

هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟

ستيفن ج. نيلسن

أشارت بعض المؤشرات في 2002 إلى أن الاقتصاد الأمريكي كان يتعافى من الركود. كانت تلك أنباءً طيبة، بالطبع، لكنها ترافقت بموقف صعب على بعض الشركات التي كانت تبحث عن تسريع خطط نموها: لم تكن لديها المواهب القيادية التي تحتاج إليها للقيام بذلك.

في شركات عديدة، تفوقت الأهداف الإستراتيجية على قدرة الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة، كما يقول دايان دونوفان، نائب الرئيس في مكتب جوهانسبرغ، جنوب إفريقية لشركة بين وشركاه Bean & Company. الشركات «له ليس لديها الأشخاص» للانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب). لكن حل مشكلة الأداء هذه لم يكن له أي علاقة بتوظيف المزيد من الأشخاص وإنما بالتعامل مع ثغرة القيادة تلك.

مهمة القائد هي رصّ الصفوف. بالاستفادة من أهداف الشركة الإستراتيجية بوصفها إطار عمل، يقوم القائد بتوزيع مسؤوليات العمل للاستفادة إلى أقصى حد ممكن من مهارات الموظفين الخاصة

وقدراتهم. لهذا عندما تواجه شركة صعوبة في تحقيق أهدافها المرجوة، تكون هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود - ويقتضي ذلك من القادة تطوير قدراتهم أيضاً.

الشركات معتادة على استخدام تحليل الثغرات لتحديد نقاط الضعف التنافسية الرئيسة التي ينبغي معالجتها. لكن قليلاً من الشركات تفكر في تطبيق تقنيات تحليل الثغرات على قضايا تطوير القيادة لديها. يظن دونوفان أن الوقت قد حان للقيام بذلك تحديداً.

يتفق نويل إم. تيشي، أستاذ السلوك المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ميتشيفان مع ذلك الرأي. يقول: «تحتاج معظم الشركات التي عملت معها إلى إعادة التفكير في طرق عمل قيادتها». في بداية السبعينيات، كانت شركات الطاقة معروفة بقدرتها على توقع احتياجاتها من القدرات القيادية مدة 10 إلى 20 سنة قادمة، وتطوير مجموعة المواهب التي تعمل لديها وفقاً لذلك. «ستجد صعوبة كبيرة في العثور على أمثلة عديدة عن تطور طرق العمل النموذجية اليوم». لكن عندما يبطل استخدام نماذج العمل في أثناء بضعة شهور، هل يمكن توقع الاحتياجات من القدرات القيادية لبضع سنوات لاحقة؟ نعم، لكن فقط إذا تخلت عن المقاربة التي كانت سائدة قبل عقدين أو ثلاثة. ينبغي أن تكون أكثر عزمًا بشأن توافق مهارات القيادة لديك مع أهدافك الإستراتيجية. ينبغي لك أيضاً تسريع العمليات التي تتيح للموظفين اكتساب تلك القدرات.

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشدّد على امتلاك مجموعة أوسع من المهارات، كما يقول تيشي، الذي ترأس مركز التدريب على القيادة التابع لشركة جنرال إلكتريك، من 1985 إلى 1987. «لم يعد تدريب القادة على التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات كافياً بعد الآن. في اقتصاد المعرفة اليوم، الأمر كله يتعلق بالعقول وحشد الطاقات. تحتاج إلى أشخاص يستطيعون قيادة التغيير والتعامل مع الشكوك، قادة يتمتعون بفضيلة كبيرة وملتزمون بمساعدة موظفيهم على أن يصبحوا أكثر مهارة وتطوير مهارات القيادة لدى آخرين».

لا تحتاج الشركات إلى المزيد من العزم والوضوح بشأن المهارات القيادية التي تتطلبها فقط، وإنما إلى أن تكون أكثر إبداعاً في التخطيط لتجارب تساعد موظفيها على اكتسابها أيضاً.

