

الكتاب مقدر له أن يصبح احد الكلاسيكيات الأربعة في القيادة - كيركوس

جياك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة

كيف تستفيد

من

مبادئ

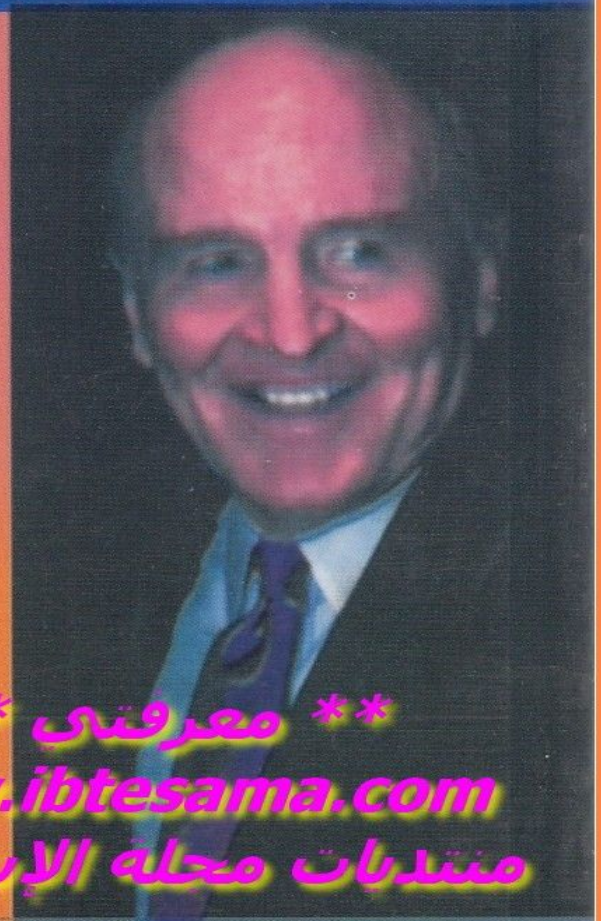
القيادة

في شركة جنرال إلكتريك

في شركتك

**** معرفتي ****

www.ibtesama.com
منتديات مجلة الابتسامه



جيفري أيه. كرامز

مؤلف الكتاب الأفضل مبيعاً «THE WELCH WAY»



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Book store

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



**جاك ويلش
ومبادئ
القيادة الأربعة**



جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة

كيف تستفيد من مبادئ القيادة
في شركة جنرال إلكتريك
في شركتك

جيفري آيه. كرامز
مؤلف الكتاب الافضل مبيعاً
"The Welch Way"

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Book store

+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣	فاكس	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١
+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣٩٤٠	تليفون	شارع العليا
+٩٦٦ ١ ٢٠٥٧٠١٠	تليفون	شارع الأحساء
+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤٩١	تليفون	الحياة مول
+٩٦٦ ١ ٢٧٥٤٧١٠	تليفون	شارع عقبة بن نافع
+٩٦٦ ٦ ٢٨١٠٠٢٦	تليفون	الدائري الشمالي (مخرج ٦/٥) القصيم (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١	تليفون	شارع عثمان بن عفان
+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١	تليفون	الخير (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١	تليفون	شارع الكورنيش
+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١	تليفون	مجمع الراشد
+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦	تليفون	الديمام (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧	تليفون	الشارع الأول
+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧	تليفون	الأحساء (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٢ ٢٣٨٢٠٥٥	تليفون	المبرز طريق الظهران
+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦	تليفون	جدة (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩	تليفون	شارع صاري
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	شارع فلسطين
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	شارع التحلية
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	شارع الأمير سلطان
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	سكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	أسواق الحجاز
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	بجوار مسجد القبلي
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	الدوحة (دولة قطر)
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	طريق سلوى - تقاطع رمادا
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	مركز الميناء
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	الكويت (دولة الكويت)
+٩٦٦ ٢ ٢٦١٠١١١	تليفون	الحوالي - شارع تونس

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على:
jbpublishments@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٧

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright ©2005, by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
"Jack Welch and The 4E's of Leadership" is in no way authorized or endorsed
by or affiliated with Jack Welch or General Electric. Nor is the book authorized
or endorsed by or affiliated with Jeffrey Inmelt, James McNerney, Lary Bossidy,
Robert Nardelli, or Vivek Paul, or the companies they lead or were formerly
associated with.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2007. All rights reserved. No part of this book may be
reproduced or transmitted in any form or by any means, electronical or
mechanical, including photocopying, recording or by any information storage
retrieval system without permission.

JACK WELCH AND THE 4E'S OF LEADERSHIP

How To Put GE's
Leadership Formula to Work
in Your Organization

Jeffrey A. Krames
Author of the international bestseller
THE Welch Way



**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

**إلى نانسي، ونوا، وجوشوا،
أحبائي الثلاثة المدهشين**

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

المحتويات

١	مقدمة
٢٣	الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة
٢٥	الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة
٤٩	الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز
٧٥	الفصل ٣: قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم
٩٥	الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ
١١٩	الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة
١٢٣	الفصل ٥: "انسف الماضي"
١٤٣	الفصل ٦: جعل تطوير القيادة على رأس الأولويات
١٥٩	الفصل ٧: التنفيذ هو كل شيء
١٧٣	الفصل ٨: التعزيز، والتمديد، والتوسيع
١٩٥	الفصل ٩: هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع
٢١١	كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب، وورش عمل الإدارة، وجلسات مراجعة الأداء
٢٢٧	شكر وتقدير

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

مقدمة

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

قائد المبادئ الأربعة هو القائد المثالي. إنه يتمتع بطاقة هائلة، ويستطيع توصيل رؤية الشركة بوضوح وإلهام الآخرين للأداء الجيد، وهو منافس عنيف، ودائماً ما يحقق الأهداف المالية للشركة.

الهدف من هذا الكتاب هدف رباعي:

١. شرح نموذج قيادة المبادئ الأربعة لجاك ويلش، والمعروف رسمياً باسم "المبادئ الأربعة للقيادة في جنرال إلكتريك" بوضوح وبعمق: تاريخه، وتطوره، وهكذا. وكما ستعرف لاحقاً، فإن نموذج المبادئ الأربعة نشأ بعد أن أصبح جاك ويلش رئيساً لشركة جنرال إلكتريك لأكثر من عقد من الزمان.
٢. تقديم طرق محددة يمكن تنفيذها لتطبيق النموذج لتحسين الإنتاجية في الشركة ككل. إن الأفكار العظيمة لا تكون ذات قيمة كبيرة ما لم يتم تطبيقها بكفاءة وفعالية. وخلال الكتاب، ستجد أفضل الممارسات والإجراءات التي يستخدمها قادة المبادئ الأربعة، والتي ستجعلك أنت والشركة أكثر إنتاجية ونجاحاً، إذا تم تطبيقها بانتظام.

مقدمة

٣. تأكيد فعالية نموذج قيادة المبادئ الأربعة عن طريق الاستشهاد بخبراء آخرين ممن يستطيعون تأييد وتعزيز وتطوير عناصر النموذج. قمنا باقتباس أقوال وآراء المفكرين الرواد في أنحاء الكتاب، وهي أقوال تجسد وتؤكد وتضيف إلى نموذج قيادة المبادئ الأربعة الأصلي. وتضم قائمة المؤلفين الذين نستشهد بهم أعلاماً بارزين مثل بيتر دراكر (The Practice of Management)، وبيتر سينج (The Fifth Discipline Fieldbook)، وجيم كولينز (Good to Great).

٤. توضيح أثر نموذج المبادئ الأربعة على "الجيل التالي" من قادة الشركات العظماء. في الجزء ٢ من الكتاب، سنلقي نظرة فاحصة على الطريقة التي استخدمها خمسة "خريجين" من مدرسة قيادة ويلش في تطبيق ما تعلموه وعلى الدروس المستفادة من أفعالهم واستراتيجياتهم.

على الرغم من أنه كانت هناك عشرات الكتب التي تمدح وتمجد مزايا وفوائد أساليب جاك ويلش في إدارة الأعمال، فإن ما تمت كتابته عن نموذج قيادة المبادئ الأربعة الذي وضعه جاك ويلش قليل للغاية. وهذا تجاهل فاضح من أدبيات الإدارة، لأن جاك ويلش -كما تشير الأرقام بوضوح شديد- يعرف قدراً هائلاً عما يتطلبه الأمر لإدارة شركة كبيرة بنجاح منقطع النظير، ونموذج قيادة المبادئ الأربعة هو جوهر هذا النجاح.

خلال السنوات التي تزيد على ٢٠ عاماً والتي قضاها جاك ويلش رئيساً لشركة جنرال إلكتريك، استطاع ويلش تحويل الشركة إلى شركة منتجات وخدمات هائلة القوة. لقد زاد قيمة الشركة أكثر من ٣٠ ضعفاً. وقد حقق معظم ما حققه عن طريق تحدي بعض التقاليد الأكثر رسوخاً في الشركة (عن طريق القيام بمئات من عمليات الاستحواذ مثلاً)، وعن طريق اتخاذ "القرارات الصعبة" (قام بتسريح أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل)، وعن طريق تغيير ثقافة الشركة الانعزالية المحافظة ضيقة الأفق (قام بطرد المخططين الاستراتيجيين للشركة وكان شديد الحرص على أن ينصت المديرين للموظفين).

ولكن الشيء الأكثر أهمية على الإطلاق هو أن ويلش كان يختار ويصنع وينمي القادة (خلال الفترة التي تولى فيها جاك ويلش قيادة جنرال إلكتريك، أفرزت الشركة عدداً من كبار المديرين التنفيذيين لشركات فورتشن ٥٠٠ يفوق أي شركة أخرى في

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

التاريخ). وقد قال ويلش ذات مرة مقولته الشهيرة: "أكثر الناس ذكاءً في العالم هم الذين يوظفون أكثر الناس ذكاءً في العالم"، ولكن الواقع أنه كان يبحث عما هو أكثر بكثير من الذكاء والأذكىاء.

وقد ساعده نظام مبادئ القيادة الأربعة في العثور على وتطوير القادة الذين ينسجمون مع ثقافة الشركة شديدة الديناميكية والفعالية والتي تركز على الأداء. وهؤلاء الذين كانوا يحققون درجات مرتفعة في جميع الفئات الأربع كانوا هم الذين يساعدونه في الأساس على تحقيق هدفه المتمثل في بناء الشركة الأكثر تنافسية في العالم.

ما السمات الأربع التي كان يشترك فيها هؤلاء القادة الأفاضل؟

قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

قائد المبادئ الأربعة يحفز الموظفين

قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

الطاقة. يقول ويلش إن الأشخاص الذين يتمتعون بالطاقة يحبون عبارة "هيا، انطلق". إننا جميعاً نعرف أناساً كهؤلاء؛ أولئك الذين يتمتعون بطاقة لا حدود لها، الذين ينهضون في كل صباح متلهفين على إنجاز المهمة الموكلة إليهم. هؤلاء هم الأشخاص الذين يتحركون بسرعة ٩٥ ميلاً في الساعة في عالم يتحرك بسرعة ٥٥ ميلاً في الساعة.

التحفيز. المحفزون يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء. هؤلاء يوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقاً لتلك الرؤية. والمحفزون يعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو مهمة أو هدف. إنهم يعترفون بفضل الآخرين ويمنحونهم التقدير بدون أنانية عندما تسير الأمور على خير ما يرام، ويسارعون إلى تحمل المسؤولية عندما تسوء الأحوال. لماذا؟ لأنهم يعرفون أن إشراك الآخرين في التقدير وتحمل اللوم بأنفسهم يحفز زملاءهم.

مقدمة

الحسم. هؤلاء الأشخاص الحاسمون هم من النوع التنافسي. إنهم يعرفون كيف يتخذون القرارات الصعبة بحق، ولا يسمحون أبداً لدرجة الصعوبة باعتراض سبيلهم أو إعاقة تقدمهم. هؤلاء هم القادة الذين لا يترددون لحظة في اتخاذ ما يسميه بيتر دراكر "قرارات الحياة أو الموت": التوظيف، والترقية، والطرْد.

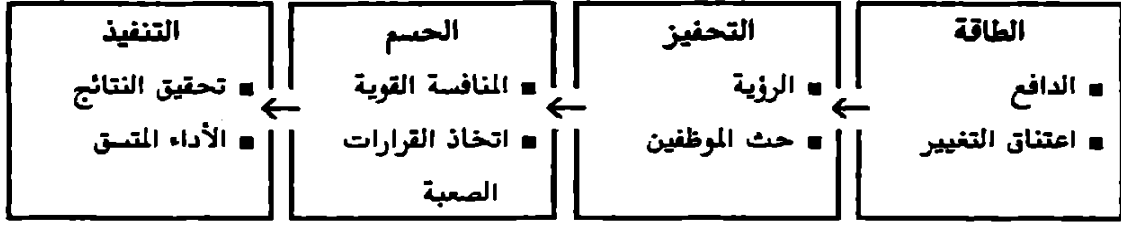
التنفيذ. المبادئ الثلاثة الأولى مهمة، ولكن بدون نتائج ملموسة قابلة للقياس، لا تكون مفيدة أو ذات قيمة بالنسبة للشركة. والأشخاص الذين ينفذون بفعالية يدركون أن النشاط والإنتاجية ليسا وجهين لعملة واحدة. وأفضل القادة هم الذين يعرفون كيف يحولون الطاقة والحسم إلى عمل ونتائج. إنهم يعرفون كيف يقومون بالتنفيذ.

المبادئ الخطية

لا أحد - بما في ذلك جاك ويلش نفسه - يزعم أن نموذج المبادئ الأربعة هو كل شيء في القيادة. فعلى سبيل المثال، هناك شروط أساسية واضحة للمبادئ الأربعة. صفات مثل الاستقامة، وحسن السلوك، وأخلاقيات العمل هي عنوان القيادة؛ إنها ثمن دخول عالم القيادة. وبدون هذه الصفات، من المحتم أن يكون القائد ناقص الكفاءة والأهلية. فالمدبر الذي يرى الآخرون أنه يقتدر إلى الاستقامة مثلاً قد يمتلك كل طاقة العالم، ولكنه لن يحظى على الأرجح باحترام وتقدير زملائه ولن يمتلك البوصلة الأخلاقية التي يوجه بها قيادته.

وهناك أيضاً صفات "تتبع" المبادئ الأربعة. خلال موسم الانتخابات الرئاسية الأخير، استخدم ويلش (في مقال تم نشره في جريدة وول ستريت جورنال) نموذج المبادئ الأربعة لتقييم المتنافسين الرئاسيين الديمقراطيين (ويجب أن نذكر هنا أن ويلش جمهوري عتيد). وعند تصنيف المرشحين، أضاف ويلش عنصراً إضافياً إلى صيغة القيادة الخاصة به: الحماس. يعتقد ويلش بشدة أن أي نموذج للقيادة يجب أن يضم عنصر الحماس. فأفضل القادة هم هؤلاء الذين يملؤهم الحماس لما يفعلونه حتى النخاع.

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش



لذا فإن المبادئ الأربعة تقع في مكان ما بين الاستقامة والحماس. إنها تتداخل وتتفاعل بالطبع، ولذلك ليس من الممكن وضعها في ترتيب جامد صارم. ومع ذلك، وكما هو موضح في الشكل السابق، فإن هناك تسلسلاً منطقياً معيناً لها.

الأمر كله يبدأ بالطاقة. فبدون الطاقة، سيواجه المدير صعوبة بالغة في تحفيز الموظفين، والمدير الذي لا يستطيع تحفيز الموظفين سيفتقر إلى الحسم وسيعاني كثيراً في التنفيذ.

والتحفيز يعني إلهام الآخرين، وهو شيء يتفق جميع مفكري الإدارة الرواد تقريباً على أنه أساسي للقيادة الفعالة. ويوضح جون كوتر من مدرسة هارفارد للأعمال Harvard Business School أن القيادة في شركة ضخمة ومعقدة تشتمل على ثلاث "عمليات فرعية".

فبالإضافة إلى تحديد الاتجاه وتنظيم الموظفين، ينبغي أن يمتلك القائد القدرة على التحفيز والإلهام؛ ويعني هذا أن يحافظ على تحرك الموظفين "في الاتجاه الصحيح، برغم العقبات السياسية والبيروقراطية الكبرى وضعف الموارد، نحو التغيير عن طريق الاستجابة للاحتياجات، والقيم، والمشاعر الإنسانية الأساسية، التي تكون غير مستغلة في معظم الأحوال".

جاك ويلش ١٠١

ليست هناك الكثير من الوظائف التي تبلغ درجة تعقيدها درجة تعقيد وظيفة كبير المديرين التنفيذيين لشركة كبيرة. كتب خبير الإدارة الأسطوري بيتر دراكر ذات مرة يقول إن وظيفة كبير المديرين التنفيذيين معقدة بنفس درجة تعقيد توجيه الأوبرا تماماً: "لديك نجوم الفرقة الموسيقية ولا تستطيع إصدار الأوامر لهم؛ ولديك الطاقم

مقدمة

المعاون والأوركسترا؛ ولديك أولئك الذين يقفون في الكواليس؛ ولديك الجمهور. وكل مجموعة من هؤلاء مختلفة تماماً عن بقية المجموعات".

ومن المؤكد أن القيام بكل شيء بالشكل الصحيح قد أصبح أكثر صعوبة بكثير اليوم عما كان عليه منذ ٥٠ عاماً مضت. أوضحت دراسة حديثة استمرت لمدة ١٢ شهراً أن ٢٥٪ من كبار المديرين التنفيذيين لأكبر شركات فورتشن ٥٠٠ إما يستقيلون وإما يطردون.

أصبح جاك ويلش كبير المديرين التنفيذيين لشركة جنرال إلكتريك في عام ١٩٨١. وكان ذلك -بالمصادفة- خلال فترة مضطربة تغيرت فيها العديد من قواعد لعبة الشركة بشكل جذري ونهائي. العولمة، وثورة الكمبيوتر الشخصي، وإعادة هيكلة الشركات، جميع هذه القوى اجتمعت في بداية الثمانينيات من العقد الماضي لتقلب عالم الأعمال رأساً على عقب.

في ذلك العام الأول له كرئيس تنفيذي، في رأي الكثير من المراقبين داخل وخارج الشركة، كان ما فعله ويلش يسهم في هدم الشركة بأكثر مما يسهم في إنقاذها. لقد كان يعتقد أن حجم جنرال إلكتريك الضخم يعوق بشدة تقدم الشركة، التي أصبحت (في رأيه) مترهلة وبيروقراطية. وعندما تولى قيادة الشركة، كانت جنرال إلكتريك ووحدات العمل الاستراتيجية الـ ٤٣ التابعة لها ينظر إليها باعتبارها نموذجاً للشركات، ولكن في الوقت الذي كانت فيه الشركة موضوع دراسة مدارس وكليات التجارة والأعمال، أصبح الأساس التنظيمي لها عائقاً ضخماً. وعلى الرغم من أن مديري الشركة الكبار كانوا لا يزالون يشعرون بالزهو والخيلاء، فإن أداء الشركة -وأسعار الأسهم- كان في انحدار.

إما أن تكون الأفضل في عملك، وإما لن تستمر فيه لوقت طويل.

واستجابة لتلك الرؤى، تصرف ويلش بحسم: قام ببيع أكثر من ١٠٠ مشروع تابع للشركة، وفصل أكثر من ١٠٠,٠٠٠ موظف من موظفيها. وبعد ثلاثة أعوام من الانقلاب الداخلي المؤلم، وإعادة الهيكلة الجذرية تحت قيادة ويلش، لم يعد من السهل التعرف على الشركة القديمة الضخمة.

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

ولكن تلك كانت مجرد بداية. أطلق ويلش على إعادة الهيكلة الهائلة التي أوضحناها للتو اسم "مرحلة المعدات" من عملية التغيير. وكانت المرحلة التالية (الأكثر أهمية بالنسبة لقوة وعافية الشركة، والأكثر خطورة أيضاً) هي المرحلة التي أسماها ويلش "مرحلة البرامج". وقد ركزت مرحلة التغيير الثانية تلك على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وهما عاملان كان ويلش يعتقد أنهما إما يحققان نجاحاً هائلاً للشركة وإما يدمرانها تماماً في العقود التالية.

وبالطبع فإن ويلش هو الذي خلق بنفسه مشكلة تدني الروح المعنوية للموظفين من خلال عشرات عمليات الانفصال والتقسيم، ومن خلال فصل أكثر من ١٠٠,٠٠٠ موظف. وقد أصبح يعرف الآن أن عليه أن يعكس الأمور. كان عليه أن يجد وسيلة للوصول إلى أعماق الشركة وإحداث تغييرات كبرى. لم يكن عليه فقط إعادة رفع معنويات موظفيه، وإنما كان عليه أيضاً حملهم على الأداء بمستوى أعلى بكثير. لم تكن العودة إلى الصفر كافية؛ فقد كان على الشركة تحقيق مستويات إنتاجية غير مسبوقة.

كان أحد الجوانب الأساسية لهذا التحدي يشتمل على جعل الشركة تتحول من المنظور الداخلي إلى المنظور الخارجي، والتركيز على السوق. وقد فعل هذا جزئياً من خلال استبدال المديرين بالجملة؛ تخلص ممن يركزون على الداخل وجلب أشخاص مستعدين للانتباه إلى إشارات السوق. ومع مرور بعض الوقت، كان قد استبدل جميع مديري الشركة الكبار تقريباً، ووضع مكانهم أولئك الذين اختارهم بعناية من الخارج.

ولكن هذا لم يكن تفويضاً لمسئولية قيادة التغيير؛ لقد كان الأمر أبعد ما يكون عن هذا! فخلال عملية التغيير واسعة النطاق في الشركة، كان ويلش يقود العملية بنفسه. لقد تعامل مع مسألة أن الناس لا يتعاملون بشكل جيد مع التغيير على أنها حقيقة مسلمة. كان يشعر أن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تسود بها أفكاره واستراتيجياته الشركة هي أن يقود التغييرات بنفسه، شخصياً. كان عليه أن يكون "واجهته" لجميع مبادراته التي حققت الآن شهرة عريضة، والتي تمتد من استراتيجية "رقم ١ رقم ٢"، إلى مبادرة "سيجما ٦".

مقدمة

التركيز على الخارج

قائد المبادئ الأربعة يفهم درساً مهماً للغاية (علمنا إياه بينر دراكر وتعلمه منه جاك ويلش)، وهو أن النتائج توجد في الخارج، في السوق؛ حيث يتخذ العملاء قراراتهم، إن النتائج لا توجد داخل قاعات الشركة، بغض النظر عن مدى التحليل الذي قد تحظى به تلك القاعات. يقول جاك ويلش: "لقد كانت جنرال إلكتريك موجهة من الداخل إلى الخارج لما يزيد على عقد من الزمن. والتوجه من الخارج إلى الداخل الآن فكرة رائعة". كما أنه وعد بأن شركته من ذلك الوقت فصاعداً "لن تطرح أي منتج لم يتم التفكير فيه من وجهة نظر العملاء".

وقصة تحقيق ذلك الهدف - كيفية كسب قناعة مئات الآلاف من الموظفين في نهاية الأمر- تشتمل على دروس أساسية شديدة الأهمية للمديرين في أي شركة بأي حجم.

نشأة نموذج المبادئ الأربعة

لم يتوصل جاك ويلش إلى رؤيته الخاصة بقائد المبادئ الأربعة بين عشية وضحاها. وفي الواقع، لقد تبني العديد من نماذج القيادة المختلفة أثناء الرحلة، وكان كل نموذج منها بمثابة تنقيح للنموذج السابق له.

على سبيل المثال، في سنواته الأولى ككبير المديرين التنفيذيين بالشركة، قام ويلش بإنشاء نموذج سابق لنموذج المبادئ الأربعة. كانت مكونات هذا النموذج هي "العقل"، و"القلب"، و"الغريزة". يشير "العقل" بالطبع إلى ذكاء وكفاءة ومقدرة الشخص. و"القلب" يعني مهارات التوحد والتفهم، التي كان ويلش يعتقد أنها ضرورية لإنشاء وتطوير الشركة المنفتحة الصريحة الواضحة التي كان يحاول بناءها. و"الغريزة" - كما يوحي الاسم - تعني مستوى من الثقة بالذات كافياً لاتخاذ القرارات الصعبة.

كان ويلش يعتقد أن العثور على قادة لديهم "العقل" أسهل كثيراً من تنمية قادة لديهم

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

”قلب“ و”غريزة“. هناك الكثير من المديرين الأذكياء، كما كان ويلش يرى، ولكن لم يكن هناك الكثيرون ممن لديهم الثقة الكافية لاتخاذ القرارات الصعبة والتوحد الكافي لتعريف الصراحة والوضوح والصدق.

وقد يكون تركيز ويلش على صفتي القلب والغريزة التوأمتين مدهشاً بالنسبة للبعض. فهو، على أي حال، اكتسب شهرته كقائد شركة ”عقلي“ قابس (وفي الواقع، أطلقت عليه مجلة فورتن لقب أحد أكثر الرؤساء قسوة في أمريكا؛ وهو لقب ظل يكرهه حتى يوم تقاعده).

إلا أن أفعال ويلش ونموذج ”العقل، والقلب، والغريزة“ كانت متسقة تماماً من وجهة نظر ويلش. فمن وجهة نظره، كانت قرارات فصل الموظفين أصحاب الأداء المتدني وبيع المشاريع الخاسرة نابعة من اعتناقه الشخصي لنموذج العقل، والقلب، والغريزة. لقد كان قائداً شديد التنافسية يحب أن يفوز، ويحب أن تفوز شركته. كان عليه التوصل إلى الخطة المناسبة (العقل)، واتخاذ القرارات الصعبة التي تتطلبها الخطة (الغريزة)، وكسب الموظفين إلى صفه (القلب).

أنماط القادة الأربعة وفقاً لويلش

إلى هنا أدى نموذج ”العقل، والقلب، والغريزة“ دوره مع ويلش. وفي بداية التسعينيات من القرن العشرين، كتب ويلش يصف ما أسماه أنماط التنفيذيين الأربعة. وقد أصبح هذا الهيكل -الذي تم استخدامه بعدها مباشرة في تقييم مديري شركة جنرال إلكتريك- إحدى الأدوات الفعالة في صندوق أدوات ويلش. وباختصار، كانت تلك الأنماط كالتالي:

قادة النمط ١ يحققون الالتزامات (المالية وغيرها)، ويؤيدون قيم الشركة. ومن الواضح أن هؤلاء هم من يجب الاحتفاظ بهم.

قادة النمط ٢ لا يحققون الأهداف المالية ولا يؤيدون قيم الشركة. هؤلاء القادة فرضوا على ويلش أحد القرارات الأكثر سهولة بشأن الموظفين، وهو التخلص منهم.

مقدمة

قادة النمط ٣ لا يحققون الالتزامات قصيرة الأجل (أهداف الدخل مثلاً) ولكنهم يؤيدون قيم الشركة. قال ويلش إنه يجب منح هؤلاء المديرين حسني النية فرصة أخرى (المقصود: يجب وضعهم في وظائف تناسب مهاراتهم بشكل أفضل).

قادة النمط ٤ يحققون الالتزامات ولكنهم لا يؤيدون قيم الشركة. هذه المجموعة فرضت على ويلش أحد القرارات الأكثر صعوبة. فما الذي تفعله مع شخص دائماً ما يحقق أهدافه المالية ولكنه يهزأ بنظام القيم الخاص بالشركة؟

تلك الدراسة لنماذج القادة مثلت نمطاً جديداً من تقييم القيادة. أصبح تقييم ويلش -الذي يجمع بين الأداء والقيم- نموذجاً يحاكيه القادة الآخرون.

وقد قام ويلش لاحقاً بتبسيط تصنيف "الأنماط الأربعة" إلى نظام تصنيف يقوم على تصنيفات (أ)، (ب)، (ج).

أصحاب النمط (أ) يؤيدون القيم ويحققون الأرقام المطلوبة. إنهم يوضحون رؤية الشركة في جميع أنحاء الشركة بينما يعملون على الاهتمام بأعمال الشركة وأهدافها. وهؤلاء هم القادة الذين عمل ويلش وفريقه بأقصى جهد من أجل الحفاظ عليهم.

أصحاب النمط (ب) يؤيدون القيم ولكنهم لا يحققون الأرقام دائماً. مرة أخرى، شعر ويلش أن هؤلاء الأفراد يجب منحهم فرصة للنجاح؛ إما في وظيفتهم الحالية وإما في وظيفة أخرى.

قائد المبادئ الأربعة يزيل فجوة المصادقية

الاحتفاظ بأشخاص لا يعتنقون ولا يؤيدون قيم الشركة -بنيرون القطن، ويستاترون بالأضواء، أو يعملون بأي شكل آخر ضد نظام القيم الخاص بالشركة- يصنع في النهاية فجوة مصادقية. وذلك فخ لا يقع فيه قادة المبادئ الأربعة. ولأنهم يدركون جيداً العواقب الوخيمة للمعايير المزدوجة، فإنهم يدعمون الفئة (أ) ويتخلصون من الفئة (ج). وكان الحفاظ على رضا وسعادة أفراد الفئة (أ) أولوية قصوى من أولويات ويلش. تحت رئاسته، احتفظت جنرال إلكتريك بنسبة ٩٩٪ من أفراد الفئة (أ) وكانت أيضاً تقوم بدراسة فاحصة شاملة في كل مرة تفقد فيها أحد هؤلاء.

هاند المبادئ الأربعة، صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

أصحاب النمط (ج) لا يؤيدون التقييم ولكنهم قد يحققون الأرقام. في النهاية، توصل ويلش إلى أن المديرين (حتى أصحاب الإنتاجية العالية منهم) الذين لا يؤيدون قيم الشركة يجب التخلص منهم. فقد توصل ويلش إلى أن الشركة لا يمكن أن تنجح على المدى البعيد إلا إذا كان الفريق بالكامل يعمل وفقاً لنفس التقييم والمبادئ.

وقد توصل ويلش أيضاً إلى أن محاولة تحويل مدير من الفئة (ب) أو (ج) إلى الفئة (أ) هو، في معظم الأحوال، أمر أكثر إزعاجاً مما يستحق. أوضح ويلش قائلاً: "إنه تمرين العجلة الدوارة. ادفع أصحاب الفئة (ج) إلى شركات الفئة (ب) أو شركات الفئة (ج)، وسوف ينجحون بشكل جيد للغاية... إننا شركة من فئة (+). إننا نريد لاعبين من الفئة (أ) فقط. ويمكننا الحصول على أي شخص نريده. اهتم بأفضل لاعبيك. كافئهم. قم بترقيتهم. ادفع لهم أجوراً سخية. امنحهم الكثير من خيارات الأسهم".

ولكن كان لابد من القيام بالمزيد من التعديل والتحسين. وفي النصف الأخير من التسعينيات، كان ويلش في طور إنشاء نموذج قيادة جديد آخر؛ نموذج كان من شأنه أن يقوده أخيراً إلى نموذج المبادئ الأربعة.

وثيقة السمات الخمس

في أحد أيام صيف عام ١٩٩٧، جلس ويلش لكتابة مذكرة بخط اليد (كان مازال لا يستخدم الكمبيوتر كثيراً في تلك الأيام). منح تلك المذكرة عنوان "أفضل القادة"، وبدأها بتوضيح ما يعتقد أنه سمات المديرين العظماء.

في أعلى القائمة، كانت الصفات التي ستطور بعد ذلك لتصبح ثلاثة من المبادئ الأربعة، وتلك هي: الطاقة، والتحفيز، والحمس. وقد وضعت وثيقة السمات الخمس أساس نموذج قيادة المبادئ الأربعة لويلش، والذي قام بوضعه بعد ذلك بعامين.

قائد المبادئ الأربعة يكره البيروقراطية، ويظهر قوة هائلة، ويضع معايير أداء عالية

القادة الأكثر فعالية يضعون معايير أداء عالية لمرءوسيه المباشرين ويحرصون على قياس الجميع وفقاً لهذه المعايير. إنهم صرخاء وصادقون مع الجميع، خاصة أولئك الذين لا يؤدون وفقاً للمعايير المطلوبة. إنهم يدركون أن مصداقيتهم تكون على المحك كل يوم، وهم يناضلون من أجل الحفاظ على تلك المصداقية والبناء عليها عن طريق ترقية وتشجيع أصحاب الإسهام والأداء العالي والتخلص من أصحاب الأداء المتدني.

في تلك الوثيقة، أكد ويلش بقوة أيضاً على أن أفضل القادة هم القادة غير البيروقراطيين. كان ويلش يعتقد أن الشخص "البيروقراطي" هو أحد أسوأ الأشياء التي يمكن أن يطلق عليها اسم قائد. البيروقراطيون يتخذون جانب الأمان؛ فهم لا يحبون التغيير، أو "الحياة السريعة" (أحد الأشياء المفضلة لدى ويلش)، ولا يأتون إلى العمل مستعدين لإعادة كتابة أجندتهم. إنهم يدمرون العمل. البيروقراطيون هم المشكلة، وليس الحل. لهذا السبب كان ويلش يستغل كل فرصة سانحة لتخليص الشركة من البيروقراطية التي تقتل القوة الدافعة.

كان ويلش أيضاً يربط بين كلمة المدير وبين السيطرة على الأفراد وتقييدهم وإعاقتهم؛ وهو مستوى عالٍ من البيروقراطية، ولكنه من نفس جنس البيروقراطية. لذا، كان ويلش حريصاً على تسمية مديري الشركة باسم *القادة*.

هل هي حقاً هزيمة أخيرة لويلش؟

كان سجل ويلش، كما ذكرنا، مثيراً للجدل طوال السنوات العديدة التي قضاها كرئيس لشركة جنرال إلكتريك وكبير المديرين التنفيذيين بها. لذا، لم تكن مفاجأة بالنسبة لمراقبي الشركة أن يصبح الإجراء الأخير، وربما الأكثر جرأة، لويلش هو الأكثر إثارة للجدل على الإطلاق.

في عام ٢٠٠٠، قام ويلش بأكثر الأعمال جرأة في حياته المهنية: الاستحواذ على شركة التكنولوجيا "هاني ويل" بمبلغ قدره ٤٥ بليون دولار. فعندما علم ويلش أن الشركة يتم بيعها (كانت شركة "يوناييتد تكنولوجيز" على وشك تقديم عرض ضعيف للشركة). تدخل بأن أرسل بالفاكس عرضاً مكتوباً بخط اليد إلى مجلس إدارة هاني ويل بينما كان المجلس يدرس عرض يوناييتد تكنولوجيز. ولشهور عديدة، بدا وكأن ويلش قد انتزع الصيد من قبضة أحد المنافسين. إلا أنه عندما توقفت الصفقة في عام ٢٠٠١ (لأسباب خاصة بالاحتكاك)، كان النقاد متلهفين على إعلان أن ويلش قد فشل وفقد لمسته السحرية.

ونتيجة لعملية الاستحواذ التي لم يكتب لها أن تحدث، كتب محرر واشنطن بوست تي. آر. ريد في كتابه الناجح الشهير *The United States of Europe* يصف السنة الأخيرة لويلش بأنها نعي لحياته المهنية. ففي فصل بعنوان "معركة ووترلو الخاصة بويلش" *Welch's Waterloo* صرح ريد بما يلي: "عن طريق إنهاء حياته المهنية بفشل على نطاق عالمي، أصبح ويلش رمزاً مشوهاً، وأصبح الآن عرضة للنقد واللوم والتقويم من جانب وسائل الإعلام المتقلبة ومجتمع الأعمال الذي كان قد وضعه سابقاً في أعلى مكانة".

كان السيد ريد محقاً، في جانب واحد على الأقل مما قاله: فوسائل الإعلام "المتقلبة" أعلنت حرب الانتقادات على ويلش بالفعل. فعادة صنع الأبطال

مقدمة

والمشاهير من مجرد بشر عاديين، ثم نقدم وإسقاطهم فيما بعد عند أول بادرة للضعف أصبحت إحدى وسائل التسلية الأمريكية الممتازة.

وفي ظل المديح والإطراء والأوسمة والنياشين التي حصل عليها ويلش في السنوات الأخيرة، أصبحت قصته ناضجة وجاهزة للقطف. (حتى جريدة وول ستريت جورنال شاركت في الأمر عن طريق التحدث عن مشكلات ويلش الشخصية المرتبطة بزواجه الثاني الفاشل وحزمة التقاعد "المفرطة". وقد وضع ويلش لاحقاً حداً لهذه القصة عن طريق موافقته على إلغاء حزمة التقاعد ودفع مقابل ما حصل عليه حتى ذلك الوقت).

ومع ذلك، وعلى الرغم من تنبؤات جميع النقاد، فإن أصول ويلش -التي تم حسابها بعدة طرق مختلفة- لم تتعرض لأي ضربة قاضية. فعندما أصدر ويلش مذكرات القيادة الخاصة به بعنوان: Jack: Straight from the Gut، في ١١ سبتمبر، ٢٠٠١ (نفس يوم الهجوم على الولايات المتحدة الأمريكية)، كان المشترون حشوداً هائلة، مما ساعد ويلش على بيع ما يقرب من مليون نسخة من الكتاب الطويل على الرغم من الدعاية الفاترة. هذا جعل من الكتاب أحد كتب الأعمال الأكثر مبيعاً على مر التاريخ، وساعد في تبرير حصول جاك على ما يزيد عن ٧ ملايين دولار من دار نشر وارنر بوكس مقدماً لكتابة الكتاب.

وهكذا، وبالرغم من "خطايا" ويلش، فقد كان هناك جمهور كبير شديد الاهتمام والحماس لسماع ما يقوله. ومع ذلك، فإن العديد من المديرين في الولايات المتحدة يعتقدون أن عصر ويلش قد ولى إلى غير رجعة.

وفي حين أن العديد من الناس في مجال الأعمال في أمريكا رأوا ويلش على أنه بضاعة فاسدة إلى حد ما، فإن الرؤية في الشرق كانت مختلفة إلى حد بعيد. ففي آسيا، تصدرت كتب ويلش قوائم الكتب الأفضل مبيعاً لفترة طويلة بعد فشل صفقة الاستحواذ على هاني ويل، وطوال عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤،

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

والشهور الأولى من عام ٢٠٠٥. لقد بدأ القراء الآسيويون غير مهتمين بحق بالخلافات والمشتتات التي أسرت قراء الأعمال الأمريكيين.

سلوك شراء الكتب للمهتمين بكتب الأعمال في بلدان آسيا أكد هذا: ففي أماكن مثل تايلاند، وسنغافورة، واليابان، والهند، كان القراء مهتمين بأساليب الإدارة أكثر كثيراً من اهتمامهم بالشخص نفسه. لقد كانوا يريدون أن يكونوا مثل ويلش، أو على الأقل يمارسون القيادة مثله، ولم يبالوا كثيراً بالقصص الثقافية العابثة التي غرقت فيها وسائل الإعلام الغربية.

لقد فهم المهتمون بمجال الأعمال في تلك الدول الآسيوية شيئاً مهماً عن ويلش لم تفهمه شركات الصحف والإعلام الأمريكية "المتقلبة". فحقيقة أنه كان مديراً تنفيذياً كبيراً صادف بعض المتابعين والإخفاقات في عامه الأخير ككبير المديرين التنفيذيين ليست هي لب القضية؛ وإنما الأمر الأكثر أهمية هو نجاح ويلش الهائل، وحقيقة أنه قام بإنشاء قاموس جديد وطريقة جديدة في مجال الأعمال؛ خريطة طريق أرشدت المديرين إلى طريقة أفضل لإدارة الشركات الكبيرة.

وببساطة، لقد كانوا مهتمين أكثر بما قام به ويلش بشكل صحيح وليس بما أخطأ في القيام به. وكما ستعرف في الفصل ٢، فإن التركيز والبناء على نقاط القوة أكثر أهمية بكثير من محاولة البناء على نقاط الضعف. وكما صرح بيتر دراكر منذ نصف قرن مضى: "يستطيع المرء أن يبني على نقاط القوة فقط... وأعظم الأخطاء هو محاولة البناء على نقاط الضعف".

نموذج القيادة الحقيقية في جنرال إلكتريك

كانت المبادئ بمثابة نسخة مختصرة من مفهوم القيادة الأصلي لويلش. فنموذج القيادة الحقيقية Authentic Leadership Model كان يضم المبادئ الأربعة ولكنه كان

مقدمة

يصف أيضاً القائد المثالي من وجهة نظر ويلش بعمق أكبر من أي نموذج أو صيغة سابقة له. هذا النموذج المفصل كان يتكون من ١٢ سمة تصف القائد الحقيقي من وجهة نظر ويلش، وهي كالتالي:

■ **القادة الأقوياء يقودون بواسطة الشخصية/الاستقامة.** أفضل القادة هم الأكثر استحقاقاً للثقة.

■ **القادة الأقوياء يتمتعون بالكفاءة/الفطنة.** إن لديهم غريزة خاصة بمجال الأعمال؛ شعور داخلي يوجههم بشكل ممتاز.

■ **القادة الأقوياء أصحاب تفكير شامل.** كانت أولى مبادرات ويلش على مستوى الشركة هي العولة، وكان يريد من جميع قادته امتلاك عقلية عالمية شمولية.

■ **القادة الأقوياء يركزون على العملاء.** إنهم يفهمون جيداً مبدأ دراكر: العميل وحده هو الذي يستطيع تحديد غاية الشركة أو المشروع التجاري.

■ **القادة الأقوياء يرحبون بالتغيير ويزيدون البيروقراطية.** سأل أحد المديرين ويلش ذات مرة عما يجب أن يقوله للموظفين عندما يسألونه متى ستنتهي عملية التغيير. وأجاب ويلش: "أخبرهم بالحقيقة؛ التغيير لا ينتهي أبداً".

■ **القادة الأقوياء متواصلون جيدون، ومتعاطفون.** القادة الحقيقيون لا يعرفون كيف يتحدثون فحسب، ولكنهم يعرفون أيضاً كيف ينصتون. إنهم متعاطفون (لديهم "قلب")، ولا يصدرون الأوامر بغلظة لمرءوسيه.

■ **القادة الحقيقيون يشكلون فرق عمل تتميز بالفعالية.** أفضل القادة يعرفون أنه لكي يحققوا أهدافهم ويتجاوزوها، فإنهم بحاجة إلى مساعدة أفضل الأفراد.

■ **أفضل القادة يركزون على تحقيق أهداف الشركة.** الإسهامات الفردية لا تكون ذات معنى إلا عندما تساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

- أفضل القادة لديهم طاقة هائلة وقدرة على تحفيز الآخرين على الأداء الراقى. أفضل القادة يوضحون الرؤية ويقتنعون الآخرين بتنفيذها.
- القادة الأقوياء لديهم "حماس معدي". هذا الحماس يقوم بدور "مضاعف القوة" بينما تزداد قدرات الشركة.
- القادة العظماء يحققون وينجزون الأهداف. إنهم يحققون الأهداف المالية للشركة وغيرها من الأهداف الأساسية، ويتجاوزون تلك الأهداف أيضاً.
- أفضل القادة يحبون ما يفعلون. إنهم يستيقظون في كل يوم مستعدين ومتحفزين لإنجاز المهمة الموكلة إليهم. فبالنسبة لهم، العمل ليس عملاً، إنه الشيء الذي يحبونه.

أوضح نموذج القيادة الحقيقية بالتفصيل نمط القائد الذي كان ويلش يبحث عنه. فأفضل المديرين لديهم "أسلوب غير مقيد"؛ وهو المصطلح الذي استخدمه ويلش لوصف أسلوب القيادة الصريح المنفتح. وبالمعنى الذي استخدم به ويلش المصطلح، فإن القادة غير المقيد هم أولئك الذين يعرفون أن العملاء هم الذين يحددون هدف الشركة، والذين يتقبلون التغيير ويعتقدونه، ويكرهون البيروقراطية، ولا يطالبون موظفيهم بأي شيء ليسوا مستعدين للقيام به بأنفسهم، والذين يتمتعون بطاقة وقدرة لا حدود لهما.

إنهم يعرفون كيفية بناء فريق عمل وكيفية تحقيق النتائج المطلوبة. تلك هي السمة القيادية التي مكنت ويلش من تحويل شركة جنرال إلكتريك إلى أكثر شركات العالم قيمة.

ونستطيع بالتأكيد أن نرى جذور المبادئ الأربعة في نموذج القيادة الحقيقية. فمن عدة وجوه، نرى أن سمات هذا النموذج متضمنة في نموذج المبادئ الأربعة. فعلى سبيل المثال، القائد "المحفز" غالباً ما يكون شخصاً يتواصل بشكل جيد، وصاحب تعامل جيد مع العملاء، وقادر على تحقيق النتائج المطلوبة، وهكذا.

هل أنت قائد حقيقي؟

يقول البعض إن جاك ويلش ولد ليقود شركة كبرى. ومن جانبه، كان ويلش يعتقد أن القادة يصنعون، ولا يولدون. في الفصول التالية، سوف نناقش كل مبدأ من المبادئ الأربعة بإسهاب، وفي نهاية كل فصل، سيجد القراء فرصة لتقييم أنفسهم وتقييم نتائجهم فيما يتعلق بكل مبدأ.

وقبل الانخراط في شرح المبادئ، خذ بضع دقائق لتقييم نفسك في كل صفة/سمة من السمات الـ ١٢ التي يحتوي عليها نموذج القيادة الحقيقية الذي وضعه ويلش. الاستقامة والقدرة على بناء الثقة هما رسم الدخول إلى عالم القيادة الخاص بويلش. ولكن صفات أخرى -مثل القدرة على التفكير الشمولي، وبناء فرق عمل قوية، وتحفيز الآخرين على الأداء بمستوى عالٍ- هي التي تصنع كل الفارق بعد تجاوز تلك الحدود الأولية.

صنف نفسك فيما يتعلق بكل من السمات على مقياس متدرج من ١ إلى ٥:

٥ يعني أنك توافق بشدة على العبارة.

٤ يعني أنك توافق على العبارة.

٣ يعني أن العبارة لا تتصل بمجال عملك أو بوظيفتك.

٢ يعني أنك تختلف مع العبارة.

١ يعني أنك تختلف بشدة مع العبارة.

٥ ٤ ٣ ٢ ١ أتمتع بمستوى عالٍ من الاستقامة

٥ ٤ ٣ ٢ ١ لدي غريزة رائجة في مجال الأعمال

٥ ٤ ٣ ٢ ١ لدي منظور شامل

٥ ٤ ٣ ٢ ١ أفكر في العملاء أولاً

٥ ٤ ٣ ٢ ١ أنظر للتغيرات على أنها فرص للتطور

٥ ٤ ٣ ٢ ١ أتواصل بأسلوب فعال

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

١	٢	٣	٤	٥	أستطيع بناء الفرق بكفاءة وفعالية
١	٢	٣	٤	٥	ساعدت الشركة على تحقيق أهدافها
١	٢	٣	٤	٥	أستطيع تحفيز الزملاء على الأداء العالي
١	٢	٣	٤	٥	أتمتع بحماس شديد معي
١	٢	٣	٤	٥	دائماً ما أحقق الأهداف المالية أو أتجاوزها
١	٢	٣	٤	٥	أحب عملي

الآن احسب درجاتك. إذا كان مجموع درجاتك:

٥٠ أو أعلى: لديك طاقم الموظفين المناسب (حسب تقديرك على الأقل!). كان ويلش ليسميك "لاعباً من الفئة (أ)".

٤٠-٤٩: أنت تقف على قدمين ثابتتين، ولديك المواد الخام اللازمة لتكون قائداً حقيقياً.

٣٠-٣٩: هناك مجال للتحسين. ولكن اطمئن وتشجع: عن طريق القيام بالبنود والإجراءات العملية التالية، يمكنك دعم وتعزيز مهاراتك القيادية وتطورك.

٢٠-٢٩: هذا النطاق أقل من المتوسط. إنك تفتقد إلى الخبرة أو إلى القدرة القيادية الطبيعية. فكر في الاستعانة بمعلم ناصح لمساعدتك في التطور والتحسين. كما يمكنك أن تسجل اسمك في دورات ومقررات تعليم القيادة، وتقرأ بنهم كل ما يمكن أن تقع يداك عليه من كتب القيادة، وتستمر في ذلك. المثابرة هي إحدى صفات القيادة الأساسية.

٢٠ أو أقل: وفقاً لتقييمك الشخصي، فإنك ضمن نسبة الـ ١٠٪ الأقل قدرة على القيادة. لم يخلق جميع الناس ليصبحوا قادة بالطبع. واليك أحد أسباب هذا: على الرغم من أنه من الممكن تعلم العديد من جوانب القيادة، فإن سمات مثل الاستقامة، والشخصية، واستحقاق الثقة لا يمكن تعلمها (ليس بالنسبة لشخص بالغ على الأقل).

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ **طور منظوراً خارجياً.** للتأكد من أنك تحصل على منظور خارجي لشركتك وعروضها، قم بزيارة نفس صالات العرض التي يزورها عملاؤك. اخرج إلى السوق (الأسواق) أياً كان موقعها. عن طريق وضع نفسك دائماً في مكان العملاء، ستكون لديك فرصة لرؤية شركتك من منظور عملائك؛ وتلك ميزة غاية في الأهمية في سوق اليوم سريع الحركة والتقلب.

□ **شن الحرب على البيروقراطية.** اجعل هذا أولوية قصوى! (كان ويلش يهدف للقضاء على البيروقراطية في جنرال إلكتريك منذ البداية). تخلص من النماذج والاستمارات والموافقات التي لا لزوم لها. قم بإنشاء فرق تبادلية المهام. اعمل على هدم الحواجز والجدران عن طريق تشجيع أي موظف في الشركة على إرسال رسالة بريد إلكتروني إليك، بغض النظر عن منصبه أو موقعه. بشكل رمزي؟ كلا؛ بشكل حقيقي! أحد عناصر القضاء على البيروقراطية هو التخلص من الحدود التي تفصل الإدارة العليا عن الموظفين الذين يقومون بنصيب الأسد من العمل.

□ **قم بتعيين وترقية القادة المتحمسين.** لا يمكن اصطناع الحماسة أو تزييفها لوقت طويل. اسع لتعيين وترقية القادة المفعمين بالطاقة والمتحمسين للعمل الذي يقومون به. سيكون لهذا عوائد ومردودات هائلة على جميع مستويات الشركة.

□ **ابحث عن طرق جديدة لجعل الشركة أكثر تركيزاً على العملاء.** كان هذا جزءاً مهماً من نموذج القيادة الحقيقية الذي وضعه ويلش. فقائد المبادئ الأربعة يدرك أن العميل هو من يحدد "قيمة" الشركة، وهو من يملك مفتاح مستقبل الشركة. اقض مزيداً من الوقت مع العملاء، وأصر على أن يفعل زملاؤك المثل.

قائد المبادئ الأربعة: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

- **احرص على منح الموظفين الذين يلتزمون بقيم الشركة ويدعمونها فرصة للنجاح؛ على الأقل عن طريق تقليل العوائق المطلوب منهم تحقيقها.** الموظفون الذين يتمتعون بالشخصية والاستقامة ويلتزمون بقيم وقواعد الشركة قد يكونون أساساً يمكنك بناء جزء من مستقبل الشركة عليه. ولكن لا تبذل جهدك عبثاً في محاولة تغيير أولئك الذين لا سبيل إلى تغييرهم.
- **استخدم نقاط نموذج القيادة الحقيقية الـ ١٢ عند إجراء المقابلات الشخصية مع أفضل الموظفين وتقييم الموظفين الجدد.** خلال المجموعة التالية من مقابلات مراجعة الأداء، قم بتصنيف الموظفين بناء على نقاط نموذج القيادة الحقيقية الـ ١٢. اكتب النقاط على الورق، وقم بتصنيف المرءوسين وفقاً لهذه السمات. يمكن استخدام هذه النقاط كأداة للمفاضلة بين الموظفين (ستجد المزيد عن المفاضلة والتمييز بين الموظفين في الفصل ٣).

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الجزء ١

مبادئ القيادة الأربعة

الجزء الأول من الكتاب يخصص فصلاً لكل مبدأ من مبادئ القيادة الأربعة. قال بيتر دراكر ذات مرة إن المهمة الرئيسية، وربما الأكثر صعوبة وتعقيداً، للمدير هي "إدارة المديرين"، وقد توسع في شرح هذا الأمر فيما بعد بتعريف المديرين بشكل أكثر اتساعاً وشمولاً ليضم جميع "الموظفين المتعلمين" (أي شخص يقوم بوظيفة يتطلب أداؤها قدراً من التعليم الرسمي).

كان الهدف الرئيسي (والتحدي الرئيسي أيضاً) من تصنيف الفصول الأربعة التالية هو عرض كل مبدأ من المبادئ الأربعة في نفس الوقت الذي نقوم فيه بتوصيل النقاط -بطريقة منهجية منظمة- عن طريق توضيح ما يتطلبه الأمر "لإدارة المديرين" بفعالية أثناء إنشاء شركة متعلمة تعتمد على الأداء الراقى.

توصيل النقاط بترتيب صحيح هو إحدى الأولويات الأساسية للجزء الأول من الكتاب إذن. يرجع هذا إلى أن هناك تسلسلاً منطقياً للمهام والمبادرات التي يجب إنجازها من أجل إدارة وتغيير أي شركة.

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

دعنا نأخذ الفصل ١، فصل "الطاقة"، كمثال. في هذا الفصل، نتناول مفهوم الطاقة من عدة وجهات نظر. هناك الطاقة الجسدية بالطبع، ولكن في المؤسسات الاجتماعية كالشركات، هناك مستوى من الطاقة يفوق الطاقة الفردية. وتتحدد الطاقة التنظيمية للشركة بواسطة عدة عوامل، منها هيكل الشركة، وعملياتها، وثقافتها، والمعايير السلوكية الخاصة بها، وغير ذلك.

قضى ويلش سنوات في حملة ضارية لتخليص الشركة من أي شيء يعوق الطاقة والإنتاجية في نفس الوقت الذي كان يضيف فيه المبادرات التي تزيد الطاقة وتعزز الأداء. المخطط البسيط التالي يقدم عناوين العديد من أقسام الفصل ١ لعرض تسلسل نموذج تجديد القيادة الذي طبقه ويلش في جنرال إلكتريك:

الهجر المخطط يحرر الطاقة



المشاركة تضيف الطاقة



مبادرات التغيير تركز الطاقة



تعلم الأساسيات يولد الطاقة

لم يكن ويلش ناجحاً لأنه كان يمتلك معادلة سحرية مثلاً أو حلاً سريعاً فوراً، ولكنه كان يتخذ القرارات الصائبة. لقد قام بأشياء حاسمة "حولت مسار الشركة" وقام بتطبيقها بترتيب كان من شأنه أن يزهده فرص نجاحه بشدة. الغرض من الجزء ١ من هذا الكتاب هو تسليط الضوء على تلك المبادرات، مع طرح آراء بعض مفكري الإدارة الآخرين لتقديم مقترحات معينة حول إنشاء ثقافة مؤسسية تعتمد على النتائج.

الفصل ١

قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

*القادة المثاليون من وجهة نظر ويلش لديهم احتياطات
لا حدود لها من الطاقة وولع شديد بالعمل. إنهم يحبون
التغيير ويعشقون الإثارة.*

الأمر كله يبدأ بالطاقة. نعم، يجب أن يتمتع القادة بنقاط قوة أخرى، مثل الذكاء والقدرة على اتخاذ القرار، ولكن الطاقة هي التي تحول الأفكار الجيدة إلى أداء يمكن قياسه.

