعله: «تساعد هذه الثقافة على شرح السبب الذي جعل من الشركة على ما هي عليه اليوم». وتتحدث هذه الثقافة عن شخصية غروف وأساليبه الإدارية. ويدرك أن اتخاذ القرارات في عالم تكنولوجيا متطور بامتياز يجب أن يتمحور حول أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين لديهم حرية التحرك والعمل. ومعادلة «إنتل» هي المزج بين التفويض الهائل والسيطرة القوية.

وهكذا بيّن غروف هرمية الشركة على هذا الأساس عندما

أصبح المدير التنفيذي للشركة في سنة 1987. ويحبذ غروف أن يكون لديه عدد قليل من الأشخاص الذين يبعثون له بالتقارير المباشرة؛ ولذا قام بتفويض قسم كبير من صلاحياته إلى أربعة نواب للرئيس الذين تولوا مسؤولية النشاطات الرئيسية: العناصر الصغيرة MICRO COMPONENT وعملیات العناصر الصغيرة والأنظمة SYSTEMS والتصنيع. كما أن هناك تحت هؤلاء المدراء الأربع «مجموعة إدارية» تتمتع بصلاحيات كبيرة داخل إطار انضباطي بشكل قوي.

الحرية والمراقبة

ينتج عن هذا الترتيب (الوارد أعلاه) سلسلة من المفارقات. فالمدراء في إنتل ملزمون بأخذ المبادرة والتعامل مع معظم القضايا بأقل قدر من تدخل السلطات العليا وعندما تؤثر القضايا على الشركة بأكملها، فإن المدراء يقومون بخلق مجموعة عشوائية من الزملاء يرأسها «قيصر» لحل المشكلة. ولكن على جميع الأشخاص الأحرار الذين يتصرفون بحرية إطاعة قوانين النظام الصارم المتعلق بالميزانية، والذي يشمل جميع المستويات. ويجري بانتظام عمل التوقعات المتعلقة بالتكاليف والمبيعات ويجب شرح كل خروج عن الخطة شرحاً كاملاً.

ولكل شخص في «إنتل» هدفاً سنوياً بما في ذلك ما يسمى بـ «المساهمين الأفراد»، الذين ليس لديهم تابعين ومسؤولين فقط عن أعمالهم. وهؤلاء أيضاً، مثل الآخرين «يحصلون على نظام الضبط

والأداء الإداري التابع لإنتل ويقال له بالإنكليزية: Intel Management by Objectives System أو باختصار IMBOS. وقد قام أحد المستشارين بإدخال هذا النظام في شركة إنتل عندما كانت في بداية عهدها. ونستطيع أن نشتم رائحة هذا النظام القوية من هذه الفقرة التي وردت في مرسوم لغرووف في سنة 1978 وعنوانها «انتظموا مرة أخرى»: «للمبتدئين، فإن الموظفين التنفيذيين قرروا عند مراجعتهم لبعض الأمور المهمة أن نقرر لأنفسنا بأننا «لم نفعل» ما كان مطلوباً منا في هذه الناحية. عموماً، فإننا لم نحقق أي من الأهداف الرئيسية التي حددناها في نيسان / أبريل. وبسبب ذلك، وبسبب الأهمية القصوى المتواصلة لهذه القضية لنجاحنا القصير والبعيد المدى فقد قررنا تبني هدف «الانتظام مرة أخرى» كهدف كبير للربع الثالث من السنة مع تعديلات معينة في النتائج الرئيسية».

يساورك الاعتقاد من خلال هذه الكلمات أن «إنتل» لم تحقق شيئاً جيداً. والواقع أن ذلك غير صحيح إطلاقاً: كانت شحنات البضائع أعلى من ذي قبل، كما أن المبيعات في الربع الثاني من السنة ارتفعت بمقدار 17 في المئة لتصل إلى سجل قياسي جديد. ولكن غرووف لا يهدأ في مسعاه إلى تحقيق النتائج الأفضل واكتشاف الأخطاء وطلب التحسينات ووضع كل شيء بشكل حازم على الورق (أي كتابياً) وتوقع الأداء الممتاز من جميع الأشخاص والأنظمة.

التصنيف

يلاحظ جاكسون أنه «حتى قبل أيام كمبيوتر خدمة الزبائن، فإن عمليات «إنتل» المالية كانت فعالة إلى حد أنه كان بالإمكان توفير الحسابات الإدارية الشهرية بعد ثلاثة أيام من نهاية كل شهر». كما أن قوة هذا النظام المالي تتطابق مع قوة تقنيات الموارد البشرية. دأبت «إنتل» منذ أوائل عهدهما على إدارة نظام «تصنيف الموظفين». وفي بداية الأمر كان لديها أربع «فئات الممتاز» و«فوق التوقعات» و«يلبي التوقعات» أو «لا يلبي التوقعات». وفي وقت لاحق صار هناك ثلاث فئات: «الممتاز» و«الناجح» و«التحسينات مطلوبة».

وبغض النظر عما إذا كان التصنيف «لا يلبي» أو «التحسينات مطلوبة» فإن المعنى واضح. يؤدي تصنيف «التحسينات مطلوبة» إلى برنامج شامل من 60 أو 90 يوماً للتحسين العملي. إذا فشل هذا البرنامج في تحقيق النتائج المرجوة المحددة فإن الموظف يتعرض للطرد. ويعتمد التصنيف على درجة التحسن التي يحققها الموظف ويتم شرحاً لها من منطلق عام. ومع ذلك فإن مدراء الموظفين يشاهدون النتائج المحددة التي تقارن بين الموظفين وتكشف أولئك المعرضين للطرد.

يجري العمل بأسلوب التصنيف بدون أي اعتبار للإنجازات السابقة: في إنتل أنت فقط جيد وفقاً لإنجازاتك الأخيرة وسوف تحافظ على وظيفتك ما دمت تؤدي واجباتك دائماً بنجاح بالغ.

ولكن الطرد ليس هو العقاب الوحيد. لقد دأب غروف على إنزال مرتبة المدراء الذين لم يؤدوا أعمالهم بشكل جيد وأعطاهم وظائف أدنى تتيح لهم العودة إلى سابق عهدهم. وهذا يعني أن الشركة بأكملها قد تكون دائماً معرضة ليعاقبها أو لا يوافق عليها غروف. على سبيل المثال: في سنة 1981، أمر غروف بتنفيذ «الحل 125 في المئة»: على جميع الموظفين باستثناء أولئك الذين يتقاضون أجورهم مقابل ساعات العمل لساعتين إضافيتين في اليوم.

إدارة الساعات

يبدو غريباً للشركة التي تستطيع الربح بواسطة قوة العقل فقط أن يركز فيها غروف هذه الأهمية الكبرى على عدد ساعات العمل بدلاً من نوعية العمل. وقبل عشر سنوات من الكارثة المذكورة أعلاه، أي في سنة 1971، أدّى الهاجس ذاته إلى رواية «اللائحة المتأخرة». كان غروف قلقاً أو غاضباً بسبب البداية المتأخرة للاجتماعات الصباحية الباكرة، فأمر موظفي الأمن بأخذ تواريخ جميع الموظفين الذين يصلون بعد الثامنة صباحاً. وقد تمت مواجهة هذا النظام بقوة وغضب الموظفون جداً منه وغالباً ما كانوا يتهربون عبر التواريخ المزورة ووسائل أخرى. ولكن غروف أصرَّ على المحافظة على هذا النظام لمدة سبعة عشر عاماً قبل أن يضع حداً له كجزء من حركة الانفتاح.

ويعكس الموقف من الناس والأداء والتركيز على المسلكية

وتنفيذ الأنظمة نهج غروف نفسه. وينقل جاكسون عنه قوله لأحد الموظفين التنفيذيين: «في الأساس، أنت تؤمن بأن الناس إذا تركوا لإرادتهم فإنهم سوف يفعلون ما هو جيد وليس ما هو سيء. لكنني أعتقد أنهم سوف يفعلون السيء وليس الحسن». وقال جاكسون عن غروف بإيجاز: «لم يكن غروف قائداً بمعنى أنه يزرع الإلهام أو يعتمد على كاريزمته الشخصية لإقناعهم بالحق به. كان غروف مثل راعي الخراف - يؤثر لهم بعصاه حيث يريد لهم أن يتبعوه، ولكنه كان يقي على فريق من الكلاب لكي يعضوا رسغ أي خروف يتوء...».

يتناسب مبدأ ترك الناس ليكونوا مسؤولين عن قراراتهم ومشاريعهم الملحة، التي تستدعي الأداء الممتاز مع الوصف الذي يطلق عليه «الضوابط المرنة - الشديدة». هذه العبارة جاءت من كتاب «بحثاً عن الامتياز» أي بالإنكليزية In Search of Excellence لمؤلفيه توم بيترز Tom Peters وروبرت واترمان Robert Waterman الصادر سنة 1982. هذا المعنى غامض في الكتاب ولكن ليس في «إنتل». فبغض النظر عن الضبط الشديد للأشياء فإن الابتكار يسير بحرية رائعة. وبإمكان الابتكارات الجديدة المهمة أن تولد في أي مكان في الشركة.

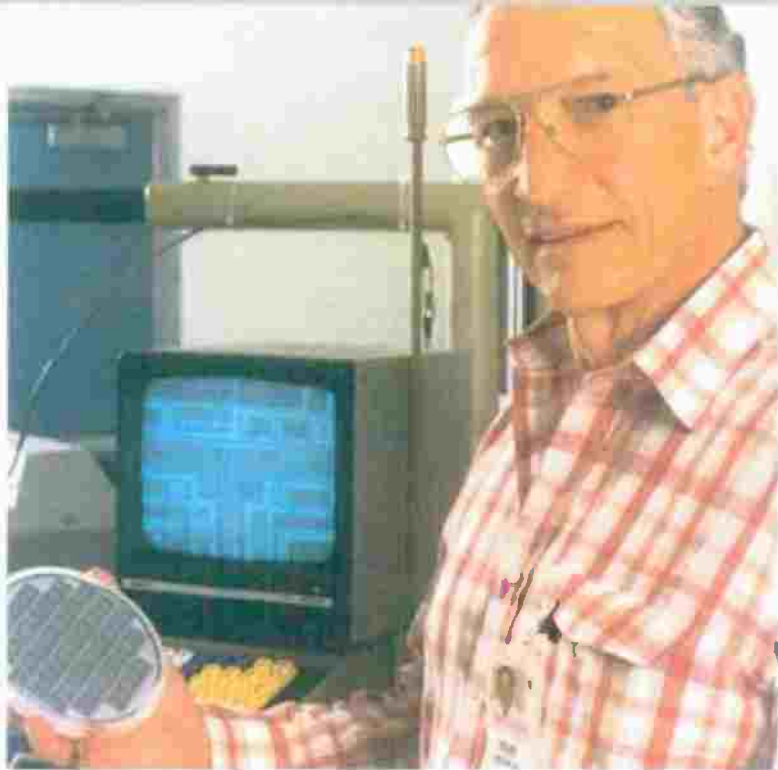
رواية المعالج الصغير Microprocessor

لقد أُنقذ المعالج الصغير Microprocessor شركة «إنتل» من الفناء وأوجد تغييراً هائلاً في العالم. كان من المفروض على

«إنتل» أن تنتج بعض الفيشات «المنطقية» للشركة اليابانية «نيبون» Nippon لاستخدام الآلة الحاسبة. واقترح أحد المهندسين الذي يدعى تيد هوف Hoff تصميماً يضع مجموعات المدارات الكهربائية circuitry على فيشة. وباستطاعة برمجة هذا المنتج مثل الكمبيوتر ووضعه في أي جهاز وليس في الآلة الحاسبة فقط.

وقد تم أخذ هوف من عمله المتعلق بـ «الكمبيوتر - على - فيشة» لمعالجة أعمال أخرى. لكن مصمماً للمدارات يدعى فريدريكو فاغن Faggin «استلم الكرة» مع زميل له. وفي غضون ثلاثة أشهر قاما بإنتاج نموذج عملي. ويبدو أن المدراء الكبار لم يلعبوا دوراً في تطوير هذا المعالج الصغير كما أنهم لم يدركوا أهمية صنيعة عقل المصمم هوف. كما أن اليابانيين لم يكونوا أكثر حكمة من نظرائهم الأميركيين. وفي وقت لاحق، وعندما أخذ الجهاز الجديد يعمل (في حين هبط الطلب على الآلة الحاسبة) طلبت شركة «نيبون» حسماً على الأسعار. وهنا تدخل الأمين العام بوب نويس Noyce، وكان لتدخله أثراً عظيماً: باستطاعة اليابانيين أن يحصلوا على عائد مالي مقداره 60 ألف دولار إذا تخلوا عن حقوقهم المطلقة في الفيشة. وأصرّت «نيبون» على ألا تباع «إنتل» الفيشة لصانعي الآلات الحاسبة للآخرين. وهكذا، ومع هذا الشرط غير المؤذي أصبح المعالج الصغير لشركة إنتل معتمداً لدى لجميع الأوقات.

والمفارقة أن المسؤولين عن التسويق في إنتل لم يروا مستقبلاً للمعالج الصغير. وأدّى قرار اتخذه موظفان - لصنع المعالج



حركة تجارية بارعة

بوب نويس، مدير إنتل من 1974 إلى 1979 ضمن مستقبل الشركة عندما تفاوض للحصول على الحق الوحيد لإنتل لاستخدام وتطوير المعالجات الصغيرة.

الصغير بكميات تجارية عبر شركة اسمها زيلوغ Zilog إلى قيام غروف بالتحرك.

ومن المعروف عن غروف أنه يأخذ موقفاً قتالياً تجاه الأشخاص الذين يتركون «إنتل» لإقامة مصالح تجارية جديدة أو الانضمام لشركة منافسة علماً أنه كان يستخدم الذراع القانوني للشركة لحماية مصالحها ولكن في حالة «زيلوغ» فإن القضية كانت مختلفة.

أسلوب قتالي

يستطيع المرء أن يرى الأسلوب القتالي في غروف ليس في طريقة إدارته للشركة ومعاملاته مع مدراء الشركات الأخرى فحسب وإنما أيضاً في معاملاته مع الناس وجهاً لوجه. وعرف عن غروف عدوانيته في الاجتماعات وإهانة وتوبيخ فرد أمام زملائه. ووفقاً لجاكسون، فباستطاعة غروف أن يكون «فظاً وعدوانياً ومحققاً وباحثاً عن قتال» ويتجهج في الصراخ على الناس. وكذلك كان غروف يشن الحرب ضد الذين يؤدون عملهم على نحو جيد عبر المراسيم والبيانات والرسائل. و«الويل» لأي مدير تنفيذي لا يرد بسرعة على رسائل غروف.

وهناك فرق واضح بين التصرفات العاطفية والصاحبة في الاجتماعات والضوابط العقلانية والمتشددة التي تعيشها شركة إنتل. والمفارقة هي داخل غروف نفسه. فمن جهة، فإنه من السهل إغضاب غروف: وعلى الجانب الآخر فإن غروف عقلائي أكثر مما هو وجداني. لذا نجد أن الدافع الذي يجعله مثقفاً بامتياز يدفعه أيضاً لبحث بشوق عن التفاصيل. ويقول جاكسون إن لدى غروف حب للنظافة والنظام (لذا كان يذهب أحياناً للتدقيق في المكاتب)، الأمر الذي يعني علامة سيئة لصاحب المكتب غير النظيف أو الذي عليه أوراق كثيرة.

وتزدهر شخصية غروف في المواجهة أو ما يسمى بـ «المواجهة البناءة» التي تعتبر في إنتل مهمة من حيث قيمتها

الإيجابية. وهذه «المواجهة البناءة» تُعَلِّم في التدريب الرسمي ولها مكان في بيان القيم للشركة. والفكرة وراء المواجهة البناءة هي إخراج المشاكل إلى العلن ومناقشتها وحلها بشكل براغماتي بدون إثارة العداء الشخصي.

