

نصيحة إلى قادة الأعمال الجديدة

اعمل بسرعة عندما يكون الاقتصاد بطيئاً

جينيفر مكفرلاند

عقد روبرت نارديلي، في أسابيعه القليلة الأولى وهو موظف جديد في مخزن محلي في شهر كانون الأول عام 2000، اجتماعات في ثلاثة أيام مع موظفي الشركة، والتقى مديري المخازن لثماني مدن في ثمانية أيام، ثم توجه إلى أمريكا الجنوبية لعقد اجتماعات مزدحمة مع المستخدمين، والبائعين، والمتعاقدين، وعندما أمضى الأشهر القليلة الآتية في زيارة ما أمكنه من المخازن، وانهمك في صرف أجور لعدة موظفين رفيعي المستوى، وأعاد تعيين خمسة موظفين كبار، وقلص طبقة من الموظفين بحيث أصبح جميع رؤساء الأقسام يرفعون التقارير إليه مباشرة، لماذا هذه الخطوة الخطرة للغاية؟ عندما جاء نارديلي إلى المجلس، كان هوم ديبوت يختبر مشكلات الكفاءة التي تقلق شركة نمت بسرعة كبيرة وحجم كبير: في كانون الثاني (يناير) 2001، عانت الشركة في الربع الأول انخفاض العوائد بعد 15 عاماً، ومع هذا فمن الصعب وصف ذلك بالوضع الدائري. ونارديلي ببساطة يريد ألا يجعل الشركة تتنظم في صفّه التعليمي.

حتى في الأوقات الجيدة، هناك جزء ثمين للاحتفال بذلك العمل الحلم - رئيس قسم، موقع في فريق الإدارة العليا، أو ربما حتى في الإدارة التنفيذية CEO، لقد تعودت أن تلاؤم الانطباعات التي صنعها دوران الأرض، والانتصارات، أو المعوقات التي تختبرها في أثناء الطور الأولي لمركزك القيادي الجديد سيكون لها تأثير متفاوت في: كيف لمظهرك أن يقوّم، ولكن مع اقتصاد لا يزال باقياً، ويأخذ على عاتقه عباءة القيادة يحمل الآن أهمية مضافة، ويجتذب تدقيقاً زائداً.

يقول خبراء من أمثال ميخائيل واركنز، مؤلف «الأداة»، «تحولات القيادة»، والبروفيسور الزميل في «مدرسة هارفارد للعمل»: أنت تحتاج أن يكون لديك أناس مفعمون بالطاقة والتركيز على حل مشكلات عمل مهمة ضمن أشهرك الستة الأولى. يقول آخرون من أمثال فرانكلين ديلاونو في إدارة روزفلت الأولى: لديك 100 يوم لوضع الأمر تحت ولايتك، ومن الواضح أن ظروفك الخاصة سوف تقوم بدور حاسم. يقول البروفيسور في مدرسة العمل التجاري في هارفارد جون كوتر: «إذا كنت في السادسة والعشرين من العمر، وفي أول موقع قيادي لك، ولديك تاريخ طويل في مؤسسة مستقرة جيداً، فلديك فرصة كبيرة للمناورة،» «ولكن إذا كانت الشركة تتزف طالبة دورة فورية حول نفسها فإن مئة يوم هي صفقة كبيرة».

مهما كان إطار الوقت مضبوطاً، فهو قصير بلا ريب، ويزداد قصراً. يلاحظ كوتر في كتابه الكلاسيكي (قيادة التغيير) أن مبادرة لتغيير واسع تستطيع أحياناً أن تأخذ 7 سنوات حتى تكتمل. يقول: هذه الأيام

أنت حصلت على نحو ثلاث سنوات فقط حتى تنجزها. وإذا كنت في وضع دائر فأنت تحتاج إلى وقت أقل وفقاً لدراسة «بين وشركاه» عن 21 تحول في العمل على مدى العقد الماضي، وأكثر الدورات نجاحاً تحدث ضمن 20 شهراً.