يقول التعريف الدقيق للطاقة إنها مصدر القوة، سواء كانت قوة كهربية، أو حركية، أو غير ذلك. ولكن بالنسبة لأغراض القيادة وهذا الكتاب، فإن الطاقة هي أكثر من مجرد خصائصها المادية. فبالإضافة إلى الطاقة المادية، هناك أيضاً الطاقة الذهنية وما يمكن أن يسمى "الطاقة العاطفية"؛ ذلك النوع من الطاقة الذي يعطيه القائد بغرض بناء الروح المعنوية في الشركة.

إنها طاقة تغمر الموظفين وتربط الإسهامات الفردية معاً لتصنع منها كلاً شاملاً ذا مغزى. وبهذا المعنى، يمكن أن تكون الطاقة العاطفية بنفس أهمية الطاقة المادية أو أكثر أهمية. الطاقة العاطفية هي الحماس الذي ينجز العمل.

الحماس وليس الكاريزما

بعض الكتب التي تتناول موضوع القيادة تشير إلى شيء اسمه "الكاريزما" باعتباره صفة أساسية للقائد الفذ. ولكن عندما يتحدث جاك ويلش عن أهمية الحماس كعنصر أساسي من عناصر القيادة الفعالة، فإنه يتحدث عن شيء شديد الاختلاف عن الكاريزما. وفي الواقع، الكاريزما (التي نعرفها هنا على أنها المغناطيسية الشخصية) لا شأن لها بالقيادة الفعالة. أوضح بيتر دراكر تلك النقطة في العديد من أعماله.

أوضح دراكر أن جون إف. كنيدي كان أحد الرؤساء الأكثر كاريزمية وجاذبية في التاريخ الحديث، ولكنه فشل في إنجاز الكثير. وعلى العكس، كتب دراكر أيضاً أن دوايت دي. أيزنهاور وهاري ترومان لم يكن لهما أي حظ من الكاريزما، ولكنهما كانا قائدين غاية في القوة والفعالية.

يقول ويلش إن امتلاك الحماس "لا يعني رفع الصوت أو التصرف بتهور. إنه شيء ينبع من أعماق الذات". ولكن على الرغم من أن ينبوع الحماس ينبوع داخلي، فإن مكان العمل الذي يجد المرء نفسه فيه قد يكون إما داعماً وإما مدمراً للحماس. ويقول ويلش إن أفضل الشركات هي التي تلهب وتعزز حماس الأفراد.

ما نوع الشركة التي تعزز الحماس؟ الشركة التي تشجع على الحوار الصريح والتواصل الصادق، وفي المقابل ترفض السلوك الاستبدادي، وحروب النفوذ، والسلوكيات الأخرى التي تعوق عمليات التواصل الفعال.

الحماس وقود. وباعتباره كذلك، فمن الممكن استخدامه في أغراض سيئة. فمع الافتقار إلى التوجيه الجيد، يمكن أن يصبح الموظفين متحمسين لأشياء خاطئة. على سبيل المثال، قد يصابون بالرغبة في جذب الأضواء إليهم، أو يضعون أهدافهم الشخصية فوق أهداف الشركة، أو يشكلون إقطاعيات، وهكذا. ولكننا نؤكد مرة أخرى أن تلك السلوكيات تكون مدمرة لأنها تعمل ضد بناء شركة تقوم على الصراحة والوضوح والصدق.

قائد المبادئ الأربعة يوظف من أجل الحماس

لا يمكن تعليم أو تعلم الحماس. وأفضل طريقة لبناء فريق متحمس هو توظيف الأشخاص الذين يشاركونك نفس الشعور بالإثارة تجاه العمل المطلوب إنجازه. عند إجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين، اسألهم أسئلة تساعدك في التعرف على قيمهم، وأولوياتهم، وهكذا. إنك تبحث عن ذلك المزيج النادر المتمثل في أشخاص يرغبون في الشعور بالحماس تجاه وظائفهم ولكنهم أيضاً مستعدون لإخضاع أهدافهم ومكافأاتهم الشخصية للمصلحة العامة للشركة.

تبسيط الشركة

الفوز بأفراد من أصحاب الطاقة العالية للعمل في الشركة هو مجرد خطوة أولى؛ هذا هو المكافئ المؤسسي لعملية تمهيد الساحة. والمهمة التالية، والأكبر، هي إنشاء شركة تحول الطاقة إلى نتائج. في مرحلة مبكرة من الفترة التي تولى فيها ويلش رئاسة جنرال إلكتريك، ركز جهده على تبسيط خريطة الشركة. لماذا؟ لأنه عندما قام بفحص هيكل الشركة في بداية الثمانينيات، رأى شركة معقدة، مترهلة، متناقلة تحتوي على عدد أكبر مما ينبغي من طبقات الإدارة، وعدد أكبر مما ينبغي من الوظائف والمسئوليات، وعدد أكبر مما ينبغي من كل شيء. وفي نظره، كان ذلك الهيكل غير منطقي ولا يعني شيئاً: هناك ٢٥,٠٠٠ مدير، وأكثر من ١٣٠ نائب رئيس، ومخططون استراتيجيون أكثر مما يمكن أن يحتاجهم أي شركة في العالم.

وبسرعة وإصرار صدم العديد من زملائه، قام ويلش بتخليص الشركة من تلك الطبقات العديدة. قام بطرد المخططين الاستراتيجيين، وأعاد مسئولية تخطيط اتجاه كل وحدة عمل إلى أيدي الموظفين الذين يقودون تلك الوحدات.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

وفيما بعد، قام بتدشين مبادرته الخاصة بالمشاركة والتعبير التي أصبحت الآن بمثابة أسطورة، والتي كانت تهدف إلى استخراج الأفكار الجيدة من جميع أفراد قوة العمل بالكامل (وبالطبع، إجبار الإدارة على التعامل مع تلك الأفكار). وعلى كل الأحوال، كانت لدى ويلش ثلاثة أهداف أساسية: جعل الشركة أكثر إنتاجية، إيجاد مستويات أعلى من الثقة بالذات في نسيج الشركة، والقضاء على البيروقراطية.

ولقد قدمنا بالفعل موضوع البيروقراطية، ولكننا نتناوله هنا مرة أخرى لأن ويلش كان ينظر إلى البيروقراطية باعتبارها مستنزفاً هائلاً لطاقة الشركة. البيروقراطية تقتل الحماس (كما يقول بيتر دراكر) وتحول الطاقة بعيداً عن المهام الحيوية المطلوب إنجازها: "وكلما كان موقع المدير التنفيذي أعلى، زاد قدر الوقت الخارج عن نطاق سيطرته والذي لا يتم استغلاله في العمل والإنجاز. وكلما زاد حجم الشركة. زاد قدر الوقت المطلوب لمجرد الاحتفاظ بالشركة تعمل فحسب، ناهيك عن الفعالية والإنتاج".

حدد دراكر أحد شركاء الإدارة الخطيرة. ففي العديد من الشركات، يجد المديرون الكبار أنهم يقضون معظم وقتهم في محاولة الحفاظ على سير العمل كما هو مخطط له فحسب. وبالطبع فإن العكس هو ما يجب أن يكون عليه الحال: فكلما وصل المرء لمستوى أعلى على سلم شركة كبرى، زاد الوقت الذي يجب أن يكون متاحاً له للتفكير في طرق جديدة للنظر إلى الأمور. ولكن في الشركات شديدة البيروقراطية، يقضي المديرون الكبار الكثير من وقتهم في حل المشكلات أو ببساطة في محاولة لدفع الشركة للحركة. ونتيجة لذلك، يعاني الحماس والإنتاجية.

أدرك ويلش، تلميذ دراكر المتحمس، هذا الأمر بالبديهية. لقد كان شديد الإصرار على جعل جنرال إلكتريك الشركة الأكثر إنتاجية في العالم، مركزاً على معايير الإنتاجية الأساسية، مثل دورات المخزون. وكما ذكرنا، فإن أول خطوتين في هذا الاتجاه كانتا التدمير الشامل للبيروقراطية وتبسيط هيكل الشركة. ولكن ويلش كان يعلم أن هاتين الخطوتين وحدهما لن تكونا كافيتين. فبالإضافة إليهما، كان عليه أن يحرص على تعرض موظفيه ومديره للأفكار الجديدة باستمرار، وعلى منحهم فرصاً عديدة للتشبع بتلك الأفكار.

قائد المبادئ الأربعة يتخلص من التعقيد

طبقات الإدارة الزائدة والبيروقراطية الزائدة عن الحد يمكن أن تعوق الإنتاجية وتفسد العمل. قائد المبادئ الأربعة يدرك أن الشركة يجب أن تكون مضممة للاستغلال -وتضخيم- الطاقة الإجمالية للشركة بحيث يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه.

لذا، كان ويلش، حتى في الأوقات التي قام فيها بعمليات تخفيض شديد للميزانية، يستثمر بوفرة في "كروتونفيل" Crotonville، وهو معهد التدريب على الإدارة التابع لشركة جنرال إلكتريك والواقع على نهر هادسون، شمال مدينة نيويورك سيتي.

أصبح معهد كروتونفيل انقر الرئيسي الفعلي لعمليات التغيير التنظيمي التي قام بها ويلش؛ مكان يستطيع أفضل وألمع موظفي جنرال إلكتريك الذهاب إليه لتوسيع آفاقهم الذهنية وإعادة شحن بطارياتهم. وقد أطلقت مجلة فورتن على كروتونفيل اسم "هارفارد على نهر هادسون".

كان ويلش يعتبر كروتونفيل الصمغ الذي يشد أجزاء الشركة إلى بعضها من خلال جميع مبادرات التغيير. وقد قال إن معهد كروتونفيل لعب دور "منتدى مشاركة الخبرات، والطموحات، والإحباطات أيضاً، في كثير من الأحيان، لعشرات الآلاف من قادة جنرال إلكتريك الذين وطئوا ساحته".

وبالطبع كان ويلش نفسه أحد هؤلاء القادة. لقد كان يحب التناظر والمجادلة مع المديرين في كروتونفيل (كان هذا أحد مصادر الطاقة بالنسبة له)، كما أنه التقط أفكاراً قيمة من الجلسات التي حضرها هناك. وفي الواقع، إنه ينسب الفضل في ابتكار وتنقيح استراتيجيته "رقم ١، رقم ٢" لأحد مقررات الإدارة التي حضرها هناك.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

وقد كان هناك العديد من كبار التنفيذيين الآخرين الذين استفادوا من تجربة معهد كروتونفيل. علق أحد هؤلاء التنفيذيين، وهو روبرت نارديلي (الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك لمحركات الطائرات GE Aircraft Engines، والرئيس التنفيذي الحالي في هوم ديبوت) على هذا في بداية عام ٢٠٠٥ قائلاً: "... لقد حصلت على قدر هائل من الفرص في جنرال إلكتريك للتعرف على عدد كبير من المشاريع والأسواق المختلفة. لقد استثمرت الشركة استثمارات هائلة في وفي قادة آخرين من خلال البرامج التعليمية ومنتديات القيادة التي حضرناها في كروتونفيل".

الهجر المخطط يحرر الطاقة

إحدى الطرق التي تتأكد بها من أن طاقة الشركة غير مستنزفة أو موجهة بشكل خاطئ هي هجر الأشياء؛ خاصة المهام، والعمليات، والمنتجات التي لم تعد تضيف قيمة إلى الشركة. بيتر دراكر هو الذي قام بنشر مفهوم "الهجر المخطط" الذي يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في تحرير الطاقة وزيادة الإنتاجية.

وقد تعلم ويلش الهجر المخطط من دراكر نفسه. ففي الأسبوع السابق لقولي ويلش منصب كبير المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك، التقى ويلش بدراكر في منزل الأخير في كليرمونت، كاليفورنيا. في هذا اللقاء، ناقش الرجلان -خبير الإدارة والشخص الذي يوشك أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين- إجراءات ويلش الأولى ككبير المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك.

قال دراكر إن الشركة كانت تمر بفترة ركود معظم عقد السبعينيات. وقال إن الوقت قد حان لأن تتخذ الشركة بعض الإجراءات الصارمة. واتفق دراكر وويلش على أن جنرال إلكتريك بحاجة إلى التخلص من تلك المشاريع التي لا تستطيع الوفاء بأحد اختبارات دراكر الأساسية الأكثر أهمية:

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

إذا لم تكن في مجال الأعمال بالفعل، فهل يمكن أن تدخله اليوم،
وأنت تعرف ما تعرفه؟

وقرر ويلش أنه في العديد من الحالات، يجب أن تكون إجابة جنرال إلكتريك هي لا. ومن ثم تصرف ويلش وفقاً لهذه. قام ببيع قسم الأدوات الصغيرة التابع للشركة، وبعد ثلاث سنوات تخلص من مشروع الإلكترونيات الاستهلاكية (الذي كانت الشركة قد امتلكته باستحواذها على شركة RCA). وقد تخلص من المشروعين لأن كليهما لم ينجح في اختبار دراكر.

وكما اتضح فيما بعد، كان الخروج من هذين المشروعين ضرورياً من أجل مستقبل الشركة لأنه حرر كلاً من الطاقة والموارد، مما سمح للشركة بالتركيز على نقاط قوتها: (١) المشاريع عالية التكنولوجيا، مثل محركات الطائرات والأجهزة الطبية، و (٢) المشاريع الأساسية، مثل الإضاءة، و (٣) المشاريع الخدمية مثل جنرال إلكتريك كإيصال.

قائد المبادئ الأربعة يتخلص من المنتجات و/أو المشاريع التي لا تتفق مع رؤية الشركة

من أجل تخصيص الموارد بشكل صحيح وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد، يتخلص قائد المبادئ الأربعة من المنتجات أو الأقسام غير الاستراتيجية بالنسبة للشركة؛ أي كل مشروع لا يمكن نميمته أو لا يتفق مع رؤية الشركة. والمشاريع التي تمتلك الشركة فيها (أو تستطيع في وقت قريب أن تمتلك) ميزة تنافسية يجب أن تكون هي التمتع الشاغل والاهتمام الأول للإدارة العليا.

الطاقة والتغيير

كلمات قليلة فقط في قاموس أفكار وكلمات ويلش هي التي تقف على قدم المساواة في الأهمية مع كلمة التغيير. لقد كان ويلش يعرف أن كل شيء يتغير - السوق، وعملاء الشركة، والمنافسة، وغير هذا - وكان يعرف أن عليه أن يقود هذا التغيير ويسيطر عليه.

لذا، منذ اللحظة الأولى التي تولى فيها القيادة، توحدت أقواله وأفعاله لتبعث رسالة واضحة لا لبس فيها: الحالة الراهنة ليست جيدة بما فيه الكفاية. وزيادة النمو بمعدل رقم واحد ليس جيداً بما فيه الكفاية؛ والطرق المجربة ليست جيدة بما فيه الكفاية؛ والعمل بالطريقة المعتادة ليس جيداً بما فيه الكفاية؛ والأمس ليس جيداً بما فيه الكفاية.

وفي نفس الوقت، كان عليه أن يجعل موظفيه ينظرون للتغيير ليس على أنه تهديد وإنما على أنه فرصة. وتلك العقلية الجديدة كانت ستفيد في تنمية وتوجيه طاقات الشركة، وبذلك تدعم الإنتاجية والفعالية.

وبالطبع ما كان شيء من هذا ليحدث بين عشية وضحاها. معظم القادة لا يتقنون الفترة الزمنية التي تتطلبها الأمر لإحداث تغيير حقيقي في ثقافة الشركة بشكل واقعي. ولم يكن ويلش استثناءً من هذه القاعدة؛ فلقد كان يوبخ نفسه باستمرار بسبب عدم التقدم بالسرعة الكافية التي كان يريد. ولقد أدرك أنه على الرغم من أنه يريد التغييرات الكبرى أن تحدث بأقصى سرعة ممكنة، فإنه لن يحقق النجاح الحقيقي إلا على المدى البعيد.

وقد حقق النصر في النهاية. لقد أدى تركيزه على التغيير باعتباره فرصة وليس تهديداً في نهاية الأمر إلى توليد الطاقة التي كان يأمل في تعزيزها. وعلى الرغم من التمزق الذي أحدثه ويلش في الشركة، فإن موظفي جنرال إلكتريك أصبحوا الآن يفهمون أن التغيير أمر جيد. لقد تغير مفهوم التغيير وأصبح الآن مصدراً للطاقة. كتب ويلش في آخر عام له ككبير المديرين التنفيذيين بالشركة معلقاً (بفخر واضح) أن التغيير

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

أصبح الآن "في جينات" جميع الموظفين: "إننا نتنفسه كل يوم وهو يجري في عروقنا مجرى الدم".

كيف يستطيع القائد إضافة الطاقة إلى الشركة خلال أي عملية تغيير واسعة النطاق؟ قائد المبادئ الأربعة يتبع تلك الخطوات المهمة:

الخطوات السبع للتعامل مع التغيير

١. اشرح قواعد العمل الجديدة. ابذل كل جهدك من أجل شرح ما تحاول تحقيقه بالضبط في شركتك. في خطاباتك الأولى ككبير المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك، أوضح ويلش أن هدفه هو إنشاء شركة تحتل جميع مشاريعها القمة في الأسواق. كانت تلك إشارة واضحة وصريحة للموظفين مفادها أنه لن يحتفظ إلا بالمشاريع التي تحتل الصدارة في السوق.

٢. تعامل مع التغيير مبكراً. تعامل ويلش مع التغيير عن طريق امتلاكه، وتسليط الضوء عليه، ودمجه في القيم المشتركة للشركة. كان يقول: "التغيير مستمر، وهكذا ليس هناك شيء مقدس. يجب أن نتقبل التغيير على أنه القاعدة وليس الاستثناء". كان التغيير فكرة ثابتة في شركة ويلش. قال مدرب كرة القدم الأسطوري فينس لومباردي ذات مرة إن "الفوز ليس شيئاً نحققه لبعض الوقت". وهكذا بالضبط كان شعور ويلش تجاه التغيير، وتجاه الفوز بالطبع.

٣. ارسم صورة حية للهدف النهائي. اجعل الموظفين والمديرين يشتركون في رؤية للمستقبل. اشرح بوضوح المعايير التي ستستخدم في قياس النجاح حتى يتمكن الموظفون من التطلع للنجاح والتعرف عليه عندما يحققونه. لماذا تتمتع شركة ويلش بنمو مطرد هائل، ودورات مخزون أسرع، وغير ذلك؟ كان أحد عوامل النجاح الأساسية هو قدرة ويلش على جعل جميع قادته وموظفيه يعملون في نفس المنظومة بانسجام وتناغم كاملين.

٤. الصدق أولاً، وأخيراً، ودائماً. الصدق، والصراحة، والثقة، وعدم التقييد: تلك هي

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

كلمات السر التي كانت تصف الشركة المثالية من وجهة نظر ويلش. لقد تعلم من خبرة شخصية محزنة أن الشركات التي تفتقر لتلك السمات تستنزف طاقتها. لقد كان يعتقد أن العكس صحيح أيضاً. كما كان يعلم أيضاً أن الموظفين يتلقون التلقين والإرشاد من الإدارة العليا، وكان حريصاً على أن تتفق أفعاله مع أقواله.

٥. *أفرط في التواصل.* بنفس الروح، كان ويلش شخصياً هو "بطل" جميع استراتيجياته ومبادراته. فعند تطبيق مبادرة كبيرة، مثل العمولة أو سيجما ٦، كان يردد شعار أو عنوان المبادرة بشكل متكرر كثيراً للغاية. ولكنه كان يعتقد أن هذا ثمن زهيد يدفعه في مقابل ذلك النوع من الوضوح الذي يؤدي إلى الطاقة الإنتاجية.

٦. *استثمر الفرص التي يجلبها التغيير.* غالباً ما يكون التغيير أمراً إيجابياً. وقد قامت شركة جنرال إلكتريك، تحت رئاسة ويلش، بأكثر من ١٢٠٠ عملية استحواذ؛ وهو رقم مذهل بكل المعايير. وهذه التغييرات كانت تمنح جميع قادة مشاريع جنرال إلكتريك فرصاً لتنمية مشاريعهم بواسطة عمليات الاستحواذ تلك، وكانت بمثابة وقود نمو الشركة خلال سنوات رئاسة ويلش.

٧. *كرر فكرة أن التغيير لا ينتهي أبداً.* عندما كان يطرح سؤال: متى سينتهي التغيير، والاضطراب، والتمزق، والإزعاج؟ كان ويلش يقول: لن ينتهي أبداً، لقد بدأنا للتو. الفكرة ليست في الانتهاء من التغيير؛ الفكرة في تغيير طريقة التفكير فيه. إن قوة التغيير يمكن أن تتضاعف مرات عديدة عندما تتغير بعض المتغيرات الأساسية المعينة. أحد التنفيذيين الذين أدركوا واستوعبوا تلك الحقيقة هو روبرت نارديلي. ففي الشهور الأولى له ككبير المديرين التنفيذيين في هوم ديبوت، تلقى نقداً حاداً بسبب الإجراءات المبكرة التي قام بها. اعتقد البعض أن نارديلي ليس الرجل المناسب لقيادة شركة التجزئة العملاقة. فعلى أي حال، لم تكن له أي خبرة في تجارة التجزئة.

لقد فهم أن التغيير يملأ الناس بالخوف والفرع، سواء داخل الشركة أو خارجها:

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

في أي وقت يحدث فيه تغيير ما - سواء كان التغيير الذي حدث في جنرال إلكتريك، أو التغيير الذي حدث في هاني ويل تحت رئاسة لاري (بوسايدي)، أو التغيير الذي حدث في حالتي تلك، التي ربما كانت مستويات القلق أعلى فيها بسبب التحول الجذري من مجال صناعي إلى آخر مختلف تماماً؛ من مجال الصناعات الثقيلة إلى مجال آخر- يكون جزء من الذعر ناتجاً عن السرعة التي يحدث بها التغيير.

ومرة أخرى، كيفية تعامل القائد مع التغيير هي التي تصنع غالباً الفارق بين النجاح والفشل. والقادة الذين يرحبون بالتغيير - ويغرسون تلك السمة في مرؤوسيهم وزملائهم- هم الذين يحققون الفوز بشكل دائم ومستمر.

المشاركة تصيف الطاقة

تعلم ويلش أيضاً أنه لكي تلهم وتحفز وتشرك الآخرين، عليك أن تقدم لهم برنامجاً للإسهام بالأفكار الجديدة. تعلم جيم كولينز، مؤلف الكتاب الأفضل مبيعاً Good to Great، هذا بعد أن قام هو وأفراد فريق البحث الخاص به والبالغ عددهم ٢٠ شخصاً بقضاء أكثر من ١٥,٠٠٠ ساعة في البحث لمعرفة المقومات التي تصنع شركة عظيمة. يقول: "المهمة الرئيسية لتحويل الشركة من شركة جيدة إلى شركة عظيمة هي إيجاد ثقافة يحظى فيها الموظفون بفرصة كبيرة للإنصات إليهم".

وقبل عقد كامل من كتابة هذه الكلمات، أطلق ويلش مبادرة المشاركة والتعبير، تلك المبادرة المبتكرة التي غيرت ثقافة جنرال إلكتريك إلى الأبد. ومبادرة المشاركة هي اجتماع عام ابتكره ويلش لمنح الموظفين منبراً للتحدث والتعبير. وفي جلسة المشاركة المعتادة (والتي جعلها ويلش برنامجاً اختيارياً في البداية لكي يسهل على الموظفين المشاركة ويزيل عنهم الرهبة)، كان هناك أساسان لجعل الجلسة جلسة ناجحة:

التحليق لأعلى على جناحي الطاقة والحماس

أحد قادة الأعمال الذين كانوا يظهرون دائماً طاقتهم وحماسهم هو مؤسس شركة ساوث ويست إيرلاينز، هيرب كيلهر. ففي فترة كان معظم منافسيه الأكبر حجماً يحققون خسائر تقدر بعدة بلايين من الدولارات، كان كيلهر يحقق نمواً وأرباحاً مستمرة عاماً بعد عام ويحصد جوائز خدمة العملاء التي تمنح في جميع أنحاء البلاد. ما سر هذا؟

مثل ويلش، قام كيلهر بإعادة صياغة كتاب قواعد الإدارة. لقد قام بعدة أشياء منها تعيين الموظفين من أجل الحماس، وبذلك أسس شركة خدمة فريدة تتميز بموقف إيجابي وحس دعابة رائع. يقول كيلهر موضحاً: "إذا لم تكن متحمساً لما تفعله، ولأسباب فمكك له، وللأشخاص الذين يفعلونه معك، فإنك لا تستطيع أن تشعل نيران الحماس في عقولهم، وقلوبهم، ولا تستطيع الفوز بإخلاصهم وتفانيهم".

وبالإضافة إلى تعيين الموظفين من أجل الحماس، قال كيلهر إن الشركة يجب أن تسمح للموظفين بأن يكونوا أنفسهم في العمل؛ ثم تتجاوز هذا إلى ما هو أبعد. لقد كتب يقول إن الشركة "يجب أن تحتفل بإنجازات موظفيها بشكل متكرر وعفوي".

ولقد أصبحت ساوث ويست أسطورة في الاحتفال بالمناسبات والأحداث الكبيرة الخاصة بموظفيها، بما في ذلك حفلات الزفاف، والميلاد، وغيرها من اللحظات السعيدة، وكذلك أيضاً في مشاركتهم ومواساتهم في مآسيهم وأحزانهم، وهو أمر لم يحدث أبداً من قبل في الشركات الكبيرة.

ما مغزى هذا؟ لقد أضافت أفعال وتصرفات كيلهر الطاقة إلى الشركة. لقد كان يقدر قيمة الحوار غير الرسمي. لقد كان يشجع مديره على التحدث من

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

القلب كما يتحدثون من العقل. وكان يؤكد على فكرة أن المسميات الوظيفية ليست مهمة ولكن المهم هو صفات القيادة. كان كيلهر يعتقد بقوة أن أكثر جماهير الشركة أهمية على الإطلاق هم موظفوها وعملاؤها؛ بهذا الترتيب. يقول كيلهر: "الموظفون هم العملاء الرئيسيون. فإذا نجحت الشركة في إشراك وتحفيز وإلهام موظفيها، فإنهم يصبحون أكثر تحملاً، وتسامحاً، وتعاطفاً مع بعضهم البعض وكذلك مع الجمهور الخارجي.

المصدر: جيفري كرامز What the Best CEOs Know

الصفحات من ١٨٩ إلى ١٩١

١. يجب أن يكون المشاركون شجعاناً بما يكفي لأن يخبروا رؤساءهم -وجهاً لوجه- بما ينبغي القيام به بالضبط من أجل تحسين المشروع أو الشركة.

٢. يجب أن يكون الرؤساء قادرين على قول نعم أو لا بين الحين والآخر (وفي حالات نادرة، يجب أن يقولوا: "سأعود إليك بالرد في غضون فترة محددة من الوقت عندما يكون لدي المزيد من المعلومات").

هذه المبادرة قلبت هرم القيادة رأساً على عقب. لماذا؟ لأنه في جلسة التعبير، يكون الموظفون الأقل في تسلسل القيادة هم الذين يجب عليهم إخبار الرؤساء بكيفية إنجاز العمل بشكل أفضل. قبل ذلك، كان قليلون فقط من موظفي جنرال إلكتريك هم الذين يمكن أن يحظوا بأي فرصة حقيقية للتعبير عن أنفسهم. لهذا السبب كانت جلسة التعبير بمثابة برنامج مستقبلي متطور، ولهذا السبب أيضاً استطاعت تمهيد الطريق بنجاح للكثير مما كان سيأتي لاحقاً.

كان ويلش يدرك أيضاً أن الطاقة لا تتوقف عند الأفراد. فمن واجب الشركة أن تعزز وتسخر الطاقة الفردية من أجل تحقيق أهداف الشركة. ما فائدة الفرد المغم بالطاقة

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

إذا كان يمتنى بالإحباط عند كل حركة يقوم بها بسبب بيروقراطية الشركة والعلامات الحمراء؟

أدرك ويلش هذا مبكراً، ومن خلال مجموعة مختلفة من الطرق، استهدف القضاء على شبكة البيروقراطية في جنرال إلكتريك. كان هدفه الأساسي هو بناء شركة خالية من البيروقراطية؛ شركة تتدفق فيها الأفكار بحرية. وفيما بعد، كان مفهوم القيادة بالنسبة له هو الشركة التي لا تعرف الحدود.

وقد أصبحت الشركة التي لا تعرف الحدود -المصطلح المربك إلى حد ما والذي وضعه ويلش لوصف الشركة الصريحة المنفتحة الخالية من البيروقراطية والحروب على الموارد- هي مفهوم الإدارة الأكثر التصاقاً برئيس جنرال إلكتريك السابق. كانت المعلومات تتدفق بحرية عبر جميع أنحاء الشركة التي لا تعرف القيود؛ وببساطة كان يجب التعامل مع أي شيء، يعوق الصراحة، والصدق، وتدفق الأفكار، وعقد اجتماعات مثمرة.

وقد اتفق العديد من مفكري الإدارة الآخرين مع ويلش وأيدوا المبادئ القائمة وراء مبادرة المشاركة والتعبير ومفهوم إزالة الحدود وعدم التقيد. ومرة أخرى، يقول جيم كولينز: "قيادة الشركة وتحويلها من شركة جيدة إلى شركة عظيمة يعني أن تتحلى بالتواضع اللازم لأن تفهم حقيقة أن فهمك لا يزال قاصراً وأنت لا تمتلك جميع الحلول وبالتالي يجب عليك أن تطرح الأسئلة التي يمكن أن تقودك إلى أفضل الأفكار والرؤى الممكنة". وعلى الرغم من أن كولينز لم يكن يكتب عن مبادرة المشاركة والتعبير تحديداً، فإن الموجز الذي كتبه يحتوي بالتأكيد على روح تلك المبادرة.

وقد أيد كولينز أيضاً قاعدة "مواجهة الواقع" التي وضعها ويلش، والتي يمكن وصفها بدقة بأنها قاعدة العمل الأولى لويلش. وقد عبر عنها كولينز كما يلي: "القيادة هي خلق مناخ يمكن سماع ومواجهة الحقائق القاسية فيه".

وفي غياب الصدق و"الحقائق القاسية"، ببساطة يصبح عدم التقيد بالحدود والقيود أمراً غير ممكن.

قائد المبادئ الأربعة يكافح من أجل إزالة الحدود

أي شيء يبني الحدود والجدران بين الأقسام، أو بين الشركة والعملاء يجب التخلص منه تماماً. يجب أن تزول البيروقراطية. يجب التخلص من الصوفا. تلك عملية تفاعلية تستغرق شهوراً وسنوات، وليس أياماً أو أسابيع. وقد يفيد تطبيق مبادرة المشاركة والتعبير وغيرها من مبادرات بناء الثقة المشابهة، ولكن تلك الإجراءات يجب أن تكون جزءاً من جهد طويل ممتد لتخليص الشركة من عوامل استنزاف الطاقة.

مبادرات التغيير تركز الطاقة

في ظل الضخامة الهائلة لشركة جنرال إلكتريك (التي تضم أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ موظف) والعدد الكبير من المشاريع التي تعمل تحت مظلة الشركة، كان من المعكّن أن تتول الحال بويلش إلى شركة يذهب جميع موظفيها في اتجاهات مختلفة ويعملون وفقاً لأهوائهم الشخصية". وللتأكد من عدم حدوث هذا، والتأكد من أن الجميع يعملون بانسجام في نفس الاتجاه لتحقيق نفس الأهداف، قام ويلش بدعم وتقوية ما أسماه "نظام تشغيل" الشركة.

تلك العبارة البسيطة كانت في واقع الأمر تضم العمليات المحددة التي استخدمتها الشركة في توجيه عملية المشاركة في المعرفة والأفكار في جميع أرجاء الشركة. وكما أوضح ويلش: "إنها سلسلة طويلة من جلسات التعلم المكثفة على مدار عام كامل يلتقي فيها كبار المديرين التنفيذيين، والمثل العليا، وأصحاب المبادرات الجديدة للمشاركة في الأفكار والآراء".

كانت جنرال إلكتريك تنشر المعرفة والمعلومات من خلال أداتين أساسيتين: من خلال الاجتماعات ومراجعات الأداء المنتظمة، ومن خلال المبادرات الأكثر قوة على نطاق الشركة بأكملها مثل مبادرة المشاركة والتعبير ومبادرة سيجمما ٦.

كانت الاجتماعات المرتبة المنتظمة تشتمل على اجتماع ويلش السنوي بكبار المديرين

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

في بوكا راتون، فلوريدا. وكانت هذه المناسبات، التي تضم أكثر من ٦٠٠ من مديري جنرال إلكتريك الكبار، هي التي يعلن فيها ويلش عادة عن إحدى حملاته الكبرى للشركة مثل سيجما ٦. واشتملت الاجتماعات المرتبة المنتظمة الأخرى على اجتماعات "الجلسة (ج)" (التي كان يتم تقييم جميع مديري الشركة فيها)، واجتماعات دروس الإدارة في معهد كروتونفيل. وجميع الاجتماعات كانت تخدم أيضاً هدف توفير القوة الدافعة لواحدة أو أكثر من المبادرات التي يتم تنفيذها على نطاق الشركة بالكامل.

وكانت قيم الشركة تتمثل في جوهر نظام تشغيل جنرال إلكتريك. فالانفتاح على الأفكار الجديدة؛ والتخلص من البيروقراطية، والتركيز على خدمة العملاء، والنضال من أجل البساطة، وعدم التقييد بالحدود جميع تلك الأشياء ساعدت في تعريف الشركة وموظفيها وتحديد أهدافها. وكان أحد الأهداف المعلنة الأخرى لنظام التشغيل هو "توجيه وتركيز سيل الأفكار والمعلومات" التي يولدها مديرو وموظفو الشركة.

وقد لعبت مبادرات التغيير التي صنعها ويلش دوراً أساسياً في جعل الشركة أكثر تركيزاً وأكثر منافسة. وتحت قيادته؛ أطلقت جنرال إلكتريك خمس مبادرات كبرى، منها برامج مثل المشاركة والتعبير، وسيجما ٦. كانت تلك برامج صعبة معقدة عادة ما تتطلب مئات الألوف من الموظفين. فعند تطبيق مبادرة سيجما ٦ مثلاً، تغيرت وظائف الآلاف من مديري الشركة؛ وقاموا بأدوار جديدة كمدرسين وخبراء، متطوعين بالخضوع لمئات الساعات من التدريب الجديد.

وقد رأى ويلش أيضاً إمكانية استخدام "دائرة فعالة". فالاجتماعات، وجلسات مراجعة الأداء، والأحداث السنوية جميعها كان الغرض منها هو تحسين أداء الشركة عن طريق تعزيز إسهام المديرين والموظفين. وبالمنطق؛ فكر ويلش في أنه إذا استطاع تحسين جودة تلك الاجتماعات، وجلسات تقييم الأداء، فإن تحسين الأداء سوف يتحقق بعدها بالضرورة.

وينبغي التأكيد هنا على أن جنرال إلكتريك لم تعقد الاجتماعات وجلسات التدريب بشكل عشوائي غير منظم. ففي الواقع، كانت الشركة تدعو إلى الاجتماعات وتعقد جلسات مراجعة الأداء على مدار العام.

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

كتبت سوزان فرانك ، المشاركة في تأليف كتاب *The Fifth Discipline Fieldbook* ، عن أهمية عقد اجتماعات متكررة منتظمة للتحدث عن "رؤية" و"واقع" الشركة تقول: "يبدو الأمر غاية في البساطة للوهلة الأولى... ولكن البراعة الشخصية تتطلب الكثير من التدريب. نسبة ١٠-١٥ بالمائة فقط من جميع المشاركين الذين يحضرون برامج التدريب هي التي تستطيع تطبيق الأفكار والمهارات الجديدة التي تعلموها بشكل متسق ودائم عند العودة إلى مكان العمل. عادة ما يحدث هذا لأن طاقتهم تنفد. ففي مواقف الضغط والتوتر، لا يستطيعون توليد الطاقة اللازمة لإتقان وتطبيق المهارات الجديدة، لذا فإنهم ينتكسون عائدين إلى الطرق القديمة المعتادة في إنجاز العمل".

تعلم الأساسيات يولد الطاقة

بالطبع لم يكن نظام التشغيل والمبادرات التي وضعها ويلش أهدافاً في حد ذاتها وإنما كانت وسائل لتحقيق الأهداف. وكان الهدف الأساسي لويلش هو صنع ثقافة تعلم داخل قاعات وأروقة جنرال إلكتريك. يوضح بيتر سينج، المؤلف الرئيسي لكتاب *The Fifth Discipline Fieldbook* وأحد رواد التعلم المؤسسي، أن القادة الذين يسعون إلى إنشاء شركة تقوم على التعلم يجب عليهم التركيز على ثلاثة "عناصر تصميم". ويؤكد سينج أنه بدون تلك العناصر جميعاً، ستفشل أي محاولة لإنشاء شركة تقوم على ثقافة التعلم.

قائد المبادئ الأربعة يعمل على دعم نظام تشغيل الشركة

يجب على كبار المديرين أن يقوموا بتصميم نظام تشغيل مفضل للمساعدة في تحقيق أهداف الشركة. وقائد المبادئ الأربعة يعرف أن كل اجتماع مع أحد الموظفين، سواء كان مخططاً أم لا، هو فرصة لتأكيد ودعم الأجزاء المهمة من "قصة" الشركة. ومن الضروري أن يتم سرد هذه القصة في الاجتماعات، وجلسات التدريب، ومراجعة الأداء.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

١. "بدون أفكار موجهة، لا يكون هناك حماس، ولا حس بالاتجاه أو الهدف العام". استخدم ويلش القيم المشتركة، والاجتماعات (الرسمية وغير الرسمية)، وجلسات التدريب في كروتونفيل، والمبادرات الشاملة على نطاق الشركة لتوفير حس بالهدف. إنه نادراً ما كان يفوت فرصة للتأكيد على أهمية المبادرات الجديدة مثل سيجما ٦. ونتيجة لذلك، لم يكن الموظفون يتجولون في القاعات والأروقة يتساءلون أو يشككون في دوافع وممارسات إدارة الشركة.

كان ويلش عنيداً فيما يتعلق بتلك النقاط الجوهرية. وفي الواقع، لقد وصل إلى حدود لم يبلغها من قبله أحد من المديرين التنفيذيين الكبار للشركات العملاقة فيما يتعلق بتهديد الموظفين والقسوة عليهم. لقد قال لهم بغلظة إنهم إذا كانوا لا يستطيعون الالتزام بمعايير وقيم الشركة، فعليهم البحث عن عمل في مكان آخر. في البداية، اعترض كبار مديريه على ما اعتبروه حينها سياسة وحشية. ولكن ويلش أصر وانتصر في النهاية: إما الالتزام وإما الرحيل. وأدرك الموظفون بسرعة أن تلك الأوامر لها أنياب.

٢. يقول سينج: "بدون معرفة النظريات، والأساليب، والأدوات، لا يستطيع الموظفون تطوير المهارات والقدرات الجديدة المطلوبة من أجل تعلم أكثر عمقاً". معظم الموظفين ينظرون لمبادرات التغيير على أنها سرعان ما تزول؛ مجرد موضة جديدة لا بد من احتمالها حتى تمر. ولهذا السبب تفشل معظم جهود التغيير. أدرك ويلش هذا بدهاء، ونتيجة لذلك، قام بتطبيق المبادرات الكبرى بعناية وحرص وحذر. هذا هو السبب الذي جعله لا يقتنع بمبادرة سيجما ٦ من البداية مثلاً. لقد تصور أنها مجرد موضة جديدة أخرى سرعان ما تنتهي. وبمجرد أن اقتنع أنها طريقة حقيقية كمية أصيلة ويمكن قياسها لتعزيز الجودة وتقليل التكاليف، قام بتطبيق البرنامج بكل طاقته، وأصبح هو نفسه شديد التعصب لمبادرة سيجما ٦.

والطريقة التي تعامل بها ويلش مع مبادرة سيجما ٦ بمثابة مثال رائع على كيفية

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

بدء مبادرة تغيير ناجحة. أولاً، وهو الأكثر أهمية، أنها كانت مبادرة من أسفل إلى أعلى. فهي تبدأ من عند الموظفين. ففي عام ١٩٩٥، أخبر الموظفون ويلش (في المسح السنوي الذي تجريه الشركة) أن جودة منتجات الشركة ليست كما ينبغي. بعدها قام ويلش بتدشين البرنامج في اجتماع المديرين السنوي، قبل أن يعلنه على باقي الشركة. وقد حرصت الشركة على شرح النظرية وإتاحة الأدوات بوفرة.

الأساس هو أن تحرص على أن توفر الشركة للموظفين الشرح والأدوات اللازمة لمساعدتهم في عملية التعلم الجديدة. ليس كافياً أن تدرب الموظفين مرة كل عام أو أن تدعو إلى التعلم على شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة.

الموظفون بحاجة إلى أن يدركوا أن التعلم ومشاركة الأفكار والآراء من أولويات الشركة وأن الإدارة بأكملها ملتزمة بها. والطريقة الحقيقية الوحيدة لتحقيق هذا هي تزويد الموظفين بمجموعة متنوعة وواسعة من طرق التعلم بحيث يتم غرس قيم التعلم ومشاركة المعلومات بعمق في نسيج الشركة.

٣. كتب سينج يقول: "بدون تجديد البنية التحتية الأساسية للشركة، تفتقر الأفكار المهمة والأدوات الفعالة إلى المصداقية لأن الموظفين حينها لا يمتلكون الفرص أو الموارد اللازمة للسمي وراء تحقيق الرؤى أو استخدام الأدوات". وعلى الرغم من أن سينج يستخدم كلمات مختلفة، فإنه يشير بوضوح إلى نظام التشغيل. اتخذ ويلش العديد من الخطوات المهمة للتأكد من أن البنية التحتية للشركة (نظام التشغيل الخاص بها) توفر أساساً راسخاً يستطيع إرساء مبادرات التغيير عليه.

فمثلاً، قبل أن يتولى ويلش منصب كبير المديرين التنفيذيين، كان كبار مديري الشركة ينظرون لمعهد كروتونفيل التعليمي التابع للشركة نظرة متدنية بوجه عام. كانوا ينظرون إلى مسألة حضور برنامج تدريبي في كروتونفيل على أنه جائزة المغفلين؛ أو الأسوأ، على أنه عقاب وإذلال للمديرين الذين انهارت حياتهم المهنية.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

لم يكن الناجحون المتميزون يذهبون إلى هناك بالطبع. ويلش نفسه لم يحضر إلا مقرر تدريب واحداً على الإدارة في السنوات التي سبقت توليه منصب كبير المديرين التنفيذيين. ولقد كان عازماً على تغيير هذا عن طريق تجديد البنية التحتية والاستثمار فيها.

ووفقاً لهذا، استثمر ويلش بوفرة في كروتونفيل. وتعاون مع المستشارين على وضع القيم المشتركة للشركة. كما أنه حرص أيضاً على وجود نظام محدد للاجتماعات في الشركة، مثل اجتماع كبار المديرين (وهو اجتماع أكبر مديري الشركة الذي يحدث كل ٩٠ يوماً) واجتماعات مراجعة أداء الإدارة السنوي (جلسات ج).

ومن خلال أقواله وأفعاله، وضع ويلش أهمية بالغة وقيمة فائقة للتعلم والأفكار الجديدة. لقد قال بوضوح تام إن أكثر الأشياء أهمية في جنرال إلكتريك تحت رئاسته هو جودة الأفكار، وليست مكانة الأشخاص.

عناصر التصميم الثلاثة للشركات

١. الأفكار الموجهة الملهمه

٢. النظريات، والأساليب، والأدوات

٣. تجديدات البنية التحتية الأساسية

المصدر: سينج، The Fifth Discipline Fieldbook، صفحة ٢٧.

وتوصل سينج إلى أن عدد الشركات التي تعتنق بالفعل تلك الأفكار الثلاث الموجهة والملهمه جميعاً هو، في واقع الأمر، عدد ضئيل إلى حد مدهش. وأكد سينج أيضاً على أن الشركات تفوت على نفسها فرصة ذهبية لأنه عندما يتم تطبيق جميع تلك الأفكار

الفصل ١: قائد المبادئ الأربعة يمتلك الطاقة

الثلاث، تحدث ابتكارات وتجديدات أكثر وأبعد أثراً بسهولة أكبر كما يمكن دعمها وتميزها بسهولة أكبر أيضاً. وتزداد أيضاً احتمالات إقدام الموظفين على المخاطر دون الحاجة إلى موافقة أو تصديق الإدارة أولاً.

وكانت تلك النقطة الأخيرة غاية في الأهمية بالنسبة لويلش. فعند اليوم الأول، كان يسمي إلى التخلص مما أسماه "الأغلال التي تكبل أقدام الموظفين".

تقييم مستوى "طاقتك"

ما مقدار طاقتك؟ تذكر أن الطاقة التي نعنيها تتجاوز كثيراً الطاقة الجسدية المادية. هناك أيضاً الطاقة الذهنية، وسرعة البديهة (القدرة على إجراء التعديلات على الاستراتيجية والأهداف وفقاً لما يمليه الموقف)، وكذلك الطاقة العاطفية. بعض الشركات مصممة للاستفادة من طاقة أفضل موظفيها، في حين أن شركات أخرى تعترض موظفيها عند كل حركة. أجب عن الأسئلة التالية لتعرف تصنيفك أنت وشركتك:

١. هل تستيقظ كل صباح مستعداً للعمل على إنجاز المهمة الموكلة إليك؟
٢. هل تنظر إلى التغيير على أنه فرصة أكثر منه تهديداً؟
٣. عند تطبيق أي عملية تغيير واسعة النطاق، هل ترسم صورة حية واضحة للهدف النهائي؟
٤. هل تعين الموظفين من أجل الحماس والموقف الذهني السليم؟
٥. هل تتطلع إلى التخلص من التعقيد والرسميات البيروقراطية؟
٦. هل تمارس "الهجر المخطط" عن طريق التخلص من خطوط الإنتاج و/أو الأقسام التي لا تحقق أرباحاً؟

٧. هل تعطي الموظفين منبراً للتعبير عن آرائهم وطرح أفكار جديدة (مثل جلسات المشاركة والتعبير التي ابتكرها ويلش)؟

٨. عندما يقترح الموظفون أفكاراً جديدة، هل هناك نظام قائم لتنفيذ تلك الأفكار في إطار زمني محدد (برنامج تشغيل)؟

٩. هل تشرك مرءوسيك المباشرين في حوارات مفيدة ذات مغزى وتعطيهم تقييماً بناءً باستمرار؟

١٠. هل يتم تشجيع الموظفين في شركتك على الإقدام على مخاطر محسوبة (بمعنى أنه لا يتم عقابهم عندما لا تفلح تلك المغامرات)؟

خذ بعض الوقت لإحصاء عدد الإجابات بـ "نعم"، وامنح نفسك نقطة لكل إجابة منها. إذا كانت نتيجتك هي:

٨ أو أكثر: الأرجح أنك قائد صاحب طاقة عالية. انتقل إلى فصل التحفيز التالي وأنت مطمئن بمعرفة أنك أنت وشركتك في وضع جيد للنمو والتطور والنجاح.

٦-٧: ليست نتيجة سيئة، ولكن هناك مساحة لبعض التحسن.

٥ أو أقل: إذا كانت نتيجتك هي ٥ نقاط أو أقل، فإنك أنت وشركتك قد تكونان في حاجة ماسة لفحص شامل. الفصول التالية ستساعدك في التعرف على المناطق المحددة التي تتطلب أعظم قدر من إعادة التصميم. بعد قراءة عناصر قائمة المهام في نهاية هذا الفصل، انتقل إلى الفصول التالية، واحرص على إكمال تمارين التقييم التي توجد في نهاية كل فصل.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

- راجع جميع النماذج والاستثمارات والموافقات المستخدمة في قسمك، وحاول التخلص من ثلاثة منها. كل مشروع له النماذج والاستثمارات والموافقات الخاصة به والتي لا قيمة لها، ولكنها استمرت لأن أحداً لم يبذل ببالي إعادة التفكير فيها.
- اجعل التدريب أولوية قصوى؛ داخل وخارج حجرة الدراسة. يتم قدر كبير من أفضل عمليات التدريب في الشركة بشكل غير رسمي خارج حجرات الدراسة، في الاجتماعات، والمناقشات، والمراجعات غير الرسمية. قائد المبادئ الأربعة يدرك أن كل تفاعل يحدث يوفر فرصة للتعلم، وهو يسعى إلى زيادة الاجتماعات والحوارات غير الرسمية.
- راجع وقيم اجتماعات وجلسات الأقسام المختلفة، وتخلص من تلك التي لا تضيف قيمة للشركة. وبعد ذلك، خذ بعض الوقت للتعرف على ما هو مطلوب وضروري عن طريق صنع قائمة بالسلوكيات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل. قم بوضع قائمة بالاجتماعات وموضوعات التدريب التي من المرجح أن تؤدي إلى تحسن الأداء، إذا تمت إضافتها إلى ذخيرة الشركة.
- اتبع قواعد ويلش الخاصة بالتعامل مع التغيير. كان ويلش يتعامل مع التغيير مقدماً، ويعزز الصدق والصراحة، ويشرح القواعد الجديدة، ويصف الهدف النهائي بوضوح. ويعلم الموظفين أن التغيير لا ينتهي أبداً. وعندما انتهى ويلش من القيام بدوره، لم يعد موظفوه يخشون التغيير؛ لقد نظروا إليه باعتباره فرصة، وليس تهديداً.
- اجعل المكافآت متصلة بالهيكل ونظام التشغيل. منح المكافآت على تحقيق النتائج المطلوبة يضمن استمرار توجيه الطاقة في الاتجاه الصحيح. كان ويلش يعرف أنه لكي تنجح المبادرات التي يتم تنفيذها على نطاق الشركة بأكملها،

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

فإن عليه أن يدعم ويعزز أهميتها في كل فرصة سانحة لذلك (الاجتماعات، وجلسات مراجعة الأداء، وغير ذلك). فعلى سبيل المثال، عند نقطة معينة: علق ويلش نسبة ٤٠٪ من علاوة أحد كبار المديرين على النتائج التي يتم تحقيقها باستخدام طريقة سيجما ٦. راجع خطة الحوافز في شركتك، وتأكد من أنها تحقق النتيجة التي يفترض أن تحققها. فإذا لم تكن تحققها، فقم بتعديل الخطة بحيث تذهب أكبر المكافآت إلى أصحاب أكبر الإسهامات.

□ **أشرك الجميع.** يتم دعم وتعزيز الطاقة الشاملة للشركة عند مطالبة جميع أفرادها بالمشاركة والإسهام. ليست هناك شركة تستطيع تحمل عواقب ترك موظفيها على الخطوط الجانبية. فكر في أصحاب أقل الإسهامات (أولئك الذين تسمع آراءهم أقل من غيرهم)، وابتكر مشاريع إضافية تحثهم على المشاركة. أخبر كل واحد منهم، بالصيغة التي تحلو لك، أنه أكثر أهمية من أن يترك على مقعد الاحتياطي طوال المباراة.

الفصل ٢

قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

المحفزون يشجعون ويحثون الموظفين على العمل
والحركة، ويلهمون الآخرين للأداء والإنجاز.
إنهم لا ينخرطون في حروب على الموارد أو النفوذ،
ولا يتصرفون بأنانية، ولا يتسامحون مع الغيبة.

أفضل المحفزين يتصفون بحماس حقيقي، واضح، لا حدود له. إنهم يستطيعون تحفيز زملائهم للقيام بأي شيء تقريباً. الموظفون يستجيبون لهم، وتلك الاستجابة تجعل منهم قادة غاية في الفعالية. إنهم يستخرجون أفضل ما لدى الموظفين، ويزودونهم بالثقة، وينسبون إليهم الفضل عندما تسير الأمور على خير ما يرام. إنهم بناء الثقة في الشركة. لهذا قال ويلش: "إن القدرة على التحفيز هي العنصر المهم حقاً".

وقال ويلش أيضاً: "ليس لك الحق في أن تكون قائداً ما لم تكن الرغبة في بناء الآخرين أصيلة ومتعمقة في روحك. ليس هناك ما هو أسوأ من أحرق مندفع يصيب الجميع بالضرر. أنت بحاجة إلى السماد والماء من أجل النجاح".

"السماد والماء" هي العبارة المجازية التي استخدمها ويلش ليرمز إلى القيادة الفعالة الناجحة. فقائد المبادئ الأربعة ينثر الثقة فيمن حوله كما ينثر البستاني السماد في الأرض. ووفقاً لرأي ويلش، هذا هو السبب الذي يجعل من عملية غرس الثقة في روح الشركة أكثر الأشياء التي يقوم بها القائد أهمية.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

أحد أسس تحفيز الآخرين على الإنجاز هو التأكد من أن الموظفين يقومون بالأعمال والمهام التي تبعث فيهم التحدي والتحفز. لقد توصل ويلش في مرحلة مبكرة من حياته المهنية إلى أن العمل الملل الرتيب يستنزف طاقة الفرد بسرعة أكبر من أي شيء آخر. ونتيجة لذلك، عزم على خلق بيئة يستطيع فيها الموظفون تحقيق النمو والتعلم.

التحفيز بواسطة بعض الأهداف الواضحة

قال ويلش إن القيادة هي القدرة على توصيل الرؤية والقدرة على حمل الآخرين على العمل وفقاً لهذه الرؤية. ما الذي يعنيه هذا في سياق التحفيز؟ إنه يعني التوقف عن ممارسة الإدارة الصارمة المستبدة، وإعطاء الموظفين، بدلاً من ذلك، بعض الأهداف البسيطة الواضحة.

أفضل القادة يمارسون الإدارة بقدر أقل، وليس أكثر. البيروقراطيون يقودون الموظفين بعضاً مزدوجة من النظم والإجراءات؛ والقادة، على نقيض ذلك، يلهمون موظفيهم ويحفزونهم. في سنواته الأولى مع جنرال إلكتريك، قرر ويلش أنه رأى عدداً أكبر مما ينبغي من النوع الأول، وعدداً أقل مما ينبغي من النوع الثاني. وعلق ويلش في بداية التسعينيات على ذلك بقوله: "الشركات الكبيرة مليئة بالبيروقراطيين الذين يعملون فقط على تغطية الأساسيات".

لماذا ننصح المديرين بالتركيز على بعض الأهداف القليلة الواضحة فحسب؟ السبب يتعلق بقاعدة أساسية أخرى من قواعد ويلش: البساطة. التعقيد يجعل الأشياء غامضة مبهمّة؛ والبساطة تؤدي مباشرة إلى جوهر الأمور. لقد كان يكن الإعجاب للأفراد الذين كانوا يتمتعون بالثقة الكافية لاستخدام كلمات بسيطة وتقديم عروض بسيطة.