عمل يبدأ، وينبغي ألا يتوقف أبداً، مع القائد

لا ينجح تطوير طرق عمل القيادة سوى عندما يجعلها القادة -الرؤساء التنفيذيون إضافة إلى رؤساء الأقسام- أولوية لهم. كان لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة أليد - سيفنال AlliedSignal ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة هنيويل Honeywell. قد بنى سمعته بقدرته على تطوير القيادة. في أول سنتين له مع أليد - سيفنال، يقول بوسيدي في كتابه التنفيذ: الانضباط اللازم لإنجاز الأمور: إنه كان يقضي ما بين 30 إلى 40% من يومه في «توظيف، وتقديم خبرات مناسبة، وتطوير قادة».

مثل تلك المهمات، كما يقول بوسيدي «لا يمكن بسهولة تفويض آخرين بها». السبب: بوصفك قائداً، ينبغي أن تضبط التناسق. ينبغي أن تعرف كيف تبلي قوتك العاملة بمواجهة آخرين في الصناعة. ينبغي أن تضمن وجود تقويم دقيق في الشركة. ينبغي أن يحدّد مثل ذلك التقويم الموظفين الذين يبليون بلاءً حسناً والمجالات التي ينبغي أن يطوروا عملهم فيها. ينبغي أن تعرف «من يدرّب موظفيك، خاصة الجيدين منهم»، كما يقول بوسيدي. وأنت هو الشخص الذي ينبغي أن يقاوم القصور الذاتي الناجم عن الفشل لمعالجة تراجع الأداء.

إضافة إلى ذلك، عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تسأل فقط إذا كان شخص ما مؤهلاً للعمل (أ)، وإنما ينبغي أن تحدّد أيضاً إن كان باستطاعته الارتقاء والتطور لتولي مسؤوليات العمل (ب). اهتمامك بتلك القضايا ضروري؛ لأنها ستعزز ذهنية القيادة -التطور وستنتشر عبر القسم أو الشركة.

تطبيق تفكير تحليل الثغرات على طرق عمل القيادة

يساعد التكلم عن تطوير طرق العمل على زيادة الاهتمام المؤسّساتي بالقضية، كما أن إجراء تحليل شامل لثغرات القيادة يدعم هذا الحديث. للقيام بهذا التحليل، حدّد احتياجات القيادة لتحقيق كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قوّم كيف تتسجم مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات، وحدّد أي نقاط ضعف. بمرور السنة، قوّم القدرات القيادية كلما تم تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة هدف جديد.

عندما يتم تحديد الثغرات، تصبح ثلاث قضايا ضرورية:

الإمداد. ما الذي ينبغي أن تفعله لتضيف إلى مجموعتك أشخاصاً يتمتعون بمهارات تحتاجها لتحقيق أهدافك الإستراتيجية؟

التوزيع. يقول دونوفان: «يوجد في العديد من الشركات مواهب كافية، لكنها لا تضعها في الأماكن المناسبة. إذا لم يكن العمل الجوهري يحقق النتائج المرجوة، ينبغي نقل هؤلاء الأشخاص إلى مواقع إستراتيجية».

الإنجاز. ما العمليات التي ينبغي عليك تطويرها للتحقق أن الناس يعرفون ما يجب عليهم القيام به وأنهم متحفّزون لفعل ذلك؟

طوّر أحد عملاء دونوفان نموذجاً يمتد خمس - سنوات لمجموعته من المواهب، ودمج نسب الاستنزاف وتوقعات التوظيف. النتيجة: إذا استمرت الشركة في العمل كالمعتاد، فسيكون عدد المديرين أقل بنسبة 15% عمّا تحتاجه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. بناءً على هذا التحليل، باشرت الشركة وضع بعض الخطط النموذجية لتخفيف الاستنزاف وتطوير نتائج جهودها في التوظيف. لكن المثير للاهتمام أنها مزجت التدريب الأساسي بالتدريب على تغيير الإدارة. لم يكن الهدف من ذلك نقل أشخاص من أعمال ثانوية لا تتطلب قدرات كبيرة إلى أعمال مهمة إستراتيجياً تعاني نقص المواهب فيها فقط، وإنما تطوير قدرة الإدارة الإجمالية على الاستفادة من الفرص التي تتغير بسرعة في أسواق ديناميكية.