مناقشات مؤلمة

تميزت اللحظات التاريخية لشرة إنتل (مثل أزمة الذاكرة أو قرار عدم دعم التكنولوجيا الأكثر تطوراً للمعالج الصغير) بمناقشات مؤلمة وطويلة. وفي قضية الذاكرة نقرأ ما يلي من كتاب غروف Only The Paranoid Survive :

«عقدنا الاجتماعات، والمزيد من الاجتماعات والمشاحنات والمناقشات، ولم يؤد ذلك إلى شيء بل زاد من الاقتراحات المتنافسة. وكان هناك الذين اقترحوا استراتيجية فلنحاول»: «دعونا نبني مصنعاً هائلاً لإنتاج الذاكرة ودعونا نتحدّى اليابانيين». «آخرون اقترحوا أن نكون بارعين عن حق في استخدام التكنولوجيا الرائدة... وآخرون كانوا ما زالوا متمسكين بالفكرة القائلة إن بوسعنا الإتيان بذاكرة لأهداف خاصة...».

وحتى عندما قدم غروف ومديره التنفيذي مور بديلاً رابعاً (التخلي عن الذاكرة نهائياً) رفض الكثيرون هذا الخيار. ويقول غروف حول هذا الأمر: «كان هناك في الشركة معتقدان قويان مثل المعتقدات الدينية... الأول هو أن الذاكرة هي «دافعنا التكنولوجي»... والثاني هو أن موظفي المبيعات عندنا كانوا

بحاجة إلى إنتاج كامل لأداء عملهم بامتياز أمام زبائننا. لذا فإن هذين المعتقدين جعلنا من النقاش العقلاني «غير ممكن عملياً».

ومن الملاحظ أنه بالرغم من وجود شخصيتين قويتين على رأس الشركة مثل غروف ومور فإن القضايا تركت جانباً حتى على حساب تنفيذ قرارات صائبة. ويعتبر غروف إنساناً حازماً في قراراته ولكن «المواجهات البناءة» تضمن استكشاف جميع البدائل وتجعل من النقاش مدخلاً إلى الاختيار الأفضل «الذي تفهمه وتوافق عليه الإدارة بالإجماع». أما البديل للموافقة فهو ترك الموضوع.

كما أن المواجهة وجه بارز في علاقة «إنتل» مع الشركات المنافسة لها (أحياناً كانوا حلفاء لها ثم تحولوا إلى منافسين)، وعلى سبيل المثال فإن شركة آي. أم. دي AMD كانت شريكة الإنترل في المعالج الصغير واستخدمت «كمصدر ثان» لتزويد تصميمات إنتل. لكن هذه الشراكة أدت إلى مواجهة استمرت أمام المحاكم لمدة ثلاث سنوات. وقد تبع قيام إنتل بالتخلي عن الشركة المذكورة ومضت قدماً في إنتاج الفيشة الشهيرة - 386 - على حسابها الخاص.

المحافظة على السوق.

زعم البعض أن غروف - الرجل الذي يجب عدم استعدائه - كان يحمي ظهره من ضربات عدة أنزلها جيرري ساندرز صاحب

الشركة الأخطر. ولكن التخلي عن شركة آي. أم. دي كانت له انعكاسات أكبر. كان غروف يعتمد على استراتيجية تنص على إبقاء المنافسين خارج سوقه. أي بكلمات أخرى، كلما طال استئثار «إنتل» بالسوق، كلما زادت أرباحها التي فاقت 80 في المئة من مبيعات المعالج الصغير. لذا رأينا غروف يواجه «موتورولا» بضراوة لربح حملة المبيعات المعروفة بـ «عملية الرون» في سنة 1978 بالرغم من أن منتج الشركة المنافسة من الناحية التقنية. في أيلول/سبتمبر 1988 كانت «إنتل» منهمكة في برنامجها للفيشة 486. وأخذت شركتا «سن مايكروسيستمز Sun Microsystems وهوليت - باكارد Hewlett - Packard يحومان حولها. وكتبت مجلة «بزنس ويك» Business Week أن «اليابان مصممة على كسر احتكار إنتل أيضاً»، ونقلت عن شركة أميركية منافسة قولها «هذه استراحة للجميع بحيث يستطيعون اللعب مرة أخرى». اللعب مسموح أما الربح فلا. أدى صنع الفيشة 486 إلى تعزيز قوة موقع إنتل، مثلما خطط له غروف. وفي مقابلة له مع مجلة «بزنس ويك» قال غروف «أملّي أن تكون التكنولوجيا العائدة لنا في قلب إطار عمل والعمود الفقري لصناعة الكمبيوتر بأسرها».

وإذا نظرنا إلى كل هؤلاء المنافسين الذين حاموا حول «إنتل» فإن الهواجس التي كانت تستولي على غروف كانت مفهومة. وغروف يستخدم هذه الهواجس لجعل مدرائه قادرين على التجاوب مع التغيير مثلما هو الحال مع مهندسيه. كانت الشعور

- رغم خطورتها - القوة الدافعة وراء حماية الممتلكات الفكرية لإنتل، ووراء استثماراتها في مجال الصناعة ووراء تسريع التكنولوجيا لصنع المعالج الصغير والكمبيوتر الشخصي بشكل أقوى وعلى نحو أرخص.

صنع النماذج المبرمجة

في سنة 1988 كان المتوقع أن يكلف الكمبيوتر الذي يشتمل على فيشة 486 نحو عشرين ألف دولار. أما الآن فيكلف كمبيوتر بنتيوم Pentium عُشر هذا المبلغ أو أقل. وقد يبدو هذا الهبوط في الأسعار «مأسوياً»، ولكن غروف قام بتطوير «النموذج التجاري» للشركة بحيث يكون الأداء رائعاً. ويعتمد النموذج على حجم المبيعات والأسعار المعقولة والهوامش الكبيرة. لقد كان نموذج إنتل دائماً في الطليعة من حيث الأرباح والمبيعات والأسعار الأقل التي يجري التعويض عليها بالمبيعات الهائلة.

وقامت «إنتل» بمكافأة مستثمريها على مدى عشر سنوات مع نهاية سنة 1999 بنمو سنوي مقداره 44 في المئة من المجموع الكلي للعائدات: هناك فقط 13 شركة أميركية من بين أكبر 500 شركة نجحت في تحقيق هذه النتيجة. وبالرغم من إنفاق «إنتل» الكبير على آر. أند. دي. RAD فإن هوامشها هي الأعلى بين كبار الشركات كما أن نموها من حيث المدخول لكل سهم وصل إلى 32,2 في المئة سنوياً. وهذا يعني أن المعدل يتضاعف كل عامين،

وهو معدل استثنائي لشركة رأسمالها 30 بليون دولار . وهذا الأداء المالي يوفر عنصراً آخر مهماً في الممارسة الإدارية لغرورف : إثراء الموظفين .

من دون شك فإن الثراء الشخصي هو الذي يجعل أسلوب المواجهة في «إنتل» والتصرفات الصعبة مقبولة للأشخاص الذين باستطاعتهم في أي وقت الخروج لأخذ وظيفة في مكان آخر . كما أن خيارات الأسهم للموظفين مهم جداً في تنظيم الأمور . فالموظفون الذين أخذوا أسهماً عندما أصبحت إنتل شركة عمومية في سنة 1971 وجدوا أن السهم الذي كانت كلفته 23,50 دولاراً في تلك السنة قد قفز إلى 4385 دولاراً في حزيران/ يونيو سنة 1993 .

أدى استمرار الارتفاع في قيمة أسهم «إنتل» بالكثيرين أن يصبحوا من أصحاب الملايين ، وليس أقلهم غرورف نفسه . لقد عززت هذه المكافآت الكوادر التنفيذية والتقنية والتي زرع فيها قائدها روح المواجهة .

أفكار للعمل

- * اترك القرارات للأشخاص الذين لديهم درجة عالية من السرية وحرية العمل .
- * لاحق بلا هوادة مسألة الحصول على نتائج أفضل واكتشاف الأخطاء وطلب التحسينات .

* تفادى أي قيود قد تجعل الإبداع من أصعب الأمور على المبدعين.

* تبنى مبدأ «الضوابط المرنة - الشديدة» للمزج بين الحرية الأساسية والانضباط المطلوب.

* ناقش وحل القضايا بشكل عملي وبدون إثارة العداوات الشخصية.

* خصّص وقتاً وطاقه كافيين للحصول على الإجماع.

* قم بتحقيق المزيج الأمثل للأسعار والأحجام من أجل تحقيق الحد الأقصى للأرباح.

المغامرة بكل شيء من أجل فيشة RISC

في أواخر الثمانينيات اعتقد كثير من المراقبين (والمتنافسين أيضاً) أن شركة «إنتل» قد طوّرت موقعاً غير منيع في مجال المعالجات الصغيرة. والشركة ذاتها شعرت أنها في موقع خطر.

للغاية «وكان بإمكانه أن يضعف موقعنا في عالم المعالجات الصغيرة».

وحيث أن غروف لم يكن نفسه عالم كومبيوتر فقد اضطر للاعتماد على خبرائه التقنيين. ولكنهم جميعاً «انقسموا إلى معسكرات متحاربة، وكل معسكر يؤمن منه في المئة أن فيشته هي الأفضل». كما أن الزبائن والشركاء كانوا منقسمين. على سبيل المثال فإن كومباك COMPAQ اختارت 486 بينما مايكروسوفت i860.

وجاءت نقطة التحول في نيسان / أبريل سنة 1989 عندما أدخل غروف 486 في شيكاغو حيث كان حاضراً كل من له علاقة بالكومبيوترات. وهناك أعلن الجميع استعدادهم لإدخال منتجات اعتماداً على فيشة 486.

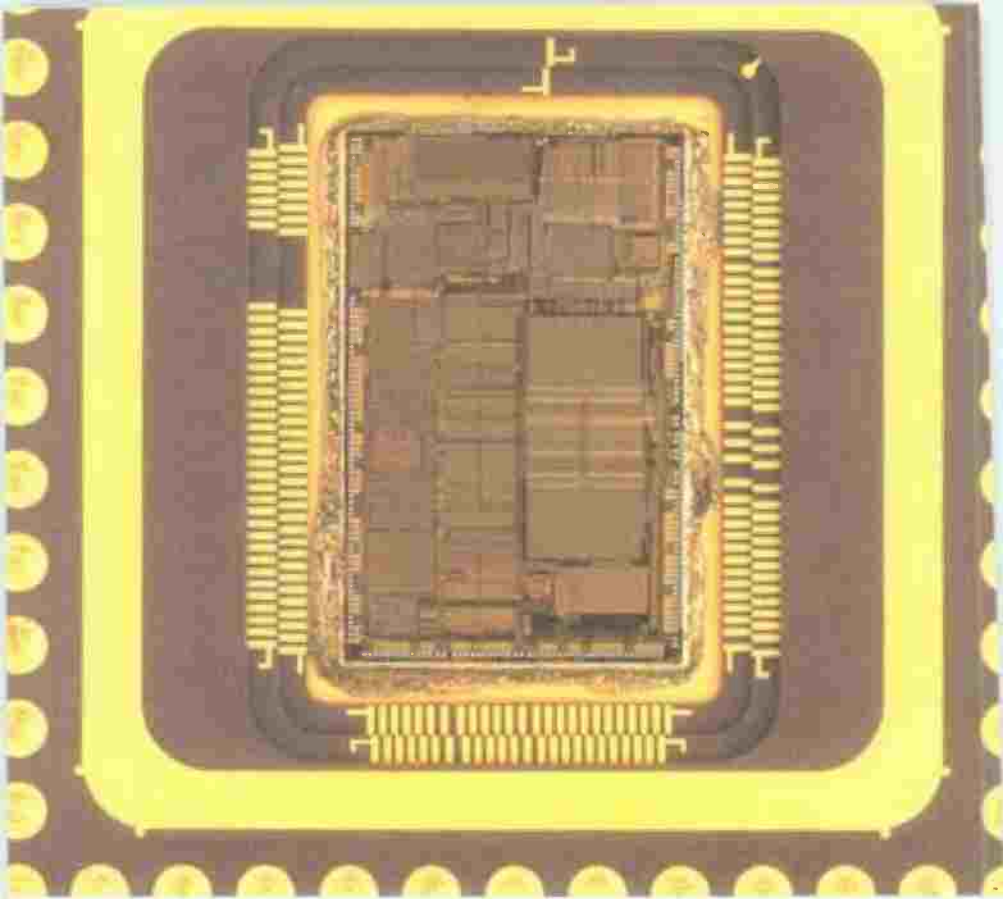
ويقول غروف «أذكر أنني كنت جالساً أفكر» نعم RISC أم لا RISC؟». ولدى عودته من شيكاغو قام غروف بإنهاء النقاش الحاد وبدأت «إنتل» تركز على 486 وعلى سلاتها الناجحة.

ويتحدث غروف بحيرة عن تلك الحقبة التي لم يكن فيها حازماً في اتخاذ القرار ويتساءل: «إذا ذهب القرار في الاتجاه

لقد تأسس النجاح الهائل لـ «إنتل» على تكنولوجيا CISC أي بالإنكليزية INSTRUCTION SET COMPUTING والتي كانت بحاجة إلى ترانزستورات TRANSISTORS أكثر من تلك الجديدة المعروفة بـ RISC (الـ R هنا هي إشارة للكلمة Reduced ومعناها بالعربية المتعلقة). لكن في هذه الأثناء كانت عملية تطوير فيشة 486 (باستخدام التكنولوجيا القديمة والأبطأ) في مرحلة متقدمة من التطوير. هل ذلك يعني أن هناك من سيقفز فوق «إنتل»؟

لم يكن أحد يعرف الجواب لكن غروف كان متأكداً من شيء واحد. كان يعتبر المعالجات الصغيرة لـ «إنتل» كعائلة، وكل فيشة جديدة مطابقة لبرنامج الفيشة السابقة. كانت فيشة RISC غير متطابقة لذا فإن الزبائن بحاجة إلى برامج جديدة. قام غروف بتجنيد الموارد من أجل تطوير فيشة RISC ممتازة وناجحة تعرف بـ i860. الآن أصبح لديه فيشتين، ولكن الشركة كانت منقسمة على نفسها حول أي من الفيشتين سوف تدعم.

وتبين أن تطوير RISC كان عملاً كبيراً



المعاكس فإن برنامج التسويق لـ «إنتل»
بكامله ربما تعرض للزعزعة... وكان من
الممكن أن يلحق بنا منافسونا الذين يصنعون
RISC.

وكتب غروف سنة 1996 يقول: «إن
فوائد RISC التكنولوجية مقابل فوائد CISC
التكنولوجية هي أقل مما كان يبدو الأمر في
تلك الأيام». كان بالإمكان أن تذهب
تضحياتنا سدى، وأن تكون أكثر تكلفة في
التاريخ.

«القضية لم تسترع وجود
عوامل قد تظهر أو لا تظهر بعد
عشر سنوات من الآن؛ كانت
القضية تكمن في حاجتنا إلى
اتخاذ قرار فوري، وكان القرار
حاسماً!!»

من كتاب: ONLY THE
PARANOID SURVIVE

الدرس الثاني

دفع الأداء

يُبنى غرور أنه لكي تحقّق التكنولوجيا أفضل المستويات فإنها بحاجة إلى أعلى مستويات القيادة. والمهمة الأولى للمدير هي الحصول على أعلى أداء من الموظفين. ويجب أن يقوم القادة باختيار الموظفين وحفزهم وتدريبهم ووضع الأهداف الموسّعة لهم وتقييمهم ومكافأتهم بالإضافة إلى أن يكونوا المثال لهم.

تحديد الدور النموذجي

يعتبر الحفز والتدريب - الوسيّلتان الرئيسيتان للأداء الأعلى - من الاختبارات المهمة للقيادة. فكلما لعبت دورك كمُشجع في المقابلات وجهاً لوجه والتدريب كلما زادت فعالية قيادتك. وكل قائد هو نموذج لتابعيه (إما للأحسن أو للأسوأ). وإذا أردت من الآخرين أن يظهروا اندفاعاً نحو الأعلى في الأداء فعليك أن تعطيهم المثال ولن تكون أيضاً مندفِعاً نحو الأعلى.

