

الفصل الرابع والعشرون

ليس هذا أو ذاك وإنما كلاهما

في الستينات طور روبرت بلاك Robert Blake وجين موتون Jane Mouton نموذجاً قوياً للإدارة سمي «الشبكة الإدارية». كان الدرس الأساسي للمديرين بسيطاً. لا يكفي أن تركز على العمل وعلى الحصول على نتائج. ولا يكفي أن تركز على العاملين، وأن تهتم بتطوير طاقمك، ما يجب أن تفعله هو الاثنين معاً.

وأشار صاحب الشبكة الإدارية إلى أن هذا لا يعني «قليلاً من هذا، وقليلاً من ذلك»، أو التنازل عن واحد لصالح الآخر. يقضي فن الإدارة أن تكون ملتزماً التزاماً كاملاً (أو ماهراً تماماً) بالاثنتين.

هذا التبصر القوي اكتشفه ثانية وتوسع فيه كولينز وبوراس Collins And Porras في كتابهما Built to Last (بني ليبقى). وسمياه «تفادي طغيان ال (أو) وتبني عبقرية ال (و)».

ويشيران إلى أنهما «لا يتحدثان عن التوازن هنا، فالتوازن يفرض الذهاب إلى نقطة وسيطة، نصف نصف.. فالشركة المثالية لا تسعى ببساطة إلى التوازن بين المثالية والربحية، وإنما تسعى لأن تكون مثالية جداً ورابحة جداً».

إليك ملخصاً سريعاً (الجدول 24 - 1) لبعض «عبقرية ال (و)» كما يظهرها مديرونا اللامعون:

هذا الجدول لا يحتاج كثيراً من الشرح، لأنني أرجو أن يكون واضحاً. إلا أن بنداً أو بندين يستحقا بعض التوقف.

حاول هذا الكتاب أن يظهر أن النجاح في العمل لا يتعلق بالتفوق في إرضاء العملاء، أو التفوق في إثارة حماسة موظفيك. إنه ليس عملية تناوب أو تعاقب. فكما تتفوق في إرضاء عملائك تتفوق في إثارة حماسة موظفيك، ليس واحداً، دون الآخر، ولا قليل من هذا وقليل ذاك. لا بد أن تتفوق في الاثنين كي تحقق أداء مالياً متميزاً. إذا أدت هذه الأشياء بشكل صحيح فإنها تتقدم معاً، جنباً إلى جنب وليس أحدهما بمواجهة الآخر.

وكما أقرح بلاك وموتون في البداية، فإن تحقيق منجزات عظيمة لا يعني التنازل عن طموحك إرضاء للعاملين لديك. وإنما إثارة حماسة رجالك لتحقيق منجزات عظيمة. فالتركيز على العمل يترافق في الشركات الكبرى مع التركيز على العاملين.

الجدول 24 - 1 القوى الداعمة (غير المعارضة)

الاهتمام بالعملاء	والاهتمام بالموظفين
التركيز على العمل	والتركيز على العاملين
تطوير العمل	وتطوير العاملين
القسوة	واللين
أن تكون متطلبا	وأن تكون داعماً
جمع المال	والاستمتاع بالمرح
العمل الدؤوب	واللهو الحقيقي
مكافآت مالية	ومكافآت سيكولوجية
أن تكون مديراً	وان تكون إنساناً
معاملة الأشخاص كموظفين	ومعاملة الأشخاص كبشر
أن يكون قرارك عقلانياً	وأن يكون قرارك عاطفياً
الإعلام	والإصغاء
الاهتمام باليوم	وبناء المستقبل
الاستقلال الذاتي	والعمل الجماعي
الغضب الشديد	والتعاطف
أن يكون لديك أفكار جيدة	وان يكون لديك القدرة على التمسك بها

وتذكر ما جاء في نموذج المعادلة البنوية (الفصل السابع)، نحن نعرف تماماً أن تطوير العاملين يعني تطوير العمل. وأن السبيل إلى نمو عمل ما هو تطوير العاملين فيه، وإثارة حماسهم وجعلهم يركزون على الفوز. وكما يشير تشارلي غرين (الذي ألف مع كتاب المستشار الموثوق

The Trusted Advisor إلى أن تنمية وتطوير الأشخاص هي التي تسرع وتيرة تطور الشركة، وليس العكس. وهذا هو ما أثبتناه في تحليلنا الإحصائي.

فكيف لك أن تنمي الأفراد؟ عليك استخدام الأساليب التي كشفتها كل من تحليلنا الكمي ودراسة الحالات. عليك توظيف العناصر الأساسية في التعلم الجيد (أو الوصاية الجيدة) كي تكون مزيجاً من الشخص المتطلب الذي لا يكل ولا يمل إضافة إلى كونه الداعم لأقصى درجة. ويجب أن يتلازم العاملان لأن أحدهما دون الآخر لا يخلف أي اثر. كما أنك تعيش المبدأ البسيط الذي يفيد انك تجمع أكبر قدر من المال عندما لا يكون كل ما تتطلع إليه من أهداف ينحصر في جمع أكبر قدر من المال وإنما في أن تحقق أكبر قدر من المتعة أيضاً! أنت تعمل بدأب (مع الآخرين) وتلهو بشكل حقيقي (مع الآخرين).

وما من شك في أن الجدول 24 - 1 يمكن استخدامه كأداة تشخيص قوية. اسأل نفسك، أو اسأل العاملين لديك، ما مدى إتقان أدائك في هذين الأمرين. وتذكر أن الهدف ليس تحقيق توازن بين كل زوجين. فتحقيق العائدات المالية الأكبر يتطلب منك أداءً متميزاً من الجانبين.