يجب أن تكون استراتيجيات الشركة بسيطة أيضاً. عمل روبرت نارديلي، تلميذ ويلش، تحت رئاسة ويلش في جنرال إلكتريك لسنوات عديدة قبل أن يفوز بالمنصب

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

الأعلى في شركة تجارة التجزئة العملاقة هوم ديبوت عام ٢٠٠٠. وفي بداية عام ٢٠٠٥، تحدث نارديلي عن أهمية توصيل وتوضيح استراتيجية الشركة ببساطة وإيجاز:

استراتيجية هوم ديبوت تتكون من صفحة واحدة. هدفنا الرئيسي هو تحسين جميع عمليات الشركة. وأساس هذا الهدف الرئيسي هو استراتيجية تتعلق بتعزيز العمليات الأساسية، وتمديد نطاق العمليات، وتوسيع أسواق الشركة. تلك العناصر الثلاثة ثابتة ولا تتغير بمرور الوقت. إن تحقيق تلك المبادرات الثلاث... سوف يفيدنا بشدة على مدار عقود قادمة.

أحد جوانب البساطة الأخرى، من وجهة نظر ويلش، هو التوقيت. ليس بالضرورة أن تكون الأمور بالغة الصعوبة طوال الوقت. وليس بالضرورة أن يتم إمطار الموظفين هوابل من البرامج المعقدة العديدة في وقت واحد، أو حتى بتتابع سريع. وبدلاً من ذلك، قام ويلش بإطلاق مبادراته الكبرى واحدة وراء واحدة بفاصل زمني يصل إلى بضع سنوات.

في عام ١٩٩٦ مثلاً، أطلق ويلش المبادرة التي استغرق تطبيقها السنوات الخمس التالية، وهي سيجما ٦. وعندما بحث عن أشخاص يقودون التغيير، لبي مديرو جنرال إلكتريك نداء رئيسهم بأعداد غير مسبوقة، جاعلين من مبادرة سيجما ٦ في جنرال إلكتريك أكبر مبادرة أطلقتها أي شركة على الإطلاق.

وكان ويلش هو أول من اعترف أن برنامج سيجما ٦ ليس من ابتكار جنرال إلكتريك (كانت شركة الإلكترونيات موتورولا هي أول من استخدم البرنامج في الولايات المتحدة في واقع الأمر). ولكن ويلش وجنرال إلكتريك يعود إليهما الفضل في تطبيق برنامج سيجما ٦ ليس له نظير من ناحية حجمه ونطاقه. وكان ويلش هو أيضاً أول من اعترف بأنه لم يَز، في بداية الأمر، الفوائد المحتملة للبرنامج، وإنما تصور أنه مجرد موضة إدارية أخرى سرعان ما تخفت وتلاشى؛ شعارات براقية ونتائج ضعيفة.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

ولكن صديقه ونائب الرئيس السابق لاري بوسايدني أقنع ويلش أن سيجمما ٦ مبادرة فعالة وحقيقية. وعد بوسايدني ويلش بأنه إذا قرر تطبيق البرنامج، فإنه يستطيع إعادة صياغة معنى الجودة. ولم يكن ويلش بالشخص الذي يتقاعس أمام التحديات؛ وبالإضافة إلى هذا، كان موظفوه يخبرونه بأن معايير جودة الشركة منخفضة بشكل غير مقبول. وكالمعتاد، أقبل على تطبيق البرنامج بكل قوته.

في البداية، طرح مبادرة سيجمما ٦ في اجتماع المديرين السنوي في بوكا راتون. وبعد ذلك، وبعد التصديق على تطبيق البرنامج، كان يستغل كل فرصة لتوصيل الفكرة للموظفين. كان يؤكد للجميع دائماً، سواء في خطابه السنوي أمام حاملي الأسهم، أو في حديث لموظفي الشركة، أو في مذكرة مكتوبة يدوياً لأحد المديرين، أن هذا الأمر هو الأولوية القصوى لديه.

كتب ويلش في أبريل ١٩٩٩ يقول: "على مدار العقود الأربعة التي عملت فيها في جنرال إلكتريك، لم أبدأ مبادرة للشركة تسير بهذه السرعة والقوة سعياً وراء تحقيق فكرة كبيرة". استغرق تطبيق البرنامج من ويلش سنوات عديدة. لقد اعترف بأنه كان "غير متوازن" إلى حد ما بشأن البرنامج؛ ولكنه قال أيضاً إنه ينبغي أن يكون هناك الكثير من الحماس إذا كان أحد يرغب في تطبيق برامج مثل هذا البرنامج.

ولكن لاحظ أن ويلش استطاع الحفاظ على تركيز الشركة خلال سعيه "غير المتوازن" وراء تطبيق سيجمما ٦. كان الموظفون في بعض الشركات الأخرى يتحدثون أحياناً بسخرية عن "برنامج الشهر" الذي تفرض الإدارة عليهم تطبيقه؛ ولكن تلك لم تكن الحال في جنرال إلكتريك. خلال البضع والعشرين سنة التي قضاها ويلش رئيساً لشركة جنرال إلكتريك، لم يطلق ويلش إلا خمس مبادرات كبرى فحسب (العولمة، المشاركة والتعبير. خدمات المنتجات. سيجمما ٦، والتجارة الرقمية).

وكانت طريقة ويلش في تطبيق تلك المبادرات شديدة الأهمية من أجل نجاحها. نعم، كان هو الرائد الداعم الأكثر تحمساً للمبادرة الأخيرة، ولكنه في نفس الوقت، تجنب أسلوب الإدارة الصارمة (القادة يلجئون للإدارة أقل، وليس أكثر).

قائد المبادئ الأربعة يضع عدداً قليلاً فقط من الأهداف الواضحة

القادة المحفزون يعرفون أن أساس التحفيز ليس هو الإدارة الصارمة المدفوعة، وإنما هو تحديد بعض الأهداف العامة وترك الموظفين يعملون على تحقيقها. القادة المحفزون يعينون الموظفين من أجل الطاقة، والقدرة على تحفيز الآخرين.

نادراً ما كان ويلش يضع أجنداث صارمة لاجتماعات الإدارة العليا المتعلقة بمبادرة متطورة. وبدلاً من ذلك، كان يفضل طرح موضوع أو اثنين ومطالبة مديره بعرض أفضل الأفكار التي توصلوا إليها خلال التسعين يوماً الأخيرة.

وفي نفس الوقت، قام ويلش بنشر مفهوم عدم التقيد بالرسميات في جميع أرجاء الشركة. صرح ويلش لأحد الصحفيين قائلاً: "ربما كنت أخدع نفسي، ولكن حضور اجتماع المديرين التنفيذيين بالنسبة لي يشبه حضور حفل مع الأصدقاء".

الأفكار الجديدة تحفز الجميع

لم يكن هناك شيء يحفز وينش مثل الأفكار الجديدة. فمن واقع خبرته، كان ويلش مقتنعاً أن الأفكار الجديدة بالنسبة للشركة هي بمثابة سائل الحياة. قال ذات مرة: "البطل الحقيقي هو صاحب الفكرة". فالأفكار، والتعلم، والتدريب. جميعها تسهم في الفكر الجماعي للشركة.

وليس بالضرورة أن يكون القادة المحفزون هم مصدر الأفكار؛ فالأرجح أنهم يشجعون الآخرين على ابتكار الأفكار والتعبير عنها. إنهم يعرفون أنه ليست هناك أشياء كثيرة يمكن أن تجعل الموظفين أكثر شعوراً بالإثارة من أن تؤدي إحدى أفكارهم إلى تحقيق "نصر مهم" للشركة.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

وعلى نقيض ذلك، ما الذي يحدث عندما لا يكون الموظفون قادرين على الإسهام بأفكارهم وآرائهم في نجاح الشركة؟ يتزايد شعورهم بالعزلة وعدم السيطرة على مقدراتهم الشخصية. وعندما يحدث هذا، يدخل معظم الناس حالة من "السلبية"، ويشعرون بأنهم ضحايا وليسوا مشاركين أصحاب إسهامات مهمة.

تؤكد أبحاث بيتر سينج هذا. يقول سينج: "العديد من الشركات تدعم بشكل غير مقصود التوجه السلبي عن طريق منع معظم الموظفين من أي مشاركة جادة في صنع القرارات، أو التخطيط، أو التعلم. وبدون توفر فرص تحمل المسؤولية بأنفسهم، يتعلم الموظفون الاحتفاظ بمواقفهم الدفاعية، وإلقاء اللوم على الآخرين، وتجنب المسؤولية، وتجنب المبادرة. حينها يكونون بمثابة دمي يحركها أصحاب المناصب العليا".

وفي بيئة إبداعية تتوق إلى المعرفة، يكون لدى الموظفين منظور أكثر إيجابية بكثير للعالم. يوضح سينج أن الموظفين يشعرون بالتحفز بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، أو الشعور بأنهم ضحايا. إنهم يكونون قادرين على مواجهة التحديات الجديدة ومستعدين لذلك، ولا يشعرون بأنهم مقيدون بالماضي. ويعملون لوقت أطول وبجهد أكبر بينما ترسخ ثقافة الإنجاز نفسها بعمق في نسيج الشركة. وهكذا تتسع رؤية القائد (عادة) في شركة كهذه، ومن ثم يستطيع تكريس المزيد من وقته وطاقته للقضايا العامة الكبيرة.

واحدى طرق دفع الشركة في هذا الاتجاه هي التأكد من وجود آلية لإسهام الموظفين بأفكارهم الجديدة. في شركة جنرال إلكتريك، كان معهد كروتونفيل هو أحد المراكز الرئيسية لتبادل الأفكار. ولكن معهد كروتونفيل، كما ذكرنا سابقاً، كان بمثابة مؤسسة للتدريب على الإدارة.

خلال السنوات الأولى من ولاية ويلش، لم تكن هناك آلية مناظرة متاحة لأصحاب الدرجات دون الإدارية، وهؤلاء كانوا يشكلون الأغلبية العظمى الساحقة من موظفي الشركة. وكان هذا أحد الأسباب التي جعلت ويلش يفكر في برنامج المشاركة والتعبير ويطبقه في الشركة ليضمن أن جميع موظفي جنرال إلكتريك لديهم منبر يمكنهم من خلاله الإسهام بأفكارهم الجديدة.

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

قبل أن يصبح ويلش كبير المديرين التنفيذيين بالشركة، كان هناك شعور لدى الإدارة العليا بأن الشركة تمتلك بالفعل جميع الحلول. ونتيجة لحالة الجيشان التي أحدثها ويلش، توقفت الشركة عن الاعتداد بالذات والغرور وبدأت في البحث عن الأفكار الجيدة أينما يمكنها العثور عليها:

ثقافة التعلم غير المحدود تلك قضت على أي فكرة تفترض أن
طريقة جنرال إلكتريك هي الطريقة الوحيدة، أو حتى أفضل
طريقة... وكان الواجب الإلزامي الفعال هو البحث عن يمتلك فكرة
أفضل، ومعرفة تلك الفكرة، ودراستها، ووضعها موضع التنفيذ؛
وبسرعة.

جعل ويلش الجميع يعرفون أنه عندما يتعلق الأمر بطرح فكرة جديدة، فليست هناك قيود أو حواجز أو تسلسل هرمي. قال ويلش: "جودة الفكرة لا تعتمد على مدى ارتفاع درجة صاحبها في الشركة. يمكن أن تنبع الفكرة من أي مصدر. لذا فإننا سنبحث عن الأفكار في أي مكان... إن لدينا حاجة دائمة إلى رفع المعايير، ولا يمكننا تحقيق هذا إلا عن طريق التحدث مع الآخرين باستمرار".

إذا كنت أنا وأنت وقادة الأعمال جميعاً نمتلك الثقة الكافية بالنفس
لتحرير الموظفين - لإنشاء بيئة يستطيع فيها كل رجل وامرأة يعمل
في شركائنا أن يرى ارتباطاً واضحاً بين ما يفعله كل يوم، طوال
اليوم، وبين الفوز والخسارة في العالم الحقيقي - فإننا نستطيع
تحقيق إنتاجية تتجاوز أقصى أحلامنا.

الطريقة المهمة الثانية لتحفيز الشركة - بخلاف البحث عن الأفكار الجيدة داخل الشركة وفي أنحاء العالم - هي التأكد من أن الأفكار يتم تنفيذها. كان نظام التشغيل الخاص بجنرال إلكتريك مصمماً جزئياً من أجل تحقيق هذا الهدف: لقد كان نظاماً لتحويل الأفكار إلى أفعال. بدأت كلمات مثل الأفعال، والسرعة، والهجوم تظهر

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

بانظام في أحاديث وخطابات ويلش؛ وهو ما كان يعني أن عملية الصيد لم تنته بمجرد ظهور الطريدة في مجال الرؤية.

ومرة أخرى، كانت أفعال ويلش منسجمة مع أقواله. فعندما علم ويلش مثلاً أن أحد مديريه، وهو لويد تروتر، قام بإنشاء مصفوفة ساعدته في تشجيع ودعم أفضل الممارسات فعالية وإيجابية في جميع المصانع الأربعين التي يديرها، لم يطق صبراً على نشر الخبر في جميع أرجاء الشركة. وأصبحت "مصفوفة تروتر" واحدة من أكثر الأدوات الإدارية شهرة في جنرال إلكتريك.

حرص ويلش أيضاً على التقاط الأفكار الرائعة من الشركات الأخرى. ففي عام ١٩٩١، قام ويلش، مثله في ذلك مثل العديد من رؤساء الشركات الموردة لشركة وول مارت، برحلة إلى بينتونفيل بولاية أركانساس لمقابلة سام والتون. ولكن ويلش كان أقل اهتماماً بتعلق وول مارت منه بمعرفة الكيفية التي تحافظ بها على تجاوبها العالي مع العملاء على الرغم من أن الشركة كانت تحقق نمواً (في المبيعات) يقدر ببلايين الدولارات كل عام.

ربما لم تكن الدروس المستفادة شديدة الارتباط بجنرال إلكتريك (حيث إن جنرال إلكتريك كيان مختلف تماماً عن وول مارت)، ولكن من المؤكد، كما رأى ويلش، أنه يمكن تجربتها لمعرفة ما إذا كانت تناسب شركته أم لا.

الأفكار موجودة في كل مكان. قال ويلش أمام جمهور من نيويورك عام ١٩٩٩: "أعلم أنني إذا درت في أرجاء هذه الغرفة الليلة وتحدثت مع كل شخص فيها، فإنني سأتعلم أشياء لا حصر لها حول كيفية القيام بعملية أفضل".

ما الدرس المستفاد؟ تأكد من أن جميع أفراد شركتك يراقبون باستمرار البيئة المحيطة، والسوق، والمنافسين، وما إلى ذلك. قال ويلش ذات مرة إن الافتراض المعمول به في شركته هو أن هناك شخصاً ما في مكان ما وجد طريقة أفضل لصنع شيء ما. والتحدي إذن هو بذل كل ما في طاقة البشر لمعرفة ما عرفه هذا الشخص - أياً كان هو - ثم دمج تلك المعرفة في طريقة عمل جنرال إلكتريك.

قائد المبادئ الأربعة يحرص على بحث الأفكار الجديدة، والاحتفاء بها، والعمل على تنفيذها

أحرص على وجود خطة يستطيع الموظفون من خلالها الإسهام بأفكارهم الجديدة (مثال: مبادرة المشاركة والتعبير)، ثم كافئ تلك الأفكار عن طريق نشرها في جميع أنحاء الشركة، وأحرص على تطبيق أفضل الأفكار، وانسب الفضل إلى أصحابها.

أحياناً يمكن أن تأتي الفكرة الجديدة كجزء من حزمة كبيرة؛ من خلال تحالف أو استحواذ استراتيجي مثلاً. بالنسبة لشركة جنرال إلكتريك، جاءت إحدى هذه الأفكار نتيجة لعملية الاستحواذ على شركة آر سي أيه RCA التي بلغ حجمها ستة بلايين دولار عام ١٩٨٦. هذا الاستحواذ، كما اتضح فيما بعد، هو الذي ألهم ووضع أساس عملية التوسع الضخمة للشركة في المشاريع الخدمية.

ولكن عمليات الاستحواذ عادة ما تكون في نطاق سلطة كبار المديرين فقط. لذا فإنها يمكن أن تكون قطعة واحدة فحسب من أحجية أكبر كثيراً للصور المقطعة. والأساس هو جعل الموظفين على جميع المستويات مشاركين في الابتكار والإبداع.

القادة المحضرون يتفوقون في الشركات التي تشجع على التعلم

كما ذكرنا في الفصل السابق، من الضروري أن يكون هناك أساس سليم قائم حتى يتمكن قائد المبادئ الأربعة من النجاح. قام ويلش بتبسيط خريطة الشركة. كما أنه قام بإصلاح، أو إغلاق، أو بيع المشاريع المتعثرة. وكما ذكرنا سابقاً، فقد كان مصراً على أن تكون جميع مشاريع جنرال إلكتريك إما رقم ١ وإما رقم ٢ في أسواقها

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

(ولم يكن مدهشاً أن يعرف الجميع في أنحاء جنرال إلكتريك كلها أن ويلش لا يفضل كثيراً أن تكون الشركة هي رقم ٢).

وأخيراً، كان يتخلص من وحدات العمل التي لم تكن تناسب رؤيته لجنرال إلكتريك الجديدة. وقد وصف تلك الرؤية في ضوء "ثلاث دوائر": الجوهر، والتكنولوجيا، والمشاريع الخدمية. ونتيجة لهذه الإجراءات وغيرها من الإجراءات، وضع اتجاهات استراتيجية جديداً للشركة أثبت نجاحه مع مرور الوقت وحتى يومنا هذا.

ولكن جميع هذه التغييرات الاستراتيجية كانت بمثابة المرحلة الأولى فحسب من ثورة ويلش، وهي المرحلة التي أصبحت تعرف باسم "مرحلة المعدات". وكانت "مرحلة البرامج" -فترة إعادة البناء التي تلت إراقة الدماء وإعادة الهيكلة الجذرية، والتي ركزت على استعادة الثقة- هي التي حفزت ونشطت الشركة بحق.

في كتاب "التنفيذ" Execution، أوضح لاري بوسايدني أن مرحلة "البرمجة الاجتماعية" تلك هي "ما يعيد الحياة إلى الشركة ككيان فعال... إن تصميم الهيكل مهم بالطبع، ولكن البرمجة هي التي تدمج أجزاء الشركة معاً في كل متحد متكامل متعاون".

كما أوضح بوسايدني أيضاً أن "آليات التشغيل الاجتماعية" -الاجتماعات، والتدريب، ورسائل البريد الإلكتروني، والحوارات، والعروض التقديمية، وما إلى ذلك- كانت مفيدة للغاية لشركة جنرال إلكتريك. وأحد أسباب هذا هو طبيعتها التكاملية: لقد هدمت الحواجز والجدران بين الأقسام والإدارات ودرجات التسلسل الهرمي. كما أنها ساعدت أيضاً في إيجاد تدفق حر للمعلومات وعلاقات عمل جديدة. وأخيراً، أسهمت في هدم الحواجز بين الشركة وبين العالم الخارجي.

وقد كان البناء الاجتماعي لشركة جنرال إلكتريك -ثقافتها المفعمة بالطاقة، عالية المشاركة والالتزام- بمثابة الأساس الذي استطاع ويلش أن يصل من خلاله إلى هدفه

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

التمثل في خلق ثقافة تعلم حقيقي. في الفترة الأولى، استخدم ويلش عبارة "التنوع المدمج" الطنانة إلى حد ما لتجسيد فكرة المشاركة في الأفكار في جميع فروع ومشاريع جنرال إلكتريك.

وفيما بعد، تخلى ويلش عن عبارة "التنوع المدمج" مفضلاً عليها عبارة "الشركة المتعلمة". يقول ويلش: "المزج بين إشراك الجميع في اللعبة وبين الاستجابة لهذا التدفق من الأفكار والمعلومات هو ما أدى في النهاية إلى تحول جنرال إلكتريك إلى ما هي عليه اليوم؛ شركة متعلمة".

إذن، ما هي بالضبط الشركة المتعلمة؟ يوضح تشارلز هاندي، مؤلف كتاب The Age of Unreason، أن الشركة المتعلمة "يمكن أن تعني شيئين. فقد تعني شركة تتعلم و/أو شركة تشجع موظفيها على التعلم. ويجب أن تعني الأمرين معاً". وتحت قيادة ويلش، كانت تعني الأمرين معاً. ووفقاً لرأي معظم الخبراء، كان ويلش من ذلك النوع من القادة المسؤولين في المقام الأول عن نشر مفهوم التعلم المؤسسي في عقد التسعينيات وما بعده.

قائد المبادئ الأربعة يعطي اهتماماً متساوياً لكل من القرارات الهيكلية والآليات الاجتماعية

بدأ ويلش ثورته في شركة جنرال إلكتريك عن طريق التركيز على الهيكل: إصلاح المشاريع، والتحكم في النفقات، والتخلص من طبقات الإدارة. ولكنه ركز أيضاً على إنشاء ثقافة تعتمد على الأداء. لقد أدرك أن كلاً من العامل الهيكلية والعامل الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تطوير ثقافة الفوز. وإهمال أي من هذين العاملين يمكن أن يجعل الشركة عرضة للخطر.

جلسات مراجعة الأداء في شركة متعلمة

إحدى السمات المميزة الأساسية للشركة المتعلمة هي الطبيعة التفاعلية لجلسات مراجعة الأداء التي تتم فيها. كتب بيتر سينج والفريق المعاون له في كتاب *The Fifth Discipline Fieldbook* عن أهمية إشراك الموظفين في حوار تفاعلي في وقت مراجعات الأداء السنوية. ومع الأسف، فإن معظم المديرين (وفقاً لما يقوله سينج) لا ينخرطون في مثل هذه المحادثات التفاعلية ذات الاتجاهين مع موظفيهم.

لتحفيز الموظفين، يجب أن تعتاد طرح مثل هذه الأسئلة في جلسات مراجعة الأداء:

■ ما الذي ترغب في تحقيقه خلال الأشهر الـ ١٢ القادمة؟ ما الذي ترغب في تحقيقه خلال السنوات القليلة المقبلة؟

■ ما الشيء الذي تجده في الشركة والذي يمكن أن يساعدك على تحقيق أهدافك؟ ما العقبات التي يمكن أن تقف في طريق تقدمك؟

■ ما الذي تحتاج أن توفره لك الشركة أيضاً من أجل مساعدتك على تحقيق أهدافك؟

■ ما الأشياء التي أفعلمها أنا -مديرك- وترى أنها تعيق جهودك؟

■ وأخيراً وليس آخراً، وفقاً لرأي سينج: ما نمط الفشل الخاص بك؟ ما علامات الخطر التي ينبغي أن أنتبه لها مقدماً بحيث أعلم أنه يجب علي حينها التحدث معك ومساعدتك؟

عن طريق الانخراط مع موظفيك في حوار مثل هذا، سوف تعلم الكثير والكثير عما يدفع موظفيك للعمل بحماس. سوف تعرف ما الذي يحفزهم، وما الذي يقف في طريق تحفيزهم. في أغلب الأحوال، سوف تظهر لك أنماط محددة، يمكنك تفسيرها والتصرف بناءً على ذلك.

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

أحد أسس النجاح في هذا الجهد هو تشجيع الصديق والصرافة عن طريق كونك صادقاً وصریحاً أنت نفسك. تزيد احتمالات انضمام الموظفين إلى صفك ومؤازرة جهودك إذا كنت أنت في المقدمة.

وأحد الأسس الأخرى للنجاح في هذا الجهد هو إجراء الحوارات التفاعلية المشتركة بشكل متكرر. تلك الحوارات لا يجب أن تكون حدثاً لا يتكرر إلا كل عام (في الواقع، يقول بعض خبراء مجال الأعمال إن مثل هذه المناقشات تكون غير عملية عندما تكون مسائل الرواتب والتعويضات مطروحة على المائدة أو على وشك طرحها).

في الشركات التي تحظى بأفضل إدارة، تستمر الحوارات والمناقشات المفيدة غير الرسمية كل يوم وفي كل ركن من أركان الشركة. وقائد المبادئ الأربعة يفهم هذا جيداً، ويشجع الحوار المستمر الصريح في جميع أرجاء الشركة.

لم يكن ويلش ينتظر مراجعات الأداء السنوية لإشراك مديره في مناقشة مفيدة هادفة حول الشركة، والموظفين، ومبادرات جنرال إلكتريك الأخيرة. لقد كان يحب الانخراط في مناقشات مطولة متدفقة بحرية مع المديرين في كروتونفيل. كان كثيراً ما يبعث إلى المشاركين ملحوظة مكتوبة بخط اليد قبل الجلسة يخبرهم فيها بالموضوعات التي من المرجح تناولها. كتب ويلش في مذكراته يقول إنه كان يسأل المديرين الأسئلة التالية:

قائد المبادئ الأربعة يشرك الموظفين باستمرار

في حوار تفاعلي مشترك

إذا كان لديك اهتمام حقيقي بموظفيك، فستكون مكافأتك هي الفوز بالتوحد، والثقة، وفريق عمل أكثر تحفيزاً. من المهم جداً بالنسبة لك أن تفهم آمال، وإحباطات، ومخاوف موظفيك، وما إلى ذلك. يمكنك أن تعرف على ما يعوق مجموعتك عن التقدم نحو المستوى التالي، وكذلك يمكنك تحديد أدوات النجاح التي يمكن أن تساعدك على بلوغ تلك المستويات.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

ماذا كانت أكثر مصادر إحباطهم تكراراً؟

ما الذي سيقومون بتغييره في الشركة إذا كانوا يستطيعون ذلك؟

كيف تسير أحدث مبادرات الشركة؟ كيف يستطيعون التعجيل بتطبيقها في المنطقة، والمشروع، والشركة؟

التحفيز باستخدام "عملة واحدة"

بحلول منتصف التسعينيات، كان ويلش يستطيع أن يزعم بثقة وصدق أنه قد حقق العديد من أهدافه المبدئية. كان معهد كروتونفيل يخرج قادة مشاريع شباناً مثيرين للإعجاب، وكان نظام تشغيل جنرال إلكتريك (الاجتماعات ومراجعات الأداء المنهجية) يعلم ويدرب آلاف الموظفين على المبادرات المهمة للشركة مثل العولمة وخدمة المنتجات، وكانت القيم المشتركة للشركة تبدو داعمة ومؤيدة لأولوياتها المهمة.

ولكن ويلش كان يعلم أن هناك المزيد من العمل الشاق الذي ينبغي القيام به. وكانت القطعة الأخيرة من أحجية "التحفيز" هي نظام المكافآت. في المعتاد، يتلقى التنفيذيون مزيجاً من الراتب، والحوافز، وخيارات الأسهم. وغالباً ما تكون خيارات الأسهم هي المفضلة أكثر (والتي يتم توزيعها على نطاق أوسع) في الشركات الناشئة، وشركات التكنولوجيا المتطورة، وغيرها من الشركات المغامرة. وعلى النقيض. فإن شركات الاقتصاد القديم -مثل جنرال إلكتريك- تميل إلى قصر منح خيارات الأسهم على كبار المديرين، وقلة مختارة من التنفيذيين، ومديري الشركة الخارجيين.

وقرر ويلش استعارة أسلوب الشركات الناشئة. قام بإنشاء نظام يتلقى بمقتضاه المزيد والمزيد من المديرين خيارات أسهم الشركة كل عام. وكان ويلش مقتنعاً بأن هذا منح الجميع دافعاً قوياً للعمل والإنجاز. وصرح ويلش في كتاب Jack قائلاً: "في جنرال إلكتريك، هناك عملة واحدة فحسب: أسهم جنرال إلكتريك. هناك مقادير

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

مختلفة من الأسهم لمستويات الأداء المختلفة، ولكن طوق النجاة للجميع مرتبط بنفس القارب".

وأسرع ويلش ليضيف: "ثقافة واحدة، ومجموعة قيم واحدة، وعملة واحدة" لا تعني بالضرورة "أسلوباً واحداً". ولكن النقطة الرئيسية ظلت هي أن المديرين الذين يعملون في الشركة بحاجة إلى أن يؤمنوا بأن الجميع في نفس قارب النجاة، وأن هناك عملة واحدة تستحق أن يسعى المرء لامتلأها.

لماذا كان مبدأ "العملة الواحدة" لويلش في غاية الأهمية؟ تنقسم الإجابة إلى شقين. أولاً: لأنه دعم مبدأ "القيم المشتركة"؛ أي أهمية جعل جميع موظفي ومديري جنرال إلكتريك يتحركون في نفس الاتجاه وبنفس الاتساق. وهذا بدوره ساعد ويلش في دعم وتعزيز الإنتاجية في جميع مشاريع الشركة برغم اختلاف وتنوع حقيبة السندات الواسعة للشركة.

بدون نمو الإنتاجية، من الممكن أن نخسر في غضون أربعة وعشرين شهراً مشاريع استغرق بناؤها نصف قرن من الزمان. نمو الإنتاجية أمر ضروري لا غنى عنه من أجل البقاء.

لم يقم ويلش مثلاً بتطبيق برنامج سيجما ٦ في مشاريع التصنيع فحسب، أو إطلاق مبادرة المشاركة والتعبير في واحدة فقط من حلقات الشركة الاستراتيجية. لقد كان مقتنعاً بأن تلك المفاهيم يمكن تطبيقها بشكل عام، طالما كانت هناك الشركة المناسبة والسياق الثقافي المناسب.

وفي الواقع، كان أحد الجوانب الأكثر قيمة وأهمية من مبادئ ويلش هو قابلية تطبيقها على نطاق عام. العديد من الأجزاء المكونة لتلك المبادئ يمكن تطبيقها بفعالية في جميع الشركات تقريباً، بغض النظر عن حجمها أو مجالها، إذا استطاع قائد الشركة العثور على طرق "لتحفيز" موظفي الشركة.

قائد المبادئ الأربعة ملتزم ببناء شركة طوق نجاة واحد، وعملة واحدة

على الرغم من أن ويلش استخدم طريقة التمييز والتفريق كأداة إدارية أساسية، فإنه كان حريصاً على بناء شركة تحكمها مجموعة واحدة من القيم. كما أنه حرص على أن يكون لدى جميع المديرين الحافر لجعل الشركة تحقق النجاح عن طريق الدفع لهم جميعاً بنفس "العملة".

يجب أن نتذكر أن جاك ويلش كان يسمى منشقاً فاسداً وأسوأ من ذلك خلال العقد الأول لتوليهِ رئاسة جنرال إلكتريك. تحمل ويلش ناقيده خلال العقد الأول واستطاع إخراسهم بفعالية في العقد الثاني. لقد كانت نتائج مبادراته غير قابلة للجدل: لقد كانت الشركة تحقق نتائج مبهرة. أصبح الاستثمار بقيمة ١٠٠٠٠ دولار في أسهم جنرال إلكتريك وقت تولي ويلش القيادة يساوي ٣٦٧٠٠٠ دولار وقت انتهاء ولايته، أو بنسبة ٢٥٠٪ من متوسط الزيادة لأسهم S&P خلال نفس الفترة.

وبمجرد أن بدأت شركة جنرال إلكتريك في تحقيق الفوز، الفوز بحق، بدأ الناس يعثرون على الكثير مما يبعث على الإثارة في أسلوب ويلش القيادي. وأحد الأشياء التي لم يركز عليها هؤلاء المقلدون المحتملون هو العلاقة التعاونية المتبادلة بين القادة المحفزين والشركات المتعلمة. فالقادة المحفزون ينجحون ويتفوقون في الشركات المتعلمة. إنهم يحثون الآخرين على التعلم، والتحسين، والتنفيذ، والفوز. لماذا؟ لأن النظم الاجتماعية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف الحيوية موجودة وقائمة بالفعل.

وفي نفس الوقت. تستفيد الشركات المتعلمة بشكل هائل من وجود القادة المحفزين فيها. وفي الواقع، إذا كانت شركة جنرال إلكتريك برئاسة ويلش تدل على أي شيء، فهذا الشيء هو أن الشركة المتعلمة لا يمكن بناؤها إلا بواسطة قائد مرموق صاحب قدرة كبيرة على التحفيز. وقد تم بناء شركة ويلش المتعلمة على أكتاف العديد من

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

القادة الأساسيين الذين تحولوا إلى محفزين رائعين هم أنفسهم. كان روبرت نارديلي رئيس شركة هوم ديبوت قائداً محفزاً أثار إعجاب رئيسه السابق. عندما يعود نارديلي إلى الماضي ويتذكر سنواته الأولى في منصبه الجديد، يشعر بالفخر والاعتزاز تجاه قدرته على تجديد شركة كبرى كانت تمر بوقت عصيب. وفي بداية عام ٢٠٠٥، أوضح نارديلي كيف أن الضرب على جميع الأوتار الحساسة يؤدي إلى شركة تضم موظفين أوفياء متحفزين:

لقد حاولنا حقاً إنشاء شركة غاية في الشفافية مركزين بشدة على التخطيط، ومركزين بشدة على إنشاء ثقافة تسمح للموظفين بالتعلم، ثم التطبيق والتنفيذ... لقد حققنا في أربعة أعوام إنجازات هائلة تم قياسها مؤخراً في استطلاع آراء الموظفين. كما أننا حققنا نتائج أعلى بعشرين نقطة من المعدل المتوسط في مجالنا.

ويؤكد نارديلي على أنه عندما يشعر الموظفون بالرضا، فإنهم يفهمون استراتيجية الشركة بشكل أفضل وتزداد بشدة احتمالات أن يقوموا بترشيح الشركة لزملائهم أو أصدقائهم.

التحفيز باستخدام شيء جديد كبير

دهونا نلق نظرة أخرى على عملية الاستحواذ على شركة آر سي أيه RCA، التي تحدثنا عنها سابقاً في سياق توليد الأفكار الجديدة. هناك طريقة أخرى للنظر لعمليات الاستحواذ الكبرى: النظر إليها كوسيلة لتحفيز شركة بأكملها. أطلق ويلش على ذلك اسم "التغيير المفاجئ".

كانت جنرال إلكتريك وآر سي أيه شركة واحدة في الأصل، ولكن في عام ١٩٣٣، قامت وزارة العدل بتقسيم الشركة بغرض إيجاد وتعزيز سوق أكثر تنافسية. وبعد نصف قرن من الزمان، دارت الدائرة مرة أخرى ليجد ويلش فرصة سانحة في سوق

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

أقل تنظيماً لتستحوذ جنرال إلكتريك على آر سي آيه و"جوهرة تاجها": شركة الإذاعة القومية (NBC) National Broadcasting Company مرة أخرى.

كان ويلش يعرف تماماً أنه بعد أن تمر الشركة بمرحلة إعادة الهيكلة الضخمة التي قام بها في جنرال إلكتريك، سوف تنخفض المعنويات بشدة. ولكنه كان يعرف أيضاً أن ضربة موفقة قوية -تغييراً مفاجئاً- مخططة جيداً سوف ترفع المعنويات مرة أخرى وتحفز الشركة وتوحيدها حول هدف مشترك.

وعلى الرغم من أن الكثيرين شككوا في المنطق وراء قيام شركة كانت لا تزال ينظر إليها على أنها كتلة صناعية كبرى بشراء شبكة تليفزيونية، فإن ويلش كان يعرف أن الصفقة يمكن أن تحفز الشركة بأكملها.

وفي مذكراته، وصف التأثير الذي أحدثه الإعلان عن الاندماج على فريقه الإداري قائلاً: "لقد غير الصفقة المناخ داخل الشركة". ثم وصف ويلش المشهد في الاجتماع السنوي للمديرين في بوكا راتون قائلاً: "أذكر أنني كنت أسير صاعداً إلى المنصة لإلقاء خطبة الجلسة الافتتاحية... وفجأة، نهض حوالي ٥٠٠ شخص في القاعة واقفين في احتفاء حماسي. لقد أصبح الاستحواذ على آر سي آيه بداية عهد جديد".

قائد المبادئ الأربعة يبحث عن التغيير المفاجئ

ما الخطوة الشجاعة التي يمكنك أن تقوم بها بحيث تعزز الوضع التنافسي لشركتك، وكذلك تحفز قوة العمل في شركتك عن طريق توضيح أنهم جزء من فريق ديناميكي فعال قادر على الفوز والنجاح؟ ملحوظة تحذيرية: تشير معظم الدراسات إلى أن عمليات الاستحواذ الكبرى كثيراً ما لا تحقق الكثير فيما يتعلق بزيادة قيمة أسهم الشركة. التغيير المفاجئ الناجح لا يكون تاجحاً إلا إذا كان فعالاً ومؤثراً.

التحفيز بالبناء على نقاط القوة

كان جاك ويلش شخصاً يعرف بالحدس ما يحتاج الآخرون إلى معرفته وتعلمه. لقد كان يدرك أن أحد أسس القيادة الفعالة هو البناء على نقاط القوة؛ وبصفة خاصة، نقاط قوة الفرد. وقد أشرت العديد من الكتب الحديثة بشدة على مزايا وفوائد التحفيز بالبناء على نقاط القوة.

في كتابهما الرائع *Now, Discover Your Strengths*، يؤكد باحثا جالوب، ماركوس باكينجهام ودونالد كليفتون على أهمية قيادة الشركات بالتركيز على نقاط قوتها. يؤكد المؤلفان قائلين: "لا يمكنك قيادة ثورة نقاط القوة ما لم تكن تعرف كيف تجد، وتحدد، وتطور نقاط قوتك الشخصية".

وبالطبع، يطالب خبراء الإدارة منذ وقت طويل بالبناء على نقاط القوة. ومرة أخرى، يثبت بيتر دراكر أنه كان الرائد الأول. ففي أفضل أعماله *The Practice of Management* الذي نشر عام ١٩٥٤، كتب يقول: "لا يستطيع الإنسان الاستفادة مما لا يقوم بعمله. لا يستطيع الإنسان إنجاز أي شيء، لا يقوم بعمله. يستطيع الإنسان فقط أن يبني على نقاط قوته. لا يستطيع الإنسان تحقيق الإنجازات إلا بالعمل".

ولكن ويلش، كالمعتاد، طور فكرة البناء على نقاط القوة تطويراً مهماً. لقد كان يعتقد أن تحديد نقاط القوة لا يضع الشركة على الطريق الصحيح فحسب، وإنما يحفزها أيضاً. فطاقة البطاريات لا تنفذ عند البناء على نقاط القوة؛ إنما يتم إعادة شحنها في الواقع. كانت تلك هي نظرية ويلش التي أقام عليها مرحلتي "المعدات" و"البرامج" لإعادة اكتشاف جنرال إلكتريك. بطريقة ما، كانت مرحلة المعدات (إعادة هيكلة الشركة) بمثابة عملية توليد للطاقة عن طريق التخلص من الأصول غير المنتجة. وبنفس الطريقة، كانت مرحلة البرامج (إعادة بناء النظم والمعنويات) تهدف إلى تحفيز الموظفين.

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

وكما ذكرنا، فإن مبادرة المشاركة والتعبير تم إطلاقها على أساس افتراض أن قوة الفرد تفوق أي شيء آخر. كتب ويلش يقول: "تقوم نظرتي لعقد التسعينيات على أساس تحرير الموظفين في مكان العمل. فإذا كنت ترغب في الاستفادة من كل شيء لدى الموظفين، فعليك تحريرهم، وجعلهم جميعاً يشاركون. يجب أن يعرف الجميع كل المعلومات المتاحة التي يمكنهم معرفتها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة بأنفسهم".

وللبناء على نقاط القوة، فكر في إجراء "فحص لنقاط القوة" في مشروعك على جبهة "المعدات" وجبهة "البرامج" معاً؛ يعني هذا وضع الشركة التنافسي في السوق وجودة وملاءمة رأس مالها البشري. الأسئلة التالية تمثل بداية جيدة:

١. ما الميزة القوية القابلة للدعم والتعزيز والتي ستساعد شركتنا على النجاح على المدى القصير والمدى البعيد؟

٢. إذا لم تكن الإجابة مرضية أو كانت غير واضحة، فما الإمكانيات، والقدرات، والأدوات التكنولوجية التي يجب أن تكتسبها شركتنا لتوفير ميزة قوية قابلة للدعم؟

٣. هل موظفو الشركة مؤهلون بما يكفي للقيام بالعمل الشاق الذي ينتظرنا؟ اكتب أسماء الأفراد الأساسيين على ورقة، ودون نقاط القوى الخمس الأكثر أهمية لدى كل واحد منهم. من أفضل المتواصلين؟ من أفضل المنجزين؟ من يحث الآخرين على الإنجاز؟ من صاحب أكبر جهد؟

٤. هل موظفو الشركة يعملون في الوظائف الملائمة لهم؟ أحياناً يكون هناك موظف رائع يعمل في وظيفة لا تناسب قدراته. هل كل فرد من مرءوسيك يعمل في وظيفة تستفيد من نقاط قوته وتعززها؟ إذا لم تكن الحال كذلك، ففكر في خطة طويلة الأجل لإعادة ترتيب أوضاع الشركة، بشرط أن تستمر الشركة في العمل على المدى القصير.

قائد المبادئ الأربعة يبني على نقاط قوة الشركة والأفراد

إذا كنت بصدد بناء منزل جديد، فإنك ستهتم بأمرين في وقت واحد: جودة الهيكل الذي يتم بناؤه، وجودة الطاقم الذي يقوم ببناء هذا الهيكل. الشركات الكبيرة يتم بناؤها بنفس الطريقة: على مستويات عديدة في وقت واحد، بحيث تصدر المعرفة التي يتمتع بها أحد المستويات القرارات التي يعمل مستوى آخر وفقاً لها.

التحفيز بواسطة الأهداف الكبيرة

قبل جاك ويلش، كانت جنرال إلكتريك تعيش بتواضع (على الرغم من كونها واحدة من كبرى الشركات الصناعية في الولايات المتحدة). كان أسلاف ويلش يهدفون إلى تحقيق نمو بسيط لا يتعدى رقماً من خانة واحدة (وربما رقم متوسط أو صغير)، وهو الأمر الذي كان ينظر إليه على أنه ملائم لشركة صناعية كبيرة. فطالما كانت الشركة تنمو بسرعة أكبر من سرعة نمو اقتصاد الولايات المتحدة ككل، فهذا كافٍ. كانت جنرال إلكتريك واحدة من بين عدة شركات يشار إليها باسم "شركات إجمالي الناتج القومي". وهي تلك الشركات التي كانت ثرواتها تعكس إجمالي الناتج القومي للولايات المتحدة.

أما هدف ويلش فكان أكبر وأكثر طموحاً من ذلك بكثير. لقد كان يهدف إلى نمو من رقمين، وكان يحقق هدفه باستمرار كل عام. وفي واقع الأمر، لقد كان في غاية النجاح لدرجة أنه بحلول التسعينيات خصصت بورصة الأوراق المالية "مكافأة ويلش" لأسهم جنرال إلكتريك، وهو ما كان يعني أن أسهم الشركة كانت تباع بمكاسب تبلغ ٤٠-٥٠ ضعفاً على مدار معظم فترة ولاية ويلش (الشركات الأمريكية الكبرى عادة ما تحقق نصف هذا القدر تقريباً).

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

كان ويلش يشعر أن وضع أهداف هائلة والمعجز عن تحقيقها بفارق ضئيل أفضل كثيراً من وضع وتحقيق أهداف ضئيلة تافهة. في عام ١٩٧٩، كتب ويلش خطاباً لإقناع ريج جونز، كبير المديرين التنفيذيين في ذلك الوقت، بأنه مستعد للتوظيف، وقال فيه بفصاحة خشنة إن الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته "اكتسبوا احتراماً وثقة متزايدة بأنفسهم من خلال تحقيق إنجازات لم يتصوروا من قبل أنها ممكنة"

استخدم ويلش عبارة مثيرة للاهتمام لوصف هذه الظاهرة. كتب يقول إن "القدرة على النمو هي شيء كنت أبحث عنه دائماً في كل موظف قمت بتعيينه". ثم أكد على غايته بأن أضاف بأنه "دائماً ما يراهن على زيادة طول عمر الإقلاع".

وبعبارة أخرى، إذا قمت بزيادة طول عمر الإقلاع أمام شخص ما ثم شجعته على الإقلاع - بسرعة كبيرة، وفي اتجاه جديد- فإن أشياء جيدة تحدث حينها. إنك توسع رؤية هذا الشخص وتضع أمامه هدفاً أكبر.

وعندما أصبح كبير المديرين التنفيذيين. كان ويلش يصر على أن يفعل قاداته نفس الشيء: "لقد وجدت أنه كثيراً ما يمكن تحقيق المستحيل عن طريق محاولة تحقيق ما يبدو مستحيلًا؛ وحتى عندما لا نتمكن من تحقيقه. فإننا حتماً نكون قد حققنا ما هو أفضل بكثير مما كنا سنحققه بدون المحاولة".

كان ويلش يعتبر أن عملية وضع الميزانية هي نقيض "تمديد عمر الإقلاع" وتنمية رؤية التوسع والأهداف الكبيرة. فعادة ما يحبس المديرين أنفسهم في غرفة لمدة يومين، ويقول أحد الفتية "تسعة". ويقول الآخر "سبعة". ويتوصلون في النهاية لحل وسط هو "ثمانية"، ويربتون على أكتاف بعضهم مهنئين أنفسهم على إنجاز المهمة بكفاءة، ويعودون إلى القيام بأعمالهم الأساسية.

كان ويلش يتساءل: ما الذي يمكن أن يكون أكثر حماقة من هذا؟ لقد كان حبس المديرين في غرفة - بمعزل عن العملاء، والمنتجات، والأفكار الجديدة التي كان ويلش يعتبرها دماء حياة الشركة- مضيعة هائلة لموارد نقيصة. لقد كان ذلك في رأيه بمثابة استنزاف للطاقة وتقليص للرؤية والهدف.

الفصل ٢: قائد المبادئ الأربعة يمتلك القدرة على التحفيز

كان ويلش يرى أن اتفاق الجميع على محاولة تحقيق هدف ضخم مثل "اثنى عشر" وتحقيق "عشرة" أفضل كثيراً من أن يهدفوا إلى هدف "ثمانية" سهل. الأهداف الكبيرة تحفز وتثير الحماس والنشاط. أما الميزانيات فتكون حذرة وذات فكر داخلي متوقّع؛ إنها تستنزف طاقة وحياة الشركة. وقد قال ويلش ذات مرة: "الأرقام العشرية تثير الضجر".

أي مدير خاض عملية وضع الميزانية (حتى أكثر المديرين طموحاً وإخلاصاً) يفهم تلك النقطة. إن الموظفين يرتقون لمستوى التحديات التي توضع أمامهم، وكلما كانت تلك التحديات أكبر، كان ذلك أفضل. وضع جون إف. كنيدي أحد الأهداف الكبيرة الأكثر أهمية في التاريخ الحديث عندما أعلن (عام ١٩٦١) أن الولايات المتحدة تعزم "إرسال رجل إلى القمر وإعادته بأمان إلى الأرض بحلول نهاية عقد الستينيات". لقد كان هذا هدفاً غير واقعي على الإطلاق، في ضوء التكنولوجيا التي كانت متاحة في ذلك الوقت. وأضاف كنيدي قائلاً: "إننا نفعل هذه الأشياء ليس لأنها سهلة، ولكن لأنها صعبة". وفي صيف عام ١٩٦٩، تم تحقيق ذلك الهدف الكبير.

قائد المبادئ الأربعة يضع أهدافاً كبيرة، ويطلب الموظفين بأكثر مما يعتقدون هم أنفسهم أنهم قادرون على تحقيقه

إذا سمحت لنظام الشركة بوضع أهداف ضئيلة، فمن المؤكد أنك ستحقق تلك الأهداف. ضع أهدافاً كبيرة تحت على التطور والنمو، واطلب من فريقك الارتفاع لمستوى التحدي. العديد من الفرق تستجيب عندما يطلب منها إنجاز مهام تبدو مستحيلة. كافئ الفريق عندما يحققون الأهداف؛ وأيضاً عندما يعجزون عن تحقيقها بفارق معقول. الفشل في تحقيق "هدف ضخم" كثيراً ما يكون أفضل بكثير من النجاح في تحقيق هدف سهل.

هل أنت قائد محفز؟

خذ بضع دقائق للإجابة عن الأسئلة التالية التي تتعلق بك وبأسلوبك الإداري. هذا تمرين غير رسمي مرتبط بأفكار ويلش ومتفق معها. إلا أنه سيعطيك فكرة حول تصنيفك فيما يتعلق بالمبدأ الثاني من مبادئ القيادة:

١. عند تحديد الأهداف لفريقك، هل تميل إلى منحهم بعض الأهداف القليلة الواضحة؟
٢. هل تقوم دائماً بتحفيز موظفيك عن طريق توضيح الرؤية لهم وتركهم يحققون تلك الرؤية؟
٣. هل توضح لجميع مرءوسيك أن الإسهام بأفكار جديدة هو جزء من عملهم؟
٤. هل تكافئ أو تحتفي بأفضل الأفكار (تقيم حفلاً للاحتفاء بصاحب الفكرة، أو ترسل له ملاحظات شكر مكتوبة يدوياً، وهكذا)؟
٥. هل أنت معتاد على إشراك مرءوسيك في حوار تفاعلي ذي اتجاهين؟
٦. هل تعمل شركتك وفقاً لفلسفة "طوق النجاة الواحد" (مثال: تستخدم أسهم الشركة كمكافأة لأفضل المديرين)؟
٧. هل تراجع وتقيم وتهذب بانتظام جميع مشروعات و/أو خطوط الإنتاج؟ هل تسأل نفسك سؤال دراكر: "إذا لم تكن بالفعل في المجال أو السوق، فهل تدخله اليوم وأنت تعرف ما تعرفه الآن؟".
٨. هل تركز على نقاط قوة الموظفين وليس نقاط ضعفهم؟ يعني هذا، هل تضع الموظفين في الوظائف التي يستطيعون فيها تحقيق أقصى فائدة بدلاً من أن تضعهم في الوظائف التي يستطيعون فيها تحقيق أقل ضرر؟

٩. هل تقود الشركة بضرب القدوة والمثل عن طريق تجسيد قيم الشركة؟
١٠. هل تضع أهدافاً كبيرة بدلاً من أن تسعى إلى محاولة تحقيق مكاسب ضئيلة تافهة؟
- إذا كانت إجابتك عن ثمانية أسئلة أو أكثر بالإيجاب، فاعتبر أنك أنت وشركتك في أعلى منحني النمو والتقدم.
- أي نتيجة تحت خمسة تعد إشارة سيئة. الأرجح أن معنويات الموظفين منخفضة ووحدتك بعيدة تماماً عن العمل بكامل طاقتها.
- النتيجة بين خمسة وثمانية تعني أن شركتك متوسطة وأن هناك مساحة للتحسن.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

- أنشئ طريقة منهجية لتعلم وتطبيق أفضل الممارسات والإجراءات. خلق ويلش عقلية جديدة في جنرال إلكتريك، وأعلم الجميع بأن الصلف والعجرفة والرضا بالمستوى المتوسط لن تكون مقبولة في الشركة. لقد أكد وركز على أهمية التعلم. وعلى مدار أعوام كثيرة، ظلت جنرال إلكتريك تدرس العديد من الشركات لتعلم أشياء جديدة، ومن بين هذه الشركات أي بي أم، وفورد، وهيووليت باكارد.
- استخدم أسلوباً غير رسمي في مكان العمل. قال ويلش ذات مرة إن الفصل غير المعلن من قصة جنرال إلكتريك هو أن جنرال إلكتريك مكان عمل لا يتقيد بالرسميات. لقد خلع رابطة عنقه وتخلص من الكثير من الفخامة والأبهة التقليدية للشركة. عندما أرسلت مجلة التايم مصوراً، رفض ويلش أن يرتدي جاكيت، وقال: "لست أرغب في أن أبدو مغروراً أو متكبراً".

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

- **حدد الشيء الكبير الجديد التالي.** كان ويلش يعلم أن صفقة أو عملية استحواذ كبيرة (مثل الفوز بجميع حقوق بث الأولمبياد حتى عام ٢٠٠٨ مقابل ٢,٣ بليون دولار) يمكن أن تحفز الشركة بأكملها وتخلق فرصاً غير متوقعة. اكتشف الشيء الكبير التالي في مجال عملك، ووفر الموارد اللازمة لتحقيقه.
- **احتفِ بأفضل الأفكار.** قال ويلش إن إحدى نقاط قوة الشركة الكبرى هي قدرتها على الاحتفاء بأفضل الأفكار ومكافأتها. هذا هو ما كان يفعله عندما يتوصل أحد مديريه إلى طريقة مبتكرة لإنجاز العمل (مثال: مصفوفة تروتن). قم بالتحفيز عن طريق التأكد من أن الفضل ينسب إلى أصحاب أفضل الأفكار.
- **ضع أهدافاً أكبر.** كان ويلش يعلم أن أساس إنجاز الأعمال الكبيرة هو التفكير الطموح. فإذا كنت عند مستوى ٥، فمن الأفضل أن تسعى للوصول إلى ١٢، وليس إلى ٨,٥. وقد أعلن رئيس جنرال إلكتريك السابق أن الأرقام العشرية الضئيلة تصيبه بالضجر وزعم أنه لم يقم أبداً بفصل أحد الموظفين من العمل لأنه عجز عن تحقيق هدف ضخم.
- **وسع خطة الحوافز.** لا تخش توسيع خطة الحوافز عن طريق ضم المزيد والمزيد من المديرين إلى تلك الخطة. ولكن احرص على مكافأة الموظفين على الإنجازات المحددة التي تحتاجها الشركة لتحقيق النجاح.

الفصل ٣

قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

الأفراد الحاسمون لديهم روح تنافسية ويعرفون قيمة السرعة. إنهم أشخاص واثقون، ويعرفون بالضبط متى يقدمون على مشروع أو عملية استحواذ أو يحجمون عنها. إنهم أشخاص لا تعجزهم المتناقضات عن العمل واتخاذ القرارات.

كان ويلش يحب التحدث عن الألعاب الرياضية والأعمال التجارية، وكان دائماً ما يستطيع أن يبتكر تشبيهاً ينطبق على موقف عمل معين. تلك التشبيهات كانت تبدو واضحة تماماً عندما كان يتحدث عن المبدأ الثالث: الحسم.

علق ذات مرة قائلاً: "إن السوق تكافئك مثل الفائزين بالبطولات أو أصحاب الميداليات الذهبية في الأولمبياد. إنني أعلم أن لدي مثل هؤلاء الرياضيين في فريقي. هل يمكنك أن تجعل فريقك يتنافس مع فريقي؟ هل أنت فخور بكل فرد من أفراد فريقك؟ إذا لم تكن كذلك، فإنك لا تستطيع تحقيق الفوز".

في رأي ويلش، جوهر العمل التجاري هو تحقيق الفوز: الفوز في السوق، الفوز بالعملاء، الفوز بمشاريع جديدة، الفوز لحاملي الأسهم. وتكشف استراتيجية "رقم ١، رقم ٢" التي وضعها ويلش عن طبيعته التنافسية بوضوح. فعندما وقع عقداً بقيمة ٤ ملايين دولار لتأليف كتابه الثاني - وهو كتاب إداري عملي - أطلق على هذا ببساطة اسم الفوز.

"عمدة أمريكا" يظهر حسمه

كان أحد القادة الأمريكيين الذين امتلكوا الحسم بوفرة هو "عمدة أمريكا" رودولف جوليانى (الذي تصادف أنه أحد المعجبين بويلش). وقد أظهر جوليانى هذا الحسم في أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١، اليوم الذي وقعت فيه الهجمات المأساوية على نيويورك. وحيث إنه كان سيتقاعد من منصبه كعمدة مدينة نيويورك في غضون بضعة أشهر قليلة، كان يستطيع أن يختبئ، ويصدر أوامره من موقع سري.