وعليك قبل كل شيء أن تركز على خلق بيئة وتشدد على الإنتاج. فالحفز الشديد والتدريب يكونان عديمي الفائدة إذا لم يؤديا إلى تقديم إنتاج تلك الوحدة والأفراد في الوحدة. اختبر نفسك بانتظام بالأسئلة الثلاث التالية:

* هل أعمالي ساهمت في الإنتاج الأعلى؟

* هل مساهماتي مرئية للآخرين؟

* هل أظهرت التزاماً نحو الإنتاج الأعلى؟

إيصال رسالتك

من السهل أن تلعب الدور المثالي المرثي في شركة صغيرة، ولكن حتى في الوحدة الصغيرة، حيث من السهل التعاطي مع الناس وجهاً لوجه، فإنك أيضاً بحاجة إلى إيجاد طريقة «للتعبير عن إصرارك وإرادتك ورؤيتك».

* تحدث كثيراً مع الموظفين.
* زرهم في الأمكنة التي يعملون فيها.
* اشرح لهم الأمور مراراً وتكراراً.
* أجب على أسئلة الموظفين.
* لا تخف من التكرار.

عبّر عن
رؤيتك

العمل على أساس واحد مع واحد

تعتبر المقابلات الشخصية مهمة جداً للقيادة. ويرى غرور أن هناك مهمتين صعبتين وهما - اختيار الموظف المناسب والإبقاء على موظف يدير ترك العمل. لكن اجتماعات الواحد في الآخر مهمة جداً لخدمة هذه الأهداف، كما أن القواعد الثلاث ذاتها تنطبق دائماً.

القواعد الثلاث لاجتماعات الواحد مع الآخر

1 - ليكن لديك هدفاً واضحاً.

2 - استخدم المقابلة لكي تتعلم.

3 - استخدم ما تعلمته لتحقيق هدفك.

تطبيق الأنظمة

في مقابلة الوظيفة فإن هدفك يكون هو اكتشاف أكثر ما يمكنك عن : المعلومات التقنية والمهارات التي يمتلكها المرشح ؛ وكيف استخدم المرشح هذه التقنيات والمهارات على أفضل وجه في الماضي ؛ وعما إذا كان لديه أي عجز أو إخفاقات أو مشاكل ؛ وكيف يتناسب المرشح مع الشركة واحتياجاتها . اترك المرشح يتحدث لثمانين في المئة من الوقت .

عندما يقول موظف ثمنه أنه يريد ترك العمل ، استخدم القواعد الثلاث لإقناعه بالبقاء . اتبع منهج غروف :

- * اترك ما فعله وتعامل مع القضية فوراً . «رد فعلك الأولي . . . مهم جداً» .
- * دعهم يتحدثون - لا تجادل ولا تعطي محاضرات أو تفرغ .
- * ابحث واعرف عن الحوافز الحقيقية للشخص .
- * اشتر أكبر قدر مما تحتاجه من الوقت .
- * اطلب المشورة والدعم كما هو ضروري .
- * قدم للشخص عرضاً لا يستطيع أن يرفضه .

إعطاء المقابلات الأهمية القصوى

لزيادة فرص توظيف الأشخاص المناسبين ، فقد تتم مقابلة المرشحين في «إنتل» من قبل الأشخاص السنة الذين يعطون المقابلات الأولوية القصوى .

أحد المقابلين يرفض الرد على مكاملة هاتفيه من المدير العام روبرت نويس NOYCE «لأن لدي مرشح» . وحتى غروف نفسه يشارك في توظيف الخريجين الجدد . وعندما يكون أحد النجوم على وشك اختيار عرض من بين أكثر من عشرة عروض للتوظيف من شركات عدة ، فإن غروف يوقع على رسالة شخصية للنجم يشرح له فيها عن السبب الذي يجب أن يدفعه للعمل مع إنتل - وهو الأمر الذي يقنعه فعلاً بالانضمام إلى «إنتل» .

الإدارة بواسطة الأهداف

يمارس غروف بحماس الإدارة بواسطة الأهداف Management by Objectives MBO، وهي الفكرة التي جاء بها الإداري الالمع بيتر دركر Drucker. ويستخدم غروف الإدارة بواسطة الأهداف كوسيلة ضبط لرفع أداء الجميع.

إقامة النظام

نظام الإدارة بواسطة الأهداف هو حول تحديد الأهداف لنفسك ثم تجزئتها إلى نتائج محددة. ولبدء في إنجاز هذه العملية عليك أن تجيب فقط على سؤالين:

* إلى أين أريد الذهاب؟ (ما هو الهدف؟)

* كيف أجد أنني ذاهب إلى هناك؟ (ما هي النتائج الرئيسية؟).

تأكد من أن تكون الأجوبة دقيقة. وكما يقول غروف: «الشيء الوحيد الذي يجب أن يقدمه نظام الإدارة عبر الأهداف هو التركيز». لذا عليك الإبقاء على عدد الأهداف صغيراً. معظم الناس لا يضعون الأوامر، وهم يحاولون التركيز على كل شيء، وينتهي الأمر بهم بعدم التركيز على الإطلاق.

ابدأ بأهداف تختارها بعناية ومستعجلة. ثم قم بتحديد أهداف تابعيك التي تناسب مع هذه الأهداف. أسمح دائماً لتابعيك بتحديد النتائج الرئيسية التي تتيح لهم تلبية أهدافهم. في «إنتل» كان غروف يقول لموظفيه بأن عليهم «إعطاء النتائج الرئيسية بكلمات محددة جداً وتواريخ وذلك حتى لا يكون هنالك مجال للغموض عندما يأتي الوقت المحدد.

الإدارة عبر الأهداف في «إنتل»

- 1 - يقوم مدير إنتل بتبني هدف مستعجل لضمان عمل مشروع توسيع المصنع بأكمله وفقاً لجدوله الزمني.
- 2 - المدير يعطي المدراء التنفيذيين التابعين له هدفاً محدداً: احصلوا على قرار حول توسيع مصنع الفيليبين بحلول تشرين الأول (أكتوبر).
- 3 - التابع يحدد أربع نتائج رئيسية للحصول عليها وهي:
 - * دراسة توفر الأرض المناسبة قبل حلول حزيران (يونيو).
 - * إتمام التحليل المالي للبدائل.
 - * عرض النتائج على مجموع القيادة لاتخاذ القرار.
 - * اطلب من غروف المصادقة على الشروع بحلول تشرين الأول (أكتوبر).
- 4 - غروف بصادق، وبذلك تكون جميع الأهداف قد أُنجزت.

التطلع إلى الأعلى

يستخدم غروف الإدارة عبر الأهداف لدفع الأداء إلى الأعلى عبر تحديد أهداف عالية. وهو إذ يفعل ذلك - أي يحدد الأهداف ويدفعها إلى نقطة عالية ليدفع الأفراد إلى أن يحاولوا دفع أنفسهم ولو بمشقة بالغة حيث تكون لديهم فرصة 50/50 للوصول إلى الهدف. ويؤكد غروف أن الإنتاج سوف يكون أكثر عندما يسعى الجميع لتحقيق مستوى من الإنجاز يفوق ما يستطيعون تحقيقه بشكل اعتيادي.

ويرى أيضاً أن نظام الأداء العالي سوف يعمل على نحو أفضل في شركة تتألف في معظمها من أشخاص لا يمكن ردعهم بسهولة ويريدون زيادة إنجازاتهم إلى الحد الأقصى. لمعرفة ما إذا كنت من المنجزين؛ ضع نفسك في هذا الوضع. يجري إرسالك إلى غرفة يتواجد على أرضيتها عدد من الملاقط (غير ملاقط الغسيل). ثم تعطى لك سلسلة من الحلقات ولكن بدون تعليمات. أي من الأمور التالية سوف تفعل.

* ترمي الحلقات على الملاقط البعيدة (أ).

* السير إلى الملاقط ورمي الحلقات عليها (ب).

* السير إلى وراء بما فيه الكفاية لاكتشاف مهارات الرمي عندك (ج).

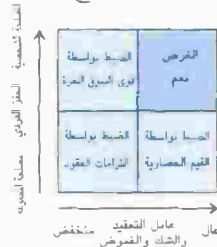
* إذا اخترت (أ)، فأنت مقامر يجني المخاطر العالية، لكنه لا يضبط الأحداث. إذا اخترت (ب) فأنت محافظ، ولا تأخذ كثيراً من المغامرات. أما إذا اخترت (ج)؛ فأنت تريد تحقيق الأشياء والأهداف، وأنت أيضاً واحد من أولئك الذين يجب عليهم دائماً اختبار وتحسين أنفسهم.

الأخذ بعين الاعتبار عامل «التعقيد والشك والغموض»

يشدد غروف على درجة التعقيد والشك والغموض CUA FACTOR أي COMPLEXITY, UNCERTAINTY AND AMBIGUITY CUA في الشركة أو في الوحدة أو في الوظيفة. إذا كان هذا العامل عالياً والأفراد لديهم حوافز المصلحة الشخصية، فإن الفوضى سوف تعم الشركة. اعمل على زرع القيم الحضارية ومصلحة المجموعة للتعامل مع هذا العامل.

أنماط الضبط

يظهر هذا الرسم كيف أن الأنواع المختلفة للتحفز ومستويات عامل التعقيد والشك والغموض بحاجة إلى أنماط مختلفة من الضبط. عندما يكون العامل عالياً، فإن الضبط بواسطة القيم الحضارية هو القادر وحده على تحقيق النتائج المرجوة.



2 تقييم الإنجازات

تلعب التقييمات أو مراجعة الأداء دوراً بارزاً في تحسين أداء التابعين. وللتقييم وجهان رئيسيان: التقييم الواقعي للأداء ثم إصدار الحكم.

إنجاز التقييم

يشدد غروف على ضرورة ربط أداء المؤلف مع أعمال الشركة: «إذا كانت مؤشرات الأداء ونظام الإدارة عبر الأهداف MBD متصلين بأداء الفرد، فإن ذلك سوف يعزز من درجة نجاح وتقدم الموظف».

وينصح غروف باستخدام المقاييس الإنتاجية والداخلية لتقييم أداء الفرد. وتشمل مقاييس الإنتاج «أشياء مثل إتمام التصاميم والمبيعات وفقاً للخطة أو زيادة المنتج في عملية إنتاجية». تقوم المقاييس الداخلية بالكشف عن الأشياء التي تنجز لخلق الإنتاج الآن وفي المستقبل. أما الأهمية النسبية لمقاييس الإنتاج والمقاييس الداخلية فهي تختلف من وقت إلى آخر مثلما هو الحال مع الاحتياجات القصيرة والطويلة المدى.

قم بالتقييم بشكل فعال

ولا بد من القول إن اختيار المقاييس الجديدة لن يعفيك من إصدار الأحكام الشخصية - ولهذا السبب نجد أن معظم المدراء يكرهون التقييمات. ويبدو على الأرجح أنك تقوم بإدارة موظفك بشكل خاطئ إذا جاءت ملاحظاتك خلال التقييم بمثابة صدمة أو مفاجأة.

اتبع المبادئ السبعة التالية للتقييم الفعال:

* اجعل ملاحظات التقييم محددة وليست عامة.
* أعد الرسائل بما يتماشى مع التصنيف أو الزيادات في الأجور.
* اشرح كيفية التحسن.
* انتقد بشكل عادل وصریح.
* ليكن لديك معلومات كاملة حول عمل موظفك (أي ما يقوم به).
* خذ بعين الاعتبار الأداء بوجه عام وليس لفترة محددة.
* لا تعطي رسائل كثيرة.

قم بالتقييم
بشكل فعال

مكافأة الأداء

ينظر غروف إلى المال والجوائز الأخرى على أنها وسائل رئيسية للحصول على الأداء الممتاز. وهذا يعني صرف وتوزيع واستخدام المال كجوائز وهو الأمر الذي يفهم منه الحائز على الجائزة مدى تقدير الشركة لأدائه أو أدائها.

ويجب أن تقترن العلاوات بالأداء (علماً أن الأداء قد يكون لمجموعة وليس فقط لفرد).

وقد تكون هناك خطة لدفع العلاوات على أساس ثلاث عوامل منفصلة كل منها يشكل ثلث الكمية المزمع رفعها.

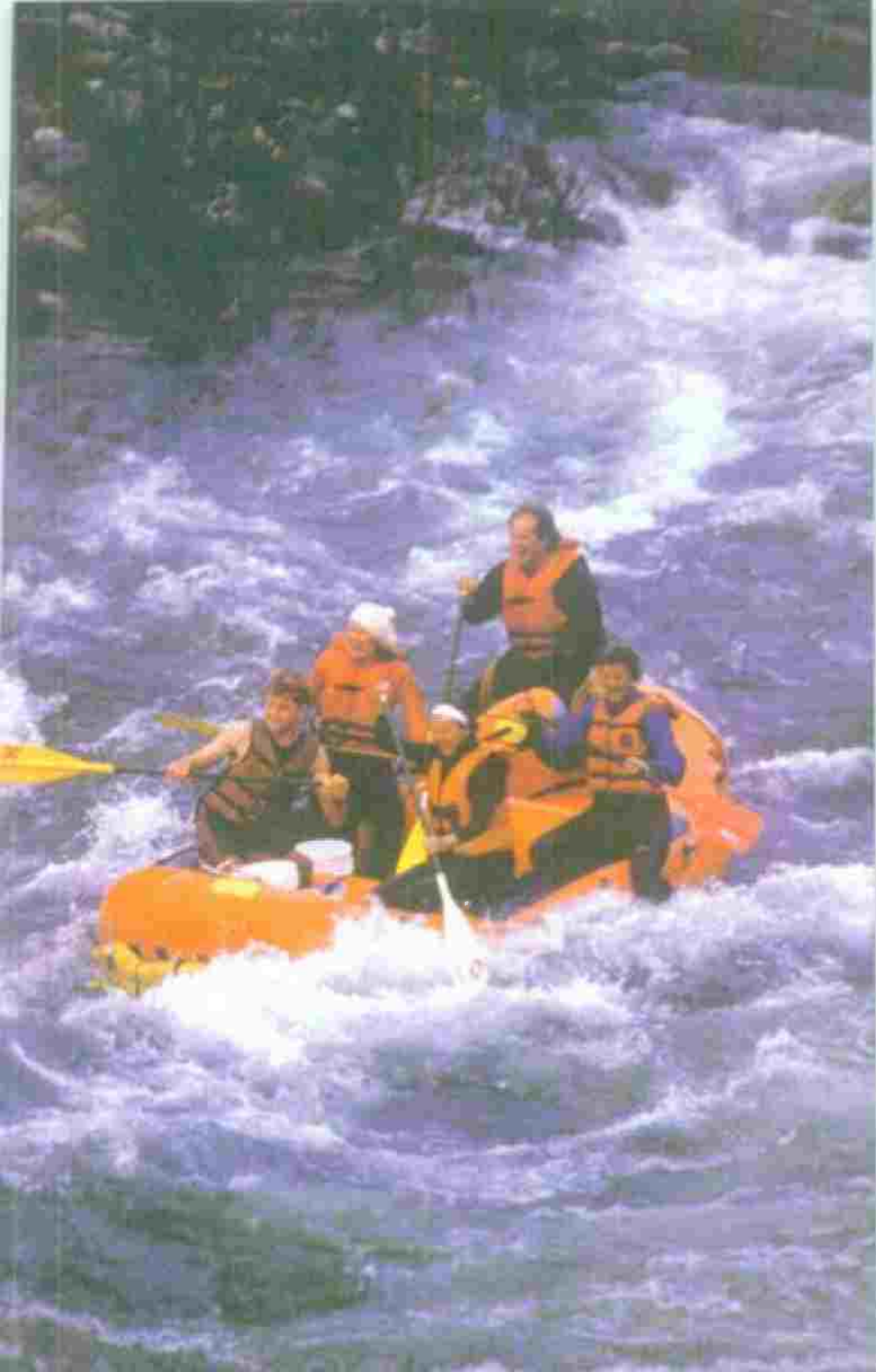
عوامل العلاوات الثلاثة
1 - ما مدى الأداء الجيد للفرد اعتماداً على رأي المشرف عليه؟
2 - ما مدى الأداء الجيد للفريق اعتماداً على مقياس نتائج الهدف؟
3 - الأداء المالي العام للشركة.