يقول دونوفان: «يمكن أن تسهّل الموارد البشرية هذا العمل، لكن ينبغي للقيادة التنفيذية أن تحفّز الموظفين لإنجازه». لا ينبغي أن ينخرط أفراد القيادة العليا ورؤساء الأقسام في تقمّد بيانات أداء الموظفين فقط، وإنما أن يتحققوا أن الاستثمارات الموضوعة في الموارد البشرية «يمكن أن تُحدث فرقاً كبيراً» أيضاً.

يقول دونوفان: «كانت كل من العمليات والمعرفة قد تطورتا تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة»، مما جعل الشركات تتمكن من مراجعة احتياجاتها من القدرات القيادية «بطرق أكثر تطوراً». مثلاً، جعلت البرامج التي تسجل مؤشرات الأداء مراقبة المبادرات التي تتطلب قيادة أقوى و«تصنيف الأداء وفقاً للأهداف» أمراً ممكناً. النتيجة: إدارة أفضل لطرف الإمداد من معادلة القيادة. يمكن للمديرين اليوم إجراء تقويمات بحرص أكبر وردم الفجوة بين «ما يظنون أنه سيجدي نفعاً في الإنتاج، أو المحصلات، أو النتائج، وما سيرغبون في أن ينجزه الموظفون فعلاً»، كما يقول دونوفان.

تتحدى الشركات كشف ثغرات قيادية قد تعرضها للخطر، كما يقول بوسيدي. «هناك نزعة لافتراض أنك على ما يرام - أنه ليست لديك أي ثغرات. لكن على الأرجح سيكون لديك ثغرات، لهذا ينبغي أن تتحقق من ذلك دائماً».

الإنتاجية، وليس الوعد

إحدى فوائد عملية تحليل الثغرات هي أنها ترغمك على توضيح المهارات الأساسية والخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة في

شركتك. كانت تلك القائمة من الأمور التي لا بد من توافرها قد تغيرت بالتأكيد منذ 20 سنة مضت، عندما كان تطور طرق عمل القيادة أكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة. كان بوسيدي، مثلاً، يركّز على إنتاجية الموظفين الحقيقية على نحو أكبر من وعودهم. يقول: «ركّز على الأشخاص الذين يستطيعون إنجاز الأمور، أو تنفيذها».

على نحو مشابه، يظن توم غرانت، مدير التطوير التنفيذي في شركة فورد Ford، أن «الأشخاص الذين يتعلمون وينجزون أعمالهم بسرعة» يتمتعون بقيمة أكبر من الأفراد الذين لا يستطيعون استخدام مواهبهم لإنجاز المسؤوليات والمهام التي يتم تكليفهم بها.

يتطوّر نظام إدارة فورد لتشجيع رؤساء الأقسام ومديري الخطوط على الانخراط في حوار بشأن ثغرات القيادة. تسمح مناقشات تُعقد بانتظام لمديرين على كل المستويات بالحصول على أفكار مفيدة بشأن مواقع رئيسة يشرفون عليها - ما الذي يبرع فيه الأفراد الذين يشغلون تلك المواقع، ما رغباتهم واهتماماتهم المهنية، ومن الأشخاص الذين تتم تطوير قدراتهم ليأخذوا أماكنهم؟

التعلّم العملي

العديد من الحلول التي يتم وضعها لمعالجة ثغرات القيادة «متكلّفة للغاية، ولهذا تولد ميتة»، كما تقول سوزان إينس، مستشارة إدارة التطوير في ليدر شيب Leadership للاتصالات. تحذّر أن نظام تحليل معقّد لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات كبيرة يمكن أن يصبح عقبة، وأن الأهم أكثر هو إجراء تقويم شامل للأشخاص.

يوافق تيشي على ذلك، ويقول: «ينطوي عشرون في المئة من تطوير طرق العمل على زيادة فاعلية برامج التطوير الرسمية. يغطي تزويد الأشخاص بخبرة العمل المناسبة نسبة 80% الأخرى».