وبدلاً من هذا، كان متواجداً في كل مكان في وقت واحد (وغالباً ما كان متواجداً في موقع الهجمات) ليقدم المساعدة، والتوجيه، والإرشاد، والقيادة. حتى أشد ناقديه حدة امتدحوه وأثنوا عليه في ذلك اليوم. ولكن ما لم يعرفوه على الأرجح هو الكيفية التي أعد بها نفسه للقيادة.

يحث جوليانى الآخرين على "الاستعداد بلا توقف". يقول إنه تعلم مبكراً أهمية الاستعداد، واتبع هو نفسه النصيحة. فعلى سبيل المثال، قبل انتخابه عمدة للمدينة، كان يشغله عدم استعداده الكامل للوظيفة في حال نجاحه. لذا، قام بإعداد مجموعة دروس حول مهام العمدة، بما في ذلك سلسلة من الندوات المصممة للمساعدة في تعريفه بالجوانب التي لا يعرف الكثير عنها من وظيفة العمدة.

وقد كتب لاحقاً يقول إن تلك الجلسات التعليمية لم توفر له المعرفة التي كان بحاجة إليها فحسب، ولكنها أيضاً أعطته الفرصة للتفكير في كيفية أدائه في مواقف مختلفة. وقد قال إن القادة ينبغي عليهم أن يأخذوا كل الوقت المتاح لهم لاتخاذ القرارات، ولكن ينبغي عليهم البدء في تقييم البدائل الآن، وليس بعد أيام من الآن.

لعله كان من ذلك النوع الذي يسميه دراكر "قائد طبيعى"، ولكنه لم يكن يأخذ شيئاً على أنه مسلم به، ولم يكن يستخف بشيء، ولم يكن يترك شيئاً للصدفة. لقد كان يستعد للقيادة بلا هوادة وكان يعتبر نفسه مسئولاً وفقاً لمعايير قاسية. كل هذه العوامل ظهرت مجتمعة في ذلك اليوم الذي كانت أهميتها فيه لا نظير لها، من أجل مصلحة نيويورك والأمة الأمريكية بأسرها.

الفصل ٣: قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

ولكن أسلوب ويلش في التعامل مع الفوز كان بعيداً عن أن يكون بسيطاً أو ذا بعد واحد. لقد كان يعلم أن الطريق إلى الفوز يكون أحياناً ملتويّاً ومتعرجاً. كان يدرك أن ممارسة الإدارة أقل تعني زيادة فعاليتها، وأن أساس النجاح هو تحقيق المزيد من النتائج بالقليل من الموارد. وكان يعلم أن عليه إدارة العديد من المشاريع في نفس الوقت الذي يفرض فيه رؤية واحدة منفردة، رؤية لشركة متعلمة لا تعاني من القيود والحدود.

وتقبل التعقيد والتناقض والغموض في نفس الوقت الذي يتم فيه الحفاظ على وضوح الرؤية والحسم هو توازن من الصعب تحقيقه. وكان ويلش يدرك ذلك ويفعله بشكل أفضل من معظم القادة.

الاحتفاظ بالحسم في مواجهة التناقض

العديد من إجراءات ويلش المبكرة أكدت ما كان ويلش يشتبه فيه من البداية: أن إعادة اكتشاف الشركة تتطلب العديد من الإجراءات التي تذهب في اتجاهات متعارضة. كان عليه أن يبدأ على الفور في الهدم من أجل إعادة البناء. كان عليه أن يجد وسيلة للإدارة على المدى البعيد في نفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة في العمل على المدى القصير. وقد قام ويلش بعمل رائع في الموازنة بين الاثنين، وهذا هو أحد أسباب نجاحه الفائق.

إحدى الطرق التي أنجز بها هذا هي تخفيض النفقات بشدة. فخلال السنوات الخمس الأولى من رئاسته لشركة جنرال إلكتريك، قام ويلش بتسريح واحد من كل أربعة موظفين مدرجة أسماؤهم على جدول رواتب الشركة (١١٨٠٠٠ موظف، منهم ٣٧٠٠٠ كانوا يعملون في مشاريع تم التخلص منها).

ولكن كانت هناك أيضاً إجراءات تعويضية موازية. ففي نفس الوقت الذي كان ويلش يقلص فيه حجم رواتب الموظفين، كان ينفق الملايين على ما أسماه أشياء "غير

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

إنتاجية". قام بتحديث معهد كروتونفيل، وبناء صالة جمنازيوم، ودار ضيافة، ومركز مؤتمرات في فيرفيلد.

وقد كان اعتراض الكثير من الناس من داخل الشركة ومن خارجها على تلك الأولويات مفهوماً. كيف يستطيع ويلش تبرير إنفاق ملايين الدولارات (٧٥ مليون دولار تحديداً) على تحديث معهد كروتونفيل ومقر الشركة في الوقت الذي يتخلص فيه من كل هذا العدد من الموظفين؟ وقد سمع ويلش وفهم تلك الاعتراضات، ولكن هذا لم يوقفه.

كان هذا ببساطة أحد متناقضات العمل التجاري: عليك أن تتخلص لكي تنمو؛ عليك أن تتخلص من بعض الأشياء لكي تكسب أشياء أخرى أكثر أهمية. وعن طريق التخلص من بعض الموظفين وإغلاق المصانع غير المنتجة (على الرغم من قسوة تلك الإجراءات بالنسبة لمن تأثروا بها مباشرة)، كان ويلش يبتكر وسيلة إعادة تنشيط وتعزيز الأماكن التي من شأنها أن تحدث التحول في الشركة. فلو لم تستطع جنرال إلكتريك اجتذاب، وتدريب، والاحتفاظ بلاعبي "الفئة (أ)" (هكذا كان ويلش يسمي أفضل الموظفين)، فإن الشركة كانت ستراجع أكثر وأكثر في سوق المنافسة.

وقد تطلب الأمر وقتاً طويلاً حتى يفهم الكثير من الناس المنطق الذي كان قائماً وراء إجراءات ويلش، ولكنهم فهموه في النهاية. مرة أخرى، كانت النتائج لا تقبل الجدل. ففي حقبة الثمانينيات، تم رفع جميع معايير الإنتاج الأساسية بشكل كبير: هوامش الربح، ودورات المخزون، وغير هذا. فعن طريق إدارة القوى المتعارضة داخل الشركة (والتي كانت في غاية القوة أحياناً) في نفس الوقت الذي ظل يدافع فيه عن رؤيته، أثبت ويلش أنه مدير حاسم، وشخص لا يخشى ولا يتجنب القرارات الصعبة. وقد لخص هو وفريق مستشاريه الأمر كما يلي:

التناقض هو طريقة حياة. يجب أن تعمل الشركة جمعياً كوحدة واحدة وفردياً كعدة مشاريع في نفس الوقت. القيادة بالنسبة لنا تعني أن تقود في نفس الوقت الذي تكون فيه متعلماً، وأن تنتج المزيد بالقليل من الموارد.

القادة الذين يمتلكون الحسم يعرفون كيف يتعاملون مع التناقض

كان ويلش يدرك أن العديد من المتناقضات الواضحة في العمل التجاري تتبدد في مواجهة رؤية أكبر؛ وقد لا تكون متناقضات أصلاً. لقد كان يعلم كيف يدير "الصعب" و"السهل"؛ ويعني هذا، كيفية تخفيض بعض النفقات بقسوة في نفس الوقت الذي يتم فيه دعم الإنفاق في مجالات أخرى. ففي الأساس، جوهر العمل التجاري هو العناية بالمدى القصير أثناء الإعداد والتخطيط للمدى البعيد. الكثير من الناس يكونون مستعدين للقيام بأحد هذين الأمرين فقط دون الآخر، ولكن المديرين أصحاب القوة والحسم يجدون وسيلة ما للقيام بالأمرين معاً في نفس الوقت.

الفوز من خلال التمييز

تركيز ويلش على الموظفين والآليات الاجتماعية أكد التزامه بتطوير أفضل وألمع موظفي جنرال إلكتريك. وقد كان يعلم أنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بمفرده. وكان يدرك أن أساس التغيير الحقيقي هو أن يكون الجانب المتعلق بالموظفين سليماً. وإليك الطريقة التي عبر بها جيم كولينز عن هذا المعنى في كتابه Good to Great: "القادة الذين يتحولون من المستوى الجيد إلى المستوى الرائع يبدهون هذا التحول عن طريق اختيار الموظفين المناسبين أولاً (والتخلص من الموظفين غير المناسبين)، ثم يفكرون إلى أين يتقودون الشركة بعد ذلك".

كانت جنرال إلكتريك تمتلك بالفعل سمعة طيبة مستحقة فيما يتعلق بالتزامها بتطوير الإدارة. لقد قضى ريج جونز، الرئيس السابق لويلش، سبعة أعوام في البحث عن حليفته (وقد أظهر ويلش نفس الاهتمام عندما اختار خليفته هو شخصياً، جيفري إيهلت). ولكن القصة الحقيقية لنجاح جنرال إلكتريك في تطوير القادة خلال عهد

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

ويلش لا توجد في مكتب رئيس الشركة، وإنما على امتداد سلسلة القيادة في الشركة بأكملها.

كيف فعلها ويلش؟ أولاً: هو لم يفعلها ما بين عشية وضحاها. فتطوير القيادة يستغرق سنوات وليس مجرد أسابيع أو شهور. وقد أشرنا بالفعل إلى بعض الأدوات التي استخدمها: وضع وترسيخ قيم الشركة (وجعل الالتزام بها إجبارياً)، وتطبيق مبادرة المشاركة والتعبير، وترسيخ الصدق والمراحة والثقة من خلال الاجتماعات وجلسات مراجعة الأداء بواسطة نظام تشغيل الشركة.

ولكنه كان يقوم بالتمييز بين الموظفين أيضاً، ويعود ذلك جزئياً إلى تجربة شخصية مر بها مع الشركة. وكانت تلك قصة مليئة بالاحتمالات: فقبل حوالي أربعة عقود، قدم شاب مغامر متهور عمره بضع وعشرون سنة اسمه جاك ويلش استقالته من شركة جنرال إلكتريك عندما تم منحه نفس الزيادة الضئيلة المقدرة بـ ١٠٠٠ دولار مثله مثل كل شخص آخر. شعر الشاب بالإهانة والظلم.

لقد كان يحقق للشركة نصراً وراء نصر، ولم تقدره الشركة بما يكفي لتعطيه زيادة أفضل من تلك التي حصل عليها الآخرون. وقد تطلب الأمر قدراً ليس قليلاً من التملق والتودد والاسترضاء لإقناع ويلش بتغيير رأيه والبقاء. وقد ظل هذا الدرس عالقاً بذهن ويلش لعقود، وعلمه الكثير عن أهمية القيادة والتمييز بين الموظفين. وكما عبر ويلش عن ذلك:

جوهر التمييز بين الموظفين هو المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعالين. والتمييز الشديد الواضح يولد نجومًا متميزين بحق، والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة.

يخبرنا إصرار ويلش على التمييز بين الموظفين بالكثير عن فلسفته الأكثر اتساعاً. هو يقول إننا نخضع للتمييز طوال العشرين عاماً الأولى من حياتنا، بداية من اختبارات الصف الأول في المدرسة وحتى امتحانات الالتحاق بالجامعة. لماذا نكف عن التمييز إذن عندما ندخل عالم الأعمال؟

قائد المبادئ الأربعة يحتفظ بموظفي الفئة (أ) المتميزين

القادة الأقوياء الحاسمون يدركون أن الموهبة الإدارية الحقيقية نادرة الوجود. إنهم يحتضنون أفضل مديريهم، ويعطونهم أفضل الرواتب، والعلاوات، والترقيات المرغوبة بشدة، وأكثر خيارات الأسهم كرمًا، وهكذا. أحياناً لا تعرف قيمة وأهمية أحد الموظفين إلى أن تخسره، وتكلفة تعويض ما خسرتَه للتو تكاد تكون غير محدودة. والقادة الأقوياء الناجحون نادراً ما يضطرون إلى معرفة تلك التكلفة؛ إنهم لا يخسرون أفضل موظفيهم أبداً.

وقد عارض النقاد ويلش في تلك النقطة مراراً وتكراراً. وللدرد على ناقديه، استخدم ويلش تشبيهاً من لعبة البيسبول: "فقط انظر للطريقة التي تدفع بها فرق البيسبول للرملة الذين يفوزون بـ ٢٠ مباراة، والضاربين الذين يحققون ٤٠ دورة كاملة أو أكثر". يقول ويلش إن النتائج تظهر بوضوح مدى قيمة وأهمية لاعبي الفئة (أ) المتميزين هؤلاء لفرقهم، وهو يشبههم بلاعبي الفئة (أ) في الشركات. ويقول ويلش إنك إذا كنت تريد من اللاعبين اللعب بقوة، فعليك التمييز بينهم؛ وهو ما يعني دفع أكبر الرواتب لأصحاب أفضل أداء.

كتب بيتر دراكر يقول إن أكثر الموارد تكلفة في أي شركة هي الفريق الإداري للشركة. وكان ويلش يدرك هذا بغيريته وحده. وبناءً على توجيهه والحاحه، بذلت الشركة جهداً منظماً للحفاظ على موظفي الفئة (أ) المعروفين. وعندما كانت الشركة تخسر أحد هؤلاء، كان يتم إجراء تحقيق دقيق بعد رحيله لمعرفة السبب؛ وفي العديد من الأحوال، كان يوجد شخص يتحمل مسؤولية هذه الخسارة.

إلى أي مدى كانت جنرال إلكتريك ناجحة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها إذن؟ تحت رئاسة ويلش، كانت الشركة تفقد أقل من ١٪ من موظفي الفئة (أ) كل عام.

القيادة ومنحنى النشاط

قائد المبادئ الأربعة يعرف كيف يتخذ القرارات الصعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بـ "قرارات الحياة أو الموت": التعمين، والفصل، والترقية مثلاً. وقليلة هي الشركات التي كانت تخصص وقتاً لاتخاذ تلك القرارات المهمة أطول من الوقت الذي كانت تخصصه لها جنرال إلكتريك. كان ويلش يميز بين لاعبي الفئات (أ)، و(ب)، و(ج). وكما ذكرنا سابقاً، كان موظفو الفئة (أ) هم النجوم المتميزون؛ ولكن موظفي الفئة (ب) كانوا يشكلون أكبر الفئات وأساس الشركة. وأخيراً، كان أصحاب الفئة (ج) هم أصحاب الأداء المتدني. هؤلاء كانوا لا يحققون أهدافهم و/أو لا يحفزون موظفيهم. وفي معظم الحالات، كانوا يحاولون القيادة بالسيطرة والترهيب بدلاً من القيادة بقوة ورسوخ الرؤية.

في جنرال إلكتريك، كان على المديرين أن يقوموا بالتمييز بين موظفيهم عن طريق وضع هؤلاء الموظفين جميعاً في ثلاث فئات:

■ أعلى ٢٠ بالمائة

■ ال ٧٠ بالمائة الأساسية

■ أدنى ١٠ بالمائة

أطلقت شركة جنرال إلكتريك (وغيرها من الشركات التي امتلكت برامج مشابهة) على هذا النظام الثلاثي اسم "منحنى النشاط". وعلى الرغم من أن هذه الفئات لا يمكن ترجمتها مباشرة إلى فئات (أ)، و(ب)، و(ج)، فإنها قريبة بما يكفي لاستخدامها كمؤشر عام.



في جنرال إلكتريك، كان لاعبو الفئة (أ) يحصلون على خيارات الأسهم وعلاوات سخية. وكثير من لاعبي الفئة (ب) كانوا يحصلون أيضاً على خيارات الأسهم. وفي الواقع، كانت نسبة ١٠٠٪ من المجموعة الأفضل أداءً على الإطلاق، "المثل العليا"، تحصل على خيارات الأسهم، وكذلك نسبة ١٠٠٪ أخرى من المجموعة الأفضل التالية لها، والتي كانت تسمى "أصحاب الأداء القوي" (وكلتاها من الفئة (أ))، في حين كانت نسبة ٥٠٪ إلى ٦٠٪ من لاعبي الفئة (ب) "الأعلى تقديراً" تحصل على خيارات الأسهم أيضاً.

كان هذا يمثل بحراً هائلاً من التغيير. فقبل أن يصبح ويلش كبير المديرين التنفيذيين، كانت حفنة قليلة فحسب من كبار التنفيذيين (والمديرين الخارجيين) في جنرال إلكتريك هي التي تحصل على خيارات الأسهم. وبحلول الوقت الذي تقاعد فيه ويلش، كان أكثر من ٣٠٠٠٠ من مديري الشركة يحصلون على خيارات الأسهم. لقد صنع ويلش مليونيرات من مئات المديرين الذين اعتبرهم أفضل مديري الشركة.

وماذا عن نسبة الـ ١٠٪ الأدنى؟ كانت قواعد ويلش تقضي بفصل نسبة الـ ١٠٪ أصحاب أدنى أداء كل عام؛ بغض النظر عن أي شيء. كانت تلك إحدى قواعد ويلش الأكثر إثارة للجدل. فكيف له أن يتحدث عن بناء شركة واثقة لا تحدها حدود وبرغم ذلك يطرد ١٠ بالمائة من موظفي الشركة كل عام؟

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

مرة أخرى، لم يكن ويلش يواجه صعوبة مع تلك الاتجاهات المتعارضة. كان هذا هو نوع الأعمال التي يقوم بها القائد الحاسم. إنه قادر على اتخاذ القرارات الصعبة المؤلمة - وفقاً لمجموعة واضحة من القواعد - ثم المضي قدماً للأمام. وأثناء الرحلة، قال ويلش أيضاً إن التخلص من الموظفين غير الأكفاء أصحاب الأداء المتدني أفضل كثيراً من الثناء الكاذب عليهم وإبقائهم في وظائف غير ملائمة لهم لسنوات. هذا النوع من "الرفق الزائف"، في رأي ويلش، لا يؤدي إلا لإعاقة الفرد في المراحل التالية من حياته المهنية.

ماذا إذن لو لم يتمكن المدير من تحفيز أصحاب الفئة (ج) أو اتخاذ قرارات صعبة مشابهة؟ كان ويلش صلباً في موقفه. كتب يقول إن هؤلاء الذين لا يستطيعون تخليص الشركة من أصحاب الأداء المتدني "سرعان ما يجدون أنهم هم أنفسهم قد أصبحوا ضمن الفئة (ج)".

وقد أدرك ويلش أيضاً أنه من الأسهل كثيراً العثور على موظفي الفئة (ج) وطردهم منذ البداية وفي السنة الأولى. والتخلص من هذا النوع من أصحاب الأداء المتدني الواضح، في رأي ويلش، يعطي المديرين فرصة لممارسة الحسم. ولكن بعد مرور السنة الأولى، يصبح الأمر أكثر صعوبة بالطبع. وبعد مرور السنة الثانية، يصبح نوعاً من العذاب. حينها يبذل المديرون كل جهد ممكن من أجل تجنب فصل موظفين يعجبونهم.

ولكن أفضل القادة، أولئك الذين يمتلكون الحسم بوفرة، يبحثون بداخل أنفسهم عن وسيلة يفعلون بها ذلك. إنهم يدركون أن امتلاك أفضل الموظفين في المواقع الأساسية هو واحد من أكثر الأمور أهمية.

توصل المؤلف جيم كولينز إلى نفس النقطة (من اتجاه مختلف إلى حد ما) في كتابه Good to Great: "أسئلة من تأتي قبل قرارات 'ماذا'، وقبل الرؤية، وقبل الاستراتيجية، وقبل الهيكل التنظيمي للشركة، وقبل التكتيكات. أولاً 'من' ثم 'ماذا'".

هناك ظلال من مبادئ ويلش في آراء كولينز. يقول كولينز إن الأساس هو مواجهة الواقع عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين. إذا كنت لا تشعر بالارتياح تجاه أحد

الفصل ٣: قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

المتقدمين للوظيفة، فأنصت إلى غريزتك ولا تعرض عليه الوظيفة. أيضاً لا تتجنب إجراء التغييرات. تخلص من أي فرد لا يفي بالمعايير الموضوعية. وأخيراً، ضع أفضل موظفيك حيث تتواجد أفضل وأعظم الفرص. وبعبارة أخرى، لا تبدد مواهبهم بجعلهم في مواقع غير ملائمة.

"ميزة" الشركات الصغيرة الناشئة

لم يكف ويلش أبداً عن التحدث عن جعل جنرال إلكتريك شركة شديدة التنافسية ("أكثر شركات العالم تنافسية"). ولكن ضخامة جنرال إلكتريك البالغة -حجمها، ونطاق عملها، واتساعها الجغرافي- كانت تضع الشركة في مأزق. ومن هذا المنظور، شعر ويلش أن الشركات الصغيرة كثيراً ما تمتلك "ميزة". إنها تدرك ما أطلق عليه ويلش اسم "عقوبة التردد في السوق". فالشركات الصغيرة أكثر مرونة، وأكثر قدرة على التكيف، وأكثر قدرة على الحركة بسرعة. لذا كانت الشركة المثالية من وجهة نظر ويلش هي "جسد شركة كبيرة بروح شركة صغيرة".

قائد المبادئ الأربعة يستخدم نظام تمييز للموظفين من أجل الاحتفاظ بالأفضل والتخلص من الأسوأ

كان لدى جنرال إلكتريك ثلاث فئات على المنحنى الخاص بها: أفضل ٢٠٪، ونسبة الـ ٧٠٪ الوسطى، وأدنى ١٠٪. وبالطبع يمكن أن تكون هناك تنوعات عديدة ناجحة لهذا النموذج. تعاون مع كبير مديري قسم الموارد البشرية على وضع نظام مفصل ملائم لاحتياجات إدارتك أو شركتك. يمكنك مثلاً أن تختار نظاماً رباعي الفئات: نظام ١٠/٢٠/٦٠/١٠ (يتفق مع فئات (أ)/(ب)/(ج)). هذا النظام يستطيع تحديد الجيل التالي من موظفي الفئة (أ) في المجموعة (ب).

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

كقاعدة، كان ويلش يبغض الأشياء التي تتحرك ببطء. وعندما طلب منه تذكر حياته المهنية وتحديد الشيء الذي كان سيقوم به بشيء مختلف، أجاب قائلاً إنه كان سيفعل نفس الأشياء التي فعلها بالفعل تقريباً، ولكن فقط بسرعة أكبر. لماذا؟ أوضح قائلاً: "لأن البيروقراطية تفزعها السرعة وتكره البساطة. إنها تعزز اللجوء للدفاع، والخداع، والوضاعة أحياناً. وهؤلاء الذين يقعون فريسة لها... لا يمكن أن يصبحوا متحمسين... ولن يحققوا الفوز أبداً".

قال ويلش تلك الكلمات أمام جمهور في سان فرانسيسكو في نفس الوقت الذي كان يطرح فيه مبادرة المشاركة والتعبير تقريباً في نهاية الثمانينيات. وتلك العبارات التي كثيراً ما يستشهد بها تخبرنا بالكثير عن توجهه العقلي. لقد كان يكره أي شيء يتسبب في إبطاء الشركة: عدد أكبر مما ينبغي من طبقات الإدارة، وقدر أكبر مما ينبغي من الصلف والفطرية في المراتب التنفيذية، وربما الأسوأ من أي شيء هو ذلك الشعور بالرفعة والسمو.

وفقاً لنموذج ويلش، هناك العديد من الأشياء التي يستطيع المديرون في الشركات الكبرى القيام بها لمساعدة شركاتهم على التحرك بسرعة والتخلص من بعض البيروقراطية:

■ **تشكيل وحدات صغيرة أو فرق متعددة الوظائف للتعامل مع المشروعات الحيوية.** قائد المبادئ الأربعة لا ينتظر المذكرة التي توضح له أسباب استيلاء الشركات الصغيرة على حصة الشركة في السوق. فعندما أحس ويلش مثلاً بأن شركات الإنترنت يمكن أن تستولي على حصة جنرال إلكتريك في السوق، قام بإنشاء وحدات عمل منفصلة لابتكار نماذج عمل جديدة قبل أن يتمكن منافسوه من ذلك (وفي هذه الحالة، كما تبين فيما بعد، لم يكن هناك داع للقلق؛ فمعظم الشركات الجديدة الناشئة لم تكن بنيتها الأساسية تقارن بأي حال بالبنية الأساسية الهائلة لشركة جنرال إلكتريك).

■ **التصويب نحو الأسوار.** كان ويلش يحث مديره على إجراء "تغيير مفاجئ" بدلاً من التزام جانب الحذر والأمان. حتى في سنواته الأخيرة ككبير المديرين

التنفيذيين بالشركة ، لم يخش ويلش الإقدام على أكبر مغامرة في حياته المهنية : عملية الاستحواذ الضخمة على شركة التكنولوجيا هاني ويل التي بلغت قيمتها ٤٥ بليون دولار (والتي تم إحباطها في نهاية الأمر بواسطة القوانين التنظيمية). فبدلاً من اتخاذ خطوات صغيرة محسوبة دائماً، جرب، بين الحين والآخر، شيئاً أكثر ضخامة ومهابة بكثير. شجع مرءوسيك على فعل نفس الشيء، واحرص على عدم معاقبتهم بسبب الفشل في ذلك.

■ التخلص من "حواجز السرعة" وعوائق الإنتاجية. فكر في المرة الأخيرة التي واجهت فيها شركتك هزيمة أو عقبة ضخمة. واجه الواقع عن طريق تحديد الأسباب المحتملة: هل السبب هو فشل كبير لأحد المديرين؟ هل هو هيكل سيئ للشركة يشل عملية اتخاذ القرار؟ هل هو أن الجميع كانوا أكثر تهذيباً (أو أقل فعالية) من أن يعبروا عن المشكلة ويلفتوا الانتباه إليها قبل فوات الأوان؟ أياً كان السبب، طهر الشركة منه ومن غيره من السرطانات المدمرة للإنتاجية.

الحسم والنمو

كما ذكرنا، كرس ويلش قدراً هائلاً من الوقت والطاقة لإصلاح "معدات" و"برامج" الشركة. قام بتخفيض النفقات بقسوة (بما في ذلك نفقات جدول رواتب الموظفين)، وبحث عن طرق لخلق التعاون والتنظيم بين وحدات العمل الكثيرة جداً.

عندما تولى ويلش رئاسة الشركة، كانت عوائد جنرال إلكتريك تقدر بحوالي ٢٥ بليون دولار. وعندما انتهت رئاسته لها، كانت الشركة تحقق ١٣٠ بليون دولار. ولكن أحد أكثر أسرار جنرال إلكتريك كتماناً هو أن متوسط النمو الأساسي في عهد ويلش كان أقل من ١٠٪ سنوياً. ما الذي يفسر أسباب هذا التباين الضخم؟ لقد كانت السرعة المحمومة لعمليات الاستحواذ في عهد ويلش هي التي أمدت محرك النمو في جنرال إلكتريك بالطاقة اللازمة.

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

لماذا نناقش عمليات الاستحواذ في هذا الفصل الذي نتحدث فيه عن الحسم؟ لأن اللعب وفقاً للقواعد القائمة، كما توضح الأرقام التي سقناها للتو، نادراً ما يكون كافياً لإجراء تغيير مفاجئ، خاصة مع شركة ضخمة مثل جنرال إلكتريك. وقد أدرك ويلش المشكلة وقام ببساطة بتغيير قواعد اللعبة. لقد جلب الحسم إلى اللعبة الجديدة. وبهذا، قام بعكس الاتجاه التقليدي الذي كان سائداً طوال قرن كامل والذي كان متمثلاً في تجنب عمليات الاستحواذ لصالح النمو الأساسي.

لا يمكن تجنب القرارات المصيرية أبداً. بل يجب التعامل معها مبكراً من جانب القادة أصحاب الحسم. إن أسئلة دراكر هي الإدارة الأولى للشركة: ما مجال عملنا؟ وماذا ينبغي أن يكون؟ هل لدينا الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؟ والقادة الحاسمون، كما يقول ويلش: يعرفون كيف يقولون نعم أو لا "ويتجنبون التردد".

تحت رئاسة ويلش، قامت جنرال إلكتريك بعدد مذهل من عمليات الاستحواذ بلغ أكثر من ١٢٠٠ استحواذ. من السهل أن تمر العين على هذا الرقم دون أن تنتبه له: تم شراء، واستيعاب أكثر من ألف شركة (والأرجح أن رقماً أكبر كثيراً من الاستحواذات لم يتم لسبب أو لآخر).

ومع ذلك ركزت الصحافة ووسائل الإعلام على "الصفقة التي لم تتم": هاني ويل، التي أعاققت التشريعات الأوروبية استحواذ جنرال إلكتريك عليها في عام ٢٠٠٠ لأسباب متعلقة بالاحتكار. ولكن أكثر من ألف صفقة تمت بنجاح، وكانت الأغلبية العظمى من عمليات الاستحواذ التي قام بها ويلش غاية في النجاح. إنه تعهد قادة جنرال إلكتريك -وليس ويلش وحده بالطبع- بالقدرة على دعم وتعزيز رؤيتهم والتصرف بناءً عليها بنجاح وسط المناورات الهائلة التي تنتشر في أنشطة الشركات. إنه دليل قوي على وجود "الحسم" عميقاً راسخاً في طبقات القيادة في جنرال إلكتريك.

كيف فعلوها إذن؟ كيف كان ويلش وجنرال إلكتريك يعرفون الشركات التي ينبغي الاستحواذ عليها؟ قال ويلش إنه كانت هناك أربعة أسئلة أساسية يجب على كل مدير طرحها عند تقييم أي عملية استحواذ محتملة:

الفصل ٣: قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

١. هل الشركة المستهدفة تشكل إضافة إلى المكاسب؟

٢. هل يمكننا إدارتها بنجاح؟

٣. هل هناك انسجام بين الثقافتين؟

٤. هل يمكننا تنمية الشركة؟

تلك الأسئلة الأربعة الأساسية تبدو بسيطة بما يكفي، ولكنها بالطبع دائماً ما تكون أكثر تعقيداً مما تبدو عليه. وإجابة هذه الأسئلة هي تفسيرات ضرورية. ودائماً ما يكون السؤال الخاص بالانسجام الثقافات هو السؤال الأكثر صعوبة، لأنه من الصعب جداً الحكم على مدى الانسجام قبل اندماج الشركتين. وقد تعلم العديد من المديرين بالطريقة الصعبة أن عملية اندماج سيئة يمكن أن تقتل الإنتاجية، وتدمر الروح المعنوية، وتعيق تقدم الشركة لأعوام طويلة.

المزيد من الأفكار والرؤى حول الاندماج والاستحواذ من أحد كبار المديرين التنفيذيين الحاسمين

جون تشامبرز، كبير المديرين التنفيذيين لشركة سيسكو سيستمز، هو أحد معجبي ويلش ومؤيديه (والاحترام بينهما متبادل؛ فقد قام ويلش ذات مرة بدعوة تشامبرز لإلقاء خطاب في اجتماع مديري جنرال إلكتريك). وقد طبق تشامبرز استراتيجية "رقم ١، رقم ٢" التي وضعها ويلش فيما يتعلق بإدارة خطوط إنتاج سيسكو، وقد لعب هذا دوراً كبيراً في الكيفية التي نمت بها الشركة.

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

وعلى الرغم من أن شركة سيسكو لم تستعد مكانتها المتميزة باعتبارها شركة الإنترنت الأولى في وول ستريت، فإن تشامبرز تمكن من الحفاظ على الشركة. ولقد تمكن من هذا عن طريق اتخاذ القرارات الصعبة. ففي أعقاب تراجع أسعار أسهم شركات الإنترنت، استغنى عن حوالي ١٠٠٠٠ موظف، وخفض المخزون بقيمة ٢ بليون دولار، وقلص خط إنتاج سيسكو بنسبة ٢٠٪. وقد ساعد هذا سيسكو في تعزيز دخل الإنترنت ورفعته بشكل لم يسبق له مثيل في أعقاب انهيار أسعار أسهم شركات الإنترنت على مؤشر ناسداك في بداية الألفية الثالثة.

وقد قام تشامبرز، المدير صاحب القدر الكافي من القوة والحزم لتحمل الركود التجاري الحاد، بعدد كبير من عمليات الاستحواذ المثيرة للإعجاب أيضاً. ففي وسط الصخب الذي صاحب أكبر استحواذات سيسكو، كشف تشامبرز معاييرها التي يستخدمها في تقييم الشركات التي يستهدف الاستحواذ عليها:

١. رؤية مشتركة
٢. نجاحات قصيرة الأجل
٣. ميزة استراتيجية طويلة الأجل
٤. "توافق كيميائي جيد بين الشركتين"
٥. القرب الجغرافي (خاصة بالنسبة لعمليات الاستحواذ الكبيرة)

قائد المبادئ الأربعة يضع استراتيجية لعمليات الاستحواذ ويلتزم بها

من السهل السماح للغرور بأن يتدخل في عملية اتخاذ القرار، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستحواذ. والأساس هو أن تضع معايير الخاصة وتلتزم بها. تذكر أن مقايير الشركات مليئة بالمديرين الذين كانوا يسعون إلى ضخامة الحجم كهدف في حد ذاته. ليس حجم الشركة هو الذي يجعل الشركة شركة ناجحة دائماً.

تقييم مستوى حسمك

هل تتسم بالحسم؟ دائماً ما يكون تقييم الآخرين أمراً أكثر سهولة بكثير من تقييم أنفسنا. ولكن من الأفضل دائماً أن نتبع شعار ويلش "واجه الواقع". خذ بضع دقائق للإجابة بسرعة عن الأسئلة الـ ١٠ التالية:

١. هل تتخذ معظم القرارات في الأوقات المناسبة، حتى الصعبة منها؟
٢. هل تميل إلى التعامل مع المشكلات مقدماً؟
٣. هل تأتي إلى العمل كل يوم مستعداً لإعادة كتابة جدول أعمالك إذا كان الموقف يسمح بهذا؟
٤. هل تتعامل بشكل جيد مع التغيير؟
٥. هل أنت مدير مبادر؛ بمعنى، هل تقوم بشكل منتظم بتحديد الفرص، والأسواق الجديدة، وما إلى ذلك؟
٦. هل تتخلص من أصحاب الأداء المتدني؟

٧. هل تقدم على مخاطر محسوبة؟

٨. هل تشجع مرءوسيك على المخاطرة، وهل تعطيمهم نوعاً من التقييم الإيجابي، حتى عندما لا تسير الأمور وفقاً للتخطيط الموضوع؟

٩. عندما لا ينجز أحد مرءوسيك العمل المنوط به، هل تنظر في عينيه مباشرة وتخبره بالحقيقة؟

١٠. هل تتحمل مسئولية المشاكل التي تحدث في نطاق سيطرتك؟

إذا أجبت بنعم على سبعة على الأقل من الأسئلة السابقة، فالأرجح أنك مدير يتسم بالحسم والقوة. وإذا أجبت بنعم على ستة أو أقل، فإن أمامك طريقاً طويلاً يجب أن تقطعه. بعض الشركات تقوم بعمل أفضل من بعضها الآخر فيما يتعلق برعاية وتعزيز المديرين الحاسمين. فعلى سبيل المثال، إذا كان رئيسك يلومك عند إقدامك على مخاطرة لم يكتب لها النجاح، فالأرجح أنك ستتبع نفس المنهج مع مرءوسيك. ركز على تحسين الأشياء التي تقع في نطاق سيطرتك. فإذا كنت تشعر بعدم الكفاءة فيما يتعلق بمسألة الحسم: فابحث عن فرص التطور المهني التي يمكنك اغتنامها.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ عين القادة الذين يستطيعون التعامل مع الغموض والتناقض. في ظل التعقيد وسرعة التغيير الحاليين، يمكن أن تحقق شركتك نتائج أفضل مع القادة الذين يفهمون البيئة الجديدة. ولقياس كفاءة الفرد في هذا المجال، سيكون عليك أن تصمم بعض الأسئلة التي تطرحها على المتقدمين الجدد؛ أسئلة تكشف عن مدى كفاءة المتقدم في التعامل مع الغموض/التناقض.

الفصل ٣: قائد المبادئ الأربعة يتسم بالحسم

- استخدم التمييز بين الموظفين كأداة إدارية. الموظفون والمديرون لم يخلقوا جميعاً مثل بعض. وعلى الرغم من أن البعض ينكرون تلك الحقيقة القاسية، فإن ممارسة ما أسماه ويلش "الرفق الزائف" لن يفيد الموظفين ولا الشركة. إن قائد المبادئ الأربعة يعرف أن الاحتفاظ بموظفي الفئة (أ) والتخلص من موظفي الفئة (ج) هو إحدى أفضل الطرق لإنشاء شركة ناجحة.
- اكتسب خفة وسرعة الشركات الصغيرة الناشئة. كثيراً ما تعاني الشركات الكبيرة من عيب كبير، خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات. شجع نفسك وزملاءك على إنجاز الأمور بشكل أسرع. اصنع قائمة بالخطوات، والنماذج، والاستمارات، والمواقفات غير الضرورية التي تكون مطلوبة لإنجاز عمل مهم. تأكد من أن أفراد فريقك يعرفون عملاءهم بنفس القدر الذي يعرف به يقال في ركن صغير عملاءه. فإذا لم يكن موظفوك يعرفون عملاءهم، يعرفونهم بحق، فإنهم قد يستخفون بهم ويعاملونهم بلا مبالاة. ولن يفعل المنافسون هذا، وسوف يبذلون كل ما يستطيعون من جهد لإغراء هؤلاء العملاء واجتذابهم إليهم. اقضِ الوقت مع العملاء الأساسيين، واحرص على أن يفعل كل فرد من موظفيك نفس الشيء.
- اهدم النظام البيروقراطي القديم. غالباً ما لا يكون كافياً أن تزيل عقبات الأداء. تذكر أنه كثيراً ما يكون من الأسهل طلب الصفح عن طلب الإذن. أحياناً يكون عليك تحدي "الطرق القديمة" من أجل ابتكار طريقة أفضل. اختر معاركك. الهدف هو أن تظهر كيف يمكن إنجاز الأعمال بطريقة أفضل وأكثر سرعة وأقل بيروقراطية ورسمية. احرص على أن يعرف الجميع ما تحاول القيام به. الشفافية التامة شرط أساسي، حتى لا يتم أبداً التشكيك في دوافعك. فإذا كانت حملتك حملة صحيحة وصادقة، واستطعت تحقيق النجاح (ولا شيء أكثر أهمية وقيمة من النجاح)، فإن أفعالك يمكن أن تساعد شركتك على تطوير استجابات أكثر خفة وسرعة ومرونة.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

□ استخدم "التفكير الحاسم" لإعادة كتابة قواعد اللعبة. من الواضح أن ويلش جاء إلى منصبه وهو يأمل في جعل شركة جنرال إلكتريك العملاقة تعمل بصورة أفضل وبذلك تحقق النمو وتصبح أكثر ربحية. إلا أنه أدرك على الفور أن أي قدر مهما كان كبيراً من التحسين والتهديب لحقيبة سندات الشركة لن يحقق للشركة أهداف التمدد والتوسع التي كان يفكر فيها ويريدها. ولجأ ويلش إلى التفكير الحاسم: هل يمكننا تحقيق نمو غير مسبوق من خلال برنامج استحواذ ذي حجم ونطاق ضخم؟ وباستعادة الماضي، نجد أن الإجابة كانت نعم حاسمة. ولكن الأمر يتطلب فريق قيادة حاسماً يستطيع مواجهة التحدي وتحقيق الاحتمالات بالطريقة التي فعل بها فريق جنرال إلكتريك ذلك.

الفصل ٤

قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

الأفراد الذين يطبقون المبدأ الرابع ينجزون العمل.
إنهم يحققون أهدافهم دائماً، وفي العديد من الحالات، لا
يحققونها فحسب، وإنما يتجاوزونها بكثير. إنهم يدركون
أن المبادئ الثلاثة الأولى ليست ذات قيمة كبيرة ما لم يتم
استغلالها من أجل تحقيق النتائج.

لسنوات عديدة، لم تكن هناك سوى ثلاثة مبادئ في جنرال إلكتريك. وحتى عام
١٩٩٨، ظل ويلش يكتب عن المبادئ الثلاثة. ولكن ويلش بدأ يشعر بأن هناك عنصراً
مفقوداً في معادلاته. فالعديد من المديرين كانوا يمتلكون "الطاقة"، و"القدرة على
التحفيز"، و"الحسم" بوفرة، ومع ذلك كانوا لا يحققون النتائج المطلوبة كما ينبغي.
وحيثما تمت إضافة المبدأ الرابع واكتمل مفهوم قائد المبادئ الأربعة.

كان نجاح جاك ويلش يعود جزئياً إلى أنه لم يكن يترك شيئاً تقريباً للصدفة أو الحظ.
لقد كان، من أوجه عديدة، قائداً طبيعياً - فالأشياء التي كانت تحير وتربك العديد
من المديرين الآخرين كانت تحدث معه بسهولة - ولكنه كان يعتقد أيضاً أن معظم
القادة يصنعون، ولا يولدون. وكان يرغب في أن يعرف ما يصنع أفضل القادة. لماذا
كان بعض القادة يتفوقون بشكل مذهل في حين أن آخرين يتقدمون بالكاد؟

كما سيرف القراء في الفصل ٨، فإن تحديد صاحب المبدأ الرابع قد يكون أمراً محل جدل.

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

قضى ويلش ساعات لا حصر لها يفكر في هذا السؤال والأسئلة المرتبطة به، وحاول استخدام وجهات نظر عديدة للإجابة عن سؤاله. فمثلاً، كانت إحدى وجهات النظر تلك عبارة عن إطار عمل مكون من خمسة أسئلة. كان ويلش يعتقد أن أي مدير يستحق الاحتفاظ به يجب أن يكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة الخمسة التالية:

١. كيف تبدو بيئة المنافسة العالمية لشركتك؟
٢. ما الذي فعله منافسو الشركة في السنوات الثلاث الأخيرة؟
٣. ما الذي فعلته الشركة تجاههم في نفس الفترة الزمنية؟
٤. كيف يمكن أن يهاجم المنافسون الشركة في المستقبل؟
٥. ما خططك للتقدم على المنافسين وتجاوزهم؟

ومن الواضح أن المديرين الذين كانوا يستطيعون تقديم إجابات قوية وافية عن هذه الأسئلة كان لديهم فهم جيد لشركتهم وبيئتها التنافسية. ولكن ويلش توصل، بعد مزيد من التفكير، إلى أن معرفة الإجابات عن تلك الأسئلة لا يبدو كافياً. فقد كان هناك عدد كبير من المديرين الذين كانوا يستطيعون الإجابة عنها ولكن ليست لديهم القدرة على التنفيذ وتحقيق النتائج بشكل مستمر. ومرة أخرى، ركز ويلش على سؤاله الأصلي: ما الشيء الذي جعل أفضل القادة على تلك الدرجة الكبيرة من الفعالية والنجاح؟ ما الذي كانوا يفعلونه، وكيف كانوا يفكرون؟ ماذا كانت "أفضل ممارساتهم" القيادية التي يستطيع الآخرون محاكاتها؟

وللتوصل إلى إجابات لهذه الأسئلة، قام ويلش وفريق الموارد البشرية التابع للشركة (بقيادة بل كونتاي) بدعوة ٢٠ من نواب الرئيس الواعدين إلى مركز مؤتمرات فيرفيلد لمناقشة موضوع القيادة. كان الآلاف من مديري جنرال إلكتريك في جميع أنحاء العالم سيتلقون النتائج التي يتم التوصل إليها في هذا الاجتماع ويستفيدون منها.

كان أحد أسس القيادة، وفقاً لما توصلت إليه المجموعة، هو إتقان العمل الذي تقوم به قبل التركيز على الترقيات المستقبلية. قال كونتاي، كبير نواب الرئيس للموارد

الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

البشرية: "من الرائع أن تفكر في المستقبل، ولكن من الأفضل كثيراً أن تفكر في المستقبل بينما تقوم بعملك الحالي بأكبر قدر من التفوق والتميز. قم بالعمل الذي تقوم به بصورة أفضل من أي شخص قام به من قبل على الإطلاق".

تم وضع جميع مقترحات المجموعة في عرض تقديمي باسم "نصائح من تنفيذيين ناجحين". توصلت المجموعة إلى أن القادة الذين قدموا إسهامات عظيمة هم أولئك الذين كانوا متفوقين في المجالات الستة التالية:

■ الأداء

■ الخبرة

■ المسئولية

■ التحدي والظهور

■ التعليم والتوجيه/ضرب المثل العليا

■ التجربة العالمية/الاتساع الثقافي

الأداء

أساس الأداء المتميز، كما أوضحنا سابقاً، هو التفوق في العمل الذي تقوم به اليوم. بعض المديرين كانوا يجاهرون بطموحاتهم ويعلنونها في كل فرصة سانحة. ولم يكن هؤلاء هم القادة الذين يمكن أن يسودوا شركة يديرها ويلش. فالطموح شيء جيد، طالما كان في إطار معقول؛ بل إنه ضرورة. ولكن أفضل طريقة لتحقيق هذا الطموح لم تكن هي قضاء الوقت في تخطيط الطريق لأعلى أو ممارسة ألعاب السلطة والسيطرة: الطريقة هي أن تقوم بعملك أفضل من أي شخص آخر قام به من قبل. و فقط عندما يتمكن المرء من أداء عمله بإتقان وتميز، يستطيع حينها البدء في التفكير في الوظيفة أو الترقية التالية.

الخبرة

لم يكن ويلش يؤمن بالهواية. ففي رأيه، كان إتقان عمل محدد أو مجموعة من المهارات أمراً حيوياً ضرورياً. وبمجرد أن تتمكن من تحقيق هذا، يكون لزاماً عليك أن تبحث عن طرق يمكن استغلال خبرتك بها على نطاق أوسع، مثل المشاركة في فريق متعدد المهام. وعندما أطلق ويلش مبادرة سيجمما ٦، كان حريصاً على أن تطور الشركة خبراء أكثر من أي من منافسيها. وعندما طلب ذلك، استجاب المئات من مديري جنرال إلكتريك بتعلم مهارات جديدة والاضطلاع بمهام جديدة. ولكنهم لم يفعلوا هذا إلا بعد تعميق وترسيخ خبراتهم في مجال معين، وظيفي أو غيره.

المسئولية

المسئولية، في هذا السياق، تعني تحمل المرء مسؤولية مصيره الشخصي. فكل فرد مسئول عن شحذ وتطوير مهاراته الشخصية. كان ويلش ينصح قائلاً، حاسب نفسك دائماً، لأن هذا هو جوهر المسئولية. لا تشك من عبء العمل المرهق أو من عدم تقدير أحد لما تقوم به. فالشكوى لم تؤدِ أبداً إلى حصول أي شخص على ترقية أو تقدير؛ على الأقل، ليس ذلك النوع من التقدير الذي كان الشاكي يأمل في الفوز به. كان ويلش يعتقد بشدة أن عليه إنشاء شركة متعلمة. ولكنه كان يعتقد أيضاً أن موظفيه يجب أن يكونوا منفتحين على التعلم، ويجب أن يسعوا دائماً إلى تحسين وتطوير أنفسهم. وكان ويلش يحث مديريه على اكتساب وتجميع المعارف والأفكار الجديدة وليس الألقاب والترقيات.

التحدي والظهور

كان ويلش يحث موظفيه على تطوير حياتهم المهنية دائماً. لا تجلس مسترخياً في انتظار حدوث الأشياء، اصنعها أنت. ابحث عن الأعمال الصعبة، وليس المهام اليسيرة. أنجز الأعمال التي تصنع فارقاً بحق؛ المهام الأكثر أهمية للشركة. تلك هي

أفضل وسيلة للفوز بذلك النوع من الظهور والتقدير الذي يقودك طموحك إلى التطلع إليه.

التعليم والتوجيه/ضرب المثل العليا

حيث إن ويلش كان يعتقد مفهوم الشركة المتعلمة، فقد كان مؤمناً بشدة بقيمة وأهمية المعلمين الوجهين الناصحين. فعلى سبيل المثال، عندما سمع أن مديري أحد مشاريع التأمين التابعة للشركة في المملكة المتحدة يستعينون بمعلمين أصغر سناً لتعليم المديرين كبار السن كيفية استخدام شبكة الإنترنت، أعجبهته الفكرة بشدة. وقد أصبحت تلك الفكرة التي أطلق عليها اسم "التعليم العكسي" هي النموذج الذي استخدمه ويلش وأعلى ١٠٠٠ مدير من مديريه في الولايات المتحدة. نعم، الصغار هم من يتعلمون من الكبار في المعتاد، ولكن في وقت التكنولوجيات المتغيرة بسرعة كبيرة، وفي سياق الشركة التي لا تحدها قيود، فإن العكس يمكن جداً أن يكون صحيحاً. يجب على المديرين أن يكونوا مستعدين لأن يغيروا مواقعهم ويصبحوا تلاميذ بالإضافة إلى كونهم معلمين.

التجربة العالمية/الاتساع الثقافي

قام ويلش بتطبيق مبادرة العولمة في عام ١٩٨٧، قبل أن تبدأ معظم الشركات في جعل المبادرة مبادرة رسمية. لم يكن ويلش يفكر في جنرال إلكتريك على أنها شركة محلية؛ لقد كان ينظر للعالم كله باعتباره سوقاً للشركة. طالب ويلش مديريه بإجبار أنفسهم على الخروج من منطقة ارتياحهم عن طريق البحث عن أعمال ومشاريع يتم تنفيذها في بلدان أخرى. وقد اقترح الأعمال متعددة الثقافات، والتي قدمت للأفراد الفرصة لتعلم -وتعليم- مجموعة كفاءات ومهارات جديدة تماماً.

أحد المديرين الذين يفهمون معنى التنفيذ بشكل أفضل من معظم الآخرين هو روبرت نارديلي. وكما سنعرف في الفصل ٨، فإن نارديلي لم يبعد نظره أبداً عن قضية التنفيذ

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

منذ اللحظة التي تولى فيها رئاسة هوم ديبوت. لقد كان يدرك أن أساس التنفيذ الناجح هو القدرة على استخدام جميع أوجه وجوانب القيادة معاً في وقت واحد:

أعتقد أن مزيج الاستراتيجية والموظفين والقوة المالية هو الذي يتيح لنا الأداء بنفس القوة والاتساق والاستمرارية عاماً بعد عام.... إنني أحث كبار المديرين التنفيذيين الآخرين على وضع استراتيجية مناسبة، والتأكد من توفر الأفراد والموارد اللازمة لتنفيذها، ثم العمل على جعل تلك الاستراتيجية حقيقة واقعة.

كان نارديلي يستطيع أيضاً التعرف على العدو عندما يواجهه: "علينا أن ننظر دائماً خارج أنفسنا. فما لم نفعل ذلك، فإننا نميل إلى الشعور بقدر من الرضا عن الذات. والرضا عن الذات يجلب الصلف والغرور؛ وهذا بدوره يؤدي بك إلى الانحدار نحو الفشل المحتم.... لذا فإننا نستمر في دفع وتطوير أنفسنا كل يوم. إننا نتحدث عن النمو، والنمو أساسي وضروري من أجل البقاء. فما لم نكن ننمو، فإننا نكف عن النمو. هناك شيء اسمه الوضع الحالي في هذا المجال من العمل: التغيير هو الشيء الوحيد الثابت".

قادة المبادئ الأربعة يطورون حياتهم المهنية

قادة المبادئ الأربعة يدركون أنه لا بديل لهم عن الإنجاز. إنهم يطورون خبرتهم ويجعلون من أنفسهم أفراداً لا غنى عنهم في شركاتهم. كما أنهم يتفهمون العمل الذي يقومون به قبل أن يفكروا في الترقية التالية. وهم يدركون أن الأداء التراقي يجب الوصول إليه اليوم، وليس بعد عام من الآن. وعندما تتاح لهم فرصة، يختارون المهام الأكثر صعوبة، بما في ذلك المواقع متعددة الثقافات. وهم يعلمون أنه حيث إنه ليس هناك شيء مؤكد، فإن حشد الاحتمالات لصالحهم هو أفضل شيء يمكنهم القيام به.

التنفيذ نظام

كما ذكرنا في الفصل ٢، أسهم لاري بوسايدى، صديق ويلش ونائب الرئيس السابق، ورام تشاران، المستشار والمؤلف، في الهيكل المعرفي للقيادة بكتابهما "التنفيذ" Execution. هذا العمل ساعد في جعل التنفيذ نظاماً متميزاً واضح المعالم وجديراً بالدراسة لذاته.

أوضح بوسايدى وتشاران أن التنفيذ هو، في حد ذاته، حقل للدراسة. فهو في جوهره مجموعة من "السلوكيات" والقدرات والكفاءات التي يحتاج المديرون إلى دمجها في قواعد العمل الخاصة بهم. وهما يصفان التنفيذ أيضاً بأنه مكون ضروري من مكونات النجاح وأنه في ظل غياب ثقافة تركز على التنفيذ، فإن الشركة تواجه مصاعب كبيرة في الحفاظ على أي ميزة تنافسية حقيقية.

وكتب بوسايدى وتشاران يقولان إن العديد من الاستراتيجيات الفاشلة للشركات فشلت في الأساس نتيجة لسوء التنفيذ. لا تستطيع الشركة التنفيذ باتساق وثبات ونجاح إلا إذا كانت الثقافة، والممارسات، والمكافآت الصحيحة مفروسة بعمق في نسيج الشركة، وإذا ظلت الإدارة العليا مشاركة في الأمر (التنفيذ لا يمكن تفويضه). ويؤكد المؤلفان أيضاً على أن المديرين الذين يهدرون موارد الشركة المهمة على برامج أخرى في حين يتجاهلون التنفيذ "يبنون بيوتاً لا أساس لها".

*التنفيذ هو عملية منهجية من مناقشة الطرق والأدوات بدقة
واهتمام، وكذلك الشك، والمتابعة بإصرار، والمسئولية.*

وقد ساق إلينا بوسايدى وتشاران العديد من الحقائق المهمة الأخرى عن التنفيذ. أولاً: الثقافة الموجهة نحو التنفيذ تعني الحوار وتوصيل الأفكار بشكل صحيح، ويجب أن تكون موجهة من أعلى لأسفل. لا يجب أن يخشى القادة طرح الأسئلة العسيرة بحق. إلا أن ثقافة التنفيذ تشتمل على العديد من الأشياء -مثل وضع الأهداف الملائمة، وفهم الاستراتيجيات بشكل صحيح، والصدق، والصراحة، والمكافآت، والمعايير، والقيم... إلخ- ويجب أن تكون مفروسة بعمق في الشركة. والكيفية التي تتعامل بها

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

الشركة مع تلك المهام والنظم المهمة هي التي تحدد مدى كفاءة التنفيذ فيها. ولكي تتمكن الشركة من المكافأة على التنفيذ، فإنها بحاجة أولاً إلى قياس الأداء. الموظفون بحاجة إلى أهداف -أهداف كبيرة- حتى يتمكنوا من قياس أدائهم وتحديد ما إذا كان القسم أو الوحدة يقوم بالتنفيذ بمستوى الأداء المرغوب أم لا. وهناك قصة من أيام ويلش الأولى في جنرال إلكتريك توضح هذه النقطة.