يقترح غروف دفع علاوات بقيمة نصف المعاش الأصلي للمدراء الكبار وما بين عشرة إلى خمسة وعشرين في المئة للمدراء الوسط.

إعادة النظر في المعاشات والترقيات

هناك سقف للمعاشات لكل وظيفة تحت أي نظام! ما هي قيمة الوظيفة؟ لا تفخر بأنك تدفع دون معدلات السوق: تذكر: «العامل يساوي ثمن استجاره فقط» وخاصة العامل الجيد. باستطاعتك أن تحدّد المعاش الأساسي على أساس الخبرة وحدها، أو الاستحقاق وحده أو (كما تفعل معظم الشركات) على أساس مزيج من الاثنين. وإذا أخذنا بعين الاعتبار المبدأ الأساسي لغروف (استخدم الأجور لتعزيز الأداء) فإنه علينا أن نأخذ الاستحقاق بعين الاعتبار.

شئت أو لم تشأ، فإن أي رابط بين المعاش والاستحقاق يعني أنه عليك أن تقبل الحاجة إلى وجود أفراد منافسين وتقييم مقارن لهم. وهذا الأمر حتمي في مجال الترقيات (شكل مهم من أشكال المكافآت). لا تأخذ بعين الاعتبار أي شخص للترقية ما لم يكن أداء ذلك الشخص يفوق متطلبات الوظيفة الراهنة: تلبية المتطلبات لا تكفي. ولكن لا تترك إنساناً يفوق أدائه متطلبات الوظيفة الراهنة بدون ترقية لوقت طويل. وإذا لم ترقّه «فإنه مع الوقت سوف يتراجع وسيعود أدائه إلى مستوى - يلبي المتطلبات - وسيبقى هناك. وهذا الأمر سيء للموظف ولك أيضاً.



4

التعامل بنجاح مع الأزمات الاستراتيجية

- كيف تدفع نقطة الالتواء الاستراتيجية الشركات إلى مياه التغيير العاصفة.
- القوى الست التي تؤثر على استراتيجية المنافسة.
- الإشارتان اللتان تدلان على أن قوى 10X، تقوم بشكل جذري بتغيير صناعة ما.
- لماذا الشركات الأكثر نجاحاً هي الأقل قبولاً للتغيير الديناميكي.
- الاتجاه العنيد نحو الصناعات الأفقية.
- ثلاثة اختبارات للتفريق بين الإشارة، والضوضاء.
- كيف تحقق نقاشاً عريضاً ومكثفاً وشاملاً.

تتمحور مساهمة غروف الكبيرة للتفكير والممارسة الاستراتيجية حول «نقطة الالتواء الاستراتيجية». ولو تم له ما أراد، لكانت هذه الجملة التقنية عنوان كتابه في سنة 1986، إلا أن ناشري الكتاب كانوا يفكرون بطريقة ثانية. ولقد رفض الناشرون العنوان الفرعي «كيف تستغل نقاط الأزمات التي تتحدى كل شركة ووظيفة». على كل الأحوال فإن عنوان الكتاب «فقط أصحاب الهواجس ينجحون في البقاء على قيد الحياة» يغطي على الرسائل الأخرى.

ولا يذكر غروف متى وأين ولماذا قال هذا الكلام الذي يعبر
عن موقفه الاستراتيجي من التجارة. وكتب يقول إن «النجاح
التجاري يشتمل على بذور دماره أيضاً».

ويتابع قائلاً «كلما زاد نجاحك، كلما زاد عدد الناس الذين يريدون قطعة من مصلحتك التجارية، ثم قطعة ثانية، ثم قطعة ثالثة وهكذا دواليك حتى لا تبقى هناك أي قطعة أخرى». أما المسؤولية الأولى للمدير فهي المحافظة على كل القطع والدفاع عن النجاح.

عالم القلق

يدافع غروف دائماً أمام هجمات الآخرين ويحث موظفيه على المشاركة في هذا الدفاع. والخوف من الهجوم ليس هو الشيء الوحيد الذي يقلق غروف حيث هناك القلق من عدم نجاح المنتجات أو عرضها على السوق قبل أوانها الصحيح؛ أو حول المصانع التي لا تؤدي عملها بشكل جيد؛ أو كثرة عدد المصانع؛

وحول استئجار الموظفين المناسبين والهبوط في المعنويات؛
وحول المنافسين ومخططاتهم لسرقة زبائن «إنتل». ويقول
غروف: «ولكن هذه الأمور المقلقة لا تعتبر شيئاً مقابل كيف أشعر
حيال نقطة الالتواء الاستراتيجية... وهو الوقت في حياة
المصلحة التجارية التي تتغير فيه الأساسيات».

وفي الوقت الذي قد تحدث فيه هذه النقطة بسبب التغيرات
التكنولوجية، فإن ذلك السبب لا يكون هو السبب الوحيد. وقد
يكون المنافسون هم السبب «غير أن هناك أكثر من ذلك السبب
أيضاً». يقول غروف إن «نقاط الالتواء الاستراتيجية هي تغيرات
على نطاق كامل في طريقة إدارة المصلحة التجارية». فأنت لا
تستطيع أن تعتمد على تبني تكنولوجيات جديدة أو مكافحة
التنافس بالطرق القديمة. تقوم النقاط «ببناء قوة ماهرة بحيث قد
تجد أنه من الصعب عليك وضع إصبعك على التغير الذي
حصل، بالرغم من معرفتك أن شيئاً قد حصل». وأنت تعرف أيضاً
أن شيئاً أساسياً من هذا النظام سوف يحصل: «سوف يقوم التغير
التكنولوجي إن عاجلاً أم آجلاً بتغيير شيء أساسي في عالمك
التجاري... في التكنولوجيا فإن كل ما هو بالإمكان فعله سوف
يتم فعله. نحن لا نستطيع وقف هذه التغيرات، كما أننا لا
نستطيع أن نهرب منها. علينا بدلاً من كل ذلك التحضير لكل هذه
التغيرات».

وبالنسبة لغروف فإن ذلك لا يعني التخطيط الرسمي. فأنت
تستطيع التخطيط لكي تكون مستعداً للتجاوب مع أي تغير، ولكن

نقطة الالتواء الاستراتيجية هي أكثر من مجرد أي تغيير. فهي بالإمكان مقارنتها مع التغيير بنفس الطريقة التي يتعامل فيها الجذافون مع التيارات القاتلة والمضطربة ويقارنونها بالحياة الطبيعية». ويدعو غروف هذه التطورات بـ «القوة 10×» أي أن هناك زيادة مقدارها عشر مرات في واحدة من القوى الست التي تؤثر على استراتيجية المنافسة:

1. القوة والنشاط والقدرة للمنافسين الحاليين.
2. القوة والنشاط والمقدرة للشركات الأخرى في النظام التجاري ذاته مثل مزودي برامج السوفتوير Software وهؤلاء يدعون بـ «المكّملين».
3. قوة ونشاط ومقدرة الزبائن.
4. قوة ونشاط ومقدرة المزودين.
5. احتمال أن تكون هناك طريقة أخرى مختلفة تستطيع أن تنجز فيها مصلحتك التجارية.
6. قوة ونشاط ومقدرة المنافسين المحتملين.

واعتماداً على قراءة غروف للبروفسور مايكل بورتر Porter، فإن هذه القوى تبلغك كيف تبدأ ظاهرة الـ «10×»، ولكن ليس متى وأين تبدأ نقطة الالتواء. تقنياً، فإن هذه النقطة هي حيث تتوقف الزاوية عن الانحراف في اتجاه واحد وتبدأ بالانحراف في اتجاه آخر. وهكذا فإن «الصورة الاستراتيجية القديمة تذوب وتفسح المجال للصورة الجديدة حيث تسمح بذلك للمصلحة

التجارية بالصعود إلى ارتفاعات جديدة؛ أو إذا تم افتقاد (أو تفادي) النقطة فإنك «سوف ترتفع لبعض الوقت لكن المصلحة التجارية سوف تهبط».

وحتى إذا عدنا إلى الوراء فإنه يصبح من الصعب القول بدقة متى وقعت نقطة الالتواء الاستراتيجية. ويسأل غروف «كيف تستطيع أن تعرف ما إذا كنت تمر في إحدى نقاط الالتواء الاستراتيجية؟» يسلط غروف الضوء على علامتين، العلامة الأولى هي أنك تدرك بأن هناك شعوراً مضطرباً بأن شيئاً مختلفاً يحدث، لأن الأمور لا تسير مثلما كانت في السابق. فأنت تلاحظ التغيير في نهج الزبائن وتجد أن هناك نجاحاً أقل في تطوير العمل وزيادة في المنافسة من مصادر كانت مهمة، كما أن «المعرض التجاري يبدو غريباً». ثانياً «هناك تنامي في عدم الانسجام بين ما تعتقد بأن شركتك تفعله، وبين ما يحدث حقاً داخل أحشاء الشركة».

انقسام الآراء

وعلى كل الأحوال فإن هذه العلامات لا تتم قراءتها بالطريقة ذاتها من قبل جميع الأشخاص المعنيين بالأمر. والنتيجة - علاقة أخرى لنقطة الالتواء الاستراتيجية - هي انقسام في الرأي داخل الشركة: آراء متباينة حول ما يجب عمله «يتبناها الفرقاء بقوة متشابهة وتقريباً مثل المعتقدات الدينية». وفي الوقت الذي يتعارك فيه الزملاء والأصدقاء، فإن الإدارة على جميع المستويات تجد نفسها في طور المعاناة:



البروفسور مايكل بورتر الخبير في قوى المنافسة

القوى «10x» التي اكتشفها غروف - التغييرات الرئيسية التي تؤثر على المصلحة التجارية نحو الأفضل أو نحو الأسوأ - اعتمدت على تحقیقات البروفسور مايكل بورتر في مجال المنافسة بين الشركات.

«كل الأمور التي يجب على الإدارة العليا عملها - تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات وتشجيع عمل الفريق وحفز الموظفين - تصبح كل هذه الأمور أصعب ومستحيلة تقريباً. وكل شيء من المفروض أن يفعله مدراء الوسط - تنفيذ السياسة والتعامل مع الزبائن وتدريب الموظفين - يصبح أكثر صعوبة».

ولكن عند نقطة معينة فإن المدير الأعلى «يجب أن يأخذ الإجراءات اللازمة لعمل التغيير الذي سينقذ شركتك أو وظيفتك».

أنت لا تعرف أن تلك اللحظة هي اللحظة الصحيحة، ومع ذلك فأنت لا تستطيع الانتظار إلا حين تعرف. الشيء الأكيد هو أن أفضل وقت لإجراء التغيير هو عندما تكون الشركة في صحة جيدة. تصرف عندما تكون الأرباح والأموال النقدية متدفقة و«تستطيع أن توفر الكثير من قوة شركتك وموظفيك وموقعك الاستراتيجي».

ويقول غروف الذي يؤمن بالإدارة العلمية إن الغريزة غير العلمية والحكم الشخصي هما الدليلان الرئيسيان خلال الاضطراب الاستراتيجي. وكذلك فإن التاريخ مفيد، حيث نستطيع أن «نأخذ العبرة من نشوء السكك الحديدية ما أدى إلى تغيير طبيعة المواصلات أو من المخازن الكبيرة التي أخرجت المتاجر الصغيرة من السوق». ويبدو أن «دروس وديناميكيات ما يحدث هي ذاتها لكل الصناعات وبغض النظر عن موقعها والعهد الذي تعمل فيه».

ويأخذ غروف مثلاً صناعة (الكومبيوتر) ليبين العملية. قام المصنعون برئاسة آي. بي. أم. IBM بالتطور على خطوط عمودية ومع فيشاتهم الخاصة بهم وكمبيوتراتهم وأنظمتهم العملية والسوفت وير Software التطبيقية. وكان المعالج الصغير Microprocessor جوهر الكومبيوتر الشخصي هو القوة «10x». «ومع الزمن قام هذا المعالج الصغير بتغيير هيكلية الصناعة وظهرت صناعة أفقية جديدة» مع خمس طبقات جديدة: التوزيع والبرامج التطبيقية Software وأنظمة التشغيل والكمبيوترات والفيشات.

عدم اغتنام (أو فقدان) النقطة

تعتبر هذه التطورات في عالم الكمبيوتر الشخصي واضحة، لكن التوقيت الدقيق لنقطة الالتواء الاستراتيجية غير مؤكد حتى بعد إدراك طبيعة ما حدث. وبالرغم من ذلك، فإن العامل المهم هو أن جميع اللاعبين الأساسيين في العهد العمودي أخطأوا نقطة الالتواء - بمن فيهم آي. بي. أم.، وهي الشركة الوحيدة التي أطلقت كمبيوتراً شخصياً ناجحاً. لقد كان مدراء شركة (آي. بي. أم) في الماضي مقيدين: «لقد عزز نجاحهم الطويل المدى عمليات التفكير والغرائز بشكل قوي للغاية بحيث كانوا يربحون في القطاع الصناعي العمودي». وهكذا فقد كانوا غير مناسيين للأحكام المختلفة للمنافسة الأفقية. ويكتشف غروف درسين:

1. عندما تنشر نقطة الالتواء الاستراتيجية في صناعة ما، فإن اللاعب الأكثر نجاحاً هو المهدد أكثر من غيره بالتغيير كما أنه الأكثر من غيره الذي يتردد عن التأقلم.
2. بالإمكان ألا تكون تكلفة دخول قطاع صناعي ضد منافسين متجذرين غالية جداً ولكن هذا الثمن قد يكون صغيراً عندما ينهار البنيان.

ويؤدي الانهيار إلى بنيان جديد له قواعده الجديدة. «وعلى سبيل المثال، فإن الصناعات الأفقية تعيش وتموت في الإنتاج الواسع والتسويق الأوسع»، أيضاً عبر نجاحها في بيئة «منافسة على نحو وحشي». ويدير غروف ثلاث قواعد للمنافسة الوحشية:

1. لا تفرق بدون تمييز؟ لا تقم بإدخال تحسينات تقدم لك الخبرة ضد منافسيك، إذا كانت لا تعطي أي ميزة للزبون.
 2. تصرف أولاً عندما تحدث تكنولوجيا جديدة أو عندما يحدث أي تغيير أساسي. التحرك الأول - وفقط التحرك الأول - هو الذي لديه الفرصة الحقيقية لربح الوقت ضد منافسيه.
 3. قم بتسعير التكلفة ثم «اعمل كل ما في وسعك وفقاً لتكاليفك» من أجل تحقيق الأرباح في ذلك المستوى.
- تؤدي قاعدة غروف الثالثة إلى اقتصاديات الميزان التي تجعل من الاستثمار القوي فعالاً ومنتجاً. وغالباً ما تؤدي سياسة ضبط الأسعار في الإنتاج الواسع إلى عدم تحقيق الأرباح الكثيرة. وغروف يتحدث هنا عن الصناعات الأفقية (مثل صناعته) وهو محق بلا شك في التركيز على الاتجاه العام نحو الصناعات الأفقية. «وعندما تصبح الصناعة أكثر تنافساً، تضطر الشركات للتراجع إلى مواقعها والتخصص كي تصبح صناعاتها عالمية».

الاتجاه نحو الأفقية

يلاحظ غروف أن الشركات العمودية هي الأفضل من حيث النوعية في كل شيء. ويجب أن تكون الشركات الأفقية هي الأفضل في حقل واحد من الأسهل عليها تحقيق الإنجازات فيه. وكذلك يجب أن تكون الشركات قادرة على صياغة تكاليف مناسبة بحيث تحقق الأرباح المرجوة. وعلى الصناعات الأخرى أن تتعلم كيف تتدبر أمورها عندما تنتقل من كونها عمودية إلى الوضع

الأفقي وتواجه نقطة الالتواء الاستراتيجية: «العمل وفقاً لهذه القواعد سوف يكون ضرورياً لشركات أكبر مع مرور الوقت».