ولكن إذا افترضنا أن شركتك لا تحتاج إلى CPR، ثمة مسائل تدريجية تضعها في ذهنك، حتى وأنت تحاول أن تسرع اتخاذ القرار قدر الإمكان، أنت لا تستطيع أن تعطي كل مشروع الوزن نفسه، إذا دخلت في انفجار لبنادق مهاجم جميع الجبهات فأنت تخاطر بخسارة حلفاء مهمين. إليك بعض النصائح حول كيفية تنفيذ فلسفة كسر السرعة من دون أن تسحق الناس الذين تحتاج إليهم أكثر.

حاول أن ترتقي خطوة إلى أعلى

إذا كنت قادماً إلى مركز قيادي من الخارج، فقد يكون لديك الكثير لتتعلمه عن أهداف الشركة وثقافتها، وزبائناتها، وربما حتى الصناعة فيها، وعليك أيضاً أن تبني شبكة دعم بغض النظر عما إذا كنت من الداخل أو من الخارج، وعن مقدار قوة شهرتك، عليك أن تؤسس مصداقيتك في المركز الجديد.

كان بروس كلافين، الرئيس والمدير التنفيذي لـ 3 كوم، يتمتع بشهرة أصيلة عندما ضم شركة شبكة الاتصالات في شهر آب 1998. كان نائب رئيس بارزاً ومديراً عاماً في «ديجيتال» وقبل ذلك كان قد أمضى 22 سنة ناجحة للغاية في شركة IBM، حيث أطلق خط «ثينكباد» للحواسيب الشخصية.

شيء ما يمكن أن يأخذه إلى القلب

القدرة على الرؤية - والشعور - والتغيير

... في السنوات منذ أن كتب الكتاب الأفضل مبيعاً «التغيير القيادي» يقول الأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل جون كوتر: إنه طور «تقديراً أكبر لحدود أهمية الإثبات التحليلي للأشخاص - الإثبات لهم بالمثل لمس عواطفهم»، يكتب كوتر في كتابه «قلب التغيير» (مدرسة العمل هارفارد 2002): «تغيير سلوك الناس هو مسألة أقل أهمية من إعطاء الناس تحليلاً لتأثير أفكارهم بدلاً من مساعدتهم على رؤية حقيقة تأثير مشاعرهم»، كل من التفكير والشعور أساسى، وكلاهما موجود في المؤسسات الناجحة، ولكن جوهر التغيير هو في عواطفنا، التدفق في تبدل رؤية التغيير أكثر قوة من التحليل، والتفكير، والتغيير».

وهكذا، فإن المكاسب الفاعلة جداً القصيرة الأجل لا تخدم فقط الغرض التحليلي لتقديم تغذية راجعة مهمة لتغيير القادة،

ومع هذا فإن كلا من لم يكن يعتقد أن هذا السجل المؤثر قد أعطاه أي وقت إضافي كي يحصل على ما يريد. وهو يقول «هناك جدل دائم حول كم من السرعة تحتاج كي تحرك المؤسسة». هل أذهب بعيداً جداً بسرعة بالغة؟ فتاعتى أنه في معظم الوقت كانت الإجابة: لا. مهما كنت تفعل، افعله، أسرع، أي خطأ ارتكبته عندما لم أتحرك سريعاً وعميقاً».

فيما يتعلق برؤيتهم وإستراتيجياتهم» إنها تخدم الأغراض العاطفية الآتية أيضاً:

- «تعطي أولئك العاملين بدأب لتحقيق رؤية، الثناء والاستحسان».
- «تبنى الثقة في الجهد، وتجذب أولئك الذين لا يساعدون بنشاط بعد».
- «تأخذ القوة بعيداً عن السخرية».

ثمة مثال يستشهد به كوتر عن دائرة النقل في حكومة الولاية التي كانت تحاول أن تبني دعماً لمبادراتها في التغيير من أجل الفوز على سيناتور ولاية أساسية كان يملك شركة شاحنات، وضعت الدائرة في قمة جدول أعمالها تحديث 15 شكلاً تتطلبها الولاية كل سنة. وقد خفضت الدائرة التوثيق الضروري إلى صيغة واحدة، من دون أن تقوض أي مهمات تحتاج إليها الحكومة، وسرعان ما أصبح السيناتور مؤيداً صريحاً لمبادرة الدائرة.