قضى ويلش أول سنواته في جنرال إلكتريك يعمل في مشروع صغير لتصنيع البلاستيك. وباسترجاع الماضي في سنوات لاحقة، توصل إلى أن هذا المشروع غير المهم نسبياً كان يمثل نموذجاً رائعاً تحاكيه جميع مشاريع جنرال إلكتريك: لقد كان نقيض البيروقراطية وخريطة الشركة المتنفخة، لقد كان مشروعاً يتسم بالسرعة، والإثارة، والصدقة، والإنجاز.

في مختبر البلاستيك هذا، كان الإنجاز مرتبطاً دائماً بأهداف قابلة للقياس. فمثلاً، عندما كان هو وفريقه ينهون طلبية بلاستيك بقيمة ٥٠٠ دولار، كانوا يخرجون معاً للاحتفال بهذا. كما أنهم قاموا بتعليق قائمة بجميع عملاء الـ ٥٠٠ دولار على جدار وسموها "نادي الـ ٥٠٠ دولار".

وقرروا أنهم في كل مرة يضيفون فيها ١٠ أسماء جديدة إلى قائمة نادي الـ ٥٠٠ دولار، فإنهم سيقومون احتفالاً جديداً. صحيح أن هذا مثال متواضع نسبياً للثقافة التي تركز على الإنجاز، ولكن هذه الممارسات وما شابهها هي التي ساعدت ويلش على إقامة مشروع بلاستيك بقيمة ٢٦ مليون دولار؛ ومكنته من أن يصبح أصغر مدير عام في تاريخ جنرال إلكتريك (في سن ٣٢ عاماً).

تسع خطوات نحو بناء ثقافة التنفيذ

نموذج "نادي الـ ٥٠٠ دولار" الذي أنشأه ويلش يمرض أسلوباً جيداً لبناء ثقافة تركز على التنفيذ في مشروع أو قسم صغير. إلا أن إنشاء ثقافة تركز على الأداء في شركة كبيرة -تحتوي على أقسام، ووحدات، ومديرين، وإدارات، ونظم مكافآت كثيرة ومختلفة ومتنوعة- هو تحدٍ أكثر تعقيداً بكثير.

مثال نموذجي للتنفيذ: مُوستانج فورد

كان صنع موديل مُوستانج من سيارات فورد في بداية الستينيات من القرن الماضي بمثابة أحد الأمثلة على التنفيذ الرائع. كان لي ياكوكا (المدير العام المعين حديثاً في فورد في ذلك الحين، والذي كان لا يزال على بعد سنوات من الدور البارز الذي لعبه في إنقاذ شركة كريسلر من الإفلاس) هو القوة المحركة والموجهة وراء السيارة الجديدة. ولكن لكي ينجح طراز مُوستانج، كان على ياكوكا أولاً أن يثني هنري فورد الثاني من السعي وراء إنتاج سيارة لا تزال في طور التطوير تسمى كاردينال.

كانت الشركة قد أنفقت بالفعل ٣٥ مليون دولار على موديل كاردينال، ولكن ياكوكا كان راسخاً في اعتقاده بأن موديل كاردينال كان فاشلاً، وأن شركة فورد لا تستطيع تحمل موديل فاشل آخر مثل موديل إدسيل. فلكني تنجح أي سيارة جديدة، في رأي ياكوكا، يجب أن تروق للسوق الشاب الجديد الذي كان يتشكل أمام عينيه. وتمكن ياكوكا الصريح المخلص في النهاية من إقناع الإدارة العليا بالتخلي عن موديل الكاردينال. وكان هذا ضرورياً لأنه أفسح الطريق لموديل مُوستانج.

كان ياكوكا واثقاً من أن السوق الشاب الجديد كان مستعداً للانفجار. لقد تنبأ الباحثون بأن السوق سوف يتضاعف حجمه بحلول عام ١٩٧٠. وكان ياكوكا يعلم أنه على عكس الموقف الذي واجه موديل إدسيل سيئ الحظ، فإن "السوق الآن تبحث عن سيارة جديدة". ولكي يجعل رؤيته حقيقة واقعة، قام بوصف الصورة التي يريد أن يبدو عليها المنتج النهائي. يجب أن يكون للموديل الجديد مظهر رائع، وأداء قوي، وسعر منخفض إلى حد ما. ولكنه ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بوصف شخصية السيارة بالتفصيل: "سيارة يمكنك أن تقودها إلى النادي في ليلة العطلة الأسبوعية، وإلى مضمار سباقات السرعة في يوم العطلة، وإلى العمل في بداية الأسبوع".

كان هذا يبدو رائعاً، ولكن الشركة كانت لا تزال تتألم وتدفع ثمن كارثة إديسل ولم تكن ترغب في التورط في كارثة منتج فاشل آخر. وكان المديرون يخشون أيضاً أن تقضي السيارة الجديدة على مبيعات موديلات فورد الأخرى. ولكن هذا لم يرهب ياكوكا: لقد كان مقتنعاً بأن سوق السيارات سيكون "شديد الرواج والنشاط في السنوات القليلة المقبلة". قام بتشكيل فريق عالي الكفاءة لاستكشاف كيفية الاستفادة من هذا التحول الجذري الوشيك.

ولكن حينذاك كان الوقت يعضي سريعاً في غير صالحه. كان قد حدد تاريخ بدء معرض نيويورك العالمي للسيارات عام ١٩٦٤ كموعِد لإطلاق موديل الأحلام الجديد. ولكي يتغلب على ضيق الوقت، طلب من مصممي الشركة وضع تصميمات قابلة للتنفيذ في غضون ١٤ يوماً لا أكثر؛ هدف ضخم بأي معيار.

وكان موديل موستانج بمثابة مكسب هائل منذ أول أيام طرحه في الأسواق. فعندما تم إطلاقه في أبريل ١٩٦٤، احتشدت جماهير غفيرة في معارض شركة فورد. وفي أحد معارض الشركة في تكساس، تمت عملية مزايِدة بين ١٥ عميلاً على سيارة الموستانج الوحيدة المعروضة في النافذة. وخلال العامين الأولين وحدهما، حقق موديل الموستانج صافي أرباح بقيمة ١.١ بليون دولار (بقيمة الدولار في الستينيات!)؛ إنه نجاح مذهل.

إن صنع موديل موستانج هو مثال كلاسيكي على قدرة قائد المبادئ الأربعة على جعل الأشياء الصحيحة تحدث. كان ياكوكا مديراً لا يكل (الطاقة)، وكان قادراً على إقناع الآخرين بمشاركته رؤيته للمستقبل (التحفين). وفي هذه الحالة، كانت تلك الرؤية هي هجر أحد المنتجات (كاردينال) لصالح منتج آخر (موستانج). ولم يكن "التردد" جزءاً من قاموسه (الحسم). كما أنه كان يدفع بقوة هائلة، لجعل رؤيته حقيقة واقعة. وحقق نجاحاً يفوق تصور أي شخص عن طريق تحقيق أرباح مذهلة (التنفيذ).

الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

وعلى الرغم من أن موديل المستانج كان يتعرض للهجر بين الحين والآخر (بمعنى عدم تصنيع سيارات جديدة منه في سنوات معينة)، فقد تمت إعادة تقديمه في نسخة جديدة معدلة بروعة عام ٢٠٠٥، وهو الأمر الذي يثبت شيئاً جديداً إضافياً بشأن التنفيذ: عندما تقوم بالأمر بالشكل الصحيح تماماً، فإن آثاره يمكن الشعور بها حتى بعد فترة طويلة من ترك الشخص للشركة.

يجب أن تكون البداية من أعلى، حيث كبير المديرين التنفيذيين (أو رئيس القسم في حانة الشركات التابعة شبه المستقلة أو المستقلة). وبالطبع، يعتمد الكثير على نقطة البداية. ولكن كقاعدة، فإن أحد أسس تطوير ثقافة التنفيذ هو إدراك أن تغيير ثقافة إحدى شركات فورتشن ٥٠٠ هو أمر يستغرق سنوات؛ فليست هناك ببساطة أي حلول سريعة أو عصا سحرية يمكن أن تغير الشركة ما بين ليلة وضحاها.

الخطوات التالية تلخص ٢٠ عاماً من التغيير الثقافي العميق الصعب في جنرال إلكتريك. سجل ويلش هو واحد من السجلات الأكثر اكتمالاً وتوثيقاً بالنسبة لأي رئيس شركة في التاريخ. كل من الموضوعات التالية يمكن أن يكون محور كتاب كامل مستقل؛ وفي الواقع، بعضها تدور حوله كتب كاملة بالفعل.

١. اجعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للشركة. منذ الأيام الأولى له في وظيفة الرئيس، جعل ويلش الجميع يعلمون أن قاعدة "رقم ١، رقم ٢" الخاصة به ستكون هي معيار الأداء الجديد في جنرال إلكتريك. وجاءت بعد هذه القاعدة قاعدة "الدوائر الثلاثة" وقاعدة "الإصلاح، أو الإتمام، أو البيع". وكانت هذه القواعد مجتمعة تشكل رسالة قوية: لقد أصبح التنفيذ الآن هو أسلوب العمل الجديد، وتلك المشاريع أو الأفراد الذين لا يستطيعون مساعدة الشركة على الفوز لن يتم الاحتفاظ بهم.

البعض انتقدوا ويلش باعتباره لا يعرف الرحمة، أو قصير النظر، أو غير حساس فيما يتعلق بالتخلص من المشاريع (والموظفين) التي لا تفي بالمعايير. وكان ويلش مقتنعاً بأن أي خطوة أقل قوة غير مقبولة. لم يكن هناك أمان وظيفي بدون رضا العملاء، والشركات الضعيفة (أو الموظفين غير الملتزمين) لا يستطيعون تحقيق

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

رضا العملاء. فقط المشاريع الصحية النامية هي التي تستطيع توفير الوظائف، والإسهام في المجتمع، وتعزيز النمو الشخصي لموظفيها ومديريها.

٢. تأكد من أن للشركة مجموعة محددة من القيم. ساعدت قرارات إعادة الهيكلة والتشكيل على ترشيح جنرال إلكتريك للنمو، ولكن القيم المشتركة هي التي أعطت الشركة روحها. كل شركة مختلفة. فالقيم التي تصف شركتك بأفضل صورة يجب أن تحدد شركتك بحيث يرى الموظفون والعملاء على حد سواء شركتك من خلال تلك القيم. ولكي تساوي تلك القيم ما هو أكثر من الورق الذي كتبت عليه، يجب أن تكون قيماً حقيقية.

الاستقامة، عدم التقيد، النظر للتغيير باعتباره فرصة، الانفتاح على الأفكار الواردة من أي مكان، القضاء على البيروقراطية، الالتزام بالتعبير والمشاركة ومبادرة سيجمما ٦، وامتلاك عقول عالمية؛ تلك هي القيم والأولويات التي ميزت جنرال إلكتريك عن غيرها من الشركات. والأساس هو العثور على أكثر الأشياء أهمية في شركتك ثم نشرها في جميع أنحاء الشركة كأنها النار في الهشيم. أيضاً ضع أسناناً وراء تلك القيم: اجعل الجميع يعرفون أن الالتزام بتلك القيم هو ثمن القبول.

٣. نظم من أجل التنفيذ. قام ويلش بتخليص الشركة من الطبقات الإدارية مبكراً. لقد كان يعلم أن هناك قدراً أكبر بكثير مما ينبغي من التعقيد المشوش، ومن المديرين، ومن البيروقراطية. وغير ذلك كثير. لقد ضاعف متوسط عدد المرءوسين الإداريين. فعندما تولى ويلش رئاسة الشركة، كان معظم مديري جنرال إلكتريك لديهم حوالي ستة مرءوسين، وهو العدد الذي رأى ويلش أنه أقل بكثير مما ينبغي. ذلك العدد القليل للغاية، من وجهة نظره، لم يكن يؤدي لشيء إلا إلى ممارسة الإدارة الصارمة المقيدة. وعن طريق توسيع نطاق السيطرة، كان في الواقع يساعد في تخليص موظفي الشركة من عبء المديرين المقيدين؛ وهو شيء اعتبره ويلش شديد الأهمية من أجل تحقيق هدف عدم التقيد بالحدود.

وحرص ويلش أيضاً على إعادة ملكية كل مشروع من مشروعات الشركة إلى

الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

أيدي قادة المشروع أنفسهم، بدلاً من أيدي المخططين الاستراتيجيين. وعن طريق إزالة الطبقات الإدارية، وزيادة عدد مرءوسي كل مدير، وإعادة المشاريع إلى أيدي قاداتها، كان يبني شركة تمثل اللامركزية فيها الفكرة الأساسية المنظمة. وباستعادة الماضي نجد أن تلك كانت خطوة ضرورية وحيوية. فالإدارة بالسيطرة والتحكم من مقر رئيسي بعيد إلى حد ما ليست هي طريقة تطوير شركة رشيقة خفيفة سريعة يسري التغيير في دماغها.

٤. استخدم التمييز بين الموظفين لترقية الفئة (أ)، والاحتفاظ بالفئة (ب)، والتخلص من الفئة (ج). قال ويلش إن التمييز بين الموظفين كان بمثابة واحدة من أكثر أدوات أهمية في إعادة تشكيل ثقافة جنرال إلكتريك. ويجب على كل شركة أن تتخلص مما يسميه ويلش "الرفق الزائف". والرفق الزائف هو عدم إخبار الموظفين بالحقيقة. إنه الاحتفاظ بالموظف على جدول الرواتب في الوقت الذي تعلم فيه في قرارة نفسك أنه يجب استبعاده. والتحدي الحقيقي يكمن في وضع طريقة عادلة لتقييم أفراد فريقك؛ طريقة تمكنك من التمييز بين أفراد الفئة (أ)، والفئة (ب)، والفئة (ج).

٥. اجعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت. اجعل المديرين يعرفون أن العلاوات والمكافآت وخيارات الأسهم لن تعتمد على الأقدمية أو الطبقة الوظيفية وإنما على الإنجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية. وأحد التحديات المهمة هو التأكد من وجود قناعة عميقة راسخة بنظام المكافآت. يكون هذا أمراً شديداً الصعوبة في الشركات التي لا تمتلك معايير ملائمة أو ثقافة تركز على الأداء والإنجاز. فإذا كانت شركتك قد ابتعدت عن التمييز بين الموظفين ووضع أهداف أداء قوية ومرتفعة، فربما كان عليك العودة وتركيز طاقتك على التأكد من أن الخطوات من ١ إلى ٤ قد تمت واكتملت قبل المتابعة.

٦. استخدم مبادرة التعبير والمشاركة أو مبادرة ثقافية مشابهة لترسيخ الصدق والصراحة والثقة في نسيج الشركة. ليس هذا ممكناً ما لم يتم تطبيق الخطوات من ١ إلى ٤ أولاً. يجب أن تكون الشركة ملتزمة بالإنجاز، ومنظمة من أجل التنفيذ

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

الناجح، ويجب أن تتسم بالاستقامة في عمليات التوظيف، والفصل، والترقية. ويجب أن تكون نظم المكافآت والتعويضات متسقة أيضاً. الثقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة، ولا تحدث بسرعة أيضاً.

لم يكن ويلش ليتمكن من إطلاق مبادرات أساسية أخرى مثل سيجمما ٦ ما لم يكن قد أنشأ أولاً ثقافة تقوم على الأداء والإنجاز ويمثل الصدق والصراحة وعدم التقيد المعيار القائم فيها. لقد مر على ويلش عقد كامل من الزمن في منصب كبير المديرين التنفيذيين قبل تطبيق مبادرة المشاركة والتعبير على نطاق الشركة بأكملها. وبحلول عام ١٩٩٢، كان أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ موظف من موظفي جنرال إلكتريك قد حضروا جلسة مشاركة واحدة على الأقل.

٧. قم بتطوير وتنمية وتدريب أفضل قادتك. أصبح معهد كروتونفيل هو أساس الفوز بقلوب وعقول مديري جنرال إلكتريك. وقبل أن يتولى ويلش رئاسة الشركة، كان معهد كروتونفيل بمثابة مكان يرتاده "مواطنو الدرجة الثانية" في جنرال إلكتريك. كان أفضل المديرين يتجنبون مركز كروتونفيل في واقع الأمر؛ لقد كانوا "أعلى من أن يرتادوه" (تذكر أن ويلش نفسه لم يحضر فيه إلا محاضرة واحدة قبل أن يصبح رئيساً للشركة). ولكن ويلش غير هذا الأمر كله. ومع الوقت، أصبح مركز كروتونفيل مكاناً لا يدعى إليه إلا أفضل وألمع الأشخاص في جنرال إلكتريك.

ولكن أكثر أنواع التدريب فائدة وأهمية في الشركات يحدث خارج حجرات الدراسة. ولذلك، يجب على الشركة أن تعزز وتدعم الحوار والاجتماعات غير الرسمية كل يوم في جميع أنحاء الشركة. فتطوير أفكار جديدة، وتجربة عمليات ومنتجات جديدة؛ وأي شيء يسهل ويساعد على التعلم في شكله الرئيسي يجب تشجيعه وتعزيزه. وأخيراً، يجب أن تكون هناك عملية قائمة بالتقاط أفضل الأفكار المطروحة في الشركة وترجمتها إلى تدابير وإجراءات يمكن العمل وفقاً لها.

الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

٨. احرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ. كان مركز كروتونفيل بمثابة جزء واحد فحسب من نظام تشغيل جنرال إلكتريك. وبالإضافة إلى المركز، كان هناك نظام محكم من الاجتماعات ومراجعات الأداء، بما في ذلك اجتماع المديرين السنوي في بوكا راتون، والاجتماعات ربع السنوية، وغيرها من الاجتماعات. وجميع تلك الاجتماعات - وكذلك الاجتماعات والحوارات غير الرسمية التي كانت تحدث كل يوم في جميع مشاريع جنرال إلكتريك - كانت تغرس ثقافة الأداء والإنجاز الخاصة بجنرال إلكتريك بعمق في روح الشركة.

دعم نظام تشغيل جنرال إلكتريك جميع مبادرات ويلش التي تم تنفيذها على نطاق الشركة بأكملها، مثل العولة، وسيجما ٦، ونظام قيم الشركة، وغير ذلك. وكان ويلش كثيراً ما يقول أو يكتب أشياء مثل: "قامت مبادرة العولة بـ ١٤ رحلة عبر نظام تشغيل جنرال إلكتريك". وكان يعني بذلك أن مبادرة العولة كانت جزءاً حيوياً مهماً من نظام الاجتماعات والمراجعات في جنرال إلكتريك على مدار ١٤ عاماً.

٩. استمر في تخليص الشركة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف. في شركة يديرها ويلش، ليس هناك مكان لأصحاب الأداء الضعيف. فهؤلاء يمكن أن يقضوا على الشركة في نهاية الأمر. ابحث عن "الهواة" الذين بقوا في الشركة لسنوات دون أن يحققوا أي إنجاز ذي شأن. فمن أجل التنفيذ الفعال بحق، أنت بحاجة إلى أناس يتجاوزون الأهداف المتوقعة بثبات واستمرارية. هذا أحد أكثر الأشياء التي ينبغي القيام بها صعوبة، ولكنه أحد الأشياء الأكثر ضرورة أيضاً.

عن طريق إصراره الدائم على التخلص من نسبة الـ ١٠ أصحاب أدنى أداء كل عام، أرسل ويلش رسالة مهمة في نفس الوقت مفادها أنه يجعل الشركة أكثر قوة: إذا لم تكن تستطيع المنافسة على هذا المستوى، فإن مكانك ليس هنا. تلك السياسة أثارت جدلاً واسعاً، ولكن ويلش كان يراها خطوة ضرورية لا مفر منها. في الألعاب الرياضية، تحتفظ أكثر الفرق نجاحاً بأفضل اللاعبين فقط.

الخطوات التسع نحو ثقافة التغيير

١. اجعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للشركة.
٢. ضع مجموعة محددة من القيم للشركة.
٣. نظم من أجل التنفيذ.
٤. استخدم التمييز بين الموظفين كوسيلة لتحسين قاعدة المواهب والقدرات باستمرار.
٥. اجعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت.
٦. استخدم مبادرة التعبير والمشاركة أو مبادرة ثقافية مشابهة لترسيخ الصدق وبناء الثقة.
٧. قم بتطوير وتنمية وتدريب أفضل قادتك.
٨. احرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ.
٩. استمر في تخليص الشركة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف.

أحد عشر سبباً لسوء التنفيذ وكيفية التعامل معها

بحث ويلش كثيراً عن الأسباب التي تجعل الناس يحققون النجاح، ولكنه أراد أن يعرف أيضاً الأسباب التي تجعل بعض كبار المديرين يخفقون في جنرال إلكتريك. بناءً على الصفحات والفصول السابقة، قد يشعر القارئ أن العديد من أسباب الفشل في عالم ويلش قد تكون غاية في الوضوح: فالقائد غير الناجح هو الذي فشل في التحفيز والإلهام، ولم يؤمن بقيم الشركة، وكان يتمتع بحدس سيئ، ويبني الحواجز والجدران بدلاً من أن يهدمها، ويقود بالترهيب أو الخوف، وغير ذلك.

الفصل ٤، قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

واليك قائمة أسباب الفشل التي وضعها ويلش وفريقه (بعد إعادة صياغتها)، بالإضافة إلى بعض المقترحات بشأن ما يمكن القيام به من أجل التخلص من كل واحد من تلك العوامل المسببة للفشل:

١. الموظفون غير المناسبين. هؤلاء الموظفون هم الذين أساهم ويلش "اللاعبين السيئين". وهؤلاء لا يتصرفون أو يقودون بأسلوب متنسق مع نظام معتقدات وقيم الشركة.

العلاج: القيم شيء من الصعب تعليمه. فالمدير الكبير الذي لا يؤمن بقيم الشركة يجب التخلص منه بأسرع وقت ممكن لكي لا يصيب زملاءه أو مرءوسيه بالعدوى.

٢. التنظيم السيئ للشركة. كان ويلش وجنرال إلكتريك يطلقان على هذا اسم "المفهوم الخاطئ للشركة". عدد أكبر مما ينبغي من الطبقات الإدارية، هيكل سيئ، توقعات وأهداف خاطئة، أو عدم إعطاء إحدى الوحدات ما تحتاجه للنجاح؛ جميع تلك الأشياء يمكن أن تخرج المدير عن المسار الصحيح.

العلاج: قم بتبسيط خريطة الشركة. تعاون مع كبير مديري الموارد البشرية من أجل إعادة تنظيم الشركة، وتقليل عدد الطبقات الإدارية. فكر في إصلاح بعض أجزاء نظام الموافقات والتصديقات لتسريع عملية اتخاذ القرار.

٣. الخيارات الخاطئة. تقوم الشركات أحياناً بترقية الأفراد غير المناسبين. لا أحد كامل، لذا فإن المدير عرضة لاتخاذ قرار خاطئ مرة أو مرتين خلال حياته المهنية.

العلاج: التعرف على الاختيار الخاطئ هو الخطوة الأولى نحو إصلاح الأمر. وبمجرد أن تتعرف على اختيارك الخاطئ، إما أن تفصل المدير من العمل وإما أن تجد له موقفاً آخر يناسبه بحق (إذا كان هذا ملائماً). ولكن احذر من اتباع

الجزء ١: مبادئ القيادة الأربعة

الأسلوب الأخير؛ إنك قد تعقد الأمور عن طريق وضع المدير في مكان آخر فحسب.

٤. *المديرون غير المحفزين.* هذا المدير ليس محفزاً فعلاً. إنه يواجه صعوبة في تحفيز وإثارة حماس الآخرين، وفي توصيل رؤية الشركة، وغير ذلك.

العلاج: هذا عيب كبير، ولكنه قد لا يكون قاتلاً. بعض المديرين يواجهون مصاعب في فهم الطريقة التي يراهم بها نظراؤهم ومرءوسوهم. قد يكون تدريب هذا النوع من المديرين على أشياء محددة للغاية مفيداً. ويمكنك أيضاً أن تدعو هذا المدير إلى واحد أو اثنين من اجتماعاتك لتوضح له كيف تحفز الآخرين على العمل.

٥. *البداية الضعيفة.* بعض المديرين يبدؤون بطريقة غير ملائمة ودائماً ما يتأخرون ويتخلفون. هذا يشبه العداء الذي لا ينطلق من نقطة البداية إلى أن يصل منافسوه إلى خط المائة متر.

العلاج: تلك مشكلة أخرى من الصعب التغلب عليها. بعض المديرين ببساطة يكونون غارقين تحت أعباء العمل ولا يبدو أبداً أنهم سيتمكنون من مسايرة سرعة الأمور. الخطوة الأولى هي أن تجلس مع هذا المدير لفرز وتصنيف الأمور. إذا قررت، بعد الجلوس مع المدير، أنه لن يتمكن أبداً من الأداء بشكل أفضل، فليس لديك خيار سوى أن تفصله أو تعيد وضعه في موقع آخر. ولكن نفس التحذير الموضح في علاج السبب رقم ٣ ينطبق هنا أيضاً.

٦. *عدم القدرة على التكيف.* امتلاك القدرة على التعايش مع التناقض والتغيير مهارة ضرورية في الشركة المتعلمة. بعض المديرين يستطيعون التكيف، وبعضهم لا يستطيع. والأساس هو امتلاك القدرة على إصلاح "العيوب القاتلة".

العلاج: مرة أخرى، من الصعب تعليم هذا. ولكن الطريقة الوحيدة لمعالجة هذا

الفصل ٤: قائد المبادئ الأربعة قادر على التنفيذ

الموقف هي التعامل معه مقدماً. اجلس مع هذا المدير وقدم له تقييماً محدداً للغاية بشأن ما لا يتم إنجازه. ولكن، ما لم يكن هذا المدير منفتحاً على النقد البناء، فمن غير المحتمل أنه سيتمكن من إصلاح هذا العيب.

٧. عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة. بعض المديرين الأكفاء الماهرين يواجهون صعوبة شديدة عند اتخاذ القرارات الكبيرة. ولكن هذا هو عملهم. يجب على المديرين أن يكونوا مستعدين لجذب الزناد وإطلاق النار عندما يأتي الوقت لذلك. يجب أن يكونوا قادرين على القيام بما هو أكثر من الكلام؛ يجب أن يكونوا قادرين على قول نعم أو لا (وليس ربما) عندما يتطلب الموقف ذلك.

العلاج: بعض المديرين يخشون ارتكاب خطأ كبير، سواء في التعيين، أو إتمام صفقة، أو بيع أو شراء شركة، أو أي شيء آخر. أفضل وسيلة لتصحيح هذا الأمر هي أن تجعل المدير يعرف أنك -القائد- لن تقوم بمعاقبته على الأخطاء البسيطة. أخبر المدير أنه ليس من الضروري أن يكون على صواب طوال الوقت، وإنما يجعل الاحتمالات تميل لصالحه عن طريق إجراء حسابات دقيقة.

٨. عدم التركيز. المديرون غير القادرين على التركيز يواجهون صعوبة في رؤية الصورة الكبيرة للأمور. إنهم يفتقدون القدرة على تحويل جميع البيانات والمعلومات إلى نتائج يمكن العمل على تحقيقها.

العلاج: مرة أخرى، يتطلب هذا الأمر تدريباً. بعض المديرين قد يحتاجون إلى مساعدة في التعرف على ما هو مهم. عليك أن توضح لهم ما يسميه ويلش "نقاط الفعالية": تلك الأشياء (القرارات والأفعال مثلاً) التي من شأنها أن تحقق النتائج بحق. اطلب منهم أن يقوموا بتوثيق نقاط الفعالية ويراقبوا تقدمهم بعناية واهتمام. سيساعدهم هذا في التركيز على أهدافهم.

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة

٩. *الحدس السيئ*. هذا هو المدير الذي لا يستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة باستخدام المعلومات المحدودة المتاحة له. هؤلاء المديرون يبدو وكأن لديهم "حدساً كاذباً" عندما يتعلق الأمر باتعام الصفقات وغيرها من القرارات المهمة.

العلاج: أفضل وسيلة قد تمتلكها لتغيير مدير له حدس سيئ هي أن تقوم بإجراء عملية فحص بعد أحد إخفاقاته الأخيرة. وقد تكون بحاجة أيضاً إلى مراقبة قرارات المدير عن كثب حتى لا يؤدي تعلمه أثناء العمل إلى خسائر فادحة للشركة.

١٠. *مشكلات الأنا*. بعض المديرين يصابون بالغرور ويصدقون ما يكتب عنهم في الصحف. هؤلاء يرفعون أنفسهم عالياً ولا يتحملون مسئولية أفعالهم غالباً. وهؤلاء أشخاص لديهم مشكلات فيما يتعلق بالنضج والقيمة.

العلاج: مثل السبب رقم ١، عادة ما تكون هذه حالة "لاعب سيئ". ليس من السهل أبداً التغلب على مشكلات الأنا، وهي يمكن أن تكلف الشركة تكلفة هائلة. هؤلاء المديرون لهم طريقة خاصة في تدمير معنويات أي شخص يصطدم بهم. لا تسمح لمدير معتد بذاته بتدمير وحدتك أو قسمك. تعامل مع الأمر مبكراً بالتخلص من هذا الشخص في أسرع وقت.

١١. *البطء الشديد*. "السرعة" شعار أساسي آخر لويلش. بعض المديرين، خاصة هؤلاء الذين يفتقرون إلى المبدأ الأول: الطاقة، يبدو وكأنهم يعملون بالحركة البطيئة.

العلاج: مرة أخرى، التدريب مطلوب لتغيير هؤلاء المتسكعين البطيئين وزيادة سرعتهم. وضح، بأسلوب نقدي بناء، العمل الذي لا يتم إنجازه بالسرعة الكافية وأسباب أهمية التحرك بسرعة أكبر من أجل نجاح الشركة. اعمل مع هذا المدير عن قرب إلى أن يطور استجابات أكثر سرعة.

قم بإجراء عملية فحص للأداء

خذ بضع دقائق للتفكير في الأسئلة التالية. وعلى الرغم من أن هذا الفحص غير الرسمي بعيد تماماً عن أن يكون مسحاً علمياً، فإنه يمكن أن يساعدك في معرفة المسافة التي تحتاج شركتك لقطعها فيما يتعلق بتطوير ثقافة تعتمد على الأداء الراقبي والإنجاز.

١. هل يعرف الموظفون في أعلى وأسفل التسلسل الهرمي ما الذي يصنع النجاح في مجموعتك أو قسمك بالضبط (مثال: العوائد، صافي الدخل، دورات المخزون)؟
٢. هل قيم الشركة (بمعنى "الأفكار الموجهة") مذكورة بوضوح؛ ومفهومة من قبل الموظفين في أعلى وأسفل التسلسل الهرمي؟
٣. هل تدعم شركتك نظام القيم عن طريق مكافأة أولئك الذين يؤمنون بالقيم ويعيشون بها في الشركة؟
٤. هل تتعامل شركتك مع التغيير بأسلوب مبادر؟
٥. هل الهيكل التنظيمي الحالي هو الهيكل المناسب لمجال عمل الشركة؟ يعني هذا، هل الهيكل التنظيمي يساعد الشركة على التنفيذ باتساق وفعالية؟
٦. هل هناك أقل من ست طبقات إدارية بين كبير المديرين التنفيذيين لشركتك وبين العامل الذي تتم محاسبته بالساعة؟
٧. هل يتم اتخاذ القرارات في شركتك في الوقت المناسب؟
٨. هل خطوط السلطة في مجموعتك محددة جيداً؟ يعني هذا، هل صاحب سلطة اتخاذ القرار النهائي معروف ومحدد بوضوح؟
٩. هل لدى أصحاب سلطة اتخاذ القرار إمكانية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم؟
١٠. هل تستفيد شركتك من الفرق متعددة المهام؟

الجزء ١، مبادئ القيادة الأربعة.

١١. هل هناك علاقات جيدة قائمة بين المديرين في الأقسام والإدارات المختلفة (مثل إدارة المبيعات، والتسويق، والتصنيع)؟
١٢. هل تتم مكافأة المديرين بشكل مناسب على تحقيق وتجاوز أهداف الأداء الأساسية؟
١٣. هل كبار المديرين مشاركون بنشاط في دعم ثقافة التنفيذ (مثال، يتحدثون إلى مجموعتك بانتظام، ويوضحون متغيرات النجاح، ويناقشون الأولويات التنظيمية)؟
١٤. هل تستخدم شركتك نظام تمييز بين الموظفين يقوم بتصنيف أفضل وأسوأ المؤدين؟
١٥. هل يحصل أصحاب أفضل أداء في المعتاد على أفضل العلاوات، والترقيات، وما إلى ذلك؟
١٦. هل يتم التخلص من أصحاب الأداء المتدني أثناء جلسات مراجعة الأداء السنوية؟
١٧. هل تضع مجموعتك أو قسمك أهدافاً كبيرة واسعة بشكل منظم؟
١٨. هل تحتفل مجموعتك عندما تحقق أو تتجاوز إحدى علامات أو أهداف الأداء الأساسية؟
١٩. هل التعلم والتدريب من بين الأولويات القصوى في شركتك؟
٢٠. هل شاركت أنت شخصياً في برنامج تدريب رسمي خلال الأشهر الستة الأخيرة؟
٢١. هل تحصل الاجتماعات، والمراجعات السنوية، والحوارات (الرسمية وغير الرسمية) على القدر الضروري الكافي من الاهتمام في شركتك؟
٢٢. هل طبقت شركتك برنامج توجيه وإرشاد من أي نوع خلال العام الماضي؟
٢٣. هل يقوم المديرين في شركتك بتطوير حياتهم المهنية عن طريق الاضطلاع بالمهام الأكثر صعوبة؟

٢٤. هل تقوم شركتك بممارسة "عولة الفكر" عن طريق وضع المديرين الأساسيين في مواقع دولية مهمة؟

٢٥. هل توجد مبادئ القيادة الأربعة بوفرة لدى كبار المديرين في شركتك؟

مرة أخرى، على الرغم من أن هذا الفحص بعيد كل البعد عن كونه مسحاً علمياً دقيقاً، فإنه يكشف عن نقاط قوة، ونقاط ضعف، ونزعات معينة. إذا أجبت بنعم عن الأغلبية العظمى من الأسئلة، فإنك تعمل في شركة شديدة الفعالية والمبادرة تحقق الفوز أكثر بكثير جداً من الخسارة على الأرجح. وعلى النقيض، إذا أجبت بنعم عن بعض أسئلة قليلة فحسب، فإن شركتك لديها الكثير من العمل الذي ينبغي القيام به.

واليك نظام تصنيف أكثر تفصيلاً لتوجيهك.

إذا أجبت بنعم عن

٢٠ سؤالاً أو أكثر: شركتك تتعامل مع التنفيذ بجدية والأرجح أنها تتفوق على منافسيها في الإنجاز بثبات واتساق وتملك القدرة على مواجهة حالات انخفاض وانكماش النشاط التجاري بشكل أفضل كثيراً من المنافسين.

١٥-١٩: شركتك تؤدي بشكل جيد للغاية، وأفضل من المعدل المتوسط بالتأكيد، إلا أنه قد تكون هناك مساحة للتحسين. ركز على المناطق التي تتطلب تحسيناً وتطويراً.

١٠-١٤: شركتك تحتاج إلى عملية إعادة تصميم وهيكله كبرى. ربما كان عليك البدء من البداية بإعادة تقييم كل شيء، من الهيكل التنظيمي إلى عملية اتخاذ القرار إلى كفاءة الموظفين.

٩ أو أقل: شركتك في أمس الحاجة إلى عملية فحص وإصلاح شاملة. سوف تحتاج بكل تأكيد إلى القيام بكل الأشياء المذكورة سابقاً. وبالإضافة إلى هذا، فكر في جلب مستشارين خارجيين لمساعدتك ومساعدة شركتك على اتخاذ القرارات الصعبة.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

- ضع أهدافاً طموحة فيما يتعلق بالأداء واحتفل عندما تحققها. نادي ال ٥٠٠ دولار الذي أنشأه ويلش هو مثال عملي بسيط على ذلك. فهذا لم يضع هدفاً فورياً (كسب عملاء بقيمة ٥٠٠ دولار) وهدفاً قصير الأجل (كسب عشرة عملاء بقيمة ٥٠٠ دولار) فحسب، وإنما جعل العمل ممتعاً ومثمراً أيضاً. ولقد ساعد هذا ويلش على إنشاء ثقافة تعتمد على الأداء والإنجاز أثناء بناء مشروع شديد النجاح.
- من أجل تحسين مستوى التنفيذ في شركتك، اكتب قائمة تضم ١١ سبباً وراء سوء التنفيذ، ودون القضايا الأساسية المرتبطة بكل سبب منها. أشرك الآخرين في الأمر. عن طريق معالجة تلك القضايا مبكراً، سوف تقطع شوطاً طويلاً في التعامل مع السلوكيات، والمعايير الأكثر ارتباطاً والتي تحدد النجاح في شركتك. وبمجرد أن تتفق أنت وفريقك على المناطق التي تحتاج إلى تحسين، اعمل على معالجة تلك العوامل واحداً وراء الآخر. ضع علامات وأهدافاً وجداول زمنية محددة لكل مشكلة تم تحديدها.
- قم بالتدريب على التنفيذ. أوضح بوسايدي وتشاران أن الشركات التي لا تركز على التنفيذ في الوقت الذي تهدر فيه موارد ثمينة على برامج أخرى سوف تجد نفسها عاجلاً أو آجلاً في مشكلة كبيرة. ومن أجل جعل التنفيذ أولوية قصوى، سوف تحتاج إلى وضعه في كتاب قواعد الشركة بطرق أساسية.
- اتبع القواعد التسع لتطوير ثقافة الأداء والإنجاز على الرغم من أن الغرض من هذه القواعد هو أن تكون خطوطاً عريضة فحسب، فإنها توفر بالفعل بعض الإرشادات المهمة بشأن العناصر المطلوبة لإنشاء ثقافة تنفيذ حقيقية. نظام تشغيل الشركة، وجلسات المراجعة السنوية، والتدريب، والحوار جميعها تلعب دوراً مهماً في إنشاء ثقافة تنفيذ حقيقية قوية.

الجزء ٢

دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

إذا سألت ويلش عما يعتبره الإنجاز الذي توج به عمله طوال السنوات التي تتجاوز ٢٠ سنة والتي قضاها ككبير للمديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك، ليس من المرجح أن يذكر النمو، أو الأرباح، أو الاستفادة من السوق. وبدلاً من ذلك، سيشير إلى القادة الذين عينهم، ونماهم، ورعاهم.

أياً كانت الزاوية التي يدرس منها المرء تراث ويلش، فإن هناك جانباً من تاريخه لا يقبل الجدل: قدرته على تحويل شركته إلى ماكينة كبيرة لصنع القادة. فتحت رئاسته وتوجيهه، قدمت جنرال إلكتريك عدداً من كبار المديرين التنفيذيين أكبر من أي شركة أخرى في التاريخ. وإذا سألت ويلش عما يرغب في كتابته على شاهد قبره عند موته، فالأرجح أنه سيختار نفس الكلمات التي تم نقشها على شاهد قبر عملاق الأعمال أندرو كارنيجي:

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

هنا يرقد رجل عرف كيف يجند لخدمته رجالاً
أفضل منه هو نفسه.

هذه الكلمات تلخص فلسفة ويلش تجاه الناس والقيادة. لقد قال ذات مرة، بوضوح شديد، إنه لا يستطيع صنع محرك توربيني أو محرك طائرة، تماماً كما لا يستطيع إخراج حلقة من مسلسل تليفزيوني. ولكنه، من ناحية أخرى، كان يعلم كيف يعين، ويطور، وينمي الأشخاص المناسبين أثله بناء شركة متعلمة حقيقية مصممة لزيادة ومضاعفة إسهامات جميع موظفي ومديري شركة جنرال إلكتريك.

يتفق أعظم مفكري الإدارة على أنه ليس هناك ما هو أكثر أهمية بالنسبة للشركة أو المشروع التجاري من جودة الإدارة. الفريق الإداري هو أكثر أصول الشركة تكلفة، كما يؤكد بيتر دراكر، وهو الأصل الذي "تنخفض قيمته بأكثر سرعة ويحتاج إلى أكثر عمليات التجديد وإعادة التزويد ثباتاً واستقراراً".

أوضح دراكر أن جمع فريق إداري فعال أمر يستغرق سنوات عديدة، ولكن نفس هذا الفريق يمكن "تدميره في فترة وجيزة من الفوضى وسوء القيادة". وكتب يقول أيضاً: "المدراء لا يستطيعون صنع القادة. إنهم يستطيعون فقط خلق الظروف التي تصبح فيها صفات وسماة القيادة المحتملة فعالة وقوية؛ أو التي تكبت وتخنق القيادة".

وأياً كانت الطريقة التي حقق بها ويلش هذا، فإن جنرال إلكتريك برثاسة ويلش أصبحت مركزاً لا نظير له في تطوير القيادة. والقادة الذين دربهم ويلش ورعاهم ودعمهم - وكذلك الجيل المستقبلي من القادة الذين قام تلاميذ ويلش بدورهم بتدريبهم ورعايتهم - يمثلون قادة المبادئ الأربعة.

ومن الجدير بالملاحظة أن وظيفة كبير المديرين التنفيذيين تصبح أكثر صعوبة عاماً وراء عام. فخلال السنوات الخمس التي انتهت بعام ٢٠٠٠، كان ٤٠٪ تقريباً من قادة أكبر ٢٠٠ شركة في الولايات المتحدة إما يستقيلون من وظائفهم وإما يتم إجبارهم على التنحي عنها. وفي عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤، كان يتم تغيير حوالي ٢٪ من كبير المديرين التنفيذيين لشركات فورتشن ١٠٠٠ كل شهر.

الجزء ٢، دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

لا عجب إذن في أن عدد التنفيذيين الذين يتوقون إلى المنصب الأعلى في شركاتهم أصبح أقل. في مسح تم إجراؤه في أواخر عام ٢٠٠٤ بواسطة شركة العلاقات العامة بورسون مارستيلر، كان ٦٠٪ من كبار المديرين في شركات فورتشن ١٠٠٠ لا يعتزمون تولي منصب كبير المديرين التنفيذيين، مقارنة بنسبة ٢٧٪ عام ٢٠٠١.

هذا تغيير كبير وجذري في تفكير كبار المديرين في كبرى الشركات. وأسباب ذلك عديدة، ولكن أحد الأسباب الرئيسية هي المخاطرة المرتبطة بتلك الوظيفة. وفي ظل قانون حكم الشركات (الذي تم تشريعه وتطبيقه نتيجة للفضائح المالية التي حدثت في السنوات الأولى للألفية الجديدة)، أصبح على التنفيذيين التصديق على كل رقم صغير أو تافه، والمخاطرة بالتعرض للغرامة أو عقوبات أكثر شدة إذا كان هناك شيء غير مرضٍ.

وقد أدى القادة الذين نعرض لمحة عن حياتهم في الفصول التالية عملهم بنجاح على الرغم من تلك الظروف القاسية المضطربة. خلال تلك الفترة -الحقبة المليئة بفضائح كبار التنفيذيين، والتي كانت أيضاً فترة ركود اقتصادي عالمي- كان تولي منصب كبير التنفيذيين عملاً على أقصى قدر من الصعوبة. ومع ذلك فإن هؤلاء الرجال أدوا عملهم بتميز وتفوق.

لذا يبدو من الملائم تسليط الضوء في النصف الثاني من هذا الكتاب على بعض تلاميذ ويلش هؤلاء ووصف الأساليب والتكتيكات والدروس التي قاموا بتطبيقها في مواقعهم الجديدة. فإنجازاتهم الشخصية، وإنجازات القادة الذين قاموا هم أنفسهم بتنميتهم ورعايتهم، يمكن أن تقف على قدم المساواة مع أعظم ما في تراث ويلش من إنجازات.

من المؤكد أن ويلش يدرك هذا، وهو نادراً ما يفوت فرصة للثناء على تلاميذه وتأييدهم. فعلى سبيل المثال، عند التحدث عن المتنافسين الثلاثة على منصب ويلش (جيف إميلت، وجيم ماكنيرني، وبوب نارديلي)، وصفهم ويلش بأنهم "شديدو التميز"، ووصف أداءهم بأنه "لا نظير له". الثلاثة جميعاً، حسبما صرح به رئيس جنرال إلكتريك السابق "تجاوزوا جميع التوقعات التي وضعناها لهم".

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

جميع القادة الذين سنتناولهم فيما يلي - باستثناء واحد فقط- من تلاميذ ويلش، وهم "الجيل الأول"، بمعنى أنهم كانوا يعملون تحت رئاسة ويلش نفسه لسنوات. ولكن من أجل توضيح الأثر الممتد لواحد من قادة المبادئ الأربعة هو ويلش، قمت بضم أحد قادة "الجيل الثاني"؛ ويعني هذا أنه مدير تنفيذي لم يعمل تحت رئاسة ويلش مباشرة، ولكنه عمل تحت رئاسة خليفته. كان فيفيك بول، كبير المديرين التنفيذيين لشركة ويبرو الواعدة في الهند حالياً، يعمل رئيساً لشركة جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية GE Medical Systems تحت رئاسة جيف إميلت خلال السنوات الأخيرة له في جنرال إلكتريك.

فيما يلي إذن دروس في القيادة من خمسة مديرين تخرجوا من مدرسة ويلش.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٥

"انسف الماضي"

كيف أعاد جيف إميلت تصميم المنزل الذي بناه جاك ويلش
الشركات التي تسعى إلى المنافسة والنمو ستكون بحاجة إلى
الاعتماد أكثر وأكثر على التكنولوجيا والأفكار من أجل
الإبداع.... فبدون الإبداع، لا يمكنك البقاء. بدون الإبداع،
لن تستمر جنرال إلكتريك لمائة عام مقبلة.

- جيف إميلت رئيس وكبير المديرين التنفيذيين لشركة جنرال إلكتريك

كان جيف إميلت واحداً من المرشحين الثلاثة الذين يتنافسون على أفضل الوظائف
على الإطلاق في الشركات الأمريكية: وظيفة رئيس وكبير المديرين التنفيذيين لشركة
جنرال إلكتريك.

على الرغم من أن تنحي جاك ويلش عن رئاسة الشركة لم يكن مخططاً قبل عام
٢٠٠١، فإنه بدأ الاستعداد لاختيار خليفته في الشركة قبل سنوات عديدة من هذا
الوقت. هذا إجراء مألوف في جنرال إلكتريك، الشركة التي ابتكرت عملية تخطيط
خلافة رئاسة الشركة منذ قرن كامل.

وكان أحد العوامل الرئيسية وراء اختيار إميلت هو إخلاصه الكامل لمبادرة سيجمما ٦ :
برنامج الجودة الذي شغل ويلش طوال سنواته الأخيرة في رئاسة الشركة. ولكن شباب
إميلت النسبي كان عاملاً مهماً أيضاً بالنسبة لويلش. كان ويلش يرغب في التأكد من
أن خليفته سيكون لديه الوقت الكافي لإعادة ابتكار وتصميم الشركة، تماماً كما فعل
هو (وأسلافه الستة). ومن وجهة نظر ويلش، كانت هناك ميزة أخرى لطول فترة
البقاء في منصب كبير المديرين التنفيذيين للشركة.

كان هدف ويلش من اختيار خليفته، كما أوضح لاحقاً، هو اختيار شخص لديه وقت كافٍ للبقاء في منصبه قرابة العقدين. لقد قضى ويلش حوالي ٢٠ عاماً رئيساً للشركة، وكان يرغب في أن يقضي الشخص الذي يليه نفس الفترة التي قضاها هو ليتمكن من إعادة تصميم وبناء الشركة من جديد. كما أن الإطار الزمني الأكثر طولاً سيساعد في الحفاظ على قدمي هذا الشخص ثابتين بقوة على الأرض وهو يعلم أنه سيكون عليه التعايش مع أي قرار يتخذه -وأي خطأ ضخم- لوقت طويل للغاية.

تنفيذ خالٍ من العيوب... تقريباً

وبالطبع كان أحد الأسباب القوية الأخرى وراء قرار ويلش باختيار إميلت للمنصب هو قدرة إميلت على التنفيذ بثبات واستمرارية. لقد قضى سنوات عديدة في شركة جنرال إلكتريك للبلاستيك GE Plastics قبل أن يتولى منصب رئيس جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية GE Medical Systems. وخلال ثلاث سنوات قضاها في الأخيرة، تمكن من مضاعفة العوائد تقريباً، حيث زادت من ٣,٩ بليون دولار إلى ٧,٢ بليون دولار عام ٢٠٠٠. كما أنه أيضاً دعم وضع الشركة التنافسي في أوروبا، وجعل GE Medical الشركة رقم ١ في أسواق آسيا.

وقام إميلت أيضاً بابتكار نموذج أصلي أصبح فيما بعد نموذجاً لشركات أخرى تابعة لجنرال إلكتريك. وصف ويلش الأمر في كتاب Jack كما يلي: "لقد وصل جيف بمشروع الأجهزة الطبية التابع للشركة إلى مستويات جديدة. لقد ابتكر مفهوم شركة المنتج العالمي، الذي سيصبح نموذجاً لجميع فروع ومشاريع الشركة تقريباً، حيث سيتم استخدام الفكر، والمكونات، والمنتجات المكتملة من جميع أنحاء العالم".

وفي الوقت نفسه، صادف إميلت نهجيه من المشكلات. فعندما كان في جنرال إلكتريك للبلاستيك، اتخذ بعض القرارات السيئة وتخلف عن تحقيق الهدف الذي وضعه لصافي الدخل عام ١٩٩٤ بحوالي ٥٠ مليون دولار (قام بزيادة الأرباح بنسبة ٧٪ في حين كانت النسبة المقررة هي ٢٠٪). وكان إميلت، غير المعتاد على عدم تحقيق أهداف الميزانيات، حائراً في التفكير في أفضل طريقة يتعامل بها مع ويلش في هذا الموقف.

الفصل ٥ ، "انسف الماضي"

وعندما وصل إميلت إلى بوكا راتون لحضور اجتماع المديرين السنوي، كان يتجنب لقاء ويلش وكأنه طاعون. وعندما قابله ويلش في نهاية الأمر، أخبره ويلش أنه يحبه، ولكنه إذا لم يتمكن من إصلاح الأمور، فسيقوم بطرده من الشركة. وقال له إميلت إنه لن يضطر إلى ذلك، فما لم يتمكن من الأداء بشكل أفضل، فسيترك العمل بالشركة من تلقاء نفسه.

وما أسفرت عنه الأمور هو أنهما لم يضطرا إلى شيء من هذا. فقد قدم إميلت أداءً فائقاً في سنواته الأخيرة قبل أن يتم اختياره كبيراً للمديرين التنفيذيين. وقد أكسبته قدرته على التنفيذ بنجاح علاوات متزايدة دائماً (من ٤٠-٥٠٪ كل عام)، وأكسبته أيضاً ملاحظات ثناء كثيرة مكتوبة بخط يد ويلش (مليئة بتعبيرات التعجب مثل "واو"). كان كل من مجلس الإدارة وويلش نفسه على قناعة بأن إميلت هو الرجل المناسب في الوقت المناسب لقيادة جنرال إلكتريك.

وبعد أن أخبر ويلش إميلت بأنه فاز بالمنصب، أرسل إليه إحدى ملاحظاته المكتوبة بخط اليد يقول فيها: "أهنئك على كل شيء؛ العام المتميز في شركة Medical، واختيارك ككبير المديرين التنفيذيين لأفضل شركة في العالم. كنت أعلم أنك رائع بحق؛ ولكنك أكثر روعة مما كنت أتخيل".

قائد المبادئ الأربعة ينهض بعد أن يسقط

ما زال إميلت يتذكر ذلك اليوم المشغوم الذي كاد ويلش يطرده فيه من الشركة بسبب أذائه الشيع عام ١٩٩٤. (لقد كتب عنه في خطاب جنرال إلكتريك لحاملي الأسهم عام ٢٠٠٢). وبدلاً من أن يلحق جراحه، ضاعف إميلت جهوده لجعل العمل يتسير بشكل أفضل؛ ونجح في ذلك. والدرس المستفاد هنا هو أن أي شخص يمكن أن يمر بعام سيئ؛ ولكن ما تفعله حيال هذا هو الأمر المهم.

إعادة بناء الشركة؛ مرة أخرى

وباعتبار أن جيف إميلت هو خليفة ويلش الذي اختاره بنفسه، فقد كان عليه أن يملأ فراغاً هائلاً.

ظن الكثيرون أن إميلت سوف يمتنى بفشل ذريع. لقد ظهرت واتسعت فئة جديدة تماماً من خبراء الأعمال -نقاد إميلت- ما بين عشية وضحاها تقريباً. ولكي نكون منصفين، لم تكن تلك حالة ينظر فيها إلى إميلت باعتباره قائداً غير كفء بقدر ما كانت حالة من سوء الحظ الذي جعله خلفاً لقائد أسطوري هائل في مجال الأعمال مثل ويلش. كان من المحتم تقريباً أن يواجه أي شخص يخلف ويلش صعوبة عند مقارنته به.

وقد كانت فترة شهر العسل بالنسبة لإميلت قصيرة بقسوة شديدة؛ بل تكاد تكون غير موجودة أصلاً. لقد كان حظه سيئاً بحيث تولى قيادة الشركة في الوقت الذي انتهت فيه فترة المكاسب المتضاعفة التي استمرت لعقد كامل عام ٢٠٠٢. ولكن "التحول السلبي" كان حتمياً، بغض النظر عن الشخص الذي يجلس في مكتب الرئاسة. فتنمية شركة بحجم ١٣٠ بليون دولار بشكل متضاعف أكثر صعوبة بكثير جداً من تنمية شركة بحجم ٢٥ بليون دولار (حجم جنرال إلكتريك عندما تولى ويلش قيادتها)، كما أن الركود الاقتصادي العالمي ساعد في تأكيد الانحدار.

الانفصال عن الماضي هو تقليد يحظى بالاحترام دائماً من جانب الرؤساء التنفيذيين في جنرال إلكتريك. ريج جونز، سلف ويلش، قدم لويلش نفس النصيحة التي أسداها ويلش لإميلت: "انسف الماضي". وبعبارة أخرى، مزق خطة اللعب القديمة وقم بوضع خطة جديدة ملائمة لأي حقائق جديدة تواجهها الشركة.

في البداية، بدا وكأن إميلت يتجنب تلك النصيحة. وبدلاً منها، بدا وكأنه يقرأ من النص الذي وضعه ويلش. فعلى سبيل المثال، قام إميلت في أسبوع واحد في خريف عام ٢٠٠٣ بالاستحواذ على شركتين كبيرتين: شركة فيفيندي يونيفيرسال Vivendi Universal وشركة أميرشام Amersham البريطانية (بأسعار بلغت ١٤ بليون و ١٠

بليون دولار على التوالي).

كانت عمليتا الاستحواذ هاتين هما الأكبر في تاريخ جنرال إلكتريك على الإطلاق (بالرغم من أن عملية الاستحواذ على هاني ويل بقيمة ٤٥ بليون دولار كانت ستكون أكبر بكثير جداً لو تم السماح لويلش بإتمام الصفقة). اندفع إميلت نحو هاتين الصفقتين بلا تردد، مظهراً علامات على تمتعه بحسم مشابه لما كان يتمتع به ويلش، وشاعراً بثقة واضحة في أن كلتا الشركتين سوف تحققان نمواً أسرع من نمو الاقتصاد.