ومن دون شك فإن القوى «10x» هي الدافعة للتغيير نحو الأفقي، وهي أيضاً التي (ولأسباب عملية) تؤدي إلى نقاط الالتواء الاستراتيجية. تشتمل الأمثلة التي يعطيها غروف ليس فقط على قدوم عهد المتاجر الكبيرة والكمبيوتر الشخصي ولكن أيضاً قدوم الصوت إلى السينما والحاويات إلى السفن والمنافسة في قطاع الاتصالات. ويعرب غروف عن إعجابه بتعددية وقوة هذه التحديات التي تسفر عنها دائماً، جماعات رابحة وخاسرة: «والى حد كبير، فإن تحقيق الربح أو الخسارة للشركة يعتمد على درجة تأقلمها».

ولقد تم اختبار مدى تأقلم «إنتل» إلى درجة الانهيار إبان أزمة الفيضانات التي حدثت في سنتي 1984 و1985 (التي تحدثنا عنها سابقاً). وجاءت اللحظة الحاسمة عندما وضع غروف ومديره التنفيذي غوردون مور أنفسهما في موضع المدير الجديد القادم من خارج الشركة. «ذهبنا إلى خارج المبنى وأطفأنا سبائترنا وعدنا لتنفيذ المهمة». وكانت المهمة هي إخراج الشركة من إنتاجها الأساسي وهو فيشبات الذاكرة. وقد كان العامل المهم في هذا القرار الناجح «تبني الفكر الموضوعي لشخص خارجي».

ويقول غروف إن مثل هذه الموضوعية مهمة جداً «إن كان للمدراء الحاليين المحافظة على وظائفهم عندما تخضع أساسيات

الشركة للتغيير الكبير». ويضيف قائلاً «إن المدراء الذين ليس لديهم أسهماً عاطفية في قرار ما بوسعهم أن يروا ما الذي يجب عمله (وفعله) في أقرب وقت ممكن. للأشخاص الذين هم خارج الشركة ميزة واحدة لكنها قد تكون حاسمة:

«... خلافاً للشخص الذي وهب حياته كلها للشركة، ولذلك فإن لديه مشاركة عميقة في تسلسل الأحداث التي أدت إلى الورطة الحالية، نجد أن المدراء الجدد يأتون بدون مثل هذه القيود المتمثلة بالمشاركة العاطفية، ولذلك فهم قادرون على تطبيق المنطق غير الشخصي...».

لقد علّمت أزمة فيشات الذاكرة غروف هذا الدرس، بالإضافة إلى معنى وتأثير نقطة الالتواء الاستراتيجية. ويصف كيف يمتلك الشعور بـ «اليأس» عندما تواجهك قوة «10x» وكيف تبدو صغيراً ومشتت الأفكار ومحبطاً، ثم كيف تريد أن تتفادى الواقع الجديد، ولكن أيضاً كيف تختبر «البهجة للالتزامك بالسير في اتجاه جديد، بالرغم من عدم تأكذك إلى أين يقودك ذلك الاتجاه». وكذلك فقد تعلّم بعض المبادئ الأساسية خلال مسيرته:

* نقطة الالتواء الاستراتيجية هي في الواقع ليست نقطة وإنما نضال طويل ومضني.

* ويغض النظر عن الألم الذي تسببه النقاط فإنها توفر فرصة للخروج من مرحلة الاستقرار النسبي إلى مستويات أعلى من الإنجازات.

* التردد عن اتخاذ القرار يضاعف من الخطر.

* ما يحدث في الطبقات السفلى من الشركة، من دون توجيه من الإدارة العليا، قد يكون شيئاً حاسماً.

بالنسبة للنقطة الأخيرة، فقد وجد غروف أن موارد الإنتاج أخذت بالانتقال بشكل متزايد من فيشات الذاكرة إلى المعالج الصغير Microprocessor «ولكن هذا لم يحدث نتيجة أي قرار استراتيجي من قبل الإدارة العليا، وإنما نتيجة للمقرارات اليومية التي كان يتخذها مدراء الوسط». لقد بدأ هؤلاء الجنود المجهولون بتفضيل المعالج الصغير الذي يحقق الأرباح على فيشات الذاكرة التي بدأت تسبب خسائر مالية. «وعندما جاء الوقت الذي قررنا فيه الخروج من صناعة فيشات الذاكرة كان هناك مصنعاً واحداً من أصل ثمانية مصانع ينتج هذه الفيشات. وعلى ضوء ذلك القرار فإن النتائج كانت أقل «مأسوية».

استراتيجية التحول

لقد نجحت مسؤولية التحول ليس فقط من الناحية التكتيكية وإنما من الناحية الاستراتيجية أيضاً. واكتشف غروف حقيقة مهمة، وهي أن البائعين هم أول من يعرف عن التحولات في طلبات الزبائن، أي قبل الإدارة. وكذلك الأمر بالنسبة للمحللين الماليين الذين يرون تأثير التغيير الأساسي قبل أي شخص آخر. وفي شركة «إنتل» تصرّف مدراء الوسط بينما كان كبار المدراء منهم يرتجفون. والحكمة هنا واضحة: أشرك مدراء الوسط في

الاستراتيجية واستمع إلى معلوماتها القادمة من الجبهة الأمامية في جميع الأوقات.

ومثل هذه المعلومات يجب أن تساعد في التأكيد على أن تغييراً ما هو في الواقع سيشكل نقطة التواء أو نقطة تحول استراتيجية. ويطرح غروف ذلك على أنه معرفة الفرق بين «الإشارة» و«الضوضاء».

ولقد ثبت في مصلحة غروف التجارية أن بعض الأصوات العالية لم تكن إلا إشارات سيئة. وهو يعطي مثلاً على ذلك تكنولوجيا أشعة إكس. وقد دعمت آي. بي. أم. IBM بكل قواها هذه التكنولوجيا التي تفادتها «إنتل». وقد تبين أن هذه التكنولوجيا ليست عامل «10x» في صناعة الفيشات. وكذلك ثبت أيضاً أن ابتداء آي. بي. أم. لنظام الكمبيوتر المقلص التعليمات لم يكن ناجحاً. ويقترح غروف طرح ثلاثة أسئلة للفصل بين الإشارة والضوضاء:

* هل إن منافسك الرئيسي على وشك تغيير استراتيجيته؟ إذا قام الناس بتسمية منافس رئيسي لم يكن في السابق منافساً، فذلك قد يعني إشارة إلى نقطة التواء استراتيجية.

* هل إن «مُكْمَلُكَ» الرئيسي على وشك التغيير؟ إذا كانت الشركة المهمة جداً لمصلحتك التجارية تبدو أقل أهمية فذلك يعني مرة أخرى أن هناك تغييراً أساسياً.

* هل يبدو الناس حولك وكأنهم «على وشك الخسارة» راقبهم

وراقب نفسك للعثور على دليل بأن الأشخاص الكفوئين (بمن فيهم أنت) قد أصبحوا فجأة لا يهتمون بما هو مهم .

وهناك نهج رابع لمشكلة معرفة التغيير الأساسي وهو يكمن في الاستماع إلى «المتنبئين» الذين يتواجدون عادة في أوساط مدراء الوسط الذين تحدثنا عنهم سابقاً . خلال حرب طروادة، توقعَت العرّافة كاساندرّا النكبة للطرواديين ولكن لم يصدقها أي من المسؤولين . ومثل عدم التصديق هذا شائع جداً وبشكل خطير في أوساط القطاع الإداري الحاضر . ويعتقد غروف أن أمثال كاساندرّا الذين يعملون في الخط الأمامي «يشعرون بالخطر أكثر من المدراء الأعلى منهم القابعين في مكاتبهم . ونجد أن الأنبياء السيئة وقع شخصي أقوى وفوري عليهم . . . ولذلك فهم يأخذون التحذيرات بشكل أكثر جدية» .

وهذا يعني أن على المدراء المذكورين أخذ تحذيراتهم بجدية أيضاً . والحقيقة أن الكساندريين (نسبة إلى العرّافة كساندرّا) «سوف يجدونك ويخبرونك عن عميق قلقهم» . أي بكلمات أخرى فأنت لست بحاجة للبحث عنهم . ولكن غروف ينصحك بعدم الجدال معهم : «استمع إليهم جيداً لكي تعرف ما يعرفون ولكي تفهم لماذا هذه الأمور تؤثر عليهم» . ويرى غروف أن «الأنبياء القادمة من محيط العمل مهمة للتفريق بين العلامة والضوضاء» ، ولكن غروف يفرّق بين معرفة ما الذي يحدث في محيط العمل وبين «ما يحدث في العمل» .

وتعني العبارة الأخيرة الحصول على المعلومات من معارفك

التجاربيين العاديين الذين يشاركونك في الكثير من الآراء. أما إذا أردت معرفة وجهة نظر مختلفة كلياً، فمن الأفضل أن تتكلم مع أشخاص بعيدين عنك جغرافياً أو أنهم أدنى منك بدرجات كثيرة في الشركة. وسوف تعلمك الخبرة والغريزة كيف تطور «الشعور لأولئك الذين تشتمل أفكارهم على ثروة معلوماتية وكيف تعرف أولئك الذين ينهالون عليك بالوضوء». أما الدرس الكبير فهو أنه في الوقت الذي يتوجب عليك فيه تحديد الوقت الذي تقضيه في الاستماع إلى الآراء العشوائية، فإنه يتوجب عليك أيضاً أن تكون منفتحاً على هذه الآراء.

تثمين قوى «10X»

من الدروس الأخرى المهمة أن أولى علامات قوى «10X» قد لا تثير الانتباه بشكل كبير. يتذكر غروف الأيام الأولى للإنترنت «عندما كان الانتقال من مكان إلى آخر يبدو وكأنه يأخذ دهرأ». كانت «أبل ماكينتوش» Macintosh تنظر إلى غروف مثل «الدمية السخيفة» التي ينقصها القرص الصلب والبطيئة والتي بدون مستقبل. وكذلك الأمر بالنسبة للمساعد الرقمي الشخصي المحمول باليد، فقد كان مثيراً للإحباط بالنسبة لماكينتوش.

ولكن في أيامنا هذه فإن الكمبيوتر المحمول باليد مهم للغاية. وكما يقول غروف «لا تستطيع أن تحكم على أهمية نقاط الالتواء الاستراتيجية بنوعية النسخة الأولى للبضاعة». والحل عند غروف هو أن نتصور ماذا سيكون الجهد الأولي لو أننا أدخلنا تحسينات

على قوى «10×». ويقول غروف «قد تعتقد أن الأمر غير مثير للاهتمام... ولكن إذا كانت غريزتك تقول لك إن تحسينات «10×» سوف تجعل هذا الابتكار مهماً للغاية، فإنك قد تكون تنظر إلى بداية نقطة الالتواء الاستراتيجية».

الإدارة عبر النقاش

يعتقد غروف أن تقنية الإدارة الرئيسية في هذا المجال هو النقاش العريض والمكثف والشامل. وكلما زادت القضية تعقيداً كلما زاد عدد طبقات الإدارة التي يجب أن تشارك في النقاش. وأنت بحاجة إلى تشكيلة واسعة من الآراء والخبرة والشخصية. قم بجلب أشخاص من الخارج مثل الزبائن والشركاء التجاريين. ومطلوب من جميع المناقشين الوقت والشجاعة. ينصحهم غروف بما يلي:

- * المدراء الأعلون: خذوا وقتكم حتى يبدأ الناس بتكرار ما يقولونه وحتى تبدأ قناعتكم بالتطور.
- * مدراء الوسط: أطلقوا فكرتكم بشكل واضح وبقوة، وتأكدوا من أن الحاضرين يستمعون إليكم ويفهمونكم.
- * الأخصائيون: كونوا مشاركين بشكل تام وقدموا للحاضرين خبراتكم التي ربما تنقصهم.
- * جميع المشاركين: إقبلوا أن الإجماع ليس هدف الاجتماع أو النتيجة المرجوة منه، وأن الهدف هو إتاحة المجال للمدراء الأعلين للتوصل إلى القرار الصحيح اعتماداً على توافر أكبر قدر من المعلومات.

ثم يواصل غروف التحذير من أن الإدارة التي تعتمد على الحقائق لها أيضاً حدودها هنا. ويشدد على أن البيانات هي «حول الماضي وأن نقاط الالتواء الاستراتيجية هي حول المستقبل». لذا عليك أن تعرف متى تفرج عن البيانات التي تحتفظ بها في درجك»، ومتى تجادل ضد البيانات باللجوء إلى خبرتك وحكمك في التعامل مع التيارات الآخذة في الظهور.

هذه النصيحة مهمة لأنها تأتي من رجل ليس لديه وقت طويل لأولئك الذين يتبادلون الآراء بالوقائع والعواطف. لكن غروف لا ينكر أبداً الدور المهم الذي تلعبه العواطف، وخاصة الخوف، في الإدارة.

ويؤكد غروف أن «أهم دور للمدراء هو خلق المناخ الملتزم بقوة في سبيل الفوز بالسوق. ويلعب الخوف دوراً بارزاً في ابتكار المحافظة على هذا الالتزام». ويؤكد أن انتصار السوق بالإمكان أن يتحقق بمساعدة أربعة أنواع من الخوف، وهي:

- * الخوف من المنافسة.
- * الخوف من الإفلاس.
- * الخوف من أن تكون على خطأ.
- * الخوف من الخسارة.

يصف غروف الخوف على أنه نقيض الشعور بالرضى الذاتي وأنه الشيء الذي يجعله في نهاية «يوم طويل من العمل» أن يدقق في بريده الإلكتروني لسماع أخبار «من زبون غاضب أو مشكلة في

عملية ابتكار منتج جديد أو إشاعات عن عدم الرضى الذي يشعر به موظفون رئيسيون». ولهذا السبب يقوم غروف بقراءة تقارير الصحف حول ما يفعله المنافسون ويقوم بقرص مقالات مختارة لكي يأخذها إلى العمل في اليوم التالي «الخوف يجعل غروف يستمع إلى الكساندرانيين. لكن الخوف الذي يصفه «ليس مجرد خوف القلق» وذلك لأن «إنتل» أدركت من تجربتها التي كادت أن تكون مأساوية في سنتي 1984 و1985 أن «لا شيء يفشل مثل النجاح» وأن «جرعة كبيرة من الخوف قد تساعد على شحذ غرائز النجاة في الشركة.

الحياة مع ثقافة الشركة

هذا هو النوع الجيد من الخوف، وأما «الخوف الذي يمنعك من التعبير عن أفكارك الحقيقية فهو سم... إذا كنت مديراً أعلى... فعليك تحت أي ظرف من الظروف ألا تسيء للمخبر الذي يأتيك بالأخبار السيئة، وعليك عدم السماح لأي مدير يعمل عندك بالإساءة إليه. ويرى غروف أن هذا العنصر هو عنصر مهم في الحياة مع ثقافة إنتل التي تثنى تفوق المعرفة وحيث القيام بالمغامرات يقابل بالمكافأة، وحيث القيم مزروعة في العملية

«تعتبر النقاشات مثل عملية يقوم بها المصور عندما يطبع صورته. فكلما زادت الصورة وضوحاً كلما تمكنت الإدارة من اتخاذ القرار الأصح والأكثر معلوماتية».

من كتاب Only the Paranoid Survive

الإدارية. وينتهي غرور إلى القول إنه «النجاح الذي حققناه في المحافظة على ثقافتنا كان مهماً في نجاح إنتل في النجاة من نقاط الالتواء الاستراتيجية».

أفكار للعمل

- * لا تخبئ نفسك أمام التغيير الكبير: استعد له.
- * اعتنق التغيير في الوقت الذي يواصل عملك الحالي جلب الأموال والأرباح لك.
- * لا تعتبر الأزمة الإستراتيجية بمثابة تهديد فحسب، بل أيضاً بمثابة فرصة قوية.
- * واجه القضايا الرئيسية بتبني المواضيع الفكرية لشخص خارجي.
- * أشرك الإدارة الوسطية في الاستراتيجية وتابع عن قرب قراراتها العملية.
- * استمع إلى الكساندرايين داخل الشركة وتعامل بجدية مع الأنباء السيئة التي يأتونك بها.
- * لا تعتمد على البيانات الماضية عندما تقرر شكل المستقبل.