ولكن العمل في مؤسسة يمكن أن يكون ضاغطاً جداً، لذا من الأفضل أن تبدأ المهمات قبل يومك الأول في العمل الجديد. يكتب ميكائيل واتكنز ودان سيامبا أن: «الصحيح من البداية» هو مفتاح بداية قوية خارج الجدران، إذا لم تكن متمرساً في المطالب اليومية في العمل الجديد تستطيع أن تتعلم الكثير من المسائل الأكثر إستراتيجية التي تواجه الوحدة أو المؤسسة التي تنضم إليها.

حاول أن تجرب شيئاً من هذا الوقت الانتقالي مع مستخدمك الجديد، استخدمه كي تتحدث إلى الناس في المؤسسة، وأيضاً مع الناس الذين غادروها، كما ينصحنا جون ت. غاردنر، نائب رئيس شركة التوظيف هيدر بك وستراغلز «أجر مناقشة مفتوحة حول ما يجري هناك، ما هي المسائل، وما هو ما تتفوق به حقاً وما لا تتفوق به»، جرّب أن تختبر الرجل الأول في الشركة، والطريقة التي يستطيع بها الزبون ذلك، أنفق أيضاً وقتاً مع رئيسك، وإذا كان مناسباً، مع رئيس رئيسك.

ويضيف غاردنر: إنها الطريقة الوحيدة للحصول على فهم واضح لما يمكن توقعه منك، وكيف تجري الأمور في مجموعتك.

ابن رأس مال اجتماعياً

لم يكن بيل كاتوشي لديه وقت فائض قبل أن يتسلم عندما أصبح رئيس عمليات شمال أمريكا إكوفاكس في شهر تشرين الثاني عام 1999. وحدة شمال أمريكا التي تركز على خدمات تقرير اعتماد الزبون، مثلت جوهر العمل -ثلاثة أرباع عائد الشركة الإجمالي- ولكن لأنها كانت في ضائقة أليمة كان سهم إكوفاكس في هبوط. في الأشهر الثلاثة الأولى حقق «كاتوشي» نظام قياس «بالانسد سكوركارد» بمساعدة مساعدته التنفيذية آن دريك التي تعمل منذ زمن طويل في إكوفاكس التي أصلحت نموذج الحكومة.

في البنية الجديدة ينفق كاتوشي مع عشرة من القادة الكبار -هم تقاريره المباشرة، جميعهم لديهم الخطة الحافزة نفسها- اثنتي عشرة

ساعة معاً في كل شهر، مجتمعين في ثلاثة تجسيديات متميزة: مجلس تطوير العمل الذي يركّز على الإنماء، لجنة تعمل على نقل التكاليف من عمليات عمل تجاري أساسية، وطاولة مستديرة للتنمية الاختصاصية مكرسة لمسائل التأجير، والتدريب والتعويض.

نهضت وحدات أمريكا الشمالية بصورة درامية من تعثرها، جلب الربع الأول عام 2000، الأول من ثمانية أرباع متعاقبة من زيادات سعر الحصة لـ إيكوفياكس، وهو رقم قياسي لا يقارن في تلك المدة من قبل أي شركة أخرى في (س و ب) 500، كما يدّعي كاتوشي.

أنجزت كاتوشي كل هذا من دون استبدال أي واحد من قادة الوحدة الكبار. ويصرّح قائلاً: «لقد كلفت بتطوير خطة عمل، ولكنني لم أكن أعرف حتى العمل» كان عليّ أن أعتد على فريق القمة الذي كان في محله كي يخبرني كيف كانت معايير الأداء المناسبة. كنت أحتاج إلى شرائها بسرعة، ولكنني لم أكن أستطيع ببساطة أن أفرض البوادر الجديدة أمام حناجرهم».