ولكن فكرة أن إميلت كان ببساطة يحاكي ويلش لم تستمر طويلاً. فبعد مرور شهر واحد على الاستحواذ على شركة فيفيندي يونيفرسال وشركة أميرشام، قرر إميلت فصل أجزاء من شركات التأمين بطيئة النمو ودمجها في وحدة جديدة تسمى جينورث Genworth. ففي رفض مباشر لاستراتيجية ويلش، أعلن إميلت أن "مجال التأمين ببساطة ليس هو العمل المناسب للشركة في المستقبل". هذا القرار وحده أوجد سيولة نقدية بمقدار ٤,٥ بليون دولار.

لقد تسببت عمليات الاستحواذ التي قام بها ويلش، كما ذكرنا سابقاً، في حوالي ٤٠٪ من حجم نمو جنرال إلكتريك خلال مدة ولايته. وتسببت عمليات الاستحواذ المبكرة التي قام بها إميلت (والتي ضمت الشبكتين التليفزيونيتين تليموندر Telemundo وبرافو Bravo) في إبطاء النمو على المدى القصير، ولكنها دعمت المستقبل المتوقع لأعمال الشركة على المدى البعيد. قد يبدو هذا غير منطقي، ولكن جيري يوسيم، محرر مجلة فورتشن، أدرك ما كان إميلت يرمي إليه: "إميلت لا يشتري النمو بقدر ما يشتري القدرة على النمو".

كانت أعظم أدوات النمو لدى ويلش هي جنرال إلكتريك كإبتال GE Capital وحقيبة سندات الخدمات المالية للشركة؛ وتخلي إميلت عن بعض هذه المشاريع والأسواق. وكان ويلش يؤمن بتطوير قادة الشركة عن طريق نقلهم بسرعة من ترقية لترقية، صانعاً بذلك شركة من متعددي المواهب والكفاءات غير المتخصصين. وأصبح باب التطور والترقي في عهد إميلت يفتح ببطء أكبر، ليضمن بذلك وفرة من المتخصصين.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وقد أضفى إميلت أيضاً طابعه الخاص على علاقة الشركة مع وول ستريت. كان ويلش يحكم سيطرته على المحللين عن طريق وضع أهداف ربح سنوية عالية وتجاوز تلك الأهداف دائماً. أما إميلت فهو يتبنى نظرة طويلة: توضيح الرؤية بعيدة المدى وعدم التركيز على المدى القصير.

وفي الواقع، فإن أسلوب إميلت بالكامل هو أسلوب يفضل التركيز على ربع القرن التالي وليس على ربع السنة المالي التالي. وعلى عكس العديد من رؤساء الشركات الكبرى، يعلم إميلت أن موقعه في الشركة في أمان لمدة ٢٠ عاماً، ما لم يكن هناك حائل غير متوقع يمنع ذلك. قليل من الرؤساء التنفيذيين الأمريكيين هم الذين يحظون بهذه الرفاهية.

ويكمن التناقض الحقيقي في أن انفصال إميلت عن ماضي جنرال إلكتريك هو إخلاص للشركة في واقع الأمر. لقد شق معظم رؤساء جنرال إلكتريك السابقين طرقهم الخاصة، وهذا الميل الذي قد يكون خطيراً نحو إعادة تصميم وبناء الشركة من جديد كل عقدين من الزمن أو قرابة ذلك كان سبباً في حصد جوائز ومكافآت عظيمة للشركة.

كتب يوسيم، محرر مجلة فورتن، يقول: "بدلاً من الإعلان عن خطة انقلاب كامل غير ناضج، يمكنه في واقع الأمر أن يقوم بالأشياء التي يفترض أن يقوم بها القادة في المعتاد. وضع خطة ذكية. دعم وزيادة الموارد المالية. تحفيز وإلهام الموظفين. الاستثمار في العملاء. الإحجام عن تقديم وعود حمقاء".

قائد المبادئ الأربعة يوازن

بين المدى القصير والمدى البعيد

في ضوء المطالب الملحة قصيرة الأجل المطلوب من المديرين تلبية، من السهل أن يصبح المدير غارقاً في المبيعات، والقرارات، والمشكلات اليومية. قائد المبادئ الأربعة يدرك أهمية اتخاذ قرارات مسؤولة تفيد الشركة على المدى القصير وعلى المدى البعيد أيضاً.

انسف حقيبة سندات الشركة

إحدى أفضل الطرق للتعرف على كيفية قيام رؤساء شركة جنرال إلكتريك "بنسف العمل" هي فحص الطريقة التي قام كل واحد منهم بإعادة تنظيم حقيبة سندات الشركة بها. الطريقة التي يتعامل بها الرئيس التنفيذي مع تلك المهمة تكشف الكثير عن رؤيته للشركة. فمثلاً، تحت رئاسة ويلش، كانت هناك "استراتيجية الدوائر الثلاث"، التي حددت مستقبل جنرال إلكتريك في ثلاث مناطق:

الجوهر (جنرال إلكتريك للإضاءة GE Lighting)

التكنولوجيا (المعدات الطبية، ومحركات الطائرات)

الخدمات (جنرال إلكتريك كابيتال GE Capital)

كمعظم الاستراتيجيات الجيدة، كانت تلك الاستراتيجية غاية في البساطة. وعندما تم دمج الدوائر الثلاث باستخدام قاعدة "رقم ١، رقم ٢" التي وضعها ويلش بالإضافة إلى قاعدة "الإصلاح، أو الإتمام، أو البيع"، قدمت صورة ثلاثية الأبعاد لما يمثل شركة جنرال إلكتريك، وما لا يمثلها، وما ستصبح عليه في المستقبل.

والاستراتيجيات التي يمكنها الإجابة عن تلك الأسئلة الثلاثة نادرة بحق.

وفي بداية عام ٢٠٠٤، ركز إميلت على إعادة ترتيب حقيبة سندات الشركة مرة أخرى، حيث دمج حقيبة سندات جنرال إلكتريك لـ ١٣ مشروعاً في أخرى تضم ١١ مشروعاً تركز على الأسواق والعلاء". إميلت لا يرى العالم في دوائر كما كان ويلش. وبدلاً من ذلك، شرع في تحديد مشروعات جنرال إلكتريك ليس بواسطة منتجاتها وعروضها، كما فعل ويلش من قبل، وإنما بواسطة احتمالات نمو كل مشروع، كما هو موضح فيما يلي:

"محركات النمو" كانت كما يفهم من اسمها بالضبط؛ مشروعات تتحقق لها أفضل احتمالات للنمو المتضاعف (مثل شبكة إن بي سي NBC). في السنوات الأخيرة،

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

حققت هذه المشروعات نمواً بنسبة ٢٠٪ وأسهمت بنسبة ٨٥٪ من أرباح جنرال إلكتريك. ومعظم هذه المشروعات هي مشروعات رائدة في أسواقها، ومشروعات عالمية تزيد قاعدة جنرال إلكتريك التكنولوجية الهائلة لتجعل منها ميزة تنافسية قوية.

“مولدات النقد” التي تشكلت من مشروعات جنرال إلكتريك الأكثر دوراناً والتي تحقق تدفقات نقدية قوية. ومولدات النقد (مثل مشروعات التأمين) تحقق ١٥٪ من أرباح الشركة. وسارع إميلت إلى توضيح أنه على الرغم من أن تلك المشروعات لا تحقق نمواً سريعاً مثل مشروعات محركات النمو، فإنها تتمتع باحتمال نمو متضاعف في اقتصاد قوي.

في ديسمبر عام ٢٠٠٣، صرح إميلت في نظرتة المستقبلية السنوية لأعمال جنرال إلكتريك قائلاً: “إن نسبة ٨٥٪ من الشركة تعمل في مجالات مهمة”، بمعنى أنها مشروعات عالمية ذات ميزة تنافسية قوية، أو تحقق نمواً كبيراً في الأرباح، أو ريادة تكنولوجية، أو عوائد خدمة ضخمة، أو مشروعات مالية كبرى. كما أنه تنبأ بأن ٩ من مشروعات جنرال إلكتريك الـ ١١ ستحقق معدلات نمو كبيرة في السنوات المقبلة (في عام ٢٠٠٤، نمت عائدات جنرال إلكتريك بنسبة ١٤٪ إلى ١٥٢.٤ بليون دولار).

ركز على محركات النمو

ركز على محركات النمو عن طريق القيام بعمليات استحواذ استراتيجية يمكن أن تدعم حقيقية سندات الشركة. خصص الأغلبية العظمى من أفضل موارد الشركة (الموظفين ورأس المال) لتلك المشروعات و/أو الأسهم، وسوف ترى المردود حتماً في غضون عامين أو ثلاثة. فلو لم يكن إميلت قد قام بإعادة التنظيم، لكان هناك احتمال كبير أن تحقق الشركة نمواً بنسبة ٩٪ عام ٢٠٠٥، وليس نسبة الـ ١٤٪ التي تتوقعها عند تأليف الكتاب.

المبادرات تحدد الأجندة

هناك اختلافات كبيرة أخرى في الطريقة التي عرف بها إميلت جنرال إلكترونيك. كانت قيم ويلش (مثل الانفتاح على التغيير، وعدم التقيد بالحدود) ومبادراته واسعة النطاق (مثل سيجمما ٦) تهيمن على أجندته. لقد كان يشير إليها كثيراً؛ في تقارير جنرال إلكترونيك السنوية، وفي خطابه لمالكي الأسهم، وفي مقابلاته مع وسائل الإعلام. كان ويلش شديد الحماس لتلك المبادرات، وكانت لغته المنمقة تؤكد ذلك:

إن التغيير يجري في دماغنا.

يجب أن تكون مع المجموعة الطائشة عندما يتعلق الأمر ببرنامج سيجمما ٦. التجارة الرقمية التكنولوجية تعني تغيير الحامض النووي للشركة كل يوم.

مبادرات ويلش الأربعة

العولمة: مبادرة النمو الأولى، تم إطلاقها عام ١٩٨٧.

خدمات المنتجات: تم إطلاقها عام ١٩٩٥، وأصبحت بمثابة تعريف لشركة جنرال إلكترونيك الجديدة.

سيجمما ٦: مبادرة الجودة القائمة على الإحصاء، تم إطلاقها عام ١٩٩٦، واستحوذت على اهتمام ويلش في سنواته الأخير كرئيس تنفيذي للشركة، ووفرت على الشركة بلايين الدولارات.

التجارة الرقمية ("المبادرة الإلكترونية"): على الرغم من تأخر جنرال إلكترونيك في استغلال شبكة الإنترنت (٢٠٠٠)، فإن ويلش عوض هذا بتحويل جنرال إلكترونيك إلى شركة إلكترونية شديدة القوة والفعالية (مثال: المبيعات والموردين).

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

من الواضح أن ويلش كان يؤمن بحماس بشركة جنرال إلكتريك وموظفيها، وقد ظهر هذا الحماس في خطبه وكتاباته جلياً. ويبدو إميلت على نفس القدر من الالتزام، ولكن لفته ليست مزخرفة ومنمقة مثل ويلش. كما أنه ينظر للمبادرات من منظور مختلف إلى حد ما عن منظور ويلش. لقد وضع جميع مبادراته تحت راية "استراتيجيات نمو جنرال إلكتريك"، هادفاً إلى تحقيق "نمو جيد لرأس المال وهامش ربح مرتفع".

وعلى الرغم من أن إميلت لم ينبذ أفضل إنجازات ويلش، فإنه قام برسم أجندة نمو جديدة وتغيير حقيبة سندات الشركة. يقوم إميلت بهدوء بإجراء عملية تغيير للشركة في وقت قصير للغاية:

لقد تم تعزيز درسين مهمين بالنسبة لي في العام الماضي، وهما:
قيمة "السياق"، وأهمية توجيه التغيير. وأعني بكلمة "السياق"
فهم الاتجاهات العالمية المهمة وآثارها على الشركة. إنني أعتقد
أننا نمر بوقت من التغييرات السريعة والمهمة التي تطرأ على البيئة
الاقتصادية. وهذا الاعتقاد زاد من رغبتي في التعجيل بالتغيير
في الشركة. ينبغي أن تظهر جنرال إلكتريك بشكل مختلف...
وتعمل بشكل مختلف... وتكون مختلفة... لكي تتفوق في السنوات
القادمة.

البناء على نقاط القوة...

أثناء إعادة تصميم وبناء الشركة، كان إميلت يعلم أن جنرال إلكتريك قامت بالفعل ببعض الأمور ببراعة مذهلة. كان الأساس هو البناء على نقاط قوة الشركة أثناء إجراء التغييرات الضرورية. كان هذا ينطبق بكل تأكيد على مبادرة سيجمما ٦، مبادرة الجودة التي أطلقها ويلش وتبناها خليفته بكل صدق وإخلاص. إميلت حاصل على درجة ماجستير في الإحصاءات التطبيقية، وهو مؤيد متحمس لبرنامج الجودة الذي حول ويلش -وفقاً لما يقوله هو- إلى "متعصب".

الفصل ٥ : "انسف الماضي"

يقول إميلت: "ليس هناك شخص واحد في جنرال إلكتريك مسموح له بعدم معرفة كيفية تطبيق هذا".

في عام ٢٠٠٢، أتمت جنرال إلكتريك رقماً مذهلاً يبلغ ١٠,٠٠٠ مشروع خاص موجه من جانب العملاء. تقول الشركة إن ٤٠٪ من عملائها يرغبون في المشاركة في هذا النوع من البرامج المعززة للمعرفة والإنتاجية. وتعرض جنرال إلكتريك لعملائها قائمة يصعب رفضها من المبادرات:

■ المشاركة في معرفة برنامج الجودة سيجما ٦. جعل ويلش من برنامج سيجما ٦ حقيقة لا ريب فيها في جنرال إلكتريك مع نهاية التسعينيات من القرن الماضي. واتخذ إميلت خطوة إضافية عن طريق عرض برنامج سيجما ٦ المعقد على العملاء.

■ مبادرات جنرال إلكتريك الثقافية الخاصة. جميع مبادرات ويلش المسجلة باسمه، بداية من مبادرة المشاركة والتعبير ومروراً بعدم التقيد بالحدود وحتى وضع نظام تشغيل يعزز التعلم، أصبحت متاحة لعملاء جنرال إلكتريك كجزء من البرنامج.

■ الأبحاث. والحقائق، والأرقام. إن شركة ييزيد حجمها على ١٥٠ بليون دولار تولد أطناناً من أبحاث السوق، والبيانات، والمعلومات، وما إلى ذلك. والشركة الآن تعرض على عملائها الكثير من تلك المعلومات المهمة.

■ جنرال إلكتريك، محرك عائلي. كانت أولى مبادرات جنرال إلكتريك التي تم تطبيقها على نطاق الشركة بأكملها هي مبادرة العولة، التي بدأها ويلش عام ١٩٨٧. وكان تطور مبادرة العولة التي أطلقتها جنرال إلكتريك عبارة عن كتاب حول كيفية تطبيق المبادرة. وأصبح مصطلح "عولة الفكر" شعار جنرال إلكتريك بحلول الوقت الذي تقاعد فيه ويلش. وتحت قيادة إميلت، تعرض جنرال إلكتريك على عملائها كيفية محاكاة نجاح الشركة الرائع في هذا الميدان.

خمس حقائق جديدة

في عام ٢٠٠٤، قام إميلت بتغيير قواعد اللعبة، تماماً كما فعل ويلش في بداية الثمانينيات من القرن الماضي. قام بإعادة تنظيم الشركة وفقاً للأسواق "لتبسيط عملياتنا وتعميق علاقاتنا مع العملاء".

لقد تعلم إميلت منذ وقت طويل مضي أن أحد أسس بناء شركة نامية هو فهم حقائق السوق العالمي، وإجراء التعديلات الاستراتيجية الضرورية (تعلم إميلت قاعدة مواجهة الواقع من ويلش). يوضح إميلت مثلاً أن بيئة النمو في عام ٢٠٠٤ ليست بنفس القوة التي كانت عليها في السنوات القليلة السابقة. ولكي تنمو الشركة، يجب أن تكون خفيفة ورشيقة بما يكفي للتعامل مع الحقائق التالية:

١. "اقتصاد عالمي أكثر تشابكاً"، يتسم بتخمة في القدرة أدت إلى نشوب معارك حول الأسعار. هذا هو ما جعل نسبة البطالة ترتفع وهوامش الربح تنخفض.

الحل الذي يطرحه إميلت: يصر رئيس جنرال إلكتريك على أن الحل هو تخصيص الموارد للإبداع وابتكار نماذج مشاريع جديدة أو فرص دخل جديدة من المشاريع الحالية.

٢. عصر اقتصادي جديد يجلب فيه المصنعون أصحاب التكلفة المنخفضة من بلدان مثل الصين والهند نموذجاً جديداً بسبب حصول الموظفين البارعين فنياً (المهندسين مثلاً) في تلك البلدان على جزء ضئيل للغاية مما يحصل عليه نظرائهم في الولايات المتحدة.

الحل الذي يطرحه إميلت: "الشركات الفائزة لا بد أن تفكر عالمياً، ولكن مع وضع العواقب المحلية في الاعتبار". هذا الحل أيضاً له أصول في قاعدة "عولة الفكر" التي وضعها ويلش. لقد وضعت جنرال إلكتريك استراتيجية ناجحة لاختيار المديرين المحليين الذين يديرون مشاريع الشركة في أنحاء العالم.

٣. "دمج قنوات التوزيع". هذا يفيد العملاء في الواقع، ولكنه في نفس الوقت يضع المزيد من الضغوط على هوامش الربح.

الفصل ٥ : "انسف الماضي"

الحل الذي يطرحه إميلت: لكي تحقق شركات مثل جنرال إلكتريك الفوز، يجب أن تكون لديها علاقات مباشرة مع العملاء (مثال: فرق المبيعات المباشرة)، وأن تحافظ على مراقبة التكاليف، وأن تعرض على العملاء عروضاً فريدة مميزة وقيمة تربط ربحية الشركة بربح العملاء أنفسهم.

٤. إمكانية وجود برامج نمو جديدة في مواجهة "الديموجرافيات التي لا يمكن إيقافها". يبحث إميلت عن نمو قوي طويل الأجل وقابل للدمج في أسواق سريعة النمو تتمتع فيها شركته بميزة تنافسية (مثال: القاعدة التكنولوجية).

الحل الذي يطرحه إميلت: التركيز على الأسواق عالية النمو التي تستطيع جنرال إلكتريك فيها الاستفادة من نقاط قوتها لتحقيق ميزة تنافسية قوية وقابلة للدعم والتعزيز.

٥. عالم غير مستقر. يدرك إميلت جيداً أن الإرهاب، وانهيارات سوق المال، وغيرها من الأحداث المالية والسياسية الجغرافية يمكن أن تغير وجه العالم ما بين عشية وضحاها.

الحل الذي يطرحه إميلت: أساس النجاح في المستقبل سينبع من الحفاظ على ثقة العملاء، والمستثمرين، والموظفين. وأساس الحفاظ على تلك الثقة هو من خلال "القوة المالية والثقافية".

أثناء إجراء بعض التغييرات المهمة والعميقة، كان إميلت حريصاً على عدم هدم نقاط قوة الشركة. وربما كان الأكثر أهمية أنه حافظ -وقام بالبناء- على العديد من الأسس القوية التي وضعها ويلش أثناء فترة رئاسته للشركة. فالقيم، والمبادرات، ونظام تشغيل الشركة جميعها كانت راسخة بعمق في أساس الشركة عندما تولى إميلت المسئولية.

وقد أضاف إميلت أيضاً مفهوماً مهماً جديداً يسمى "عند العميل، من أجل العميل". هذا المفهوم طور مفهوم ويلش الخاص بالتركيز على العملاء وقطع به خطوة إضافية نحو مستوى جديد عن طريق التأكيد على أهمية العميل بطريقة يمكن التصرف بناءً عليها. وعبارة "عند العميل" تعني هذا حرفياً: أن تكون مع العملاء دائماً أو تنشئ مكتباً بالقرب من مقر العميل.

تعرف على الحقائق الجديدة لأسواقك، وكن مرناً بما يكفي لإجراء التعديلات اللازمة

الأسواق لا تقف ساكنة. هناك مئات العوامل التي تؤثر على شركتك وعلى الأسواق التي تعمل فيها الشركة. لا تسمح لداء الرضا عن الذات بأن يضيعك. وبمجرد أن تحدد الاتجاهات الأساسية التي تغير اللعبة، اعمل مع فريقك على إجراء التغييرات الضرورية في الاستراتيجية. احرص على الاحتفاظ بأفضل أجزاء شركتك وأفضل عملياتها أثناء إجراء التغييرات لتحسين المشاريع، وخطوط الإنتاج، والعناصر الأخرى المتغيرة.

وعبارة "من أجل العميل" تعني أن تضع نفسك في مكان العميل: معرفة أولويات، وعمليات، ومشروع، ومجال عمل العميل، وما إلى ذلك. الفكرة هي أن تجعل مهمتك هي مساعدة عملائك على النجاح: فمخاوفهم هي مخاوفك، ونجاحهم هو نجاحك. ومن الواضح أن هذا النوع من الشراكة سيصبح أكثر انتشاراً في شركة جنرال إلكتريك وغيرها من الشركات صاحبة النظرة المستقبلية في السنوات المقبلة حيث يزيد عدد العملاء المثقفين الذين يتوقعون هذه الجودة العالية للخدمة من "شركاء" مثل جنرال إلكتريك.

استراتيجية النمو المكونة من خمس مبادرات

مثل أي رئيس تنفيذي كفء وفعال بحق، كان إميلت مشغولاً بتنمية الشركة. كان هدفه المعلن هو التأكد من وصول معدل النمو الأساسي لجنرال إلكتريك إلى ٨٪ (مع استبعاد عمليات الاستحواذ) في نفس الوقت الذي يحافظ فيه على هامش الربح المرتفع للشركة. كان شعاره هو:

النمو هو المبادرة. والقدرة الجوهرية التي نحاول
بناءها في جنرال إلكتريك.

الفصل ٥ : "انسف الماضي"

وهو يشير إلى استراتيجية المبادرات الخمس للشركة باعتبارها أساس تحقيق "نمو جيد لرأس المال وهامش ربح مرتفع":

■ القيادة الفنية

■ الخدمات

■ التركيز على العملاء

■ العولمة

■ برامج التنعية

القيادة الفنية. يضع إميلت الخبرة الفنية في أعلى قائمة أولوياته. ويقول إن هذا النوع من القيادة الفنية، بالاندماج مع روح جنرال إلكتريك الإبداعية، يعزز المبادرات الأساسية للشركة. تمتلك الشركة آلاف الباحثين في مراكز بحث جنرال إلكتريك في جميع أنحاء العالم، وهذه المجموعة ساعدت الشركة في الحفاظ على القمة في العديد من الأسواق العالمية، من محركات الطائرات وحتى توربينات الغاز الموفرة للطاقة.

ويلش أيضاً كان يدرك أهمية القيادة الفنية. وهذا يفسر خروجه من تلك المشروعات أو الأسواق التي لم تكن قيادتها الفنية توفر ميزة تنافسية، مثل شركة الأدوات المنزلية التي أصبحت في بداية ومنتصف الثمانينيات لا تعدو كونها مساراً لشركات الأدوات المنزلية الآسيوية الضخمة.

الخدمات. كان ويلش ينظر للخدمات على أنها محرك نمو مهم وحيوي، وبالتأكيد بدأ إميلت من حيث انتهى ويلش. إميلت أيضاً يوضح أن جنرال إلكتريك لديها قاعدة هائلة من المنتجات الصناعية - بما فيها المحركات النفاثة، وتوربينات الطاقة، والأجهزة الطبية- التي من الممكن تماماً بناء خطوط خدمة مستقبلية قوية عليها.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

يعتقد إميلت أن أساس تنمية هذا القطاع في المستقبل هو التأكد من أن مشاريع خدمات جنرال إلكتريك تجعل عملاء الشركة أكثر ربحية.

التركيز على العملاء. قام إميلت برفع مفهوم التركيز على العملاء إلى مستوى تال أعلى. قام بإنشاء "مجلس" مبيعات وتسويق مصمم لتعريف عملاء جنرال إلكتريك ببرنامج الجودة سيجمما ٦، وبالتالي تحسين انسجام قوة مبيعات الشركة مع احتياجات عملائها. وأحد الانتصارات الكبيرة في هذا المجال هو ما يسميه إميلت "البيع الرأسي، وهذا يعني جعل عروض الشركة ملائمة لأربع صناعات مهمة وحيوية بالنسبة لجنرال إلكتريك: الرعاية الصحية، والطاقة، والنقل، وتجارة التجزئة". هذه المجالات تحقق ما يقرب من ٥٠ بليون دولار في شكل عائدات للشركة، وحوالي ١٧٠ بليون دولار في شكل أصول خدمات مالية.

العولمة. كانت المبادرة الأولى التي أطلقها ويلش هي مبادرة العولمة. وقد أصبحت تلك المبادرة الآن إحدى القدرات الأساسية للشركة. لقد كانت العائدات العالمية تحقق نمواً ضخماً على مدار سنوات عديدة، كما أن حوالي ثلث قادة جنرال إلكتريك يعملون خارج الولايات المتحدة. ويدرك إميلت أن النجاح عالمياً يعتمد على قدرة الشركة على النمو في أعمالها ومشاريعها من خلال العلاقات، كما تعتمد على تعيين وتنمية مديرين محليين أكفاء يفهمون الفروق الثقافية اندقيقة للغاية والتي تعد في غاية الأهمية من أجل النجاح.

برامج التنمية. كتب إميلت يقول إن إحدى نقاط القوة الأساسية لجنرال إلكتريك هي القدرة على رؤية "الاتجاهات التي لا يمكن إيقافها". فمثلاً، يتنبأ إميلت بأن معدل النمو الأساسي للبرامج الصناعية سيتضاعف في القريب العاجل (في الواقع، لقد كان ١٤٪ عام ٢٠٠٣). وقد أكد إميلت أيضاً على أن جنرال إلكتريك تكاد تكون جعلت النمو عادة طبيعية لها بفضل أسلوب صارم: "أولاً، نقوم بتقسيم الأسواق الكبيرة وتطبيق برنامج استحواذ صغير. وبعد ذلك، نقوم بتغيير نموذج العمل بواسطة مبادرات النمو الخاصة بالشركة، مثل مبادرة الخدمات والعولمة. وأخيراً، نستخدم قوتنا المالية للاستثمار في النمو الأساسي أو عمليات الاستحواذ".

تحقيق الانسجام بين قيم الشركة وروحها

وجهت القيم المشتركة سلوكيات موظفي ومديري جنرال إلكتريك منذ منتصف الثمانينيات. وكما أوضحنا سابقاً، استخدم ويلش قيم جنرال إلكتريك لتمييز الشركة عن غيرها من الشركات، والأكثر أهمية من ذلك أنه استخدمها لتوضيح السلوكيات التي تتوقعها الشركة من جميع من يعملون فيها:

فليكن لديك حماس للتميز وبغض للبيروقراطية.

**فلتكن لديك الثقة الكافية بالذات، اللازمة لإشراك الجميع
والتصرف بأسلوب لا تحده القيود.**

في جلسة تدريب تنفيذية حديثة، اقترح كبار قادة الشركة أن تغير الشركة قيمها للمساعدة في سرد حكاية جنرال إلكتريك كشركة نامية. وأوضح إميلت أن القيم لا يمكن صياغتها وتنميتها لغوياً فحسب. فإذا كانت تلك القيم ستشكل حقاً السلوكيات المستقبلية، يجب أن تكون قابلة للتنفيذ والعمل وفقاً لها. ويجب أيضاً أن تكون بسيطة، وتنطبق على الجميع، وتكون محفزة.

قام إميلت وفريقه بتلخيص القيم المشتركة لجنرال إلكتريك بشكل رائع في أربع كلمات:

الخيال

الحلول

البناء

القيادة

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وعلى الرغم من أن تلك الكلمات الأربع تبدو مختلفة إلى حد كبير جداً عن قيم ويلش الأكثر تعبيراً، فإنها تشترك معها في العديد من الأفكار والآراء. ومن الجدير بالملاحظة أن ويلش هو الذي مهد الطريق لهذه "القيم المختصرة" عن طريق وضع أساس قوي في قلوب وعقول مديري وموظفي جنرال إلكتريك.

الخيال. حرية الطموح والقدرة على تحويل الأحلام إلى واقع. ولكي يتمكن المرء من التخيل، يجب أن يمتلك قيم الحماس وحب المعرفة. تلك القيمة هي جوهر الشركة المتعلمة التي وضعها ويلش، وكذلك قيمة حب الأفكار الجديدة.

الحلول. تلك القيمة تخاطب القيادة الفنية في جنرال إلكتريك وقدرتها على الاضطلاع بحل أصعب مشكلات العالم. وقيمة الحلول تتطلب سعة الحيلة والمسئولية، وكذلك عقلية تبحث عن الحلول.

البناء. تلك القيمة تعني الكثير جداً في جنرال إلكتريك. فالبناء يحتم وجود ثقافة تقوم على الأداء والإنجاز وتوفر القيمة للعملاء وحاملي الأسهم على حد سواء. وقيمة البناء تشير أيضاً إلى قيمتي العمل الجماعي والالتزام في جنرال إلكتريك.

القيادة. كان ويلش دائماً يفضل لفظ قائد على لفظ مدير. والقيادة هنا تعني جميع الأشياء التي غرسها ويلش -ومن بعده إميلت- في روح الشركة: الانفتاح، التفاؤل، الثقة، الطاقة. ولكي يستطيع المدير ممارسة القيادة بنجاح، ليس عليه قبول التغيير فحسب، وإنما رؤيته على أنه فرصة أيضاً. القيادة تعني تحقيق انتصار وراء انتصار في السوق.

في الفصل ١ من هذا الكتاب، تم عرض أفكار بيتر سينج حول إنشاء ثقافة تعلم حقيقية في نموذج مكون من ثلاثة عناصر. أوضح العنصر الأول من هذا النموذج أنه "بدون الأفكار الموجهة، لا يكون هناك حماس، ولا حس بالاتجاه أو الهدف العام".

الفصل ٥ : "انسف الماضي"

وهذا ما يجب أن تنجزه القيم. فسواء كنت تعمل في مشروع صغير أو شركة كبرى، فإن قيم الشركة هي التي تقوم بتوجيه السلوك، وتوفير الهدف والاتجاه وحس بالرسالة التي يتم العمل على تحقيقها. وسواء تم هذا من خلال أربع كلمات أو أربع فقرات، فإن الأساس هو استخدام القيم لمساعدة موظفي الشركة على فهم الأشياء التي تجعل شركتك شركة متميزة وفريدة؛ ما الذي يجعلها تتحفز وتنجح.

وأخيراً، يجب أن تكون قيم الشركة متسقة وثابتة. فحتى إذا تم تنقيحها بين الحين والآخر - كما كانت الحال في جنرال إلكتريك طوال العشرين عاماً الماضية - فإنها لا يجب أن تتغير بشكل جذري يجعلها تحمل رسائل مشوشة مختلطة للموظفين. لقد قام إميلت بتغيير القيم، وكذلك قام بتغيير الشعار (من "نحن نجلب الأشياء الطيبة إلى الحياة" إلى "الخيال في العمل")، ولكنه لم يغير المعتقدات الأساسية التي جعلت من جنرال إلكتريك شركة عظيمة.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ **اجعل النمو شغلك الشاغل.** يقول إميلت إن النمو حقيقة حتمية؛ إنه القدرة الجوهرية لجنرال إلكتريك. أضف هذا النوع من وحدة الهدف في شركتك. اجعل النمو نقطة تركيز جهود شركتك. حفز الموظفين عن طريق وضع رؤية للنمو. واعمل على جعل تلك الرؤية حقيقة واقعة عن طريق التعاون مع القادة والموظفين الأساسيين في مجموعتك. وأياً كانت الطريقة التي تقول بها رسالتك، فإنها ستكون واضحة دائماً على جميع مستويات الشركة: علينا جميعاً أن نسهم في نمو الشركة.

□ **وازن بين المدى القصير والمدى البعيد.** ربما تكون عمليات الاستحواذ التي قام بها إميلت قد أبطأت نمو شركة جنرال إلكتريك على المدى القصير، ولكنها

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

هيات الشركة لتحقيق نمو طويل الأجل. لا تتخذ قرارات كبيرة بدون التفكير في العواقب قصيرة الأجل والعواقب طويلة الأجل أيضاً.

□ لا تتردد في نفس حقيبة سندات الشركة. حافظ على مسابرة جميع النزعات والاتجاهات والقوى الأساسية التي تؤثر في شركتك، وعملائك، ومجال عملك ككل. سيكون من المفيد لك أن تلقي نظرة فاحصة بين الحين والآخر على مشاريع وخطوط إنتاج شركتك. لا تخش الخروج من أسواق لا تتميز فيها وما كنت لتدخلها الآن، وادخل أسواقاً جديدة إذا كانت فرص نجاحك فيها تبدو قوية وواعدة.

الفصل ٦

جعل تطوير القيادة على رأس الأولويات

كيف استفاد جيمس ماكنيرني من مبادئ ويلش وأضاف إليها.

تطوير القيادة هو مساعدة الموظفين على النمو، فإذا
استطعت جعل الموظفين ينمون كأفراد، أكون حينئذ قد
أسست شركة نامية.

- جيمس ماكنيرني، رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين لشركة ثري إم

في عام ٢٠٠٠، كان جيمس ماكنيرني أحد مديرين تنفيذيين اثنين لم يحصل على
منصب ويلش في جنرال إلكتريك.

بعد أن عرف ماكنيرني أنه خسر المنصب لحساب جيف إميلت، أخبر ويلش بفظافة
أنه اختار الشخص غير المناسب. إلا أن ماكنيرني لم يضع وقته في القلق بشأن الفرص
الضائعة في جنرال إلكتريك. لقد فاز بوظيفة رائعة كرئيس مجلس الإدارة وكبير
المديرين التنفيذيين في شركة ثري إم العملاقة، وبذلك كان أول شخص يتولى الرئاسة
من خارج الشركة طوال تاريخها الذي يتجاوز المائة عام.

وقد أشاد المستثمرون بقرار شركة ثري إم بتعيين ماكنيرني. ففي الأعوام الخمسة
السابقة لقدمه، انخفضت أسهم شركة ثري إم على مؤشر داو جونز ومؤشر إس أند

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

بي ٥٠٠. ولكن في نفس اليوم الذي ذاع فيه نبأ تعيين ماكنيرني في منصبه الجديد، ارتفعت قيمة السوق لشركة ثري إم بمقدار ٤,٥ بليون دولار. ومنذ ذلك الحين، تلقى ماكنيرني الثناء على نطاق واسع باعتباره أنجح مدير تنفيذي "من المتخرجين من جنرال إلكتريك" لعام ٢٠٠١ (العام الذي رحل فيه ويلش وتولى إميلت منصبه) وأحد أكثر قادة الشركات نجاحاً في عصره.

قبل المجيء إلى جنرال إلكتريك، كان ماكنيرني قد أبلى بلاءً حسناً في شركة بروكتر أند جامبل وشركة ماكينزي الاستشارية العملاقة. كان سجله في جنرال إلكتريك رائعاً، كما كان صعوده سلم الشركة يتسم بالسرعة والثبات (باستثناء تلك الدرجة الأخيرة الصعبة). وقد عمل خلال هذه الفترة ككبير المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك للإضاءة GE Lighting و Asia Pacific Operations، وتولى في الأعوام الثلاثة منصب كبير المديرين التنفيذيين لشركة محركات الطائرات التابعة لجنرال إلكتريك GE Aircraft Engines. وإبان عمله في تلك الأعوام الثلاثة الأخيرة، زادت أعمال الشركة بما يربو على ٢٠٪ وحقت أرباحاً أكثر من أي وحدة أخرى من وحدات الشركة.

وفي عام ٢٠٠٤، صنفت مجلة بيزنس ويك ماكنيرني على أنه واحد من أفضل مدراء العالم. ومنذ عام ٢٠٠١، عندما أعلن عن برنامج إنتاجية كبير من خمسة أجزاء (انظر الصفحة التالية)، ارتفعت أسهم شركة ثري إم بنسبة تزيد على ٥٠٪ (مقابل انخفاض بنقطة واحدة على مؤشر إس أند بي ٥٠٠). وعلى الرغم من اشتهاار ماكنيرني بتركيزه على "التحليل الكمي"، فإنه أيضاً قائد يجسد نموذج المبادئ الأربعة. إنه مفعم بالطاقة، ويحفز الآخرين على الإنجاز، واشتهر بقدرته على التنفيذ باستمرار طوال فترة عمله.

هذا فضلاً عن أن ماكنيرني يعرف كيفية اتخاذ القرارات الصعبة. لقد مرت شركة ثري إم، التي بدأت نشاطها كمصنع لورق السفرة عام ١٩٠٢، بأوقات عصيبة نسبياً مع نهاية القرن العشرين. ففي عام ٢٠٠١، العام الأول لعمل ماكنيرني بالشركة، قام بإلغاء ٦٠٠٠ وظيفة وإغلاق سبعة مصانع. وأتبع هذا عام ٢٠٠٢ بإغلاق المزيد من

الفصل ٦ : جعل تطوير القيادة على رأس الأولويات

المصاع وتسريح المزيد من العاملين.

وعلى غرار عمليات التسريح التي حدثت في جنرال إلكتريك من قبل، كانت إجراءات تقليل التكاليف تلك مثيرة للجدل. من المؤكد أن البعض في شركة ثري إم اتفقوا على أن ماكنيرني كان مضطراً لاتخاذ هذه الخطوات الصعبة، لكن العديد من العاملين في الشركة والذين مروا بوقت صعب كانوا يواجهون واقعاً جديداً أيضاً. لقد كان ماكنيرني شجاعاً، حيث أوضح رئيس مجلس إدارة شركة ثري إم في منتصف عام ٢٠٠٢ قائلاً: "يجب أن أجعل الرفض أمراً لا بأس به في ثقافة الشركة". والرفض والإصرار هما دأب القادة الأقوياء الذين يتمتعون بالحسم.

وفي نفس الوقت، وضع ماكنيرني نموذجاً كقائد مستعد لتقديم الرؤية والابتعاد عن الطريق (بمعنى أنه محفز قوي) يسمح لموظفيه بتحديد المسار الخاص بهم للوصول إلى الهدف. لقد أوضح أنه كان عازماً على دفع التغيير من أسفل الشركة إلى القمة.

خطة الإنتاجية المكونة من خمسة أجزاء التي وضعها ماكنيرني

١. تطبيق طريقة سيجما ٦ على جميع عمليات الشركة بحيث تصبح اللغة المشتركة لجميع عمليات ومشاريع ثري إم.
٢. "الاستعانة بمصادر خارجية عالمية"، بمعنى استخدام النطاق العالمي لشركة ثري إم وعمليات الشراء المركزية للعثور على أفضل الأسعار وتقليل عدد الموردين.
٣. "تخفيض التكاليف بشكل غير مباشر" من خلال معايير ووسائل تحكم أكثر صرامة.
٤. "الإنتاجية الإلكترونية"، برنامج مشابه لمبادرة جنرال إلكتريك الخاصة بتحسين إدارة استثمارات الويب الخاصة بالشركة.
٥. "زيادة سرعة نمو الشركة"، برنامج لزيادة أبحاث وتطوير الشركة وزيادة سرعتها في الأسواق.

(المصدر: مجلة Industry Week)

لا تقلل من قيمة القيادة

كان استعداد ماكنيرني لهجر الخطة الاستراتيجية المعمول بها في شركة ثري إم عندما تولى المسؤولية من العناصر الأساسية التي ساهمت في نجاحه. كانت الأسواق العالمية آنذاك غارقة في حالة الركود التي سادت بداية القرن الحادي والعشرين، مما جعل خطة العمل التي ورثها غير فعالة (حسب تقييمه). وبتعبير آخر، وجد نفسه منذ اليوم الأول يعايش أحد جوانب مبادئ ويلش وهو إعادة كتابة أجندة العمل الخاصة به بسرعة فائقة.

وفي واقع الأمر، كان مجيء ماكنيرني إلى شركة ثري إم عام ٢٠٠٠ يشبه في أوجه عديدة مجيء ويلش إلى جنرال إلكتريك قبل عقدين من الزمان. أولاً وقبل كل شيء، واجه ماكنيرني أوضاعاً اقتصادية صعبة ضمنت له الاضطلاع بمهمة شاقة منذ البداية. ولكنه. بدلاً من استخدام ذلك كعذر، قام برفع المعايير عن طريق وضع أهداف طموحة. وقام بوضع هدف نمو يقدر بحوالي ١٠٪، وهو تقريباً ضعف معدل نمو الشركة خلال العقد الماضي:

كان يمكنك فيما مضى - في عقود السبعينيات والثمانينيات
والتسعينيات - الاكتفاء إما بإدارة الشركة إدارة مثمرة فعالة وإما
بتنميتها... أما في عالم اليوم، فيجب أن تتسم أهداف الشركة
العامة بالقوة في تميز التشغيل والنمو الفائق معاً في وقت واحد.

وكانت النتائج التي تحققت منذ وضع هذه الأهداف الواسعة رائعة بحق. ففي عام ٢٠٠٣، حققت شركة ثري إم بقيادة ماكنيرني إيرادات سنوية قياسية على مدار سبعة أرباع سنوية على التوالي، وهو ما يمثل إنجازاً هائلاً نال إعجاب الموظفين وحملة الأسهم على حد سواء.

الفصل ٦ : جعل تطوير القيادة على رأس الأولويات

كما نال ماكنيرني أيضاً سمعة رائحة بين نخبة كبار المديرين التنفيذيين. وقد صرح جيرارد آر. روتش، رئيس مجلس إدارة شركة التوظيف هيدريك أند ستراجلز إنترناشونال لمجلة فورتشن قائلاً: "إن الموظفين يقولون لي: أحضر لنا رئيساً مثل جيم ماكنيرني". وقد كتبت فورتشن أن اسم ماكنيرني يبرز بشكل متكرر عندما تكون كبريات الشركات في حاجة إلى رئيس، من كوك إلى ديزني إلى ميرك. وقد كان أسلوب ماكنيرني الإداري يتكون من جزأين: الثواب والعقاب:

يعتقد بعض الناس أنه إما يكون أسلوبك القيادي صارماً
وقاسياً وإما يكون معزّزاً ومشجعاً... وأرى أنه لا يمكنك
امتلاك أحدهما دون الآخر.

وقد تضمن برنامج الجديد في شركة ثري إم إدارة مالية أشد، وأهداف ميزانية أكثر طموحاً، والمزيد من التأكيد على تطوير القيادة. ومثل جاك ويلش، فإن ماكنيرني يقود بضرب القدوة والمثل. إنه مشترك بشكل وثيق في برنامج التدريب التنفيذي للشركة، وقد أعلن أنه "ضروري" لكي يقوم كبير المديرين التنفيذيين بدور قيادي في جهود التنمية البشرية التي تبذلها الشركة.

لقد وضع ماكنيرني تطوير القيادة كأولوية من أولويات الشركة، وقام بتحويل مركز التدريب البحثي والتنموي بشركة ثري إم في سانت بول إلى صورة من مركز كروتونفيل التابع لجنرال إلكتريك. وهذا المركز الذي يطلق عليه معهد تطوير القيادة يقوم بتدريب حوالي ٤٠ فرداً على قدر عالٍ من الكفاءة في "برنامج متسارع لتطوير القيادة" يستغرق ١٧ يوماً لكل مجموعة.

والبرنامج بأكمله مكرس لحل مشكلات الشركة التي حددها واختارها ماكنيرني شخصياً. وفي اليوم الأخير من الدورة، يستمع ماكنيرني إلى حلول المجموعة والتي تم تنفيذ بعضها لاحقاً في الشركة. وكما هي الحال في كروتونفيل جنرال إلكتريك،

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

فإن مركز التدريب في ثري إم يقوم بتدريب المدراء على مبادرات الشركة الأساسية مثل سيجما ٦ :

أعتقد أنه لو اقتنع الموظفون بأنهم يتطورون أثناء كفاحهم من أجل تحقيق أهداف الشركة، فحينها سيتولد التحفز والحماس.

إن حقيقة أن شركة ثري إم لها ثقافة راسخة منذ زمن طويل تتسم بالمساواة وتقاسم السلطة والقيادة جعلت مهمة ماكنيرني أكثر صعوبة في واقع الأمر. وكانت المشكلة أن المساواة وتقاسم السلطة كانت تتحول بسهولة إلى عدم انضباط وتهاون. وقد جاء ماكنيرني من شركة تعودت على الكفاح والمشقة وذات ثقافة أداء متطورة ليرأس الآن شركة لم تكن من قبل مرغمة على مواجهة الواقع. لقد أدرك أن تغيير الشركة يعني فرض المزيد من الانضباط ووضع تركيز أكبر على أهمية الأداء والتنفيذ.

على سبيل المثال، أصر ماكنيرني على تدرج كافة العاملين بشركة ثري إم بنفس طبيعة منحى الحيوية المستخدم في جنرال إلكتريك. فقبل مجيئه، كان نظام المكافآت المتبع في ثري إم سخياً مع ذوي الأداء المتميز والمتعاضدين نسبياً على حد سواء. فمثلاً، كان أي مدير فوق مستوى درجة معينة يحصل على امتيازات الأسهم بغض النظر عن أدائه. كان النظام يكافئ الأقدمية لذاتها دون ارتباط كبير بالإنجاز. لكن سرعان ما غير ماكنيرني تلك السياسة مصراً على منح الامتيازات فقط للمديرين أصحاب معايير الأداء العالية. يقول ماكنيرني:

ثري إم تميل إلى إعلاء قيمة الخبرة والحظ من قيمة القيادة.

هذا فضلاً عن أنه عمل على زيادة تركيز الشركة على أهمية النمو، فقبل مجيئه كانت كافة الوحدات مخصصة لها نفس أهداف الميزانية، بغض النظر عن قدرة أو أداء الوحدة. ولكن أسلوب ماكنيرني كان أكثر استراتيجية إلى حد كبير.

تنمية الموظفين من أجل تنمية الشركة

كل شركة كبرى تحتاج إلى مركز تدريب خاص بها مثل كروتونفيل أو شيء مشابه له. لقد قال ماكنيرني إن "تطوير القيادة هو مساعدة الموظفين على النمو، فإذا استطعت جعل الموظفين ينمون كأفراد، أكون حينئذ قد أسست شركة نامية". والأساس هو أن يكون هناك مكان يتعلم فيه الجيل التالي من القادة اللغة -والمبادرات- التي من شأنها أن توجه الشركة في السنوات المقبلة.

وكما ركز جيف إميلت على محركات النمو في جنرال إلكتريك، ركز ماكنيرني على أهمية مشاريع ثري إم ذات توقعات النمو الكبيرة. قام بتخصيص أموال للتسويق والأبحاث استناداً إلى احتمالات النمو المتوقعة لكل مشروع. كان ذلك يعني مثلاً مزيداً من الموارد لمشروع الرعاية الصحية؛ أكبر مشاريع ثري إم التي حققت مبيعات تزيد على أربعة بلايين دولار وعوائد تشغيل تزيد على بليون دولار.

إن ماكنيرني يعرف أن مفتاح بوابة المستقبل يكمن في تطوير أسلوب الشركة في التنفيذ. كما أنه يفهم ما تستطيع الشركة السيطرة عليه وما لا تستطيع:

*إننا نعرف أننا لا نستطيع إدارة الاقتصاد العالمي... ولكننا نستطيع
إدارة شركتنا ومنتجاتنا الجديدة والتكاليف. وبذلك الطريقة نضع
نجاحنا.*

تكييف مبادئ ويلش

بالإضافة إلى تطوير القيادة واتباع أسلوب أكثر استراتيجية لإدارة أعمال الشركة، قام ماكنيرني أيضاً بتنفيذ العديد من مبادرات جنرال إلكتريك في ثري إم. والتي تضمنت استراتيجية ويلش المتمثلة في برنامج سيجم ٦.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وفي الواقع، تبني ماكنيرني برنامج الجودة الإحصائي هذا بنفس درجة تعصب ويلش، واقتنع بأنه من الممكن أن يصبح أحد الحلول العملية لتحقيق النجاح في شركة ثري إم. ومرة أخرى، كانت هناك بعض المقاومة، لكن ماكنيرني تجاهل فكرة أن هذا البرنامج الصارم ستكون له آثار عكسية على ثقافة الشركة:

إنني أقوم بهيكله وتوجيهه نفس الطاقة والفعالية. لست أعتقد أننا نرغب في خسارة هذا. إننا نرغب فقط في التنظيم.

لكن ما الذي تنطوي عليه هذه العبارة؟ عندما تولى ماكنيرني رئاسة ثري إم، اكتشف أن الشركة لديها "طريقة تعتمد على البدائل" لتحسين العمليات والجودة. وبتعبير آخر، كان برنامج سيجمما ٦ أحد برامج عديدة تستهدف الجودة يستطيع المدراء الاختيار من بينها. بيد أنه وضع نهاية لذلك الأسلوب، ليجعل سيجمما ٦ البرنامج الوحيد لشركة ثري إم. لقد أدرك مدى أهمية "وضع لغة مشتركة" للشركة بأكملها، مع زيادة حجم الشركة أيضاً.

ويعتز ماكنيرني اعترافاً كبيراً بالنتائج التي حققتها شركته بواسطة برنامج سيجمما ٦: الذي قال إن ثري إم تبنته بسرعة قياسية. لقد بدأت المبادرة بالتصنيع وانتقلت بعد ذلك إلى عمليات ما وراء الكواليس: الإدارة المالية، والموارد البشرية، وخدمة العملاء. ولكن ماكنيرني لم يتوقف عند هذا الحد. حيث كان من بين الدروس التي استفاد منها في جنرال إلكتريك أهمية التأكد من شعور العملاء بآثار برنامج سيجمما ٦. تركز الشركة الآن على الشراكة مع العملاء ومساعدتهم في تطوير العمليات الخاصة بهم. إن برنامج سيجمما ٦ يعني

استجابة أكثر حساسية للعملاء وتنشيط العمليات التي يتم تنفيذها بكفاءة أكبر. ويعتبر برنامج سيجمما ٦ أسلوباً مثالياً للقيام بهذا... إننا نستخدم نفس اللغة ونركز على نفس المعايير ونشارك في نفس التجارب الناجحة.

استخدم سيجما ٦ لجعل جهود التحسين متسقة مع استراتيجية العمل والتغيير الثقافي

أخبر ماكنيرني د. جوران بأنه بالإضافة إلى الفوائد الملموسة لبرنامج سيجما ٦ (مثل خفض التكاليف، وزيادة عوائد الاستثمار)، فإن البرنامج يستطيع أيضاً تحسين قدرات الشركة وتحويلها إلى "ثقافة أكثر اعتماداً على الحقائق". ويدرك ماكنيرني أن أي استراتيجية تحسين، خاصة إذا كانت طموحة مثل سيجما ٦، يجب أن تكون متسقة مع استراتيجية العمل وأي "تغيير طويل الأجل للشركة".

وأثناء قمة استغرقت ثلاثة أيام مع خبير الجودة الدكتور جوزيف جوران في يونيو ٢٠٠٢، قدم ماكنيرني عرضاً تقديمياً مقنعاً استعرض فيه كيفية استخدام ثري إم مبادرة الجودة "لدفع الأداء المالي وتطوير القيادة والنمو"، كما أضاف أن برنامج سيجما ٦ سيعمل أيضاً في هذه العملية على تغيير ثقافة الشركة التي ولدت نوعاً من الرضا والتهاون على مدار الأعوام السابقة. وأعلن أنه نتيجة لهذا البرنامج، قامت الشركة بتنمية إيراداتها، وخفض نفقاتها، وزيادة قدرتها الإنتاجية والتدفقات النقدية.

ومثل ويلش، لم يكن ماكنيرني يفوت فرصة للإشادة بمزايا سيجما ٦. ونظراً لاستخدام طريقة سيجما ٦ في كل شيء، بداية من أساليب المبيعات وحتى تطوير المنتجات الجديدة، يجري كل عام تدريب نسبة أكبر من المدراء عليها.

واعتباراً من ربيع ٢٠٠٤، تم ترقية حوالي ٢٥٪ من الموظفين بشركة ثري إم -الذين تم تدريبهم على طريقة سيجما ٦- مرتين على الأقل. ونظراً للطريقة النوعية لبرنامج سيجما ٦، فهو يقدم فائدة إضافية تتمثل في المساعدة على تحديد الجيل القادم من قادة ثري إم.

"عولة الفكر"

برنامج سيجما ٦ ليس هو البرنامج الوحيد لويلش الذي كيفه ماكنيرني بنجاح في شركة ثري إم. ففي الساحة الدولية، أحرزت ثري إم (التي تمتلك مصانع في أكثر من ٦٠ دولة وتزاول نشاطها في أكثر من ١٢٠ دولة) تقدماً في "عولة فكر" الشركة. تستخدم ثري إم المدراء المحليين في إدارة أعمالها الدولية، وهي سياسة كانت محورية لمبادرة العولة الناجحة لجنرال إلكتريك.

وقد استثمر ماكنيرني بكثافة في الأسواق التي تقع خارج الولايات المتحدة خلال فترة عمله في ثري إم، خاصة الأسواق صاحبة احتمالات النمو الكبيرة. وعلى الرغم من أنه خفض رأس المال والعمالة في الولايات المتحدة، فإنه زاد رأس المال والتوظيف في بعض الأسواق سريعة النمو في آسيا. وهذا يتسق مع خطة النمو المتضاعف الطموحة لماكنيرني. وفيما يلي، يلخص ماكنيرني أسلوب تعامله مع العولة بينما يتناول قضية الاستعانة بمتعهدين خارجيين المثيرة للجدل:

إنني مسئول عن جعل ثري إم شركة متنافسة على المستوى العالمي.
وقد أصبح من العسير الآن توفير العديد من منتجاتنا للعملاء
الصينيين ما لم نقم بالتصنيع هناك. إننا لا نقوم بذلك لكي نقلل
الوظائف المتاحة في الولايات المتحدة، وإنما لكي نصبح قادرين على
المنافسة.

ونتيجة للتركيز على أهمية برنامج سيجما ٦ والمبادرات الأخرى التي أطلقها ماكنيرني، أصبحت الشركة أكثر ثباتاً في قدرتها على الإنجاز. لكن إذا كان هناك نقد دائم منتشر بين مراقبي ماكنيرني، فإنه يتمثل في تركيزه الشديد على المحصلة النهائية بما يتعارض مع ثقافة الإبداع الحقيقي. لقد كان الموظفون في ثري إم (ولا يزالون) يشعرون بالفخر تجاه قدرتهم على الاستفادة من تكنولوجيا الشركة الخاصة في المنتجات الجديدة.

الفصل ٦ : جعل تطوير القيادة على رأس الأولويات

لذا فإن السؤال الذي يطرحه العديد من مراقبي شركة ثري إم هو: هل يمكن لسفينة الشركة التي يديرها ماكنيرني بحزم، والتي تستخدم برنامج سيجما ٦ الصارم كأداة إبحار رئيسية، الاستمرار في الاستفادة من تكنولوجيا الشركة الخاصة؟

يزعم ماكنيرني أنه يفهم هذا الخطر. وقد صرح بأن آخر شيء يرغب في إنجازه هو إخماد روح الإبداع التي جلبت للعالم شريط اللصق الاسكتلندي والملاحظات اللاصقة. وقال إنه يفهم منذ اليوم الأول أن الحفاظ على ثقافة شركة ثري إم الفريدة سيلعب دوراً رئيسياً في تجديد حيوية الشركة.