انهيار معالج بنتيوم Pentium

في 22 تشرين الثاني/ نوفمبر 1994، كان غروف يقيم أداء طلاب في جامعة ستانفورد عندما تلقى مكالمة هاتفية عاجلة من رئيس قسم الاتصالات في «إنتل».

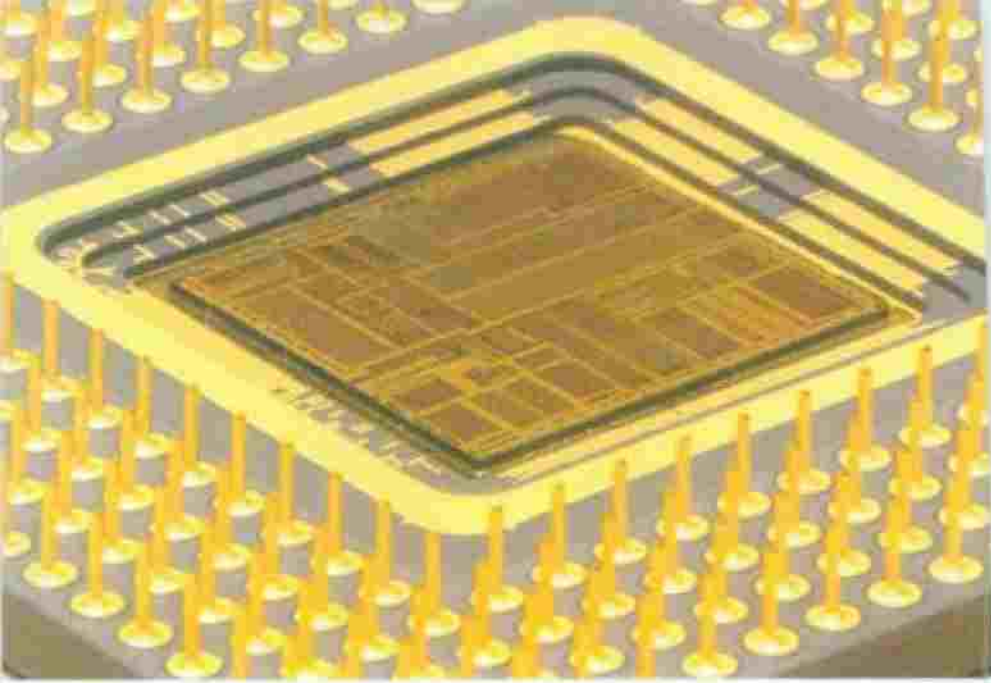
بدا هذا العمل وكأنه قد ضبط الأمور، لكن في الثاني عشر من كانون الأول/ ديسمبر انفجرت القنبلة الأخيرة. إذ أن أي. بي. أم. أوقفت جميع شحنات الكومبيوتر التي تعتمد على «بنتيوم». وكانت خطوة أي. بي. أم. IBM مهمة لكونها لاعب مهم في السوق. ووجد غروف فجأة أنه يجب توقع لا شيء وأن لا شيء اسمه النجاح المتوقع. ويقول «شعرت أننا محاصرون ونحت قصف متواصل».

وبعد أسبوع قرر أن إنتل سوف تستبدل كل الفيشات كما هو مطلوب «بغض النظر عما إذا كانت الفيشات تتعلق بالتحليل الإحصائي أو بالألعاب». وكلف ذلك «إنتل» نحو 475 مليون دولار. والأهم من كل هذا أن غروف طرح السؤال التالي: «ماذا حدث هنا».

جاء الجواب على الشكل الآتي: «حدث شيء كبير ومختلف وغير متوقع». أولاً، عبر سياسة الشركة الإعلانية «داخل إنتل»، فإن الشركة عرّفت نفسها لزملائها الكومبيوتر الشخصي على أنها المزود الرئيسي للكمبيوترات. ثانياً، أصبحت «إنتل» أكبر بكثير، وأخذ الناس ينظرون إليها

كانت الرسالة تقول إن سي. أن. أن. CNN بصدد إرسال كاتم تلفزيوني لتغطية قصة حساسة تتعلق بـ «عطب الدهان العائم» الذي تم اكتشافه في المنتج الأساسي لإنتل وهو المعالج «بنتيوم» Pentium. ولم يصدق غروف أن الناس سوف ينفعلون بسبب غلطة البروفسور في الرياضيات الذي كان يعمل على غلطة مبهمة. وكان غروف مطلعاً على الغلطة التصميمية التي تسببت في غلطة تحويل في القسمة مرة واحدة كل تسعة ملايين قسمة، أي بكلمات أخرى فإن المستخدم العادي لـ «سبريد شيت» Spread Sheet «سوف يواجه هذه المشكلة مرة واحدة كل 27 ألف سنة». قامت إنتل بإصلاح العطب ولم تفعل أي شيء آخر حول المشكلة التي تم بثها عبر الإنترنت.

وقامت وسائل الإعلام بالتقاط القصة «التي تم التحدث عنها بإسهاب ودقة». لكن الفيلم الذي بثته سي. أن. أن. بذل كل شيء، حيث كانت التغطية عدائية، وانضمت الصحف الرئيسية إلى هذه الموجة التي أخذت تكبر مثل كرة الثلج لتصبح طوفاناً. وبدأ المستخدمون مباشرة مع إنتل لتغيير الفيشات. وردت الشركة باستبدال فيشات الزبائن الذين كانوا بحاجة حقيقية لها.



كعملقة . ويعترف غروف على أنه كان بين آخر الناس الذين أدركوا مضاعفات أزمة بنتيوم . ويقول «بعد انتقادات كثيرة أدركت أن شيئاً قد تغير . وقد كان على إنتل أن تتصرف مثل شركة استهلاكية وليس مثل معبد للتكنولوجيا العالية . ولذلك قمنا بتبني طريقة جديدة في إنجاز أعمالنا» .

«كان أصعب شيء هو صورة العالم الخارجي عنا... الآن بدأ العالم يعاملنا وأننا مؤسسة عملاقة... علماً أنني لم أكن مشاركاً في هذه النظرة عن مؤسستنا» .

من كتاب Only the Paranoid Survive



5

تحمّل التغيير

- أربع طرق للاختبارات والفوضى.
- كيف ولماذا يكره المدراء التغيير، وخاصة عندما يتعلق الأمر بهم.
- النتائج الخطيرة لـ قصور النجاح.
- السقوط في فخ فعل شيء وقول شيء آخر.
- دخول وادي الموت والهروب منه.
- الفرق بين التصغير والتغيير الأساسي.
- لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية، وتنجح الأعمال الاستراتيجية.
- فوائد اتخاذ القرار والتصرف في أقرب وقت ممكن.

بالرغم من أن «نقاط الالتواء الاستراتيجية» التي تحدث عنها غروف هي من أهم الأمثلة على التغيير، فهو يقول إن هناك بعض النقاط الأخرى. ويقول غروف: «نحن المدراء نكره التغيير عندما يتعلق الأمر بنا». ويجب الاعتراف بأن المدراء هم بشر «وكثير من عواطفهم مرتبطة بهوية وازدهار شركتهم».

إذا كان التغيير معاكساً، فإن رد الفعل سوف يكون على الأرجح عاطفياً. ويشير كبار المدراء الذين ضحوا معظم حياتهم لشركاتهم بالألم الفجائي ويعتبرون الصعوبات الحادة أنها خسارة شخصية. وهم يتصرفون وكأنهم فقدوا إنساناً عزيزاً عليهم. لكن، وبدلاً من أن يمروا في دورة العواطف الشخصية (النفى والغضب والتفاوض والاكئاب والقبول) فإنهم يمرون بثلاث مراحل عندما تظهر نقاط الالتواء الاستراتيجية:

1. التغيير. «لا شك أنه من غير الممكن لليابانيين تحقيق هذه المستويات من النوعية».

2. الهروب أو التحويل «عندما تواجه الشركات تغييرات كبرى في جوهر أعمالها، فإنها تميل إلى الغوص في مشاريع شراء ودمج لا علاقة لهما بأهدافها الأساسية».

3. القبول والعمل الوثيق الصلة بالموضوع

وهكذا نجد أن التعامل بنجاح مع التغيير يتطلب استبدال النفى بالواقعية المؤلمة والتركيز الكلي على أولويات الجبهة الأمامية وإغلاق الفجوة بين الإدراك والعمل. قام غروف بإعداد روزنامة أسبوعية لمدير تنفيذي أعلى كان يواجه تغييراً جذرياً.

والسؤال هنا: «هل كان تخصيصه للوقت، وهو أهم مورد، يعكس حقيقة الأزمة الاستراتيجية؟» وكان جواب غروف: «كلا». ولكن ربما وقع غروف نفسه في الفخ ذاته:

«بصراحة... يجب أن أعجب إذا كان من قبيل المصادفة أنني خصصت جزءاً مهماً من وقتي في السنوات التي سبقت أزمة فيشات الذاكرة لتأليف كتاب... إنني أتعجب! ما هي سحب العاصفة التي أختبئ خلفها الآن؟ ربما سوف أعرف بعد سنوات قليلة».

وحتى لو كان محقاً في الشك بنفسه، فإن كتاباته لا تعطي التزاماً كبيراً بالموارد. ولكن العكس هو الصحيح بالنسبة لشراء المؤسسات الأخرى أو الدمج، التي لعبت دوراً صغيراً في ارتفاع «إنتل» إلى الواجهة؛ وهذا ما يسهل الأمر لغروف الانتقاد ما الذي يحدث. فشراء الشركات الأخرى تأخذ أهمية أكبر من أي شيء آخر، وكان لا بد من أن تقوم الإدارة العليا بابتكار «غرق أبدي» لكي تحظى بالاهتمام.

وحتى القائد الجيد يستطيع أن يقع في فخ من ابتكاره مثلما حدث في أزمة فيشات الذاكرة في «إنتل». أما الفرق فهو أن القادة السيئين يظنون في الفخ بينما القائد الجيد «يظهر في نهاية المطاف ويدخل مرحلتي القبول والتصرف». وغالباً ما نجد أن المسؤولين الذين يعانون من العجز يُستبدلون بأشخاص لا علاقة عاطفية لهم بما حدث من قبل. وبالنسبة لغروف فإن هذه النقطة هي نقطة

رئيسية: «يكمن الحافز وراء استبدال مسؤولي الشركات في الحاجة إلى جلب شخص لم يستثمر في الماضي أي أن الحافز لا يكمن في الحاجة إلى جلب مدير أو قائد أفضل».

قصور النجاح

يصف غروف الصعوبة في طرد المدير التنفيذي بأنها «قصور النجاح». فليس هناك أحد يريد التخلي عن الطرق ومكان القوة التي أتت بهم إلى موقع رفيع جداً. «ولذلك فليس مدهشاً أنهم يواصلون تنفيذ الحركات الاستراتيجية والتكتيكية ذاتها التي أثبتت نجاحها لهم خلال عمرهم الوظيفي...». وكما يقول غروف، فإن ذلك خطير جداً، وقد يعزز النفي. فالناس بالغريزة يتمسكون بالماضي بدلاً من الاعتراف أن مهاراتهم وقواهم القديمة لم تعد لها صلة بعملهم. وحتى لو تم التغلب على القصور، فإن «التنافر» سوف يلي عملية التغلب على القصور. لقد شاهد غروف الكثير من الشركات تسقط في فخ «قول شيء وفعل شيء آخر، وغروف واضح حول ما الذي يخلق هذا الاختلاف بين الأعمال والأقوال:

* التأقلم مع التغيير يبدأ مع الموظفين الذين، عبر عملهم اليومي، يتأقلمون مع القوى الخارجية الجديدة.

* ولذلك نرى أن موظفي الجبهة الأمامية ومدراء الوسط ينفذون الأعمال التي تقول شيئاً واحداً.

* تواصل بيانات الإدارة العليا قول العكس.

يلاحظ غروف أن التنافر يكون غالباً علامة واضحة أن تغييراً

رئيسياً يأخذ مجراه بينما لا تتجاوب الشركة مع ذلك التغيير . وبالرغم من أن «هذا التنافر بين ما تفعله الشركة وما تقوله الإدارة هو شيء مفهوم، فهو - أي التنافر - ترافقه مرحلة تتميز بالإحباط وعدم الإنتاج بشكل مخيف». ويصبح الناس مشتتين لا يعرفون ما الذي يدور حولهم. ولكن هناك بريق ضوء عبر الضباب، وهذا البريق يسميه غروف «التجربة»، وهي العملية الرئيسية التالية:

- * قم بفك وثاق الشركة: إجعل الضوابط مرنة.
- * إسمح للتقنيات والمنتجات وقنوات المبيع المختلفة والزبائن بأن يخضعوا للتجربة.
- * تحمّل الجديد والمختلف.
- * تبني حكمة جديدة «دعوا الفوضى تحكم!».

يبدو واضحاً هنا أن غروف يطلب الكثير. ولا شك في أن إدارة محافظة سوف تجد أنه من المستحيل تقريباً أن تمر عبر مرحلة «التجربة والفوضى». وكما يقول غروف «لا تستطيع أن تبدأ فجأة بالتجربة عندما تدرك أنك في ورطة إلا إذا كنت تقوم بالتجارب منذ مدة طويلة». بالنسبة لإنتل التي اعتادت على التجارب في حقول كثيرة، فإن التغيير أسهل وأكثر من طبيعي، حسبما أظهرت قصة المعالج الصغير Microprocessor: «قامت إنتل بإجراء التجارب على المعالج الصغير Microprocessor لأكثر من عشر سنوات قبل أن تتاح الفرصة لجعلها حجر الأساس في استراتيجيتنا التجارية... في الحقيقة، قمنا ولسنوات عدة بإنفاق مبالغ على تطوير وتسويق المعالج الصغير أكثر مما حققنا منه من

أموال، ومع ذلك واطبنا على هذا المشروع، ولكن عندما تغيرت ظروفنا بطريقة كبيرة وجدنا أن لدينا مصلحة تجارية أهم لتركيز مواردنا عليها».

ويعترف غروف أن التجربة ليست مريحة لشركة تواجه المتاعب. ومن الأفضل إجراء التغيير عندما تكون الشركة قوية. فالقوة تعطي الحماية «التي تستطيع من خلالها إجراء التغييرات بشكل أسهل بكثير مما لو كان حال العلامات المهمة في مصلحتك التجارية تتجه جميعها نحو الأسوأ».

ولا بد من القول إن المفتاح الرئيسي لتفادي أزمات من مثل أزمة «إنتل» هو معرفة علامات التغيير والتصرف على ضوءها بالسرعة المطلوبة. أما الصعوبة فهي عاطفية: حيث أن «قصور النجاح» والأفكار المغلوطة الأخرى تمنع معظم المدراء من التصرف في الوقت المناسب. يستشهد غروف ببعض العلامات التي عُرفت في الكثير من الأحيان:

- * «علينا عدم المغامرة بالإوزة الذهبية».
- * «كيف لنا أن نأخذ أفضل مؤلفينا من الشركة التي تدفع جميع معاشاتنا ثم نضعهم في مشروع جديد غير معروف النتائج؟».
- * «الشركة تستطيع أن تأخذ هذا القدر من التغيير وهي غير مستعدة لأخذ المزيد».

وكما يلاحظ غروف فإن الجملة الأخيرة تعني في الحقيقة: «أنا لست جاهزاً لقيادة الشركة نحو التحديات التي هي بحاجة

لمواجهتها». ويتوصل غروف إلى نتيجة شخصية لا يمكن لأي مدير أن يتجاهلها: «لم أقم أبداً لتغيير قاس وبغض النظر عما إذا كان هذا التغيير منوطاً بتحويل الموارد أو بتحويل الأشخاص، إلا إذا كان هذا التغيير هدفاً كنت أرغب بالقيام به قبل عام أو أكثر».