التركيز، بكلمات أخرى، على التعلّم العملي بدلاً من تلقي تعليمات نظرية. يقول تيشي، مؤلف كتاب حلقة القيادة: كيف يعلم قادة راعون شركاتهم الفوز: «سيكون القرن الحادي والعشرون زمن الشركة التي تعلم، وليس الشركة التي تتعلم». يوضح أنه في شركة تعلم، لا يحدث التعليم بأسلوب سلبي كما هي الحال في شركة تتعلم. «يتحمل قادة من كل المستويات في شركة تعلم المسؤولية لجعل موظفيهم وأنفسهم أكثر مهارة، إضافة إلى تدريب الجيل الثاني من القادة. هناك تركيز كبير على التعليم العملي، مع اشتراك الرؤساء التنفيذيين والمديرين في العملية مباشرة».

في مجموعة مطاعم تريكون Tricon العالمية، يدرّس الرئيس التنفيذي ديفيد سي. نوفاك شخصياً 10 ورشات عمل تستغرق كل منها ثلاثة أيام كل سنة. يتوقع روبرت نارديلي من هوم ديبوت Home Depot من مديره إقامة دورات تدريبية على أرض الواقع عندما يكتشفون مصادفة معلومة جديدة.

يقول تيشي: «لم يعد تطوير القيادة شيئاً يمكنك القيام به عن بعد. ينبغي أن يكون جزءاً من الحياة اليومية للشركة، ومحاكاً في نسيجها».

ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟

سكوت د. أنطوني وكلايتون إم. كريستنسن

يعرف الجميع أن الشركات التي تسعى للحصول على أعمال تحقق لها نمواً جديداً ينبغي أن تكون فريق إدارة مناسباً. لكن كيف تعرف إن كانت الشركة التي تهتم بها قد وضعت الفريق الصحيح في المكان الصحيح؟

نقدم إليك مقالتين تم نشرهما في صحيفة ول ستريت. تصف إحداهما كيف وظفت شركة صناعة الجينز ليفي شتراوس التي تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها مديراً كان يعمل لدى صانع زيوت المحركات بينزأويل Pennzoil الذي يتخذ من هيوستن مقراً له لمساعدة الشركة على بيع الجينز بنجاح لسلسلة متاجر التجزئة العملاقة ول-مارت Wal-Mart.

تصف المقالة الثانية شركة طيران جوي جديدة. أسس شركة ناميد بوغو Named Pogo رجلي أعمال: روبرت كراندال، الرئيس التنفيذي

السابق لإيه-إم-آر (AMR) الشركة الأم لأمريكان إيرلاينز American Airlines)، ودونالد بور، مؤسس خطوط الطيران منخفضة الأسعار بيبيل إكسبريس People Express.

هل كان لدى أي من هاتين الشركتين المديرين المناسبين في الأماكن المناسبة لتحقيق أهدافهما المعلنة؟ يقودنا مفهوم يدعى دروس الخبرة إلى الاعتقاد أن ليفي شتراوس استفادت كثيراً من الأمر، في حين لم يكن الأمر على تلك الحال في شركة الطيران.

انظر إلى الماضي، توقع المستقبل

قدم أستاذ إدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا مورغان ديليو. مَكُول مفهوم دروس الخبرة في كتابه الذي صدر في 1998 بعنوان المميزون: تحضير قادة الجيل الآتي. تقول فكرته الأساسية: إن المديرين يطورون مهارات في أثناء تصديهم لتحديات يومية يواجهونها في أعمالهم. بكلمات أخرى، يحصل المديرين على صفة المهارة بالاكْتساب، وليس بالولادة.

لهذا، إذا أردت أن تتوقع ما إذا كان مرشح معين سيتصدى بنجاح لتحدي معين، ينبغي أن تقوم قدرة ذلك المرشح على اكتساب دروس الخبرة المناسبة - أي، ما إذا كانت مواقع الفرد السابقة قد أكسبته تجارب، وعلمته إستراتيجيات ستساعده في التصدي لمجموعة جديدة من التحديات.