على سبيل المثال، للتأكيد على الأهمية التي يعلقها على التدفق المستمر للأفكار والابتكارات الجديدة، وضع ماكنيرني تحدياً أسماه "تحدي 2x/3x". كان مضمون هذا التحدي هو مطالبة موظفي ثري إم من الآن فصاعداً بمضاعفة عدد الأفكار الجديدة مرتين في بداية عملية الابتكار ومضاعفة عدد الأفكار الناجحة ثلاث مرات في نهاية العملية.

ولتحويل هذا التحدي إلى واقع، سوف تحتاج ثري إم إلى تعزيز عملية توليد الأفكار وأيضاً إيجاد طريقة منهجية لتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة تصمد مع مرور الوقت.

ويرى الخبراء أن برنامج ماكنيرني 2x/3x يمكن أن يغير الشركة. فمن طريق زيادة "المشاركة في المعرفة وإدارة المعلومات" في جميع أرجاء الشركة، يمكن أن تؤدي تلك الخطة إلى تحفيز الإنتاجية في أجزاء أخرى من الشركة مثل التسويق والمبيعات.

وبالإضافة إلى تحفيز أصحاب الأفكار، فإن ماكنيرني يضع أمواله في المكان المناسب أيضاً. استثمرت ثري إم بغزارة في التطوير والأبحاث، حيث تنفق سنوياً أكثر من ١,١ بليون دولار على تأمين مستقبل الشركة. ولكن ماكنيرني يتسم بالانتقائية في هذه العمليات الاستثمارية. وإحدى السمات الأساسية لخطة الإنتاجية هي تركيز التطوير والأبحاث على الأعمال والمنتجات التي من المرجح أن تؤدي إلى نتائج تجارية أعظم.

الجزء ٢، دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

لم تكن ثري إم في الماضي تتسم بهذه الاستراتيجية في توجيه النفقات والاستثمار في الأبحاث.

وهنا يستحضر ماكنيرني درس أولوية العملاء الذي أصبح جزءاً من مبادئ ويلش ويضيف إليه أفكاره الخاصة حول الابتكار:

إن أفضل الابتكارات وأدومها تحدث عندما تلتقي روح الإبداع مع احتياجات العملاء. فالأفكار الجديدة لا تقفز من العامل ببساطة هكذا فحسب، إنما يتم التوصل إليها من خلال آراء العملاء الواضحة وتحتاج إلى دعمها بالموارد المناسبة.

غالباً ما تكون ثقافة الشركة من أصعب مظاهر حياة الشركة فيما يتعلق بالالتزام بها. (قال مايكل دل عن الثقافة: "إنه يعرفها عندما يراها"). وعلى الرغم من طبيعتها المراوغة، فإن أكفأ قادة العمل يقدرّون أهميتها تقديراً تاماً، ويتعاملون مع "الصيغة الثقافية" بشكل حذر لأنهم لا يستطيعون المجازفة بالجوانب الجيدة للثقافة القائمة أثناء عملهم على تحسين الجوانب السيئة أو التخلص منها. وقد فهم ماكنيرني هذا: "أعتقد أننا من البارزين في العالم في عملية الإبداع والابتكار، لذا لو أخذت جدوة حماسنا نحو تلك العملية، فساكون قد أفسدت الأمر حقاً".

اترك الموظفين يتجولوا بحرية

إن التحدث عن "تلبية احتياجات العملاء" شفهاً أمر، وإنشاء ثقافة تساعد الموظفين على سماع آراء واحتياجات العملاء من خلال الصخب والضجيج الملازم للشركات الكبيرة والمتأصل فيها أمر آخر مختلف تماماً. ولكن ماكنيرني كان جاداً في الحفاظ على شركة تنمو وتزدهر على ابتكار الشيء الجديد الرائع التالي، حسبما يحدده العميل بالطبع.

واحدى الطرق التي استطاع بها تعزيز الابتكار وجعل الباحثين على اتصال بعملائهم داخل الشركة هي برنامج "١٥٪ من الوقت". وهذا البرنامج يمثل سياسة تقدمية تشجع علماء المعامل على قضاء ١٥٪ من وقتهم في مقابلة أفراد الأقسام الأخرى بالشركة، وبوجه عام التجول في الردهات للحصول على آراء الزملاء:

شركة ثري إم تقدر الأفكار الفردية، وما أهدف إلى تحقيقه هو الحفاظ على ميل العلماء الطبيعي نحو الاندماج مع الموظفين في أروقة الشركة.

ومرة أخرى نرى تأثير جنرال إلكتريك على ثري إم برئاسة ماكنيرني. ففي أعوامه الأخيرة في جنرال إلكتريك، ركز ويلش تركيزاً شديداً على أهمية الأفكار الجديدة وبناء "فكر" الشركة. وهذا يعكس تطوراً مثيراً للاهتمام في فكر ويلش. ففي وقت سابق، كان ويلش يرى "الضخامة" على أنها عائق. كانت الضخامة بالنسبة له تعني البيروقراطية والبطء في صنع القرار والتحكم والسيطرة وقمع روح الابتكار.

إلا أن فكر ويلش، كما ذكرنا، تطور بشأن هذا الموضوع، ففي السنوات الأخيرة من توليه دفة الأمور، بدأ يدرك أن الضخامة قد تكون ميزة، وصمم على أن الشركات الكبيرة تضم المزيد من الأفراد، والعقول، وبالتالي، المزيد من الأفكار الجديدة. ولكن التحدي يتمثل في ضمان وجود نظام تشغيل راسخ وقادر على الاستفادة من كافة هذه الأفكار. وبالطبع فإن "السير في الردهات" ليس هو نظام التشغيل بالضبط، ولكن من المؤكد أن الحوارات والمناقشات غير الرسمية، من ذلك النوع الذي يحدث كل يوم في أروقة الشركة وغرف التصوير، تحتوي على بعض عمليات تبادل الآراء الأكثر فعالية وفائدة.

اعقد اجتماعات مشتركة لأقسام الشركة

في الشركات التي تعاني من الخلل الوظيفي وعدم الفعالية، نادراً ما يتحدث موظفو التسويق مع موظفي التصنيع، ونادراً ما يتحدث موظفو المبيعات مع مديري التسويق. وأحدى طرق تحسين الأمور وتشجيع الابتكار هي جمع موظفي أقسام مختلفة من الشركة معاً. قد تدهشك الأفكار التي يمكن أن تتولد حتى من الاجتماعات غير الرسمية.

إن السير في الردهات وتبادل الآراء في غرف التصوير قد يبدو أمراً مبتذلاً، غير أنه قاد بالفعل إلى العديد من المنتجات الجديدة المتميزة في ثري إم، وذلك قبل مجيء ماكنيرني إلى الشركة بفترة طويلة. ويصر ماكنيرني على أن الملاحظات اللاصقة مثلاً برزت عن طريق تبادل الآراء بصورة غير رسمية بين علماء الشركة. وقد صرح ماكنيرني في أوائل عام ٢٠٠٤ أن علماء الشركة اجتمعوا مع أفراد المواد اللاصقة، وهكذا سطروا صفحة في التاريخ وصنعوا مادة لاصقة رائجة.

كيف يستطيع باقي الناس، هؤلاء الذين لا يديرون شركات بقيمة عدة بلايين من الدولارات، إيجاد نظير "السير في الردهات" في شركاتهم؟ تأمل الأفكار التالية.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ ادمج السيطرة والتوجيه بأسلوب أكثر دعماً. يقول ماكنيرني إن الأسلوبين ليسا متعارضين. بل إنه في واقع الأمر يقول إنك لا تستطيع امتلاك أحدهما دون الآخر. فعندما يقول "السيطرة والتوجيه"، فإنه لا يعني أن يقف المدير أعلى الجبل ويلقي بالأوامر. إنه يقصد أنه ينبغي على القادة عدم الخوف من اتخاذ القرارات وتوقع قيام الأفراد بتنفيذها. إلا أنه يرى أيضاً أن القادة الأقوياء من الضروري أن يهتموا بموظفيهم ويسهموا في تطورهم المهني.

- **تأسيس وحدة جديدة أو قوة عمل خاصة لمواجهة التحديات، أو المنتجات، أو الأسواق الجديدة.** مثل الاجتماعات غير الرسمية المذكورة سابقاً، من الممكن أن يؤدي تأسيس وحدات جديدة أو قوات عمل لمواجهة التحديات المختلفة أو ابتكار أفكار منتجات جديدة إلى تحفيز روح الابتكار. ومن الممكن أن تكون هذه الأفكار مفيدة خاصة للشركات القديمة الكبيرة التي تان تحت وطأة البيروقراطية.
- **وضع "لغة مشتركة" لتعزيز الإنتاجية.** من المهم أن يتأكد القادة من أن الجميع يتحدثون نفس اللغة، سواء كانت هذه اللغة هي برنامج سيجما ٦ أو مبادرة رئيسية أخرى. هذا يبدو أمراً بديهياً واضحاً، لكن شركات عديدة تزيد الحيرة والارتباك بدون وعي باستخدام أسلوب البدائل في التدريب والتعليم. وهذا ما فعلته شركة ثري إم قبل ماكنيرني حيث طرحت برامج جودة متعددة.
- **التخلص من الرسمية بحيث يستطيع أي موظف في الشركة إرسال رسالة بريد إلكتروني لكبير المديرين التنفيذيين دون تردد.** معظم الشركات الكبيرة تمتلك هيكلًا إدارياً صارماً وتصر على بقاء كل فرد في نطاق سلسلة القيادة. ولكن هذا التدرج الصارم من الممكن أن يخمد روح الابتكار ويحجب أهم المعلومات عن محتاجونها أشد الحاجة. وما لم يشعر كل موظف في الشركة أنه يستطيع إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى الإدارة العليا، فإن احتمال عدم وصول أفضل الأفكار إلى الإدارة العليا يظل قائماً دائماً.
- **تخصيص الموارد للجوانب التي تكون أكثر فائدة فيها.** قد يبدو هذا بديهياً أيضاً. ولكن الواقع هو أن معظم الشركات تهدر الكثير من الأموال على "إصلاح" وحدات أو خطوط إنتاج ذات مستوى أداء متدنٍ. وفي نفس الوقت، وكما يوضح ماكنيرني، فإن "أفضل الأفكار لا تخرج من المعامل ببساطة هكذا فحسب". إنها تتطلب آراء العملاء وتخصيص الموارد اللازمة والكافية. فكر في حصص موارد البحث والتطوير وفقاً لما يمليه السوق.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٧

التنفيذ هو كل شيء

كيف ينجز لاري بوسايدى الأعمال.

إنني أشعر بالرضا عند مشاهدة الأعمال بينما يتم إنجازها
أكثر مما أشعر به تجاه فلسفة الأمور وبناء قصور من
الرمال. العديد من الناس ينظرون للتنفيذ على أنه عمل
يتعلق بالتفاصيل وأقل أهمية من أن يهتم به قائد العمل
بنفسه. هذا خطأ. إنه أكثر أعمال القائد أهمية.

- لاري بوسايدى، رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين السابق لشركة هاني ويل

قابل جاك ويلش لاري بوسايدى على طاولة تنس طاولة في أحد اجتماعات إدارة
جنرال إلكتريك في هاواي عام ١٩٧٨. وقد وصف ويلش في مذكراته كيف انهمك
الاثنان في مباراة مفتوحة جعلت ويلش يقتنع بأن بوسايدى يُعد حالة خاصة من
مديري الإدارة الوسطى الذين اكتظت بهم شركة جنرال إلكتريك في أواخر السبعينيات
من القرن الماضي والذين كانوا "يفتقرون إلى الحيوية".

كتب ويلش يقول إن "هذا الرجل جعله يشعر بالإثارة، حيث كان مفعماً بالحيوية
ويتسم بروح التنافس". أصبح ويلش منذ ذلك الحين يعتبر بوسايدى "نجماً لامعاً"
و"رفيق العمل الحميم"، لكن ويلش -وشركة جنرال إلكتريك- كادا يفقدان بوسايدى
قبل حتى أن يبدأ العمل الجاد.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وبعد مباراة تنس الطاولة المحترمة، صدم بوسايدي ويلش باعتراف: قال إنه على وشك أن يترك العمل في جنرال إلكتريك. إنه لم يعد يستطيع الاحتمال بعد الآن، وكان يعني كافة الروتينات، والإجراءات، والتأخيرات، والأعمال البيروقراطية، والآليات المزعجة الأخرى الملازمة للشركات الكبيرة البطيئة المترهلة. وختم بوسايدي كلامه قائلاً: "هذا المكان يدفعني للجنون".

ورد عليه ويلش بسرعة: "امنحني فرصة أرجوك. أنت ضالتنا المنشودة هنا. هذا المكان سوف يصبح مختلفاً".

وقد وفى ويلش بوعدده، إذ أصبحت شركة جنرال إلكتريك مكاناً مختلفاً على نحو سريع. وقام ويلش بترقية بوسايدي إلى منصب رئيس أقسام الائتمان بالشركة قبل أن يوليه منصب نائب رئيس مجلس الإدارة في عام ١٩٨٤؛ وهو المنصب الذي جعله ثاني أكبر مدير تنفيذي مؤثر في جنرال إلكتريك. ونتيجة لذلك، كان بوسايدي بمثابة مساعد ويلش الأيمن عندما جاء بمستشارين للإسهام في صياغة قيم جنرال إلكتريك التي ستشكل نواة التغيير الثقافي الذي يقوم به.

وقد عرض نويل تيتشي، مستشار جنرال إلكتريك الذي كان يتولى إدارة معهد كروتونفيل في ذلك الحين، في كتابه عن ويلش الهدف الذي واجهه هو وفريقه في منتصف عقد الثمانينيات: "لقد تمثل التحدي أمام فريق كروتونفيل الجديد في إزالة البقايا الأخيرة من الأساليب القديمة أثناء تطوير البرامج التي جسدت الأفكار الجديدة لجنرال إلكتريك". إن "التخلص من القديم" غالباً ما يمثل الخطوة الجوهرية الأولى في أية جهود تبذل لأجل التغيير، إلا أن هذا أمر يتسم دائماً بصعوبة أكبر مما يعتقد معظم المديرين.

وبعد صياغة قيم جنرال إلكتريك بفترة قصيرة، وجد بوسايدي نفسه وجهاً لوجه أمام فصل المديرين الجدد في معهد كروتونفيل. حدث ذلك في وسط أصعب وأشق فترة في عهد ويلش؛ في غمرة عمليات التصفية وتسريح الموظفين.

الفصل ٧ : التنفيذ هو كل شيء

كان ويلش قد أعلن إعلان الشهير بأنه لم يفصل أكثر من ١٠٠,٠٠٠ موظف (الشيء الذي أكسبه لقب "جك النيوتروني")؛ لقد "تخلص من الوظائف فحسب، وليس من الموظفين". ولكن من المؤكد أن هذا لم يصنع فارقاً. كان الباقون يشعرون بالخوف على مستقبلهم والغضب من قادة شركتهم؛ وجميع المشاعر السلبية التي تقع بين الخوف والغضب.

وقد ظهرت جميع تلك الانفعالات في كروتونفيل صباح يوم اثنين من شهر أكتوبر عام ١٩٨٥، حيث وقف بوسايد في وضع غير مريح (أو "حفرة" كما يطلق عليه في معهد كروتونفيل). كان أحد المديرين الجدد شجاعاً بما يكفي ليسأل ثاني أكبر مدير تنفيذي في جنرال إلكتريك السؤال الوحيد الذي كان يشغل بال الجميع: "ماذا عن الأمان الوظيفي؟". وأدرك بوسايد أن إجابته مهمة وحاسمة. وفي واقع الأمر، من المرجح أن يتم تفسير إجابته كخلاصة لفلسفة ويلش وجنرال إلكتريك الجديدة.

وقبل مواجهة هذا الفصل، سأل تيتشي بوسايد عما إذا كان يرغب في نصيحة ما، مدركاً أنه من المؤكد أنه سيواجه بعض الأسئلة الصعبة للغاية. غير أن معهد كروتونفيل لم يكن مفتوحاً للغرباء مثل الصحفيين أو المحللين، لذا فهو المكان الوحيد الذي كان ويلش وبوسايد يشعران فيه بالحرية التامة للتحدث بصراحة. لذا أخبر بوسايد تيتشي بأنه ليس في حاجة إلى شيء، إنه ببساطة "سيدخل ويتفاعل".

وفيما يلي كيفية معالجته لسؤال الأمان الوظيفي:

معك حق في إثارة هذه القضية. إنها مسألة غاية في الصعوبة، ووثيقة الصلة بالموضوع تماماً. إننا نعتقد أن الأسلوب الوحيد لتناول هذه المسألة هو إخبار الموظفين بأنه لا يوجد أمان وظيفي في جنرال إلكتريك، سوى ما يمكن أن يوفره العملاء.... ذلك هو واقع السوق.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وقد أثبت بوسايدى لدى إلقائه هذه الكلمات أنه كان قائداً حاسماً وقادراً على تحفيز الآخرين (كما اتضح فيما بعد). وقد مثل هذا نوعاً جديداً من الصراحة. فقبل ويلش وبوسايدى، لم يكن ذلك النوع من الحوار يمكن أن يسمع في أي مركز تدريب أو قاعة في جنرال إلكتريك. لكن ذلك كان هو بالضبط نوع الصدق المطلوب في الشركة العريقة. فمثل العديد من البيروقراطيات المنتشرة الأخرى، كان داء الرضا بالوضع الحالي قد أصاب الشركة، وداء الرضا هو عدو التطور المستمر.

وأنهى بوسايدى ذلك الاجتماع بطلب صادر من القلب. لقد أوضح أنه "يؤمن بحماس" بقيم جنرال إلكتريك، لكنه في نفس الوقت يدرك أن بعض المديرين في القاعة لا يشاركونه نفس الحماس. وطالب مديري الشركة الجدد بتحديد موقفهم، وقال لهم إنه ينبغي عليهم "اتخاذ قرار الانسحاب" إذا لم يجدوا في أنفسهم الشجاعة للمشاركة في قيم الشركة. وبتعبير آخر، توافق اعتقاد بوسايدى بشأن هذا الموضوع توافقاً تاماً تقريباً مع اعتقاد ويلش: إما أن تواصل معنا وإما أن تنسحب، وإذا كنت ستانسحب، فعليك بالانسحاب إذن. لقد كان ذلك نوعاً من الصراحة يتسم بالمجازفة، لكنه يدعو للمشاركة أيضاً (كما اتضح فيما بعد). وقد خرج تيتشي وبوسايدى وفصل الإدارة من هذا اللقاء وهم يشعرون بتحفز حقيقي.

ساعد الموظفين على رؤية الأمور على حقيقتها

عندما أخبر بوسايدى هؤلاء المديرين بأنه "ليس هناك أمان وظيفي سوى ما يمكن أن يوفره العملاء"، كان يرغمهم على النظر مباشرة إلى الحقيقة. وقد أطلق ويلتش على ذلك "مواجهة الحقيقة"، وكان ذلك يمثل قاعدة العمل الأولى التي وضعها. العديد من المديرين يدفنون رؤوسهم في الرمال، ولا يواجهون الواقع، ويسمحون ببقاء الموظفين أصحاب الأداء المتدني على جدول الرواتب لأنهم راضون عن الوضع الراهن ويمقتون المواجهة. وكان بوسايدى بإخبازه الفصل بالحقيقة يفرس الثقة وفي نفس الوقت يدعو المديرين لتطوير أدائهم. ملحوظة تحذيرية: لا تتوقع الصراحة ما لم تكن مستعداً لمنحها على نحو متسق. فإذا كنت مستعداً لتقديمها، فكن مستعداً لتلقيها بالمقابل.

اعمل على إيجاد عوامل التغيير

لعب بوسايدي دوراً رئيسياً كنائب رئيس مجلس الإدارة أثناء رئاسة ويلش لجنرال إلكتريك. لقد كان رجلاً ثانياً قوياً وفعالاً للغاية بالنسبة لويلش. فعلى سبيل المثال، كان ويلش هو الذي أعلن أن معهد كروتونفيل هو مقر تغيير جنرال إلكتريك، ولكن بوسايدي هو الذي تحدث صراحة أمام الآلاف من مديري الإدارة الوسطى في جنرال إلكتريك الذين لم تتم دعوتهم إلى حرم الجامعة الراقي في هادسون.

وقد أطلق الرئيس السابق لمعهد كروتونفيل، نويل تيتشي، على بوسايدي اسم "مناصر للموظفين بالفطرة". لقد كان نائب رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك مديراً شاملاً سعى إلى إشراك العديد من المديرين بقدر الإمكان في جهود التغيير. ونتيجة لذلك، شرعت جنرال إلكتريك في استضافة ورش عمل تتعلق بالإدارة في الجهات البعيدة مثل جوتيمبا باليابان التي جمعت المديرين التنفيذيين للكثير من مشاريع جنرال إلكتريك المنتشرة على نطاق واسع.

في معظم الجهود التي تبذل من أجل التغيير، تكون الإدارة الوسطى هي التي تقوم بمعظم الجهود المضيئة، حيث يكون مديرو الإدارة الوسطى هم الأقرب إلى الخطوط الأمامية وإلى الموظفين الذين ينجزون كافة الأعمال. ومن المرجح أن تبوء جهود التغيير بالفشل ما لم يكونوا على استعداد لتوصيل أهداف الشركة، ورسالتها، وقيمها، وما إلى ذلك إلى الموظفين بفعالية.

كما أن جهود التغيير تفشل أيضاً إذا لم تكن رسالة الإدارة العليا متسقة مع الرسالة التي يتم نقلها عبر طبقات الشركة. لهذا السبب، من المهم جعل مديري الإدارة الوسطى شركاء في أي تغيير واسع النطاق.

لقد تفهم بوسايدي هذين المبدأين: لذا سعى إلى إشراك مديري الإدارة الوسطى بشكل أكثر نشاطاً وتثقيفهم وضمان اقتناعهم. ونتيجة لذلك، ووفقاً لما قاله نويل تيتشي، تم القيام بنصف التدريب الذي جرى في شركة جنرال إلكتريك في عقد الثمانينيات خارج

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

معهد كروتونفيل. وقد ساعد الوصول إلى قاعدة أكثر اتساعاً من المديرين على تعميق ثقافة التنفيذ في نسيج الشركة. وقد جعل ذلك أيضاً جنرال إلكتريك أكثر حيوية وأفضل قدرة على التعامل مع التغييرات الكبيرة التي كانت تحدث في السوق.

وقد كان لورش العمل تلك هدف محدد للغاية هو تحويل المديرين إلى عوامل تغيير أثناء العمل على وضع حلول واستراتيجيات محددة وملموسة لمساعدة الشركة. على سبيل المثال، في دورة جوتعبا باليابان، تمثل أحد التحديات في ابتكار أساليب جديدة لشركة نظم الطاقة Power Systems (التي كانت تبيع توربينات أقل في الولايات المتحدة) لجذب عملاء جدد في آسيا.

ولجعل هذه الجلسات هادفة إلى أقصى حد، اقتصر عدد المشاركين على عدد ضئيل نسبياً، فمثلاً كان عدد الحاضرين في جوتعبا ثلاثين فرداً تم تقسيمهم إلى ست مجموعات تتألف المجموعة من خمسة أشخاص. وكانت الجلسات مخططة ومدروسة بعناية.

على سبيل المثال، تمت دعوة أساتذة بارزين من جامعات مثل هارفارد (وأيضاً أفضل الجامعات اليابانية) لمناقشة الاستراتيجيات والتسويق العالمي. وقد شارك المديرون في تدريبات على "الرؤية" وذلك من أجل فهم إمكانية تأثير رؤية معينة على الأحداث المستقبلية (كان خطاب مارتن لوثر كينج "لدي حلم" أحد الأمثلة البارزة المستخدمة).

تحويل المديرين إلى عوامل تغيير

لتغيير ثقافة الشركة من ثقافة سلبية إلى ثقافة تعتمد أكثر على التنفيذ، من الضروري أن يتم تحفيز أكبر عدد ممكن من الموظفين. تحدث أكثر التغييرات فعالية ودواماً عندما يتم تحفيز التغيير من أسفل إلى أعلى مثلما يتم من أعلى إلى أسفل. لكن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا عندما يدرك الموظفون والمديرون الرؤية والأهداف ويتم مكافأتهم على تحقيق الأهداف الرئيسية. الكثير جداً من الشركات تتساهل مع "مشتغبي الفكر" والهواة غير البارعين؛ الموظفون الذين لا يفهمون كيف تتسجم إسهاماتهم مع بقية الشركة ولذا يكونون مساهمين غير فعالين نسبياً.

ولكي يحظى مدير الإدارة الوسطى بفهم لكيفية انجاستهم هم ووحداتهم داخل النظام الشامل، تم دعوة أحد كبار مديري التخطيط التنظيميين ليشرح على المشاركين رؤية أوسع نطاقاً. وقد ساعدت هذه الجلسات في وضع جهود التغيير التي تبذلها الشركة في منظورها الصحيح مع التوضيح للمديرين كيف تسهم وحداتهم الصغيرة في أداء الشركة ككل.

اجعل المديرين يتحملوا المسؤولية وحاسبهم

بالطبع، تعيين على بوسايدى وويلش العمل كثيراً في ورش العمل وفي معهد كروتونفيل لتغيير الشركة تغييراً حقيقياً. كانت التغييرات الهيكلية الكبيرة مطلوبة بشدة (كانت تلك هي الفترة التي أصبح فيها إلغاء الطبقات الإدارية وتخفيض حجم العمالة هي الشعارات السائدة في جنرال إلكتريك). ففي محاولة لتبسيط الشركة وترسيخ فكرة المسؤولية، تعيين على الشركة التخلص من فريق عمل التخطيط الاستراتيجي في غضون عامين من تعيين وويلش رئيساً للشركة. كان كل من بوسايدى وويلش يشعر بشدة أن الاستراتيجية جزء لا يتجزأ من وظيفة المدير:

من الممكن أن يعمل التخطيط المنفصل على تقويض الهدف لأنه يسمح للمدير بتجنب القضية الأساسية، ويعمل على تعزيز الانفصال والعزلة. لذا لا تمنح المدير خبير تخطيط، ولكن اطلب منه عرض استراتيجية شاملة في غضون ستة أشهر من تولي مهام منصبه.

وقد تخلصت الشركة من "الحاجز" الذي كان يقف بين القادة ومشاريعهم عن طريق التخلص من خبراء التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي، كان ذلك يعني إرغام المديرين على مواجهة الواقع وابتكار الاستراتيجيات التي تقوم على الواقع. ويجعل المديرين أكثر مسؤولية، كانت جنرال إلكتريك تغرس المزيد من الملكية والمسؤولية في كافة صفوف الإدارة.

وقد كان لأنواع التعبير الهيكلي تلك - بالارتباط مع القيم المشتركة وورش العمل ودورات معهد كروتونفيل - تأثيراً جعل الشركة في وضع أفضل، وجعلها أكثر استعداداً، والأهم من ذلك أنه جعلها تحقق نتائج أفضل. لقد ساعدت في بناء شركة يجري التنفيذ فيها مجرى "الدم".

وهناك أساليب عديدة لتعزيز المزيد من المسؤولية في الشركة. فكر في تطبيق واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

■ **اطلب من مرؤسيك وضع أهداف التطور السنوية الكبيرة بأنفسهم.** إن الموظفين الذين يشاركون في خطط تطوره الشخصي يشعرون بأنهم شركاء أكثر من مجرد كونهم موظفين. هذا يساعدك على ضمان اقتناعهم ويقدم لهم الحوافز لبذل الجهد الإضافي اللازم لتحقيق تلك الأهداف.

■ **كافئ على النتائج الأكثر أهمية.** تضع شركات عديدة خطط حوافز عفا عليها الزمن لا ترتبط مباشرة بالإسهامات الأكثر أهمية. لذا، عليك مراجعة خطط الحوافز التي تستخدمها شركتك لضمان ارتباط الأجور ارتباطاً مباشراً بالنتائج الدقيقة التي تصنع أكبر اختلاف.

■ **قم بتعزيز المسؤولية في قيم الشركة، وعمليات التواصل، والتدريب، وما إلى ذلك.** من الضروري أن تدعم الإدارة العليا المسؤولية على نحو متسق. لذا، قم بدمجها في الأنشطة الرئيسية، ونظام التشغيل، ولا تخش إخبار المديرين والموظفين على حد سواء بأن المسؤولية والملكية سيكونان النظام الجديد لسير الأمور، وتأكد من وصول تلك الرسالة إلى الشركة برمتها.

تأليف كتاب عن التنفيذ

ظل بوسايدي صديقاً مخلصاً لويلش حتى بعد أن ترك جنرال إلكتريك ليتولى إدارة شركة ألابد سيجنال، وبعد ذلك شركة هاني ويل (الشركة التي حاول ويلش

الفصل ٧، التنفيذ هو كل شيء

الاستحواذ عليها دون جدوى عام ٢٠٠٠). وقد تعرف بوسايدي في شركة الايد سيجنال على برنامج الجودة سيجما ٦، وأخبر ويلش بأنه إذا قام بتنفيذه في جنرال إلكتريك، فإنه سيحقق أعلى مستويات الجودة. وقد أخذ ويلش بنصيحة صديقه، ونفذ البرنامج بكل ما أوتي من قوة، وجعل سيجما ٦ أكثر مبادرات الإدارة أهمية منذ مرحلة إعادة الهيكلة.

وبتشجيع من بوسايدي، تمكن ويلش من تحقيق أعلى مستويات الجودة، إلا أن بوسايدي نفسه هو الذي بدأ تأليف كتاب عن التنفيذ. وقد اشترك معه رام تشاران في تأليف كتاب *Execution: The Discipline of Getting Things Done* "التنفيذ: فن إنجاز الأعمال" الذي أصبح الكتاب رقم واحد في قائمة مجلة نيوهورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً عام ٢٠٠٢. وقد برز بوسايدي، تلميذ ويلش، كصوت إداري قيادي ومؤلف لأكثر الكتب مبيعاً:

القادة غير القادرين على التنفيذ لم يعد بوسعهم المنافسة والفوز بعد الآن.
التنفيذ هو القضية الكبيرة التي لم يتم تناولها
في عالم الأعمال اليوم.

وقد أوضح بوسايدي وتشاران أن التنفيذ أصبح هو العملة الجديدة التي تميز بين القادة الحقيقيين والقادة الضعفاء غير الأكفاء. ويرى المؤلفان أن القادة يستطيعون بناء وغرس المصادقية الحقيقية من خلال صنع ثقافة أصيلة تركز في الأساس على التنفيذ. كما عرضاً أيضاً النقاط الثلاث المهمة التالية المتعلقة بالتنفيذ وأهميته من أجل نجاح أي شركة:

التنفيذ نظام وجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية.

التنفيذ هو الوظيفة الرئيسية لقائد الممل.

التنفيذ يجب أن يكون عنصراً أساسياً في ثقافة الشركة.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

إذا ألقيت نظرة متفحصة على تلك العبارات الثلاث، فستلاحظ شيئاً مثيراً: إنها جميعاً تتعلق بالاستمرار. التنفيذ لا يمكن أن يكون شيئاً يحدث مرة بين الحين والآخر. إنه نظام وعنصر جوهري والوظيفة الرئيسية للقائد، ولجميع الموظفين أيضاً.

وقد أشار بوسايدي إلى أن التنفيذ، مثل المبادرات الأخرى التي يتم تطبيقها على نطاق الشركة، كبرنامج سيجما ٦، لا يؤدي ثماره إلا إذا قامت الشركة بالتدريب على التنفيذ وسمحت لموظفيها "باستخدامه على نحو مستمر". كما يرى أيضاً أنه لن يتربخ ما لم تقوم الشركة بتدريب موظفيها عليه.

وللتأكد من رسوخ مبدأ التنفيذ في الشركة بأسرها، يتعين على قادة الشركة الاهتمام به اهتماماً بالغاً في جميع الأوقات. وبعبارة أخرى، فإن مسؤولية ضمان أن يظل التنفيذ أولوية رئيسية من أولويات الشركة تقع على عاتق الإدارة العليا. إنه لا يمكن تفويضه، ويجب التعامل معه على مستويات مختلفة عديدة في آن واحد:

امتلاك نظام تنفيذ يعني إنجاز العمل... ولكن برؤية منهجية واسعة؛ رؤية تجمع بين الرسالة وبين الأدوات، والمعايير، والموظفين، والعمليات التي توصلك إلى الهدف المنشود. وببساطة شديدة، فإن الشركات التي لا تستطيع التنفيذ بنجاح، تعجز عن مواصلة الطريق وتحقيق النجاح.

وضع "هيكل للتنفيذ"

لا بد أن يكون التنفيذ جزءاً مكتملاً لكل شعب تقوم به الشركة وفكرة مهيمنة تتخلل ثقافة الشركة. كما أنه من الضروري أن يصبح سلوكاً معتاداً أو طبيعة ثانية للشركة. لذا اجعل التنفيذ جزءاً مهماً من نظام الحوافز وأيضاً معياراً رئيسياً للترقيات. ولن يتحقق ذلك إلا إذا قمت بدمجها في الأهداف، والمهام، والتدريب، والمراجعات السنوية، وكل شعب آخر.

استخدام المعايير والمقاييس

خلال حملة تسويق كتابه ، أوضح بوسايدى في إحدى المقابلات أن المسؤولية تمثل أحد العناصر الأساسية للتغيير الثقافي الفعال. كما دافع عن إيمانه الراسخ بالقياس والذي لعب دوراً حاسماً في نجاحه طوال حياته المهنية على مدار ٣٤ عاماً:

لا يمكن صنع التغيير بدون مسؤولية ومعايير مركزة لقياس الأداء والإنجاز. إنني أدعو الشركات إلى قياس أدائها المالي باستخدام خطط مدتها عامان.

وكما أشرنا في الجزء ١ من الكتاب ، فإن بوسايدى هو الذي أقنع ويلش بأن برنامج سيجما ٦ -الذي تشكل المعايير والمقاييس جوهره- هو برنامج جودة حقيقي فعال (وكان أسلوب "لا ميزانية عمومية" هو الذي استخدمه لوصف البرنامج لرئيسه السابق). وقد علم بوسايدى بشأن برنامج الجودة الإحصائي عندما تولى رئاسة شركة ألايد سيجنال في عام ١٩٩١.

ومع ذلك ، كان تطبيق برنامج سيجما ٦ آخر شيء رغب ويلش في تنفيذه. لقد رأى ما يكفي من نزوات وموضات الإدارة -من دوائر الجودة إلى إعادة الهيكلة- ولم يكن حريصاً على الانطلاق بتهور في مبادرة قد تفشل تماماً. لكن قدرة بوسايدى على الإقناع ومصداقيته القوية لدى ويلش أقنعا ويلش في النهاية.

وبعد أن أقنع بوسايدى ويلش بأن برنامج سيجما ٦ سيكون أداة قوية للشركة ، دعاه ويلش إلى شركة جنرال إلكتريك ليقدّم طرحاً على فريق إدارته الذي ضم العديد من زملاء بوسايدى السابقين (وينبغي أن نذكر هنا أنه قبل عهد ويلش ، لم يكن من المعتاد أن يقوم كبير المديرين التنفيذيين بدعوة منافس محتمل لإلقاء خطاب أمام قيادات المستوى الأعلى). ومرة أخرى ، في ذلك السياق ، كرر بوسايدى اعتقاده الرئيسي بقوله :

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

إذا لم تقم بقياس الأداء، فإن العمل لا يتم إنجازه.

أخبر بوسايدي إدارة جنرال إلكتريك المجتمعة أن برنامج سيجما ٦ يقيس الأشياء بطريقة تضمن إنجازها. كان بوسايدي مقتنعاً بكافة المعايير، ولكن يمكن استنتاج أن الجمهور كان مهيناً مسبقاً للإيمان بقوة القياس. فعلى أي حال، لقد تعلم بوسايدي قوة المعايير خلال الأعوام التي قضاها هو نفسه في جنرال إلكتريك، عندما وضع ويلش أهدافاً محددة لتحسين الإنتاجية، ودورات المخزون، وصافي الدخل، وبالطبع أسعار أسهم الشركة، ورأس المال. لقد كان بوسايدي يقول ما يعرفه الجميع ويرددونه بالفعل.

عندما تولى بوسايدي رئاسة شركة أليد سيجنال، واجه العديد من المشاكل الخاصة به، ولم تكن هناك إصلاحات سريعة بين عشية وضحاها. إن جهود التغيير تتطلب سنوات من العمل الشاق قبل أن تثمر عن عائدات كبيرة. لقد كان عليه أيضاً تغيير التوجه العقلي للشركة، وجعل الأفراد "يناقشون ويفحصون كل شيء".

وبعد سنوات، وبعد إعلان أن أليد سيجنال ستندمج مع هاني ويل، رغب بوسايدي في التأكد من أن الشركة المندمجة لن تفقد القوة الدافعة التي أعطاها لشركة أليد سيجنال. ولضمان عدم حدوث ذلك، قام بتعيين نائب رئيس شركة أليد سيجنال للإنتاجية وبرنامج سيجما ٦ كأحد مديرين تنفيذيين اثنين مسئولين عن فريق الاندماج:

كان برنامج سيجما ٦ ناجحاً في هاني ويل لأننا كنا ملتزمين بالحرص على تخلله جميع عمليات الشركة. لقد جعلنا معايير برنامج سيجما ٦ وعمليات التقييم جزءاً من مراجعات الإدارة المتميزة نصف السنوية لكل قائد.

بالإضافة إلى ذلك، أصر بوسايدي على دمج سيجما ٦ في خطط التشغيل المتعلقة بكل وحدة من وحدات الشركة، وأكد على ضرورة أن تقدم له كل وحدة تقارير عن التقدم

الفصل ٧ : التنفيذ هو كل شيء

الذي يتم إحرازه. لقد كان متحمساً مثل ويلش لإدخال برنامج سيجما ٦ إلى الشركة من أجل صنع قادة جدد في كل وحدة. لم يكف بوسايدي أبداً عن التركيز على الهدف. لقد أخبر كافة الدوائر (حملة الأسهم، والموظفين، والمديرين) بأن برنامج سيجما ٦ سيكون المحرك الرئيسي الذي يدعم تحسين الإنتاجية بنسبة ٦٪ باستمرار وإلى الأبد".

إن التأكيد والتركيز على تحسينات العملية أو دعمها والحفاظ عليها أمر في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح جهود تطبيق برنامج الجودة سيجما ٦.

وفي النهاية، أدى العمل الشاق، والمعايير، والاستثمارات في برنامج سيجما ٦ إلى مساعدة بوسايدي على تغيير وتطوير الشركة. لقد زادت مكاسب أسهم أليد سيجنال بمعدل صحي كبير (أكثر من ١٣٪) على مدار ٣١ ربيعاً متتالية. وكان من بين العوامل المحفزة التي كانت وراء نجاح بوسايدي قدرته على حشد الشركة لتلبية احتياجات العملاء. وكانت هذه النتائج رائعة إلى حد كافٍ لجذب شركة هاني ويل التي استحوذت على الشركة عام ١٩٩٩؛ وقامت بتعيين بوسايدي رئيساً للشركة.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

- **اجعل التدريب متغلغلاً في أعماق الشركة.** عند إطلاق أي مبادرة للتغيير، ستحتاج إلى أكبر قدر من المساعدة لتضمن وصول الرسالة إلى الشركة بأكملها. وكلما زاد عدد المديرين الذين يمكن أن تستخدمهم في هذه الجهود، كان ذلك أفضل. وهذا يعني غرس القيم والقدرات والكفاءات في جميع المراتب الإدارية.
- **اطلب من جميع قادة الشركة وضع خطة لمدة ستة أشهر.** يجب أن توجد المسؤولية والمحاسبة في الشركة لكي يظل مديرو الإدارة العليا جديرين بالثقة ويحافظوا على ثقة الشركة. وعن طريق الحصول على خطط لمدة ستة أشهر من

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

قادة الشركة، ستتكون لديك فكرة أفضل كثيراً بشأن الإجراءات –والأشخاص– الناجحين، والإصلاحات التي يجب القيام بها.

□ ألقِ "نظرة منهجية شاملة" على الشركة. لجعل الشركة تنجح في التنفيذ بفعالية وبصورة مستمرة، لا بد من ترتيب أشياء عديدة معاً في آن واحد. يوضح بوسايدني أن كافة المتغيرات التالية لا بد أن تكون متزامنة: الرسالة، المعايير، الأدوات، الموظفون، العمليات. لذا فإن أي ضعف في أي مقوم من مقومات التنفيذ المهمة تلك يمكن أن يعوق قدرة الشركة على التنفيذ.

الفصل ٨

التعزيز، والتمديد، والتوسيع

كيف قام روبرت نارديلي بإحداث تغيير شامل في هوم ديبوت

هلفنا الرئيسي هو تحسين جميع عمليات الشركة.
وأساس هذا الهدف الرئيسي هو استراتيجية تتعلق بتعزيز
العمليات الأساسية، وتمديد نطاق العمليات، وتوسيع
أسواق الشركة. تلك العناصر الثلاثة ثابتة ولا تتغير
بمرور الوقت.

- روبرت نارديلي، كبير المديرين التنفيذيين لشركة هوم ديبوت

لقد كان آخر الأماكن التي يمكن أن تتوقع أن تعثر فيها على رئيس الولايات المتحدة.

ففي أواخر عام ٢٠٠٣، قام جورج دبليو بوش بزيارة أحد فروع هوم ديبوت في ضاحية هاليثروب بولاية ماريلاند. وكان يقف إلى جوار الرئيس الثالث والأربعين للولايات المتحدة روبرت نارديلي، كبير المديرين التنفيذيين لشركة هوم ديبوت، التي تُصنف على أنها من كبريات الشركات في الولايات المتحدة، حيث تحتل المرتبة الثالثة عشرة.

ونارديلي ليس غريباً على كبار التنفيذيين، سواء كانوا مديري شركات، أو ولايات، أو دول. وباعتباره مؤيداً عتيداً للحزب الجمهوري، قام نارديلي، الذي يدعم الرئيس بوش بكل قوة، بثلاث زيارات على الأقل للبيت الأبيض. وأثناء إحدى هذه الزيارات، أشاد الرئيس بوش بالرئيس التنفيذي لشركة هوم ديبوت لدعم موظفيه الذين تم إرسالهم إلى العراق.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

ولا يعد السير بجوار الرئيس نتيجة سيئة بالنسبة لأحد الرجلين اللذين لم يحصلوا على وظيفة جاك ويلش (الآخر هو جيمس ماكثيرني). ففي أواخر عام ٢٠٠٠، بعد أن اختار ويلش جيف إميلت، اختطفت شركة هوم ديبوت نارديلي بين عشية وضحاها تقريباً (يقول نارديلي "استغرق الأمر أسبوعاً")، وجعلته أول شخص من خارج الشركة يتولى رئاستها في تاريخها الذي يزيد على ٢٠ عاماً. ولم يبدُ مهماً عدم امتلاك نارديلي خبرة مباشرة بتجارة التجزئة والتعامل مع المستهلكين. وشركة هوم ديبوت، مثل الشركات العديدة التي أسسها أفراد ذوي رؤى بعيدة، نمت بنيتها الأساسية وأصبحت في أشد الحاجة إلى قائد يتمتع بالقدرة والقوة لقيادة الدفة.

لقد حظي نارديلي بسمعة مميزة، حيث قام بتنمية حجم شركة باور سيستمز Power Systems التابعة لجنرال إلكتريك من ٦ بلايين دولار إلى ١٥ بليون دولار في غضون خمسة أعوام. ويؤكد ويلش على أنه لم يتم تنفيذي آخر بتحقيق نتائج أفضل خلال الأربعين عاماً التي قضاها في جنرال إلكتريك. ومضى إلى أبعد من ذلك ليعلن أن أداء نارديلي المالي كان أفضل من أداء أي مدير في تاريخ الشركة؛ بما في ذلك أدائه هو شخصياً!

أمضى نارديلي حوالي ثلاثة عقود في جنرال إلكتريك، شغل خلالها أكثر من اثنتي عشرة وظيفة قيادية مختلفة قبل انتقاله إلى هوم ديبوت.

وعندما كان كبير المديرين التنفيذيين في باور سيستمز التابعة لجنرال إلكتريك، وهي الوظيفة الأخيرة التي شغلها نارديلي في جنرال إلكتريك، قام بالاستحواذ على ٥٠ شركة وضاعف الأرباح بنسبة مذهلة بلغت ٧٠٠٪. ويعلق كبير المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في جنرال إلكتريك، بل كوناتي، قائلاً: "لقد اعتدت أنا وجاك التعجب من قدرته الفائقة على التنفيذ".

هل هناك مبدأ خامس؟

التعجب "من قدرته الفائقة على التنفيذ"، تلك طريقة مناسبة لوصف التفاعل مع نارديلي وإنجازاته التي حققها. خلال الثلاثة عقود التي قضاها في جنرال إلكتريك،

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

شغل نارديلي مواقع قيادية عديدة، وفي كل مرة كان يحطم أرقامه القياسية السابقة، ويحطم معها جميع التوقعات. وعندما سُئِلَ عام ٢٠٠٥ كيف بالضبط استخدم المبادئ الأربعة، سواء في جنرال إلكتريك أو في هوم ديبوت، أجاب بأنه حذر من أنه لا ينبغي النظر لتلك المبادئ باعتبارها كل شيء، حول القيادة أو القول الفصل في القيادة. ولكنه كشف النقاب أيضاً عن حقيقة مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة:

لقد أضفت مبدئين إلى المبادئ الأربعة... أضفت مبدأ التنفيذ، ومنذ رحلت إلى هوم ديبوت، أضفت مبدأ آخر هو الاستمرارية... أذكر أننا لا نغلق أبواب المتاجر إلا يومين فقط طوال العام... يوم عيد الشكر ويوم عيد الميلاد، لذا أصبحت الاستمرارية مبدأ مهماً آخر في تجارة التجزئة.

تذكر أن ويلش كتب في بداية الأمر يقول إن هناك ثلاثة مبادئ، وتمت إضافة مبدأ رابع بعد ذلك. فهل من الممكن أن يكون روبرت نارديلي هو الذي أضاف المبدأ الرابع وليس جاك ويلش؟ سيكون هذا مثيراً للسخرية إلى حد كبير، لأن ويلش هو الذي تنسب إليه المبادئ الأربعة جميعاً، وبوسايدي هو الذي شارك في تأليف أفضل الكتب مبيعاً عن التنفيذ.

على أي حال، لا يختلف أحد على أن نارديلي كان قائداً ذا سجل مهني يثير إعجاب الجميع. ومن المؤكد أنه جسد المبادئ الخمسة جميعاً، بما في ذلك المبدأ الذي أضافه هو نفسه: مبدأ الاستمرارية (لقد ظل في جنرال إلكتريك ثلاثة عقود تقريباً، حيث انضم للشركة في وقت إدارة الرئيس نيكسون). وتفتح متاجر هوم ديبوت أبوابها ٣٦٣ يوماً سنوياً، الأمر الذي يعني أنها تعمل لخدمة أي شخص يرغب في التسوق في أي وقت. ونفس اتجاه "أبوابنا مفتوحة على الدوام" هذا يمثل أحد عوامل نجاح أكبر شركة تجزئة في العالم وهي شركة وول مارت (وفي مقابلة مع مؤلف هذا الكتاب عام ٢٠٠٣، صرح ديفيد جلاس، كبير المديرين التنفيذيين السابق لشركة وول مارت، بأن ذلك كان من بين أسباب نجاح شركته، لا سيما عند مقارنتها بالمتاجر الصغيرة التي تغلق أبوابها في عطلات نهاية الأسبوع).

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

إذن، ما سر النجاح التام الذي حققه نارديلي؟ في مقابلة مع مندوب المؤلف في شتاء عام ٢٠٠٥، وصف نارديلي تدريبه في شركة جنرال إلكتريك بعبارات قوية قائلاً: "لقد حصلت على فرص عديدة لتعلم مجموعة متنوعة من الأعمال والأسواق في جنرال إلكتريك". وأردف نارديلي قائلاً إنه وجد هناك "أفضل بيئة تعليمية ومهنية يمكن للمرء أن يعمل فيها". ولكن ما الذي أنجزه كل ذلك التدريب؟

لقد تعلمت القدرة على تقييم العمل، والسوق، والصناعة، وتعلمت وضع استراتيجيات عملية متماسكة يمكن أن تحقق رؤية مثيرة ملهمة لتحفيز جميع الرجال والنساء في الشركة.

وجدير بالذكر أن نارديلي تولى رئاسة ١٣ مشروعاً مختلفاً في جنرال إلكتريك. وعندما ظهرت نتيجة سباق الترشيح لإدارة شركة جنرال إلكتريك، أصبح من الواضح على نحو متزايد أن المرشحين اللذين لم يحصلوا على الوظيفة العليا في جنرال إلكتريك يستطيعان اختيار منصب كبير المديرين التنفيذيين في أي شركة تحتاج إلى من يشغل هذا المنصب في عالم الشركات الأمريكية؛ بل ربما تُعرض عليهما بعض المناصب غير الشاغرة أصلاً. وبمجرد أن أدرك ويلش ذلك، قام بعمل شيء غير مسبوق: أخبر كل واحد من الثلاثة أنه إذا لم يحصل على الوظيفة، فسوف يضطر إلى ترك جنرال إلكتريك.

وبعد ذلك أخبرهم بأنه لكي تكون التحولات القادمة سلسة بقدر الإمكان، فمن الضروري أن يقوم كل منهم بتدريب كبير المديرين التنفيذيين الذي سيخلفه لمدة ستة أشهر (في جنرال إلكتريك، يحمل رئيس كل وحدة عمل رئيسية لقب كبير المديرين التنفيذيين). وحينئذٍ أعلن ويلش أسماء هؤلاء المديرين التنفيذيين الثلاثة المرتقبين.

ما الذي كان يفكر فيه ويلش؟ أولاً، لقد أدرك أن ثمة فرصة بنسبة ٩٩٪ أن الاثنين اللذين لن يحصلوا على الوظيفة سوف يتركان الشركة، مهما يكن من أمر (فليس هناك مدير تنفيذي يتسم بالقدرة والمنافسة على ذلك المستوى يمكن أن يرغب في البقاء بعد ما تم تجاوزه، ولن يكون هناك ما يضطره لذلك).

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

غير أن ويلش كان يفكر أيضاً في مصلحة الشركة حسبما يراها. لقد كان السباق القائم على الفوز بالوظيفة العليا يسبب عدم استقرار الشركة. وكان ويلش عاقد العزم على مواجهة كافة التكهنات والإشاعات على الأقل بحسم نتائج السباقات "الأصغر" الثلاث التي سيحدثها رحيله. وقد وقع اختياره على ثلاثة مديرين تنفيذيين من الفئة (أ) تصادف أن كانت أعمارهم جميعاً ثلاثة وأربعين عاماً في ذلك الوقت، لكي يخلفوا إميلت، وماكنيرني، ونارديلي:

إن وضع هؤلاء الأفراد اللامعين في هذه الوظائف الجديدة حدث غير قواعد اللعبة. فرغم أنه مازال هناك ٣٠٠,٠٠٠ موظف، من بينهم أنا، لا يعرفون من سيكون رئيسهم القادم، فإن موظفي ثلاث من شركاتنا الكبرى أصبحوا الآن يعرفون بالتحديد من سيكون كبير المديرين التنفيذيين الجديد في شركاتهم.

وقد عرف نارديلي -مثل ماكنيرني- من ويلش نفسه أنه لم يفز بالمنصب. حيث سافر رئيس جنرال إلكتريك -الذي تجنب استقلال طائرة الشركة النفاثة وفضل طائرة مستأجرة- سراً إلى مسقط رأس الثلاثة ليبلغهم الخبر شخصياً. ولم يستطع نارديلي تصديق عدم اختيار ويلش له، وخاطب ويلش بفظاظة قائلاً: "أريد معرفة الأسباب".

وبعد لحظات من إعلان جنرال إلكتريك أن إميلت سوف يخلف ويلش، تلقى نارديلي اتصالاً هاتفياً من كين لانجون، عضو مجلس إدارة جنرال إلكتريك والمطلع على بواطن الأمور في هوم ديبوت، وقال له: "من المرجح أنك تشعر بشعور سيئ للغاية الآن، ولكن لدي لك فرصة ذهبية". ولكن سرعان ما أصبح من الواضح أن هوم ديبوت لم تكن الشركة الوحيدة التي كانت تريد نارديلي، حيث طلبته أيضاً شركات أخرى مثل كوداك، وفورد، ولوسينت.

قائد المبادئ الأربعة يضع خطط الخلافة لمواقع الإدارة العليا الأساسية

عن طريق إخبار المرشحين الثلاثة بأنه يتعين على كل منهم تدريب من يخلفه في الوظيفة، جعلهم ويلش يواجهون الواقع مع الحفاظ على مستقبل جنرال إلكتريك. لا تفوض اختيار خلفك أو تترك الأمر للصدفة أو للحظة الأخيرة. إن أفضل المديرين يشرعون في التفكير والتخطيط بهمة ونشاط فيمن سيخلفهم -ومن سيخلف المديرين الرئيسيين- قبل الحدث بسنوات.

وفي غضون أقل من سبعة أيام، أفسحت شركة هوم ديبوت المجال أمام نارديلي عن طريق تنحية آرثر بلانك، رئيسها التنفيذي وأحد المشاركين في تأسيسها، من منصبه. ومثل الابن الطموح الذي أخبره والده بأنه جيد، ولكنه ليس جيداً بما فيه الكفاية، انخرط نارديلي في عمل شاق مضمّن ليثبت أنه كان -ولازال- أفضل خيارات ويلش. (ولكن نارديلي ينكر أن ذلك حفزه).

ومع ذلك، ليس هناك شك في أنه كان يتمتع بأخلاق العمل. ففي وظيفته الجديدة، اعتاد نارديلي الوصول إلى مكتبه عند انبلاج الفجر (٦:١٥ صباحاً) وغالباً ما كان يمكث حتى التاسعة مساءً. وحتى آرثر بلانك، سلف نارديلي، لم يستطع أن يصدق طريقة عمل نارديلي على هذا النحو الذي لا يعرف الكلل. ويقول بلانك عن أساليب نارديلي الصعبة في العمل: "إنها ليست وظيفة؛ إنها حياة".

توصيل النقاط

في أواخر عام ٢٠٠٤، أوضحت مجلة بيزنس ويك ما كان معظم الخبراء يعرفونه بالفعل في ذلك الحين: "على يد جاك ويلش، أفرزت جنرال إلكتريك أروع المواهب التنفيذية في شركات الولايات المتحدة". وكان نارديلي طرفاً أساسياً في تلك المعادلة. لقد بدأ في جنرال إلكتريك عام ١٩٧١، ثم تولى منصب كبير المديرين التنفيذيين

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

لشركة باور سيستمز التابعة لجنرال إلكتريك، وجعلها وحدة رائدة مزدهرة عالمياً في مجال الطاقة.