قليل جداً ومتأخر جداً

من السهل عليك أن ترى الحاجة إلى «التغيير القاسي» في مصلحة تجارية عائدة لشخص آخر مما لو كان الحال في مصلحتك. كان هذا هو الموقف الذي اتخذته غروف وغوردون مور عندما قررا الخروج من مصلحة فيشات الذاكرة. ولكن المشكلة لا تكمن فقط في رؤية الحاجة إلى التغيير، وإنما أيضاً تكمن في التصرف. وكما يلاحظ غروف: «غالباً ما نعرف نحن المدراء أننا بحاجة لفعل شيء... ونعرف حتى ما الذي علينا أن نفعله». والمدير القوي يثق بغرائزه. المدير صاحب المسلكية الذاتية المنضبطة - فقط - هو الذي يقهر ظاهرة «قليل جداً ومتأخر جداً».

إذا لم يتم إدراك الحالة مقدماً، فإن الشركة تدخل ما يسميه غروف «وادي الموت». هذه هي البيئة العدائية التي يتوجب على الشركات ومدرائها النضال في أجوائها أو الموت فيها. وينصح غروف بأن الخروج من الوادي يتطلب منك أن «تشكل صورة عقلية عما ستبدو عليه الشركة عندما تذهب إلى الجانب الآخر». يجب أن تكون الصورة قصيرة وحادة، وإلا فإنها لن توصلك إلى

«توظيفك المتعيين والمحبطين معنوياً والمبلبلين». يعطي غروف مثلاً على الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بالافتباس من صناعة أخرى: «كيف سيبدو محل بيع الكتب على وجه الدقة - هل سيكون مكاناً لطيفاً لشرب القهوة فيه والقراءة، أم أنه سيكون مكاناً تذهب إليه لشراء الكتب المعروفة بحسومات على أسعارها؟».

ومهما كان الجواب فإنه يجب أن يأتي «بعبارة واحدة يستطيع كل شخص أن يتذكرها، وأن يفهم مع مرور الزمن ما الذي تعنيه بالتحديد». لقد كان السؤال لإنتل في سنة 1986 هو عما إذا كانت تخطط لتكون شركة ذاكرة أم شركة صانعة للمعالج الصغير. كان الجواب الذي نبحت عنه هو: «إنتل، شركة الكمبيوتر الصغير». تتساوى هذه «الصورة العقلية مع «الرؤية»، لكن غروف كعادته يجد أن هذه الكلمة الإدارية عالية جداً لمهمة الإمساك بـ «روح الشركة والتركيز على تجارتها».

وصف الشركة

ويشدّد غروف على أن محاولة معرفة الشركة يجب أن تتركز على «ما الذي لن تكونه الشركة». وفي حالة إنتل، فإن الذاكرة كانت المنطقة التي يجب على الشركة عدم الذهاب إليها. ولكن للشركة مصالح تجارية أخرى غير المعالج الصغير. ويعترف غروف أن هناك خطراً بتبسيط الأمور، ولكنه يعلن أن «ذلك يعتبر غير مهم إذا تمت مقارنته بخطورة تلبية رغبات كل مدير ممن يريدون أن يجري استثمارهم ضمن الوصف البسيط للمصلحة

التجارية المتجددة... مما يجعل ذلك الوصف عالياً جداً وشمولياً بحيث يصبح غير ذي معنى.

يعتبر التعريف الحاد والقصير عملاً من أعمال القيادة. ويروي غروف كيف أنه كاد يفقد صبره مع كبار المدراء التنفيذيين الذين كانوا مترددين ويغيرون أفكارهم الاستراتيجية باستمرار. ويتساءل غروف: «كيف بإمكانك أن تحفز نفسك... أن تتبع قائداً يدور في حلقة مفرغة؟» يعتبر غروف القائد المتردد بمثابة لغز لأنه - أي غروف - عكسه تماماً. ويرى أن هناك حاجة شديدة للقناعة والشجاعة للتقدم إلى الأمام بينما الآخرون يتجادلون «ومن أجل إقامة مسار ثابت لا تعرف مدى صحته أو خطئه لسنوات كثيرة قادمة».

هذا هو الاختبار الحقيقي للقائد. ويميز غروف بين هذا النوع من القرار الصارم وقرار تقليص حجم الشركة. وهو يقول إن الإنسان ليس بحاجة لثقة كبيرة بالنفس لإغلاق المصانع وطرده الموظفين «علماً أن مثل هذه الأمور سوف تجعل السوق المالي في وال ستريت Wall Street يبتهج. ويرى غروف أن التغيير الأساسي بحاجة إلى وقت أطول لكي يعود بالمنافع. ويرى أيضاً أن تقليص حجم الشركة لا يعني الهروب من الماضي، ولكن التغيير الأساسي يجعلك تهرب من جميع الأجزاء التي أعطت الشركة شكلها. ويقول غروف «إذا كنت ومواطنيك قد اعتدتم على إدارة شركة للكمبيوتر، فكيف تستطيعون تصوّر أنفسكم وأنتم تديرون شركة للكمبيوترات الصغيرة؟».

تغيير الناس

قد لا تستطيع تغيير الشركة بدون تغيير الناس فيها. ويتذكر غروف ما قاله مديره السابق غوردون مور «لو كنا جادين حقاً حول شركة المعالج الصغير، فمن الأفضل أن يكون نصف المدراء لدينا هم من الضالعين في برامج السوفت وير Software في غضون خمسة أعوام». ومن الطبيعي أن غروف نفسه صار مهتماً بـ «السوفت وير Software وكان عليه أن يعلم المزيد عن عالمه:

«بدأت متعمداً أقضي وقتاً كبيراً في معرفة الأشخاص العاملين في برامج السوفت وير... وقمت بزيارة مدراء الشركات وعقدت لقاءات معهم وطلبت منهم أن يحدثوني عن مصالحهم التجارية، لكي أتعلّم».

من السهل أن يقول الإنسان إنه يريد أن يتعلّم، ولكن الواقع شيء آخر. ويعترف غروف أنه كان جاهلاً في هذا المجال وكان لزاماً عليه أن يعمل بمشقة في هذه «الوظيفة التي وضع نفسه فيها». ومن المعروف أن المدراء الكبار لا يعترفون بسهولة أنهم بحاجة إلى تعلّم أشياء جديدة. ولقد تمت مساعدة غروف لأن إنتل كانت معروفة بـ «الشركة المتعلّمة». وكان جزء من ثقافة هذه الشركة تعليم الموظفين مهارات جديدة من وقت إلى آخر.

وهذا يعني أن على الشركات التي ترغب في إتقان التغيير أن تمتلك رغبة مماثلة للتعلّم. وهذا يستدعي دائماً الانضباط الذاتي، ليس في الدراسة فحسب وإنما في تخصيص الوقت. كانت هناك



مدير التغيير

أدرك غوردون مور أنه إذا كان له «إنتل» أن تنجح كشركة للكمبيوتر الصغير فإنّه يتوجب على صف مدرائها التنفيذيين تغيير سناحي معارفهم وتعلم أمور برامج السوفت وير Software.

مشاكل في إنتل لأن الناس قليلاً ما كانوا معتادين على رؤية غروف مما جعلهم يتساءلون عما إذا كان ما زال يهتم بعملهم . وهذه نقطة مهمة لأن كبار المدراء لا يستطيعون أن يتوقعوا من الآخرين ومن الشركة أن يتغيروا إلا إذا كانوا هم أنفسهم على استعداد للتغيير .

ويشدد غروف على أن مهارات ومعرفة وخبرات أفضل الناس في شركتك هي ثمينة تماماً كالموارد المادية الثمينة . وأينما قمت بتحويل الموارد من مهمة واحدة إلى تحدٍّ جديد «فإنك من خلال المزيد من الاهتمام والطاقة تصنع شيئاً رائعاً وإيجابياً ومشجعاً» . ولكنك أيضاً تقوم بسحب الإنتاج والموارد الإدارية ووقتك أنت

من النشاطات الأخرى. وينصح غروف بإعادة وضع جميع الموارد في مواقع جديدة لإنجاز التحويل «لأنه بدون ذلك فإن الأمر لا يعدو كونه شعاراً فارغاً».

العمل الاستراتيجي

يسمى هذا الالتزام بوضع الموارد في خدمة الأهداف الاستراتيجية بـ «العمل الاستراتيجي». ويميّز غروف «العمل الاستراتيجي» عن التخطيط الاستراتيجي، وهو مقتنع أن «الاستراتيجية الإدارية يجري إعدادها بواسطة سلسلة من مثل هكذا عمليات»، وليس بواسطة خطط تقليدية من الأعلى إلى الأسفل. وبحسب خبرة غروف، فإن الخطط التقليدية «هي بيانات عقيمة، نادراً ما تحظى بالأهمية في الحياة العملية الحقيقية للشركة». الفروقات التالية مهمة للغاية:

- * الخطط الاستراتيجية هي بيانات حول النوايا.
- * الأعمال الاستراتيجية تم اتخاذها أو هي على وشك التنفيذ.
- * الخطط الاستراتيجية تبدو وكأنها خطابات سياسية.
- * الأعمال الاستراتيجية هي خطوات صلبة.
- * الخطط الاستراتيجية هي مشتقات وعادة ليس لديها معنى صلباً إلا عند الإدارة.
- * الأعمال الاستراتيجية تؤثر فوراً على حياة الناس.
- * الخطط الاستراتيجية تتعامل مع أحداث في المستقبل وهي بسبب ذلك ليست مهمة حتى يومنا هذا.

* الأعمال الاستراتيجية تحدث في الحاضر وهي بسبب ذلك تسترعي الانتباه الفوري .

هذه الفروقات التي يتحدث عنها غروف هنا تشبه الفرق بين الثقافة والتصرف . فالتغييرات الصلبة في التصرف تغيير دائماً الثقافة ، ولكن التغييرات المقترحة في الثقافة لا تعني تغييراً في التصرف . ووفقاً لغروف فإن «أكثر الطرق فعالية لتغيير شركة ما يتم عبر سلسلة من التغييرات الإضافية التي تتفق مع هدف نهائي واضح المعالم» . ويتابع قائلاً : «حتى لو أن عملاً استراتيجياً واحداً قام بتغيير طريقة تحرك الشركة بدرجة قليلة ، فإنه إذا كانت هذه الأعمال متطابقة مع الصورة التي يجب أن تكون عليها الشركة . . . فإننا نجد أن كل عمل من هذه الأعمال يعزز الآخر» .

يجعل غروف الأعمال الاستراتيجية تبدو وكأنها بسيطة جداً ، ولكنه يسرع إلى الإشارة للمصاعب الكامنة في هذه الأعمال . فالتوقيت الجيد مهم جداً لتغيير الموارد ويجب عدم تحريكها من المهمة القديمة إلا بعد الحصول على المنافع الكاملة . ولكن إذا انتظرت طويلاً فقد تخسر فرصاً تجارية جديدة ، أو أنك قد تخسر الاندفاع في منتج جديد . ويحذر غروف قائلاً سوف يكون ميلك دائماً إلى أن تنتظر لفترة زمنية طويلة جداً» .

تسريع الخطوات

على الأرجح فإن التحرك المبكر سوف يكون أقل ضرراً . وعندما تكون هناك حاجة إلى تغيير استراتيجي كبير ، فإن «الخطر

يتمثل في أنه إذا كنت متأخراً فربما تكون قد دخلت مرحلة الانهيار التي لا عودة منها». وإذا كنت مبكراً جداً، فقد تكون المصلحة الراهنة تتمتع بالصحة. ويوصي غروف بقوة بأن عليك تصحيح الميل نحو التأجيل: «قم بتسريع خطوات عملك وسوف تجد أنك سوف تكون أقرب إلى الدقة - أو أقرب إلى أن تكون على حق».

ويعترف غروف بأن بعض الشركات السريعة في ردها تستطيع أن تبني استراتيجية سريعة «مثل الضوء». ولكن الخطر هنا يكمن في عدم وجود مصابيح في الخلف لكي يسترشد الإنسان بضوئها من يجعله لا يعرف أي طريق. وهناك خطر آخر لا يذكره غروف ويتمثل في أنك ربما لا تستطيع اللحاق بالذين تحركوا قبلك. وفي حين أن الخطر الرئيسي يكمن في أنهم ربما كانوا على خطأ، إِمَّا في الاستراتيجية أو في التوقيت، فإن المغامرة تستحق أن يخوض المرء غمارها؟

«المتحركون المبكرون هي الشركات الوحيدة التي لديها القدرة على التأثير على هيكلية الصناعة وتحديد طريقة لعب الآخرين. وفقط عبر مثل هذه الاستراتيجية بإمكانك التنافس حول المستقبل وتحديد هدفك ليصب في مصلحتك».

ويعتقد غروف بأن إمكانيات تحقيق التغيير الناجح تتحسن بشكل كبير من خلال تبني نهج مركز. وهو يستشهد بمارك توين الذي قال: «دع جميع بيضاتك في سلة واحدة وراقب تلك السلة». يقول غروف إنه يجب على جميع طاقاتك أن تنجح

لتحقيق هدف واحد «خاصة أمام المنافسة الشديدة. والإغراء هنا يكمن في محاولة تفادي اللاحقين بك باختيار كافة الاتجاهات عبر «تأمين» خياراتك، ولكن غرووف لا يتبع هذا الأسلوب لأنه باهظ التكاليف ويقلل درجة الالتزام.

وضوح الاتجاه

ولا بد من القول إن الالتواء يعود بآثار جانبية لا يمكن للمرء أن يتحملها، مما يؤدي إلى تعرض المدراء للإحباط. وعندما يحدث هذا الأمر فإن لا شيء يعمل ويشعر كل موظف بالشلل. يقول غرووف: «هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه إلى قائد قوي لتحديد الاتجاه، علماً أن ذلك الاتجاه ليس بالضرورة أن يكون الاتجاه الأفضل - فقط هو مجرد اتجاه قومي وواضح: يقول غرووف: أن «الشركات التي تعاني من الأزمات هي شركات تتمتع بحساسية بالنسبة للعلامات الإدارية المبهمة». كما أن الرسائل المتضاربة أيضاً تخلق البلبلة. وفي بيئة غير أكيدة، فإن مواجهة المستقبل غير الأكيد تستدعي إبلاغ الناس بالاتجاه الذي يسرون نحوه.

ويقول غرووف أيضاً إن الحاجة لتوضيح الاتجاه تزيد مع التطور في عملية التغيير. وعندما تستكشف البدائل فلن تكون بحاجة إلى أن تجعل الفوضى تتحكم، لذلك «فمن أجل قيادة شركتك إلى خارج الغموض، ولزرع الحيوية في نفوس موظفيك عبر اتجاه جديد، فإن عليك السيطرة على الفوضى».

وهذا الأمر يتطلب الخطوات الخمس التالية:

- * توقف عن إجراء التجارب .
- * قم بإصدار أوامر واضحة كلياً .
- * ضع موارد شركتك في خدمة الهدف .
- * ضع مواردك الشخصية في خدمة الهدف .
- * كن مثالاً للتغيير .

الهدف المثالي هو أن تكون لديك شركة تستطيع التعامل مع مرحلتين : «النقاش (حيث تحكم الفوضى) ومسيرة ثابتة إلى الأمام (حيث يتم التحكم بالفوضى)». يقول غرووف إن هذه هي شركة قوية متأقلمة مميزة بشيئين رئيسيين :

- * الشركة تتسامح وتشجع النقاش القوي وملتزمة باستكشاف القضايا ولا تميز بين الموظفين ولديها أفراد من الخلفيات كافة .
- * تستطيع الشركة اتخاذ وتقبل القرارات الواضحة، والتي تحظى بعد ذلك بالدعم الكامل .

ويقول غرووف إن هذه الشركة ليست شركة ذات نظام «من الأسفل إلى الأعلى أو الشركة من الأعلى إلى الأسفل». ويحدد غرووف الشركة «من أسفل إلى أعلى على أنها الشركة التي تعطي النفوذ للمدراء الوسط وتتجاهل الموظفين الآخرين. ويعتقد أنه بالإمكان تحقيق أفضل النتائج عندما يكون «الأسفل إلى الأعلى» و«الأعلى إلى الأسفل» متساويان في القوة. ويقول أيضاً إنه إذا

قمنا بالمزج بين الفوضى الحاكمة والسيطرة على الفوضى، فإن التغيير لن يكون مخيفاً لأي من الشريكتين.