لا تتوصّل إلى جميع الإجابات

المعايير الشخصية الرفيعة والثقة هي المؤهلات التي تجعلك منافساً قوياً من أجل القيادة، وهي ذاتها يمكن أن تسهم في سقوطك إذا ما قادتك إلى الاعتقاد أنك تستطيع أن تفعل كل شيء بنفسك، الخطأ الشائع أن تنفجر على المشهد مسلحاً بمعلومات مالية لإجابة سريعة معدّة سلفاً.

يقول وايتكنز: «الزعماء الجدد يقعون في هذه المصيدة بالعجرفة أو عدم الأمن أو لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يظهروا حاسمين ويخلقوا نبرة مباشرة». بالطبع مديرك سوف يتوقع منك أن يكون لديك بعض الأفكار عندما تأتي إلى السفينة، ولكن من الصعب أن تستجمع المستخدمين خلفك إذا فكروا أن مقترحاتك غير مدروسة جيداً، بدلاً من ذلك تهيأ للشعور بما تريده أن يتحقق، ولكن اسمح للحقيقة التي لا تزال تتعلم القيام بها.

بعد أن أصبح روبرت أ. ايكرت رئيساً ومديراً تنفيذياً لصنع الألعاب، سرعان ما تبين له أن «الاعتراف بنقص معرفتي بشأن أفراد الشركة ونقص ثقافتي - السماح عملياً للموظف أن يكون «مديراً» في أوضاع معينة - قد ساعدني فعلياً على القيادة («أين تبدأ القيادة» نشرة هارفارد لشؤون العمل، ت2 2001)، في وقت باكر سعى ايكرت إلى ملء بعض المراكز بأفراد عمل معهم في الماضي، واليوم هو سعيد لأنه لم يعمل متسرعاً لحل جميع هذه التعيينات: لما كان لم يصغ إلى نصح القيادة، فقد انتهى به المطاف إلى التعامل مع بعض المديرين الكبار الذين كان أسلوبهم غير متوافق مع ثقافة ماتل.

يقول وايتكنز: «الانطباعات والأفكار والمشاعر القوية عن كيفية التعامل مع المسائل - وهو المنظور الذي تتبعه شبكة من المستشارين - يمكن أن يكون أكثر أهمية من التحليل المالي في صنع قرارات باكرة حاسمة. العزلة هي أسوأ عدو لك».

التركيز على المكاسب قصيرة الأجل التي تؤثر في عواطف الناس

يعتقد واتكنز أن الهدف للطور الأولي لموقعك القيادي الجديد ينبغي أن يكون بناء قوة دافعة نحو ما تهدف إلى إنجازه على مدى السنتين أو الثلاث القادمة. ويقول: ولكن من أجل بناء الزخم «تحتاج إلى إعطاء الأولوية إلى المدى القصير». الانتصارات الباكرة تخلق أساساً لتلك التحسينات العميقة.

لذا انظر إلى المشكلات القابلة للحل المهمة إستراتيجياً ورمزياً، على سبيل المثال: الطرق الضيقة التي تقلص الإنتاجية، والقرار المؤجل بالمواربه، أو البرنامج الذي يفتر إلى برنامج إداري محفّز (انظر إلى: «شيء ما يمكن أن يأخذه إلى القلب: قوة تبدل الرؤية والشعور»).

ويشرح أحد القادة «عليك أن تحقق بعض الانتصارات بحيث يشعر الناس بالراحة بالنسبة إلى أنفسهم»، كما يشرح أحد القادة في «الصواب من البداية»، والخبرات المتطورة التي تحصل عليها من العمل لا تقدر بثمن، كما يقول جون غورفيس، الزميل في برنامج رفيع في مركز القيادة الخلاقة. «كل تحد سوف يهيئك إلى تحد ثانٍ أكثر صعوبة».

وفي الواقع أنت تضع الأساس للنجاح المستقبلي لوحدتك - ونفسك أيضاً.

قراءات إضافية

Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role
by Dan Ciampa and Michael D. Watkins (1999, Harvard
Business School Press)