قد يكون مدير لم يواجه أبداً مثل تلك التحديات على قدر المسؤولية، بالطبع، لكنه ربما يفشل عندما يستخدم إستراتيجيات ثبت نجاحها سابقاً، لكنها لا تجدي نفعاً لعمله الجديد.

خبرة كبيرة جداً في الصناعة قد تكون في الواقع أمراً سيئاً.

يلفت مفهوم دروس الخبرة الانتباه إلى خطأين ترتكبهما الشركات التي تسعى لتوظيف أشخاص جدد لتحقيق نمو مستدام. الخطأ الأول: هو التركيز كثيراً على الخبرة في الصناعة. الثاني: هو توظيف شخص من خارج الصناعة كيفما اتفق، دون التدقيق أولاً ما إذا كان أحد موظفي الشركة يتمتع بالخبرة الضرورية المطلوبة.

المبالغة في تقدير الخبرة في الصناعة

عندما تسعى شركة لدخول صناعة جديدة، سيشدّد المستشارون غالباً على ضرورة توظيف شخص يتمتع بخبرة كبيرة في تلك الصناعة تحديداً لتحقيق النجاح. وفقاً للوضع، قد تكون تلك النصيحة مناسبة تماماً - لكنها قد تكون خاطئة. إذا كانت الشركة تأمل إحداث هزة قوية في صناعة قائمة بحد ذاتها بالاستفادة من نموذج عمل جديد، فقد تكون الخبرة الكبيرة في تلك الصناعة أمراً سيئاً.

«الخبرة الكبيرة» تعني أنه عندما يواجه مديرون تحديات شائعة في الصناعة، يلجؤون إلى حلول شائعة في تلك الصناعة نفسها. عندما تتوي الشركة إحداث تغيير، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

أمعن النظر ملياً في الشركة التي أنشأها بوروكراندال. بالطبع، يعرف الاثنان كل شيء عن صناعة الطيران. لكن إذا كان هدفهما تقديم إضافة لتلك الصناعة، فإنهما يفترطان بدروس خبرة مهمة قد تعوق قدرتهما على النجاح.

كان كراندال وبور - مع ابن بور، كاميرون - قد جمعا نحو 6 ملايين دولار كتمويل لبناء عمل يستند على تنظيم رحلات طيران قصيرة المدى ومباشرة بين المدن باستخدام طائرات صغيرة. كانت الأسعار تنافسية، مع توافر تذاكر درجة أولى، ولهذا كانت الخدمة أقل تكلفة بكثير من استئجار طائرة.

تحديد أفضل طريقة للنجاح

كان ظهور شركات تقدّم خدمة الحافلة الجوية سيزعج بالتأكيد رواد الصناعة القائمين آنذاك في حال لعبت بأوراقها كما ينبغي. كانت أفضل طريقة للنجاح (كما هي حال كل الوافدين الجدد) هي السعي خلف مستهلكين جدد: أولئك الذين لا يمتلكون المهارات أو المال للطيران على خطوط مباشرة بين المدن. مثلاً، كان باستطاعة الشركة استهداف عملاء في مناطق بعيدة يصعب الوصول إليها بالاستفادة من الخدمات القائمة آنذاك.

كان هناك قلق من أن تدفع الخبرة بوروكراندال إلى القيام بالعكس تماماً - أي: المنافسة الاستهلاكية بتقديم بديل لأهم خطوط شركات الطيران القصيرة، مثل تلك القائمة بين بوسطن ومدينة نيويورك.

قد تتجح هذه المقاربة، لكنها ستثير على الأرجح رد فعل تنافسي من شركات الطيران الرئيسية.

عندما ترغب الشركة في إحداث تغيير جوهري،
ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

بالمختصر، ربما كانت دروس الخبرة التي اكتسبها بوروكراندال ستدفعهما إلى اعتماد نسخة معينة من نموذج «المنافسة الاستهلاكية» بدلاً من نموذج «العثور على أشخاص ليسوا مستهلكين».