أفكار للعمل

✱ إذا وجدت نفسك في فخ أنت صانعه فعليك الاعتراف بذلك - واعمل على الهرب.

✱ إبدأ التجارب من خلال طرق جديدة أو أفكار تجارية جديدة كلما كان ذلك ممكناً.

✱ قم بالتغييرات الصارمة التي تتعلق بالناس أو بالموارد في أسرع وقت ممكن.

✱ حدّد ماذا تعني الشركة في بيان قصير ومعبر ومقنع.

✱ قم بتحديد مسار ثابت وحازم، حتى لو كان هناك حاجة إلى بعض الوقت لكي تظهر النتائج.

✱ عندما تقرر التصرف، قم بتقديم جميع الموارد المطلوبة.

✱ ركّز طاقاتك على هدف واحد، خاصة عندما تواجه منافسة شديدة.

إتقان التغيير

يعتبر توقع واستغلال التغيير المفتاح للنجاح في القرن الواحد والعشرين، عليك أن تدرك علامات التغيير في وقت مبكر وتطوير استراتيجية ما في الوقت المناسب للتعامل مع التغيير. وعلبك أن تتأكد أيضاً من مشاركة الناس لك في عملية تحويل الشركة.

الاستفادة من الهواجس

بغض النظر عما إذا كنت تتفق أو لا تتفق مع شعار غرووف «صاحب الهواجس هو الذي ينجو فقط»، فإن هذه الفكرة هي أداة قوية للإدارة الفعالة للتغيير. وبتعبير أوضح فإن الهاجس هو سراب: ولكن وجود التهديد بالمنافسة والتهديدات الأخرى في أي مجال هو حقيقة واقعة.

لا نلتفت إلى ما الذي حدث في الماضي وليكن دليلك ما يحدث اليوم في شركتك. قاوم الميل إلى التمسك بالمصلحة التجارية والطرق التي عادت عليك بالثروات لفترة طويلة.

تفادي النفي

أما عكس الهاجس الصحي هو النفي غير الصحي. وهناك ميل إلى نفي التغيير الذي مصدره «الأنباء السيئة». لتفادي النفي، قم بتحليل ردك لهذا التغيير بكل نزاهة وتعقل.

التعامل مع الأنباء السيئة
* هل أريد أن تكون هذه الأنباء غير صحيحة؟
* هل هذا هو سبب نفي لها؟
* هل قمت بأبحاث شاملة للتأكد من أنها أنباء خاطئة؟
* ماذا ستكون أسوأ نتيجة ممكنة إذا كانت الأنباء صحيحة ولم أفعل شيئاً حيالها؟
* ما هو العمل الذي أستطيع ويجب أن أفعله إذا كانت الأنباء صحيحة؟
* ما هي أسوأ نتيجة ممكنة لهذا العمل؟
* ما هي أفضل نتيجة ممكنة لهذا العمل؟

يعتبر التقييم الخلفي والعقلاني لأي تغيير محتمل في أوائل ظهوره طريقة ممتازة لتفادي الأمل الخاطئ ويظهر لك طبيعة المخاطر التي تضع نفسك فيها بسبب النفي

وعدم حُسن التصرف. وتذكر ما قاله غروف: «إذا نظرتُ إلى الماضي فإنني كنت دائماً أتمنى تحويل الموارد والموظفين في وقت مبكر».

انظر إلى ماضيك العملي. هل هناك مناسبات كنت تتمنى أن تقول فيها ما قاله غروف؟ اسأل نفسك لماذا قمت بالتسويق، وسوف تجد دائماً الجواب في عواطفك؛ على سبيل المثال إقنا للخوف من المواجهة، وإقنا للخوف من أن تكون مخطئاً.

تحويل الموارد

تأتي اللحظة الحاسمة عندما يتوجب عليك تخصيص الموارد لمنتوج جديد أو عملية جديدة. هناك مخاطر في التحرك المبكر جداً أو المتأخر جداً، لكن التأخر جداً يؤدي إلى عقوبات أكبر.

حيرة تحويل الموارد		
تحويل الموارد سابق لإرادته	توقيت التحويل مناسب	تحويل الموارد متأخر
الاستراتيجية الرهنة لم يتم إنجازها بشكل مرضٍ	دافع الاستراتيجية الرهنة ما زال إيجابياً ويجري بناء خطوط جديدة بشكل متواصل	تمت خسارة الفرصة للتحويل وقد يكون التراجع أبدي

وقد تكون عقوبة التأخر مصيرية، واصل العمل على أساس الهاجس القائل إنك لن تصل أبداً، وهو الأمر الذي سيكون صحيحاً. أو باستطاعتك الرجوع وإصلاح بعض الضرر وذلك عبر تحويل الموارد المبكر.

محاولة الوصول

تم تبليط الضوء على أخطار تحويل الموارد في وقت متأخر جداً من خلال الدخول المتأخر لشركة آي. بي. أم IBM إلى سوق وصل إليه منافسوها الرئيسيون.

لقد قامت آي. بي. أم بإطلاق كومبيوترها الصغير بعد 14 سنة من قيام شركة DIGITAL EQUIPMENT (ديجيتال إكويبيت)، بفعل ذلك؛ وبعد أربع سنوات من قيام «آبل»، بإطلاق الكومبيوتر الشخصي قامت آي. بي. أم بإطلاق كومبيوترها الشخصي. في كلا الحالتين كانت منجزات آي. بي. أم ناجحة. ولكن

عندما جاءت آي. بي. أم بعد خمس سنوات إلى سوق الكومبيوتر النقال - Lap Top، كانت توشيبا هي القائد القوي في سوق يدر نحو ستة ملايين دولار سنوياً. اعتقدت آي. بي. أم أن توسعها الوصول إلى مستوى توشيبا، لكنها لم تتمكن من ذلك حتى الآن.

إدارة التغيير

إن كل شركة من هذه الشركات سوف تجد نفسها إن عاجلاً أم آجلاً أمام «نقطة الالتواء الاستراتيجية» حين يستوي النجاح السابق. قم بتطوير استراتيجية جديدة قبل أن تبدأ منتجاتك وأسواقك الحالية بالهبوط.

استغلال نقطة الالتواء الاستراتيجية

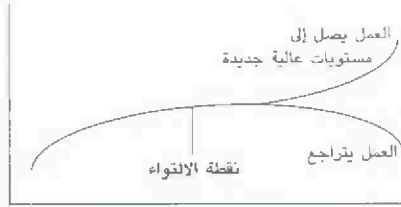
لا تعتبر نقطة الالتواء الاستراتيجية بمثابة خطر بل اعتبرها فرصة عظيمة. عندما تجاوزت إنتل في نهاية المطاف مع المنافسة اليابانية القوية في ميدان فيشات الذاكرة، نجحت في الوصول إلى الأعالي عبر استغلال المعالج الصغير microprocessor. تم التغلب على التأخير في ترك سوق فيشات الذاكرة لأنه تم تطوير المصلحة الجديدة بينما كانت المصلحة القديمة قوية.

تحتوي إدارة «إنتل» لنقطة الالتواء الاستراتيجية هذه على درسين مهمين:

- * حافظ على مصلحتك التجارية في أفضل حال ممكن. ومصلحتك التجارية تظل جيدة ما دامت النتائج جيدة.
- * اعتبر جميع الاتجاهات المعاكسة أنها (عدة للعمل) وقم بشكل متواصل بتطوير منتجات جديدة وأسواق جديدة وتكنولوجيات جديدة وعمليات جديدة وأناس جدد.

نقطة الالتواء

لضمان نجاح مصلحتك أمام نقطة الالتواء، قم بتطوير استراتيجيتك الجديدة بينما أنت تحافظ على المصلحة القديمة.



تطوير الجديد

استخدم طريقة «الفرص السانحة» لاكتشاف المنتجات والأسواق التي بالإمكان تطويرها أو توسيعها بشكل نافع.

- * قم برسم خط، وضع تحته المنتجات الحالية على الجانب الأيسر.
- * ضع زبائنك الحاليين بمحاذاة الأسفل.
- * قم بتحديد الجزء الأيسر نحو الأعلى مع خطوط منقطة للمنتجات التي هي في طور الصناعة.

- * قم بتحديد الخط الأسفل إلى اليمين مع خطوط منقطة للزبائن الجدد.
- * ضع علامة لا في كل مكان لديك فيه زبون للمنتجات الحالية.
- * المربعات الفارغة هي فرصك السانحة.

معرفة المنافسة

لا تستطيع تطوير استراتيجية ناجحة في فراغ. من هم منافسوك؟ ماذا يفعلون أو ماذا من المتوقع أن يفعلوا؟ هل من السهل جداً التركيز على منافسك حتى وإن لم يكن ذلك مناسباً. على سبيل المثال فإن كل الناس العاملين في مجال الكمبيوتر ظلوا يركزون على أي. بي. أم. وتجاهلوا صعود صانعي الكمبيوتر الصغير الذين كانوا في الواقع يغيرون هذه الصناعة. لتفادي مثل هذه الأفكار ينصح غروف بإجراء اختبار «الرصاصة الفضية».

اختبار الرصاصة الفضية
* تصوّر أنك وزملاءك لديكم مسدساً واحداً والطلقة قضية واحدة لكل منكم.
* إسأل كل شخص بمن فيهم نفسك، من هو المنافس الذي يختار إطلاق النار عليه بواسطة الرصاصة الفضية؟
* توقع جواباً سريعاً وواضحاً، ولكن إسألهم «هل أنتم متأكدون منه في المئة؟».
* إذا كان الجواب الأول أو الثاني يظهر الشك أو أنهم يأتون بأسماء غير متوقعة، فعليك أن تجلس وتدرس الأمر جيداً.

مواجهة المستقبل

يقول غروف إنه عندما تنحرف أهمية منافسك، فذلك إشارة إلى أن شيئاً مهماً يأخذ مجراه. لا تهمل المنافسة الجديدة ولا تركز على مواقع الضعف فيها.

إصنع المستقبل
أثبتت إنتل مع المعالج الصغير أهمية كلمات رائد الكمبيوتر الشخصي ألن كاي Kay الذي قال «إن أفضل طريقة لتوقع المستقبل هو أن تصنعه».
لقد بدأت مرحلة المعالج الصغير
ببعض الزبائن فقط، علماً أنه لم تتم تجربتها في السابق. وفي بداية الأمر فإن السوق كان صغيراً والأرباح قليلة. وفي الواقع «قمنا في السنوات الأولى بإنفاق
مبالغ من الأموال لتطوير وتسويق المعالج الصغير أكثر من المبالغ التي جنيها منه».
ولكن عندما تغيرت الظروف «بشكل كبير» وجدت «إنتل» مستقبلاً جديداً ومشرفاً أمامها.

تحويل الشركة

لا يمكن تدبير أمر التغيير من دون تغيير الأشخاص مما يعني ابتكار تصرف مختلف ومناسب. تستطيع أن تحقق ذلك بإشراك كل شخص في تنفيذ استراتيجيات التغيير الواضحة.

من التخطيط إلى التنفيذ

تبقى الخطة جيدة إذا كانت الأعمال المنوطة بها جيدة. ثمة كثير من المدراء يقدمون الكثير من أفكارهم للتخطيط، والقليل من وقتهم لعملية التنفيذ المهمة. ينصحكم غروف باختيار أي خطة من خلال طرح الأسئلة التالية:

* هل هي مجرد بيان للنوايا؟

* هل تبدو مثل خطاب سياسي؟

* هل لديها معنى صلباً للإدارة فقط؟

* هل تتعامل مع أحداث في المستقبل البعيد؟

* هل هي ذات صلة بما يحدث اليوم؟

إذا أجبت بنعم على أي سؤال من هذه الأسئلة، فمن الأرجح أن تكون الخطة غير فعالة كما هو الحال مع معظم التخطيط الاستراتيجي. فهي لن تحقق هدف التغيير الإداري المتمثل بتغيير تصرفات الناس - أي ماذا يفعلون؟ ولذلك نجد غروف يعطي أهمية أكبر للأعمال الاستراتيجية. وللحصول على مديح غروف فإن خطتك يجب أن تشتمل على الأعمال.

* هل الأعمال المقترحة قد تم القيام بها أم هي على وشك التنفيذ؟

* هل تعني هذه الأعمال التزاماً طويل المدى؟

* هل هذه الخطوات سوف تؤثر فوراً على حياة الناس؟

* هل تحصل هذه الأعمال في الوقت الراهن، وهل تستدعي الاهتمام الفوري؟

تأكد من مخططك
يحتوي الأعمال

التواصل بشكل فعال

اعمل على أن يسمع الجميع عن خطتك: خطط الاقتراحات والهدف والخطوات الصلبة؛ وماذا تعني لهم، وما هو متوقع منهم. وتذكر أن التواصل باستمرار وبكثرة مهم وأنه مهما تواصلت مع الآخرين «فليس هذا كافياً». استمع إلى موظفيك دائماً وافهم ما يقولونه لك. وتذكر أن الأشخاص من قمة الشركة إلى

أسفلها قادرون على معرفة ومشاهدة ما الذي يجب عمله وما الذي يجب عمله بشكل مختلف. وبساطة هؤلاء اعتادوا ألا يسمعون أحد وألا يتم تنفيذ توصياتهم. وهم مصدر ثمين لا يعوض للمعلومات والعمل.

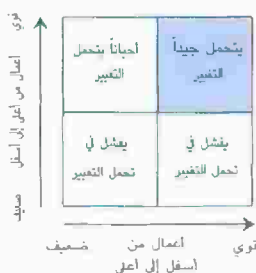
وكما يقول غروف فإن «عملية التأقلم مع التغيير تبدأ مع الموظفين الذين عبر عملهم اليومي يتأقلمون مع القوى الخارجية الجديدة». قم بإجراء الكثير من المناقشات مع الموظفين في أماكن عملهم. إسأل هؤلاء الخبراء الأسئلة وردد أجوبتهم عليهم لتأكد من أنك فهمتها. تصرف بناء على الدروس الثمينة التي تعلمتها ودعهم يعرفون أنك اتخذت الخطوات اللازمة.

تحقيق الامتزاج

أنت لا تريد إدارة من «الأعلى إلى الأسفل» ولا من «الأسفل إلى الأعلى»، وإنما مزيج من الاثنين. هذا الرسم يظهر ما يصفه غروف بـ «الجدلية الديناميكية». المكان الأفضل هو في المربع الأعلى من جهة اليمين، حيث الأعمال المتجهة نحو الأسفل والأعمال المتجهة نحو الأعلى قوية على حد سواء.

الجدلية الديناميكية

يظهر هذا الرسم أن الشركة تتحمل التغيير بشكل أفضل عندما تكون الأعمال من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى قوية على حد سواء، مما يعني موازنة اتجاه الإدارة مع مشاركة الموظفين.



بإستطاعتك أن يكون لديك نظام أسفل إلى أعلى كبير للتخطيط الاستراتيجي (كان لإنل ذات مدة مثل هذا النظام) ولكن هذا لن يتحمل «التغيير الكبير». والتعامل الناتج مع مثل هذا التغيير يتطلب ثلاثة عناصر:

- * نقاشات قوية يشارك فيها الجميع حيث يتجادلون ويحدثون عن القضايا.
- * اتخاذ قرارات واضحة وفي وقتها المناسب.
- * دعم كامل بعد اتخاذ القرار.

ولا بد من القول إن تبني هذه العناصر كفيل بأن يمثل تغييراً كبيراً. ومن المهم القول إنك سوف تفشل إذا حاولت التدبير الناجح للتغيير الكبير من دون وجود هذه العناصر.

روبرت هـلر

(روبرت هـلر) هو نفسه مؤلف وفير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبّت (هـلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الأفاق في التفوق الإداري - وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانيا، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكّدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والتنوع والتحفيز. وقد ألّف (هـلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