يأتي الخطأ الثاني، وهو توظيف شخص من خارج الصناعة دون التفكير في نوع الخبرة المختلفة المطلوبة، من تصنيف العالم بطريقة خاطئة. وفقاً لنموذج دروس الخبرة، من الخاطئ تصنيف المديرين المحتملين إلى إما «داخلي» أو «خارجي». لا يقدم الشخص الذي يأتي من خارج الصناعة الشيء الكثير إذا لم يستطع ردم فجوة دروس-خبرة مهمة في فريق الإدارة.

من الأفضل تصنيف المديرين المحتملين إلى «أولئك الذين اكتسبوا الخبرة المناسبة» أو «أولئك الذين لم يكسبوا الخبرة المناسبة».

لا أهمية للموقع الذي يشغله المرشح سواء كان داخل أو خارج الشركة، وما يهم حقاً هو ما إذا كان ذلك المرشح قد تصدّى لنوع التحديات التي سيواجهها المشروع الجديد بالتأكيد.

خبرة ول-مارت تتفوق على المعرفة بالصناعة

لهذا السبب كان يبدو منطقياً ليفي شتراوس توظيف مدير المبيعات تيد فوكس الذي كان يعمل في بينزاويل. كانت شركة إنتاج الألبسة تمرّ بمرحلة عسيرة مع تغير ميزان قوى العلاقة بالمستهلك من مصنّعي السلع إلى سلاسل تجارة التجزئة.

لوقت طويل، كانت ليفي شتراوس قد رفضت رفع نسبة الخصم الذي تحصل عليه سلاسل التجزئة، وتبيع سلعها عبر متاجر متخصصة بأسعار مرتفعة. كانت مبيعات ليفي شتراوس قد انخفضت بنسبة 40% في أثناء ستة أعوام سابقة، على أي حال، وكان قد أصبح واضحاً أن الشركة بحاجة إلى البيع عبر ول-مارت ومنافذ تجزئة أخرى للاستمرار في العمل.

لكن العمل مع ول-مارت كان يمثل مجموعة جديدة بالكامل من التحديات مقارنة بتلك التي كان معظم مديري ليفي شتراوس قد واجهوها من قبل. كانت البداية من اضطرار ليفي شتراوس لتعديل نظام توزيعها بما يتناسب مع أسعار ول-مارت المنخفضة، ونفاد السلع بسرعة؛ وكان عليها أن تعثر على طريقة لجني أموال من منتجات منخفضة السعر، وأن تشعر بالراحة من العمل كتابع وليس كرائد في السوق.

سعت ليفي شتراوس بحكمة لجذب شخص من شركة تمتلك تاريخاً طويلاً من التعامل مع مثل تلك التحديات. لم يكن لافتقار فوكس للخبرة بعمل صناعة الملابس أي أهمية. لأنه كان قد تصدّى لتحديات تتعلق

بالعمل مع أول-مارت، كان سيزيد من فرص ليفي شتراوس في الخروج
بسلام من هذا الانتقال الصعب.

على الرغم من أن ليفي شتراوس عانت في البداية لتغيير نموذج
عملها، إلا أن إشارات مثل ارتفاع المبيعات بنسبة 10% في الربع الأول
من تلك السنة كانت فأل نجاح.

يمكن لشركات أخرى أن تزيد على نحو مشابه من فرصها
بالنجاح بتأسيس قرارات التوظيف التي تتخذها على ضرورة ردم
الفجوة بين التحديات التي تعرف أنها ستواجهها ودروس الخبرة
التي يتمتع بها فريقها.

قراءات إضافية

“Disruption Spreads Its Wings,” *Seeing What’s Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Changes* by Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, and Erik A. Roth (2004, Harvard Business School Press)

High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders by Morgan W. McCall Jr. (1998, Harvard Business School Press)

“Taxi! Fly Me to Cleveland” by Scott McCartney (*Wall Street Journal*, May 19, 2004)

“In Bow to Retailers’ New Clout, Levi Strauss Makes Alterations” (*Wall Street Journal*, June 17, 2004)