وقد أنجز ذلك عن طريق توسيع الشركة إلى نطاق خدمات -بتوفير حلول الخدمات والمنتجات- مع العمل أيضاً على ابتكار مجموعة من المنتجات الجديدة (تحت قيادته، قدمت الشركة ٥٠٪ من منتجاتها وخدماتها الجديدة). وقد ساعدته خبرته في جنرال إلكتريك إلى حد كبير في وظيفته الجديدة كرئيس تنفيذي. إلا أنه بالرحيل عن جنرال إلكتريك، أضاف شيئاً لشركة هوم ديبوت لم يكن يستطيع إضافته لغرفة اجتماعات مجلس إدارة جنرال إلكتريك، وهي وجهة النظر الخارجية. لقد كانت وجهة النظر تلك التي ساعدته على إنشاء مشاريع ونماذج عمل جديدة لشركة تجارة التجزئة المنزلية العملاقة.

على سبيل المثال، وكما أوضح نارديلي في أوائل عام ٢٠٠٥: "لم تكن نقوم في هوم ديبوت بأعمال التوريد منذ أربعة أعوام. ولكننا نحقق الآن نمواً بلغ ٣٠,٣٥ ٪ سنوياً... لقد قمنا من خلال مبادرات أساسية وغير أساسية بتوسيع نطاق حقيبة أعمال السلع، ونقوم الآن بخدمة عملاء لم تكن نستطيع خدمتهم بطريقة أخرى، بحيث لا يعكس اتساع نطاق عروضنا الآن فرصة سوق أكبر من زاوية المنتج فحسب، وإنما يعكس قاعدة عملاء أكبر أيضاً".

لقد أنجز نارديلي مهامه على طريقة جنرال إلكتريك وذلك بتعزيز تطوير القيادة وتخطيط عملية اختيار الخلف، الأمر الذي جعله ينفق ما يربو على ٦٠٠ مليون دولار على التدريب وتسجيل ٢٣ مليون ساعة تعلم في عام ٢٠٠٤ وحده. هذا فضلاً عن قيامه أيضاً بوضع ثلاثة برامج متميزة للقيادة، وهي برنامج القيادة التنفيذية، وبرنامج القيادة المتقدمة، وبرنامج قيادة المتاجر. ولكن القصة الحقيقية لإعادة بناء الشركة هي قصة التقدم على جميع الأصعدة في وقت واحد. ففي بداية عام ٢٠٠٥، تحدث نارديلي عن القدرة على قيادة الشركة بنجاح في سوق عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد المتزايد:

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

...القدرة على توصيل النقاط... القدرة على النظر إلى السوق
وتقييم التوجهات السائدة، والقدرة على رؤية المستقبل أو
الاقتصاد بالطريقة الصحيحة، وبالتالي وضع المبادرات أو العناصر
العملية القابلة للتنفيذ والتي تمكننا من الصمود في وجه الدورات
الاقتصادية، والاضطراب العالمي، وتقلبات العملة، وما إلى ذلك.

تفحص ثقافة "رعاة البقر" بعناية

كما هي الحال في العديد من الشركات الكبرى، أسس شركة هوم ديبوت أحد المديرين التنفيذيين أصحاب الرؤية والكاريزما الشخصية (بيرني ماركوس)؛ الذي كان يقف وراءه أيضاً شخص يجيد التعامل مع الأرقام بكفاءة (آرثر بلانك).

أسس الرجلان شركة هوم ديبوت عام ١٩٧٨ كمتجر لتوريد مواد البناء. وقد استحوذت الشركة على الاهتمام وحقت النجاح منذ البداية.

وفي غضون ثلاثة أعوام، أصبحت الشركة شركة مساهمة، وبحلول عام ١٩٨٤ كانت تملك ما يزيد على ٣٠ متجراً حققت مبيعات تزيد على ٤٠٠ مليون دولار. وبحلول عام ١٩٩٦، حققت الشركة إنجازاً بارزاً تمثل في أربعين فصلاً متوالياً من تحطيم الأرقام القياسية في الأرباح والنمو. وخلال عقد التسعينيات، زادت قيمة أسهم الشركة بنسبة مذهلة بلغت ٣٧٠٠٪.

إلا أنه بحلول عام ٢٠٠٠، مرت الشركة بثمانية فصول متتالية من تراجع النمو، حيث تدهورت خدمة العملاء وبدأت المتاجر الضخمة للشركة تبدو كمخازن مهجورة تملؤها الفوضى ويعوزها النظام. هذا التدهور وغيره من أخطاء التشغيل ساعدت المنافسين على مهاجمة عملاق التجزئة.

على سبيل المثال، كانت وول مارت تباغت هوم ديبوت بأسعار منخفضة إلى أقصى حد، كما أن شركة لوييز، التي تحتل المرتبة الثانية في السوق هاجمت هوم ديبوت بنجاح فيما يتعلق بالمنتجات المتطورة، وضاءلت حصتها في السوق. كانت شركة

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

لوويز تقوم بعمل أفضل لجذب النساء والعائلات. هذا فضلاً عن وجود مشكلات أكثر جوهرية في هوم ديبوت. فقد كانت متاجر هوم ديبوت بمثابة جزر منفصلة متباعدة، ولم يكن مديرو المتاجر يتواصلون مع بعضهم، ولا حتى عن طريق البريد الإلكتروني! وكان هذا يعني عمليات شراء منفصلة، واستراتيجيات تسعير مختلفة، وهكذا.

وبعبارة أخرى، كانت اللامركزية تقتل الشركة. كانت شركات "جنرال" -جنرال موتورز و جنرال إلكتريك- من بين أولى الشركات التي استخدمت اللامركزية كمبدأ تنظيمي في أعقاب الحرب العالمية الثانية. ولكن نموذج اللامركزية -الذي كانت له مزاياه في حقبة ما بعد الحرب- أدى أيضاً إلى إيجاد طبقات من البيروقراطية لمساعدة الشركة على "إدارة" الأقسام والوحدات المنتشرة على نطاق واسع للغاية.

وبحلول عقد الثمانينيات، حسبما يرى معظم المراقبين، أخذت تجربة اللامركزية دورتها، وأضحى النموذج عقيماً. وفي أوائل عام ٢٠٠٠، كانت هوم ديبوت في أمس الحاجة إلى العثور على وسيلة "لجمع أشلائها"؛ بالمعنى الحرفي لهذه العبارة.

على سبيل المثال، كانت هوم ديبوت تمتلك تسعة مقرات إقليمية مختلفة وسياسة شراء لامركزية، الأمر الذي كان يعني أن الشركة لم تستفد من حجمها وقوتها الشرائية الهائلة. وقد علق أحد صانعي الأدوات من وسط الغرب الأمريكي قائلاً: "هذا يؤدي إلى التشتت وعدم التركيز".

و"ثقافة رعاة البقر" تلك (كما سميتها باتريشيا سيلرز، محررة مجلة فورتشن) كانت لها أوجه عديدة أخرى. فقد تكدس المخزون خاصة في ظل حالة الكساد المتنامي. لقد كانت الشركة غارقة في أكوام الأوراق الرسمية. وقد صرح أحد مديري هوم ديبوت السابقين قائلاً إنه كان يتلقى رسالة بريد إلكتروني، ومذكرة، وفاكساً جميعها تتناول نفس الموضوع. ومدير آخر قام حرفياً بكساء مكتبه -السقف، والحوائط، والأرضية، والنوافذ- بسيل من الرسائل الخطية المتدفقة إليه من جهات عديدة.

وعندما تم إخبار نارديلي بشأن الأعمال الورقية المستفحلة في ربيع ٢٠٠٣، قام باتخاذ إجراء حاسم. ألغى كافة الموافقات الزائدة عن الحاجة، وقام بشراء برامج إدارية تتحمل ضغط العمل بقيمة ٢ مليون دولار. لقد ساعد نارديلي جاك ويلش في تخليص

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

جنرال إلكتروك من الروتين، وكان عاقد العزم أيضاً على إدخال نفس موقف الإنجاز في هوم ديبوت. وقد قامت لغة نارديلي وبرنامجه على ما تعلمه في جنرال إلكتروك. على سبيل المثال:

... لقد حاولنا أن نخلق هنا بيئة تشجع الروح التنظيمية وتستمر في تعزيزها ولكنها في نفس الوقت تطبق عملية ومسئولية معيارية على برامجنا ومبادراتنا التي نقوم بها.

وبالإضافة إلى ذلك، كان مصمماً على تقليل الأعمال غير الضرورية وعمليات التداخل والإسراف. فمثلاً علم نارديلي أن شركته الجديدة لديها ما لا يقل عن ١٥٧ شكلاً مختلفاً من أشكال تقييم الأداء. وبحلول منتصف عام ٢٠٠٢، كان لدى الشركة شكلان فقط غطيا جميع الموظفين والمديرين في هوم ديبوت البالغ عددهم ٣٠٠,٠٠٠ فرد. بيد أن نارديلي تعلم بالطريقة الصعبة أن العديد من الأشياء التي جعلت الشركة تنتم بالفعالية في سنواتها الأولى تتعارض مع تقدم الشركة في الوقت الحالي:

إنها شركة نمت بمؤسسيها، لكن تقديري أنها لن توصلنا إلى ما نريده في المستقبل. إن لدينا شركة بعيدة تماماً عن المركزية. وما اكتشفته هو أن البنية الأساسية اللازمة للاستمرار في العديد من الدورات الاقتصادية مفقودة.

إن أحد التحديات الكبيرة التي تواجه أي شخص يحاول تغيير هوم ديبوت أو أي شركة كبيرة أخرى هو تغيير الثقافة. ولتحقيق تغيير حقيقي هادف، كان على نارديلي الوصول إلى ما وراء الإدارة العليا والتأثير على آلاف المديرين والموظفين الذين يشكلون قلب الشركة: "إننا نتواصل الآن بانتظام في جميع المتاجر، وثمة فهم متزايد لم يسبق له مثيل واحتضان للاستراتيجية والهدف الرئيسي".

لقد أدرك نارديلي أنه من أجل تحقيق التغيير الثقافي المثمر وغرس التوجه الذي يحفز الإنتاجية في الشركة بأكملها، عليه منح المديرين والموظفين على حد سواء التدريب

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

والأدوات التي تساعدهم على النجاح في تحقيق الهدف. وكأي قائد يتمتع بالكفاءة، أدرك عدم جدوى أفضل استراتيجية في العالم دون وجود أفراد مناسبين لتنفيذها. لقد اعتاد على قضاء قدر متزايد من الوقت في الميدان مع قادة عمله، فاحصاً بتمعن الشركة بهدف تقويتها، وتعزيز قدراتها، ونشر أفضل الأساليب والممارسات:

سنتحدث عن تخطيط عملية خلافة الرئاسة في الشركة. لقد أسسنا منذ قدومي إلى هنا منتدى لمديري المتاجر يجتمع فيه جميع مديري المتاجر في الشركة. لقد أقمنا ذلك لمساعدة مديري المتاجر، ومديري القطاعات، ونواب الرؤساء الإقليميين. لذا حاولنا في حقيقة الأمر بناء شركة تتسم بالشفافية مركزين بشدة على أهمية التوافق والانسجام، وعلى الثقافة التي تمكن الأفراد من الإنصات ثم تعلم التنفيذ.

وعلى الرغم من أن نارديلي وهوم دييوت صادقا بعض المصاعب في الأيام الأولى، فإن قيادة نارديلي تمكنت من الإبحار بالسفينة. يعود هذا جزئياً إلى أنه لم يكن مكبلاً بالماضي، وكان قادراً على اتخاذ القرارات الصعبة التي كانت ضرورية لتوجيه الشركة في المسار الصحيح.

الاستراتيجيات البسيطة تعمل بأفضل صورة

أعاد نارديلي بناء وتحديث الشركة على طريقة جنرال إلكتريك. لقد أدرك على الفور أن الشركة كانت تتصرف كاتحاد فيدرالي غير مرتبط بإحكام، وليس كشركة من كبرى شركات فورتشن ٥٠. وقد كان لذلك أثر هائل على أهداف الشراء والتسويق التي تعجز الشركة عن تحقيقها.

ولم يضيع نارديلي وقتاً طويلاً في تنفيذ التغيير الشامل. لقد وضع اتفاقيات بيع مركزية، وقام بتغيير العمليات، كما استبدل معظم فريق الإدارة العليا، وقام بتوسيع الهيكل التنظيمي (فعل ويلش نفس الشيء في جنرال إلكتريك). لقد كانت استراتيجية

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

نارديلي أبعد ما تكون عن التعقيد ويمكن توضيحها في بضع كلمات:

استراتيجيتنا بسيطة للغاية. تعزيز العمليات الأساسية، وتمديد نطاق العمليات، وتوسيع أسواق الشركة... علينا أن ننظر من يحتل صدارة كل فئة ثم نكتشف كيف نتفوق عليه.

كانت لدى نارديلي أفكار ومبادرات محددة للغاية ارتبطت بكل عنصر من عناصر استراتيجيته:

تعزيز العمليات الأساسية. أنفق نارديلي أكثر من ١٠ بلايين دولار على التكنولوجيا لكي يحفز الإنتاجية، ويرتقي بنظم المعلومات العتيقة للشركة إلى القرن الجديد. وتم تخصيص بعض تلك الأموال لمنظومات إدارة المخزون ومتاجر الإنترنت والتي كانت تعرض للعملاء آلافاً من منتجات الطلبات الخاصة. وللتنافس على نحو أفضل مع شركة لوييز. قام بطرح منتجات ذات ربحية عالية، وبالتالي زاد من متوسط دولارات كل عملية الشراء.

تمديد نطاق العمليات. رأى نارديلي أن المتاجر والمشاريع والأعمال الجديدة سوف تعمل على تحفيز النمو. ففي عام ٢٠٠٣، أضافت هوم ديبوت ١٧٥ متجرًا جديدًا ومشاريع إنترنت جديدة أكثر من أي شركة ناجحة أخرى في الولايات المتحدة. هذا وكان التدريب أيضاً على قمة الأولويات، حيث تلقى أفراد الشركة أكثر من ٢١ مليون ساعة تدريب.

توسيع أسواق الشركة. تجاوز نارديلي أيضاً حدود الولايات المتحدة. فبحلول نهاية عام ٢٠٠٣، كانت الشركة تملك أكثر من مائة متجر في كندا (مع برامج تستهدف افتتاح المزيد) ومتاجر في المكسيك. وخططاً لتوسيع نطاق أسواقها في الصين والأسواق الأخرى مرتفعة النمو. وتنازل الشركة أيضاً لجذب الموظفين في مجال البناء وأصحاب المهن الأخرى، بما في ذلك المشتغلين بالصيانة والترميم كأسواق نمو متميزة.

قائد المبادئ الأربعة يضع استراتيجية سليمة تركز على العملاء ويلتزم بها

نارديلي قائد يتشبت بموقفه. تحدث باعتزاز عن خطته ثلاثية المراحل في عام ٢٠٠٥ قائلاً: "في ظل كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث لتعزيز العمليات الأساسية، وتمديد نطاق العمليات، وتوسيع أسواق الشركة، سوف تشكل البات السوق والعملاء مبادرات التميز والترويج المبتكر للسلع، على سبيل المثال، تجهيز المتاجر رقمياً... وكل ذلك في ظل الأساس الذي سيتمخض عن تحسين مبيعات المتاجر والقدرة الإنتاجية.

الموظفون هم الذين يقومون بالتنفيذ

كانت مبادرة الموارد البشرية إحدى المبادرات الرئيسية التي قام بها نارديلي والتي يطلق عليها "التخطيط الاستراتيجي للموارد والتشغيل". وكان نارديلي قد تعلم منذ زمن بعيد أن أساس "تنفيذ" أي استراتيجية هو "من خلال الموارد البشرية". علاوة على ذلك، قامت هوم ديبوت "بوضع سلسلة من المبادرات بدأت بمصفوفة الأداء التي أبرزت حقاً التوقعات الكمية والنوعية لفريق القيادة والشركاء في جميع أنحاء الشركة". بعد ذلك قام نارديلي بوضع عدد من "خبرات التعلم" وأطلق سلسلة برامج قيادية للمديرين التنفيذيين، ومديري المتاجر، وغيرهم.

وبحلول خريف عام ٢٠٠٤، كان أكثر من ٨٠٠ متجر يحتوي على عدادات خدمة ذاتية، واشترك كل متجر في جانب ما من جوانب جهود التحديث التي تبذلها الشركة. لقد فهم نارديلي قاعدة دراكر "الهيكلة يتبع الاستراتيجية". لقد أعاد التنظيم ليفي بمتطلبات سوق المقاولات على نحو أفضل:

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

أرى أنه يجب علينا تحديد الاستراتيجية ثم التنظيم بعد ذلك لدعمها. إن الفارق الحقيقي يتمثل في تخصيص الموارد، سواء رأس المال البشري أو المادي. إننا نمر بتحول رئيسي على مستوى القيادة.

حققت استراتيجية نارديلي في النهاية أرباحاً كبيرة وساعدت الشركة على زيادة مبيعاتها وهامش التشغيل. بيد أن تلك النجاحات جاءت متأخرة -متأخرة جداً- أو هكذا بدت للمدير التنفيذي السابق في جنرال إلكتريك. ففي واقع الأمر، كانت أعوام نارديلي الأولى مع شركته الجديدة مليئة بالصعاب حقاً.

لقد تبذرت البهجة الأولية التي صاحبت قدومه -باعتباره تلميذ ويلش!- بسرعة. انتهى شهر العسل، وفقد المستثمرون الثقة، وبدأت أسهم هوم ديبوت في الانخفاض. وفجأة بدا الرجل الذي كان من المفترض أن يكون جاك ويلش الثاني كسلعة فاسدة.

كانت تلك هي الطريقة التي شرعت بها الصحافة في الحديث عن نارديلي وشركة هوم ديبوت، لكن نارديلي جاء من أجل تغيير طويل الأجل:

لقد تعلمت من الخبرة. أحياناً يكون عليك أن تفشل لكي تنجح.

ويرى الكثيرون أن نارديلي قد أجرى التغييرات على نحو أسرع مما ينبغي. وأشار النقاد إلى أن هوم ديبوت لم تكن شديدة الشبه بجنرال إلكتريك. لم تكن "شركة تتألف من مجموعة شركات" مثل جنرال إلكتريك، ولم تكن تجارة التجزئة تشبه من قريب أو بعيد بيع محركات الطائرات أو التوربينات أو مشروعات الطاقة. وقد أوضحوا أن ثقافة هوم ديبوت مختلفة كثيراً عن ثقافة جنرال إلكتريك. فجنرال إلكتريك تمتلك ثقافة قائمة على الأداء ومرتبطة بالقيم المشتركة، بينما كانت ثقافة هوم ديبوت أكثر استقلالية وحرية.

وقد كان نارديلي، ولا يزال، على قناعة بأن نقاده جانبهم الصواب. وعندما طرحت عليه مجلة فورتن سؤالاً حول ما كان يتمنى لو أنه قام به بشكل مختلف، أجاب

قائلاً:

كنت أتمنى لو أنني تحركت بسرعة أكبر... العثور على
الاستراتيجية والقدرة على تطبيقها وتفعيلها، ليتني استطعت القيام
بهذا بسرعة أكبر. إننا لم نكن على نفس درجة السرعة والنشاط
التي يجب أن تكون عليها شركات التجزئة. إن المتاجر التي
يتم تحديثها تؤدي بشكل أفضل من تلك التي لا يتم تحديثها في
السوق، لذا من الواضح أنه كان يمكننا تحقيق نتائج أسرع لو تمكنا
من التحرك بشكل أسرع.

وربما ليس من قبيل المصادفة أن عبارة "كنت أتمنى لو أنني تحركت بسرعة أكبر" هي نفس العبارة التي استخدمها ويلش بعد مضي سبعة عشر عاماً من توليه دفة القيادة في جنرال إلكتريك. لقد تعنى ويلش لو أنه تحرك بسرعة أكبر أيضاً؛ في القيام بالتغييرات الثقافية، وإطلاق مبادرة الخدمة، وتنفيذ برنامج سيجما ٦، وغير ذلك. ومن الواضح أن نارديلي يشترك مع ويلش في رغبته في السرعة والتغيير.

غير أن ويلش ونارديلي يشتركان في أشياء أخرى أيضاً. فقد نسي معظم الناس أن الصحافة أبغضت ويلش في سنواته الأولى، حيث وصفته مجلة لوس أنجلوس تايمز بأنه "غير أمريكي"، وأطلق عليه الجميع تقريباً لقب "جاك النيوتروني". وعندما قام بالتخلص من مشروع السلع المنزلية عام ١٩٨٤، علقت مجلة نيويورك تايمز تعليقاً لاذعاً قائلة إن هذا "أشبه بتوقف جنرال موتورز فجأة عن صناعة السيارات". وقد بدا أن جميع أفعاله كانت تلقى استنكاراً شديداً في وسائل الإعلام.

إلا أن الحقيقة الصعبة هي أن جهود التغيير استغرقت سنوات لكي تؤتي ثمارها في شركة بحجم عدة بلايين دولار. وبالإضافة إلى ذلك، ففي ظل الأضواء المزعجة لوسائل الإعلام، تتزايد الضغوط على المديرين التنفيذيين في عالم اليوم لتحقيق الأهداف المنشودة فوراً. لذا، فإذا عجزت عن تحقيق الأرباح المقدرة -ولو بفارق دولاراً واحداً- فإن وول ستريت ستعاقبك على الإخفاق.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

على سبيل المثال، قبل شهر من تولي نارديلي المسؤولية، عندما حذر كبير المديرين التنفيذيين آنذاك آرثر بلانك من أن هوم ديبوت لن تحقق توقعات الأرباح لهذا العام، طرح المستثمرون الأسهم بسرعة وانخفضت أسعار أسهم الشركة بنسبة ٢٨٪ في يوم واحد، وهو أسوأ يوم في تاريخ هوم ديبوت على الإطلاق. وعلى الرغم من أن نارديلي لم يمر بيوم بهذا السوء أثناء رئاسته الشركة، فقد نال نصيبه من خيبة الأمل أيضاً. لقد كانت وول ستريت قاسية عليه وعلى أسعار أسهم الشركة. ففي وقت من الأوقات، انخفضت أسعار أسهم هوم ديبوت بمقدار النصف في ظل قيادة نارديلي.

إلا أنه بمجرد أن بدأت جهود التغيير التي بذلها نارديلي تؤتي ثمارها، حتى قفزت أسعار الأسهم لأعلى. وفي مرحلة ما، زادت بأكثر من الضعف في غضون أقل من ١٨ شهراً.

إن كونك قائداً غالباً ما يعني اتخاذ قرارات يصفها الآخرون بأنها قرارات غبية وخاطئة. الأمر يتطلب قدراً كبيراً من الحسم للتمسك بخطتك عندما يهاجمك النقاد كل يوم. كان نارديلي يتسم بركة حسه لوسائل الإعلام. كان يغيظه رد الفعل السريع لوول ستريت وموقف الصحافة المتحفظ. ودافع بالقول إن "أسعار الأسهم ستلحق بالاستراتيجية"، ومرة أخرى، تمسك بموقفه وأصر عليه. إن هدفه هو جعل هوم ديبوت شركة عملاقة. لقد أدرك أنه يجب إعادة بناء وتحديث أكبر شركة تجارة تجزئة في العالم لمستلزمات تحسين المنازل، وإلا فإنها ستخاطر بالابتعاد عن المجال:

يجب أن يكون معدل التغيير الداخلي أكبر من معدل التغيير الخارجي، وإلا فإننا سنتخلف عن الآخرين. يجب علينا تغيير نموذج العمل. إن ما ساعدنا على تحقيق النجاح في الماضي قد لا يساعدنا الآن.

الهيكل يتبع الاستراتيجية

تمثلت إحدى استراتيجيات نارديلي في توسيع نطاق العمل بالتزامن مع توسيع نطاق

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

السوق. وعن طريق دخول مجال الخدمات ، وبالتالي عرض ما هو أكثر من المستلزمات والمنتجات لعملاء هوم ديبوت ، كانت الشركة تعمل على الاستفادة من عمل يدر مئآت البلايين من الدولارات. وقد تنبأ نارديلي على نحو صائب بأن ملايين العملاء الذين قاموا بالتسوق من متاجر الشركة سوف يرغبون في تجهيزات وخدمات أخرى تقدم لهم. ورأى أن مؤيدي مبدأ "اصنعه بنفسك" بدءوا في التحول إلى مبدأ "اصنعه من أجلنا".

قدر نارديلي قيمة سوق التحسين المنزلي برمتها بحوالي ٩٠٠ بليون دولار.

ويرى أنه من بين ذلك الإجمالي، تتجاوز سوق التجهيز ١٠٠ بليون دولار، وأنها تزيد عن ٣٠٠ بليون دولار عندما تضيف السلع والمواد الخام. وتقوم هوم ديبوت بتجهيز كل شيء بدءاً من تركيب الأسقف إلى الحمامات وأنظمة الأمان المنزلي، كما أنها تقوم باستبدال النوافذ. كما أنها تقوم أيضاً بإصلاح الأجهزة المعطلة وتخلص بيتك من الحشرات:

من خلال مشروعاتنا الخدمية، أصبحنا في وضع يتيح لنا الاستفادة من التغييرات الديموجرافية التي تخلق فئة من العملاء الذين يرغبون في "إنجاز" أعمال التطوير المنزلي من أجلهم... إننا نتولى حالياً أكثر من ١٠,٠٠٠ مشروع في كل يوم عمل، ونتوقع أن يواصل هذا المجال معدل نموه المتضاعف.

قائد المبادئ الأربعة يعيد بناء الشركة

كانت هوم ديبوت في أشد الحاجة إلى فحص دقيق، بيد أن معظم فريق الإدارة لم يواجه هذا الواقع. من الضروري أن تتسم الشركات بالمرونة الكافية للقيام بالتغييرات والإصلاحات الضرورية وفق ما تملبه البيئة والضغط التنافسية. لذا قم بإلقاء نظرة متأنية طويلة على شركتك وأقسامها كل عامين، وفكر فيها بلزم تغييره، وكن شجاعاً في المضي قدماً في إجراء التغييرات.

الجزء ٢، دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وبالسعي وراء إنشاء المشاريع الخدمية، كان نارديلي يطبق قاعدة أخرى من قواعد ويلش. ففي منتصف عقد التسعينيات، أدرك ويلش أنه يوجد عمل جديد تماماً لم تستفد منه الشركة. وأطلق على ذلك مسمى "خدمات المنتج" والتي أصبحت مبادرة النمو الثانية لويلش (كانت العولمة هي المبادرة الأولى).

وقد سار على هذا النهج قادة عمل بارزون آخرون في منتصف التسعينيات: فمثلاً، الرئيس التنفيذي السابق لشركة أي بي إم، لو جرشتنر، جعل الحلول -والخدمات- جزءاً بارزاً من استراتيجيته تغيير الشركة. وقد عزا ويلش مبادرة الخدمات إلى "توسيع نطاق تعريفنا للخدمات... إلى رؤية أكبر وأكثر جرأة". وفي غضون خمسة أعوام، حول ويلش رؤيته إلى واقع عمل بلغ ١٧ بليون دولار.

عندما تولى نارديلي رئاسة هوم ديبوت في أواخر عام ٢٠٠٠، واجه بعض العراقيل التي واجهها ويلش أثناء محاولته تطوير جنرال إلكتريك في أوائل الثمانينيات. لقد ظلت جنرال إلكتريك على مدار مائة عام إحدى كبريات شركات التصنيع في العالم. لقد ركزت الشركة بأسرها على أهمية صناعة المنتجات مثل مصابيح الإضاءة، والثلاجات، والتوربينات. ونتيجة لذلك، أنشأت جنرال إلكتريك قاعدة ضخمة من العملاء، ولكن النمو في العديد من أسواقها تباطأ لأن عملاءها ليسوا في حاجة إلى تربين جديد أو محرك طائرة جديد كل يوم (أو حتى كل عام).

وقد تمثل جزء من الحل في تحميل عملاء جنرال إلكتريك مصاريف بعض الأشياء التي كانوا يحصلون عليها مجاناً. وفي هوم ديبوت، رأى نارديلي أن العديد من نفس الأشخاص الذين يطلبون أعمال التطوير المنزلي لم يكونوا يعرفون كيفية تركيب الحوض، أو طلاء المنزل، أو تركيب أنابيب جديدة. ربما كان ذلك وراء سبب تسميته لمجال التطوير المنزلي "الموقع الواعد لتجارة التجزئة" نظراً لأن بعض شركات تجارة التجزئة الأخرى استغلت هذه الفرصة لزيادة الأسعار على عملائها.

المبادئ الأربعة هي الأساس دائماً

مازال الكثيرون مستمرين في نقد نارديلي لشروعه في التغيير الثقافي بقوة ثور هائج في محل لبيع الخزف. يستاء بعض المديرين من الاجتماعات الأسبوعية التي تنعقد في الثامنة مساءً التي يدعو إليها أحياناً، ناهيك عن اجتماعات السابعة والنصف صباح يوم السبت. وقد يكون توجيه النقد لرئيس تنفيذي بسبب الضغط بهذه القوة أمراً محل خلاف. ولكنك تستطيع توجيه النقد له بسبب التخلص من بعض الموظفين الأساسيين، كما فعل نارديلي خلال العام الأول من تولي وظيفته.

ولكن، مرة أخرى، يعتقد نارديلي أنه اتخذ القرارات الصحيحة، التي كان بعضها قاسياً. وقال عن العلاوات التي تمنحها الشركة إنها "خارجة عن نطاق السيطرة"، وسمى إلى كبح جماح شركة يقول أحد المشاركين في تأسيسها نفسه إنها "متساهلة".

*إنني أحب الروح التنظيمية. وما أريده هو الروح التنظيمية الرائعة
المرنة في وقت معين.*

في جميع الأحوال التي تناضل فيها الشركة تقريباً، يتعين على كبير المديرين التنفيذيين أن يحافظ على توازن دقيق بين الضغط بقوة بالغة وعدم الهيمنة على الشركة. وإذا كان نارديلي قاسياً، خاصة في البداية، فمن الممكن الصبح عنه بسبب حماسه. أولاً، لأن ذلك هو الشيء الذي جاء من أجل تحقيقه. فحتى نقاده يتفقون على أن هوم ديبوت كانت في حاجة ماسة إلى الانضباط المالي والإداري. كانت في حاجة إلى قائد لا يخشى قول الحقيقة كما هي بكل بصراحة، وقادر على استخدام المعايير الواقعية لقياس الأداء والقدرة الإنتاجية. وعندما تم الاستخفاف به بسبب إثقال كاهل هوم ديبوت بالعديد من المعايير، شبه نارديلي الغاضب إلى حد ما شركته بسيارة: "حسناً، انزع كافة أجهزة القياس من السيارة. لماذا تحتاج إلى عداد السرعة؟".

وثانياً، كان نارديلي يقود الآخرين بضرب المثل والقذوة، فلم يطلب من مرءوسيه على الإطلاق أن يعملوا بجد أكثر من الذي كان يعمل به. لقد كانت اجتماعات صباح يوم

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

السبت تمثل عبئاً بالنسبة له بنفس القدر الذي تمثله بالنسبة لأي شخص آخر. إلا أنه كان مقتنعاً بأن هذا المستوى من الالتزام هو الشيء الوحيد الذي يعمل على نجاح هوم ديبوت.

ومثل القادة البارزين الآخرين الذين تم وصفهم في هذا الكتاب، يدرك نارديلي أن النجاح يعتمد، في الأساس، على الموظفين، وتخصيص الموارد، وجودة القيادة. وعلى الرغم من النقد اللاذع، أدرك نارديلي أنه في حاجة إلى نفس النوع من الموظفين الذين ارتقوا بشركة جنرال إلكتريك إلى أكثر الشركات قيمة في العالم:

ما نبحث عنه هو الفرد الذي يظهر قدراً هائلاً من الطاقة ولديه القدرة على التحفيز... في هذا العمل، يتعين عليك أن تحب الموظفين. إننا نبحث عن أفراد يرغبون في الاستمرار في التعلم، ويدركون أهمية المسؤولية الفردية، لكن مع القدرة على التفكير جانبياً.

ولكي يحتفظ بأفضل موظفيه، قام نارديلي بمنحهم أجوراً أعلى من متوسط الأجور السائدة بحوالي ١٥٪. كما وضع أيضاً خطة حوافز أطلق عليها "المشاركة في النجاح". وتتضمن هذه الخطة منح الحافز عندما يحقق المديرون أهداف المبيعات بالتاجر والمعايير الرئيسية الأخرى. إنه يفخر بأن هوم ديبوت دفعت في السنة الأخيرة ١٦ مليون دولار لموظفيها من خلال هذا البرنامج.

إن لدينا حماساً والتزاماً حقيقياً بجذب، وتحفيز قوة عمل ذات أداء متميز والاحتفاظ بها.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ قم بتعزيز العمليات الأساسية، وتمديد نطاق العمليات، وتوسيع أسواق الشركة. قام نارديلي بتعزيز العمليات الأساسية عن طريق تحديث المتاجر؛

الفصل ٨ : التعزيز، والتمديد، والتوسيع

وقام بتمديد نطاق العمليات عن طريق عرض التركيب وبرامج الخدمات الأخرى؛ وقام بتوسيع أسواق الشركة عن طريق افتتاح متاجر جديدة في أسواق عالية النمو مثل الصين. ابحث عن طرق لتطوير عملك الأساسي وتوسيع نطاقه أيضاً.

□ **انطلق بسرعة.** تمنى جاك ويلش ونارديلي أن لو كانا قد انطلقا بسرعة أكبر في إعادة تحديث شركتهما. وقد صرح نارديلي أن الشيء الوحيد الذي يقض مضجعه هو معدل السرعة التي تحدث بها الأشياء. فكر في القيام بعمل جريء، ولا تجعل الخوف من الجديد أو غير المتوقع يمنعك من تجربة أشياء جديدة أو دخول أسواق جديدة.

□ **اندفع في مجال توفير الحلول والخدمات.** عندما يبدأ نمو التصنيع لديك أو الأعمال الرئيسية الأخرى في التباطؤ، انظر إلى الخدمات كاستراتيجية جديدة للنمو. وعلى الرغم من عدم ملاءمة كافة الأعمال لهذه الاستراتيجية، فهناك العديد من المجالات المختلفة التي يمكن أن تحفز فيها الحلول والخدمات النمو المتضاعف.

□ **قم بوضع خطط حوافز موجهة تكافئ المديرين على الالتزام بالمعايير الأساسية.** يبدو ذلك أمراً أساسياً، غير أن العديد من برامج حوافز الشركات لا تركز على أهمية المعايير الأساسية بالشكل الكافي. افحص خطة الحوافز المتبعة في شركتك. هل هناك فرص أمام المديرين والموظفين للحصول على حوافز سخية و/أو خيارات الأسهم دون تحقيق أهداف الأرباح والمبيعات للشركة؟ إذا كان الأمر كذلك، ففكر في جعل الخطة أكثر إحكاماً بحيث يكون هناك ارتباط مباشر بين حصص الأرباح ومعايير الشركة.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٩

هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع

إجراءات فيفيك بول الاستراتيجية الجريئة

**تلك مجرد مرحلة انتقالية. هذا هو وقت الاستثمار
ووضع الموظفين في المكان المناسب بحيث تكون في وضع
جيد يتيح لك التمتع بكافة المزايا عندما تعود إلى الأوقات
العادية.**

- فيفيك بول، كبير المديرين التنفيذيين لشركة ويبرو تكنولوجيز

الاختبار الحقيقي لمهارة الشركة في صنع قادة أكفاء ناجحين ليس هو قدرتها على صنع ما يسميه بيتر دراكر الرئيس التنفيذي "السوبرمان أو العبقرى"، وإنما قدرتها على صنع مديرين أقوياء بشكل منهجي ومتسق على كافة مستويات التسلسل الهرمي. إن الشركة التي تملك فريق إدارة علياً قوياً ولكنها تفتقر إلى بدلاء على نفس المستوى، ستجد نفسها في متاعب عاجلاً وليس آجلاً؛ خاصة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ.

أدرك جاك ويلش ذلك مثل أي شخص آخر. كان نظام التشغيل في جنرال إلكتريك يكفل إنتاج ذخيرة مستمرة من القادة البارعين. وقد كان ويلش يحب أن يقول إن أفضل منتجات جنرال إلكتريك ليست هي محركات الطائرات، أو الأجهزة الطبية،

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وانما موظفوها وقادتها. لقد فكر ويلش في موضوع القيادة أكثر من أي واحد من معاصريه تقريباً، وساعده ذلك على إنشاء كادر قيادي يتمتع بمجموعة مهارات قوية وألفة مع التغيير.

هذا الفصل مخصص لأحد المديرين التنفيذيين الذين لم يعملوا أبداً تحت رئاسة ويلش مباشرة في جنرال إلكتريك. إنه فيفيك بول، المواطن الهندي الذي عمل مديراً تنفيذياً كبيراً في شركة الأجهزة الطبية التابعة لجنرال إلكتريك في التسعينيات. كان فيفيك ينتمي لجيل منعزل عن ويلش، حيث كان يعمل تحت جيف إميلت، الذي كان يرأس آنذاك شركة الأجهزة الطبية التي يقدر حجمها بحوالي ٨ بلايين دولار. وعلى غرار رئيسه في جنرال إلكتريك، كان بول مدافعاً مخلصاً عن "البرنامج" السائد في الشركة: سيجما ٦.

كان ويلش يحب مشروع الأجهزة الطبية لأنه كان يجسد نقاط قوة جنرال إلكتريك في مجال التكنولوجيا والابتكار. وعندما سُئِلَ في منتصف الثمانينيات كيف استطاع التخلص من مشاريع الشركة التي كانت تبدو حسيمة للغاية، مثل قسم الأدوات المنزلية، أجاب السؤال بسؤال آخر بليغ: "في عام ٢٠٠٠، هل تفضل العمل في تصنيع أجهزة تحميص الخبز أم أجهزة الأشعة المقطعية؟". وقد ثبت أن اختيار أجهزة الأشعة المقطعية لتوضيح المقارنة كان اختياراً حكيماً: ففي السنوات التالية، ساعد فيفيك بول جنرال إلكتريك على أن تستحوذ على حوالي ٧٠٪ - وهي نسبة فلكية - من صناعة أجهزة الأشعة المقطعية والرسم السطحي في الولايات المتحدة.

لم يسمع معظم رجال الأعمال الأمريكيون مطلقاً عن بول (لكن هذا ربما كان آخذاً في التغيير الآن: ففي نهاية عام ٢٠٠٤، صنفته مجلة التايم - مع جيف إميلت - واحداً من أكثر رجال الأعمال تأثيراً في العالم). وعلى الرغم من عدم تسليط الأضواء عليه نسبياً، فإنه يمثل نموذجاً من نماذج مصنع القيادة في جنرال إلكتريك. فباعتباره رئيساً لقسم المسح السطحي باستخدام الكمبيوتر بالشركة، قام بول بتطبيق ثوري لبرنامج سيجما ٦ باسم "المسح السطحي الكمبيوتر رباعي الشرائح" الذي قاد

الفصل ٩ : هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع

جنرال إلكتروك إلى تخطي المنافسة والتقدم على أقرب المنافسين بفارق عام واحد على الأقل.

وقد قام أيضاً برفع هامش الربح، وتحفيز القدرة الإنتاجية لخط إنتاج الأجهزة المقطعية بالكامل في أسواق بعيدة مثل فرنسا، واليابان، والصين. وأخيراً، كان بول أيضاً رئيساً لشركة المعدات الطبية في الهند التابعة لجنرال إلكتروك، التي كانت تبشر بأنها أفضل المشروعات المشتركة التي تمت إدارتها في محفظة الأعمال الضخمة للشركة.

وفي ظل كل هذه الإنجازات، ليس من العسير تصور سبب قيام إميلت بكل ما في وسعه للاحتفاظ بفيفيك بول في حظيرة جنرال إلكتروك. وقد ثبت أن تلك كانت مهمة مستحيلة. فقد عرض عظيم بريمجي، رئيس إحدى المؤسسات الهندية التي تسمى "ويبرو"، على بول قيادة قسم البرمجيات الذي يبلغ حجمه ١٥٠ مليون دولار بشركة ويبرو تكنولوجيز. قال بريمجي لبول: "بوسعك بناء ناطحة سحاب أخرى في نيويورك، أو بناء شيء جديد تماماً في الهند". وقد كان ذلك تحدياً لا يقاوم بالنسبة لمدير تنفيذي طموح مثل بول.

واجه الواقع واغرس الثقة

قضى بول الأشهر الثلاثة الأولى بالشركة في مقابلة العملاء والموظفين. وعلى الرغم من التحاقه بشركة ويبرو في أوج الازدهار الرقمي، فسرعان ما أصبح من الواضح أن الشركة واجهت عقبات خطيرة عديدة. وعلى حد قول أحد المطلعين على بواطن الأمور في الإدارة، كانت معنويات الموظفين بشركة ويبرو منخفضة لدرجة أن معظمهم كانوا على اقتناع بأنهم عملوا في هذا المكان لأنهم ليسوا على مستوى يؤهلهم للحصول على عمل في مكان آخر.

وبدون شك، كانت مشاكل الثقة التي تعاني منها الشركة تعيق تقدمها. لذا تعهد بول بوضع خطة تجعلهم يفتخرون بالعمل في شركة ويبرو.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وفي ختام المائة يوم الأولى من عمله، أرسل للعاملين بياناً صريحاً (وبالقيام بذلك، كان ينفذ قانون العمل الأول لويلش: إرغام الشركة على مواجهة الواقع). لقد أخبرهم بأنه على الرغم من ازدهار تكنولوجيا المعلومات، فإن ويبرو لن تستطيع المنافسة على المدى الطويل لو حافظت على مسارها الحالي. يجب على الشركة أن تتغير إذا كانت ترغب في المنافسة.

وكجزء من جهوده لغرس الثقة في روح الشركة، قام بوضع هدف ضخم مدهش أطلق عليه اسم "٤ x ٤". وأعلن أن رؤيته لويبرو هي أن تصبح شركة حجمها ٤ بلايين دولار بحلول عام ٢٠٠٤. (تذكر، أن نقطة انطلاقه كانت قاعدة عائداً حجمها ١٥٠ مليون دولاراً). وعلى الرغم من أن ويبرو فشلت في تحقيق هذا الهدف بفارق ضخم، فإن الهدف الضخم ساعد الموظفين على الثقة بأنفسهم وبالشركة، التي زادت إيراداتها بنسبة ٥٠٠٪ في غضون خمسة أعوام. ومن المؤكد أن ويلش -الذي صرح بـ "أن الأرقام الصغيرة مثيرة مزعجة ومملة"- كان ليثني على جرأة بول في وضع الأهداف. إن ما حققته شركة ويبرو هو

تنفيذ مبادرة وراء مبادرة، وبناء جدار قوي من النجاح يمنح الشركة المزيد والمزيد من القدرة والطاقة.

وبالإضافة إلى رفع معدل النمو لمستوى لم يكن أحد يتصوره ممكناً، قام بول بإجراء تغييرات استراتيجية عديدة ساعدت على نجاح الشركة. وكنظرائه في شركة أي بي إم، على سبيل المثال، توصل بول إلى أن مستقبل شركة ويبرو لا يكمن في محاولة الفوز بمشروعات متميزة منفردة، وإنما في توفير حلول مدمجة مجتمعة. وحتى مع فترة الركود العالمي في نهاية القرن، والتي عصفت بشركات التكنولوجيا المتطورة، قام بول بزيادة الإنفاق بشكل انتقائي، محاولاً بناء قدرات جديدة للشركة (سنتناول ذلك في جزء لاحق من هذا الفصل).



كان الإنفاق بينما الآخرون يتراجعون بمثابة تحرك غير متوقع استحوذ على اهتمام كبير، لكن ذلك كان يمثل جزءاً صغيراً من استراتيجيات أكبر بكثير. وأثناء قيامه بإعادة بناء الشركة، قام بول باتخاذ خطوات استراتيجية تتسم بالإقدام حددت نجاح شركة ويبرو ووضعتها في موقع جيد من أجل تحقيق نمو قوي مستقبلاً. وكما هي الحال في حكايات التغيير، لا يمكن إدراك القصة الحقيقية لتغيير فيليك بول لشركة ويبرو إلا من خلال التفاصيل.

التغيير هو الاستراتيجية

منذ عام ١٩٩٩، عمل بول نائب رئيس مجلس إدارة شركة ويبرو وكبير المديرين التنفيذيين لوحدات خدمات المشروعات، وهندسة المنتجات، وتكنولوجيا المعلومات العالمية بالشركة. لكن تلك تعتبر ميادين جديدة للشركة التي مقرها بانجالور. وتاريخ الشركة هو في واقع الأمر قصة تغيير قادها ما أطلقت عليه مجلة إيكونوميست "تنوع ناجح في استغلال الفرص". فبعد تأسيسها عام ١٩٤٥ كشركة زيوت نباتية، تحولت إلى شركة تكنولوجيا تبيع كل شيء بداية من مصابيح الإضاءة والطابعات إلى أجهزة

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

المسح الضوئي والكمبيوتر. وقد تمثل أحدث جزء من عملية التغيير في التحول الفكري، أي الانخراط فيما أطلق عليه أحد قادة الصناعة "تحكيم العقل".

والأرجح أن بيتر دراكر كان سيمنح بول درجات مرتفعة على ما قام بإنجازه. ذلك أن بول قام بتنفيذ قاعدة دراكر الأساسية -التي وضعها منذ عقود- عند رسم خريطة مستقبل الشركة. فقبل أن يصبح من المعتاد الحديث عن "الشركات القائمة على المعرفة" بآمد بعيد، وضع دراكر علاقة أساسية ثبت أنها كانت بعيدة النظر، مثل العديد من تنبؤاته:

المعرفة هي الشركة تماماً بقدر ما يعتبر العميل هو الشركة.... ومن أجل نجاح الشركة، ينبغي أولاً أن تكون المعرفة هادفة بالنسبة للعميل فيما يتعلق بالقيمة والرضا. والمعرفة في ذاتها تكون بلا فائدة في مجال الأعمال (وفي غير مجال الأعمال)؛ إنها لا تكون فعالة إلا من خلال الإسهام الذي يتم خارج الشركة؛ مع العملاء، والأسواق، والمستخدمين النهائيين.

لقد أدرك فيفيك بول حلقة الوصل بين المعرفة والعملاء، وقام بجعل ويبرو شركة خدمات البرمجيات الأولى في الهند، "ومكتباً قوياً على المستوى العالمي". وهدفه النهائي هو تحويل ويبرو إلى شركة استشارية قوية تتنافس بنجاح مع شركات مثل أكسنتشر، وإي دي إس، وأي بي إم للاستشارات العالمية.

إنه لا يزال بعيداً عن التنافس المباشر مع أمثال أي بي إم للاستشارات العالمية. ولكن في سوق يبلغ رأسماله أكثر من ١٥ بليون دولار، تنافست شركة ويبرو عام ٢٠٠٥ بنجاح مع شركات تكنولوجيا عالمية قوية، حيث فازت بعقود مربحة من مجموعة كبرى من الشركات -مثل هوم ديبوت، ونوكيا، ودلتا إيرلاينز- ويعود ذلك جزئياً إلى أنها تعاملت مع أسواقها بمرونة:

الفصل ٩ : هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع

إننا لا نحاول الوصول إلى أفضل الحلول، إننا نجرب ونحاول بينما نقوم بالتغيير، والتكيف والنمو. هذا كل ما في الأمر.

ومنذ أن تولى بول منصب كبير المديرين التنفيذيين لوحدة الخدمات، كانت أرباح التشغيل التي حققتها ويبرو من قسم بول وحده أكثر من ٣٥٪ سنوياً. غير أن ذلك الرقم المذهل يخفي وراءه قصة أكثر روعة.

في واقع الأمر، كانت السنوات الأولى من وظيفة بول مليئة بالصعاب، ففي أعقاب انهيار مؤشر سوق ناسداك، لجأ منافسو ويبرو مثل إنفوسيز إلى أسلوب الدفاع والتخندق، وخفض النفقات، والتوقف عن عمليات الاستحواذ في المستقبل المنظور. وأقر بول نفسه بأن الصناعة دخلت "منطقة الخطر".

وقرر منافسو ويبرو أن الأسلوب الأفضل للتعامل مع الآثار السيئة التي أحدثتها فقاعة التكنولوجيا هو الانحناء وعدم المشاركة وانتظار أوقات أفضل. وكان فيفيك بول يستطيع القيام بنفس الشيء، واتباع الطريق الأقل مقاومة وخطراً. ولكنه بدلاً من ذلك، قام بعمل العكس، ولم يَزِ الركود كوقت للتخندق وإنما كفرصة ذهبية للهجوم:

أعتقد أنه يجب عليك النظر للركود في سياقه... لقد شهد العام والنصف الماضي شكل فقاعة نمت بسرعة كبيرة لكنها لم تكن دائمة ولم يكن الحفاظ عليها ممكناً... ولكننا سواصل النمو حتى بعد زوالها بوقت طويل... لأن لدينا معادلة قيم سليمة. وتشتمل تلك المعادلة على استيعاب الاتساع التكنولوجي الهائل، والجودة، وأفضل عملية في العالم وعرض كل ذلك بتكلفة تنافسية.

وفي مواجهة هامش الربح والنمو المتدني، قام بول بزيادة ميزانية التسويق والمبيعات بحوالي ٥٠٪ تقريباً، وعلى مدار العامين التاليين، ضاعف عدد موظفي المبيعات والتسويق إلى ثلاثة أضعاف. كما قام بدفع حوالي ١٥٠ مليون دولار للاستحواذ على شركات تعمل في توفير العمالة والاستشارات. وبوجه عام، كان ذلك يمثل مغامرة هائلة نظراً لأنه لم تكن هناك طريقة لمعرفة كم تستغرق هذه الأزمة التكنولوجية حتى تنتهي.

ممارسة "تنوع استغلال القرص"

لا بد أن تستغل أي فرص يعرضها السوق في ظل السوق التنافسية حامية الوطيس هذه الأيام. لقد وجد بول فرصة ليضع شركته في وضع أفضل للنمو، حتى في وسط تدهور وركود المجال، ولم يتوان عن السعي وراء ذلك بقوة. لذا كن مبادراً في القيام بتمسح السوق باستمرار وانتظام بحثاً عن فرص جديدة في محالك وكذلك في الأسواق المستهدفة الرئيسية.

يسمي بول نفسه "متفائل فطري". ربما كان ذلك هو العامل الحاسم في قراره بشأن تنفيذ هذا البرنامج الجريء. منطقياً، ينبغي أن يكون المرء متفائلاً لكي يعارض الاتجاه السائد في المجال لهذا الحد الذي قام به بول. وفيما يلي الطريقة التي عبر بها بول عن الأمر في منتصف عام ٢٠٠١، أثناء أسوأ أوقات فترة الركود التكنولوجي:

هناك الكثير من الفرص المتاحة. تلك مجرد مرحلة انتقالية. هذا هو وقت الاستثمار ووضع الموظفين في المكان المناسب بحيث تكون في وضع جيد يتيح لك التمتع بكافة المزايا عندما تعود إلى الأوقات العادية. قد ترغب في أن تنتهي الأزمة وتستقر الأمور، ولكن إذا انتظرت ولم تفعل شيئاً حتى ذلك الحين، فالأرجح أنك ستخلف عن الآخرين.

فكر للمدى الطويل

لم تكن استراتيجية بول بمثابة عصا سحرية تصحبها نتائج فورية وإيجابية. في واقع الأمر، لقد أحدث تنفيذ تلك الاستراتيجية معاناة كبيرة على المدى القريب. فعقب عام رائع وهو عام ٢٠٠٠ (أعلى نمو بنسبة ٦٣٪)، انخفض النمو ليهبط إلى ٢٠٪ عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٢. كما انخفض أيضاً هامش التشغيل بحوالي الثلث. ووفقاً لكافة

هذه المؤشرات، كان أداء ويبرو ضعيفاً نسبياً أمام منافسيها.

لكن غالباً ما تستغرق الاستراتيجيات الطموحة وقتاً لكي تؤتي ثمارها. فبحلول عام ٢٠١٤، بلغ حجم ويبرو ١,٣ بليون دولار وأصبحت أكبر شركة لخدمات تكنولوجيا المعلومات في الهند. وقد نمت الإيرادات بنسبة مذهلة بلغت ٦٠٪ على مدار العام الماضي، وتضاعفت أسعار الأسهم في أقل من عام واحد. كما أصبحت ويبرو أيضاً أكبر موفر في العالم للأبحاث والتطوير في مجال التكنولوجيا، مما ساعدها في جهودها الرامية إلى جذب العملاء في قطاعات جديدة مثل صناعة السيارات والإلكترونيات.

وقد صرح فيفيك بول بأن ثمة فرصاً هائلة متاحة أمام الشركات التي تفهم الآليات المتغيرة باستمرار في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويرى أن معظم الشركات الأمريكية ظلت غير متطورة الفكر نسبياً فيما يتعلق بالخدمات. كما يؤكد بول على أن المديرين وأصحاب المشروعات لم يدركوا معادلة جودة الخدمة بالنسبة للسعر التي توضح سبب قيام العديد من الشركات الأمريكية بتفويض العمل للشركات الهندية. وكدليل على ذلك، يسرد خبير التكنولوجيا إريك لاندكويست قصة أخذ بول سيارته التي عمرها تسعة أعوام إلى محطة خدمة أمريكية.

قيل له هناك إن إصلاح سيارته سيكلفه ٩٢ دولاراً في الساعة، حتى بعد الأخذ في الاعتبار القيمة الاسمية للكوبونات التي أحضرها معه. أصيب بول بصدمة. وعلق فيما بعد على ذلك بقوله: "إنني أستطيع جلب مهندسين لتصميم سيارة جديدة بدلاً من إصلاح تلك السيارة القديمة مقابل مبلغ أقل من ذلك بنسبة ٣٠٪". يرى بول أن معدل التغيير يتسارع وأن الفائزين هم القادرون على التقدم على ذلك المنحنى:

إننا نتحرك نحو عالم تدخل فيه التكنولوجيا في كل شيء. إنني لا أستطيع شراء سيارة لا تحتوي على العديد والعديد من الأجهزة الإلكترونية. ستصبح لدي حقيبة أوراق إلكترونية ذكية، وسيتحول بيتي إلى بيت إلكتروني. وإذا لم تكن لدي القدرة على خدمة جميع تلك الأجهزة الإلكترونية في كل مكان بتكلفة تنافسية، فلن يتحقق أي تقدم.

الجزء ٢: دروس في القيادة من نجوم المبادئ الأربعة

وشركة ويبرو شركة تفهم ذلك. لقد قامت بحشد اقتباسات لا حصر لها لصالح أساليب جودة العملية الفائقة الخاصة بها، وتم إعلانها إحدى أكبر عشر شركات لتوفير الخدمات، وإحدى أفضل شركات القادة. وأصبحت الشركة شركة مساهمة في عام ٢٠٠٠، وصنفت مجلة بيزنس ويك بول في عام ٢٠٠٤ - مع المديرين التنفيذيين لشركات آبل، وإنتل، وستار بوكس - على أنه أحد أفضل المديرين في العالم. كما كان أيضاً على قائمة سيلكون دوت كوم ٢٠٠٤ كواحد من أفضل "واضعي جداول الأعمال"، متقدماً بنقطة على كبير المديرين التنفيذيين لشركة أي بي إم الهائلة!

لكن ما الذي يفسر نجاح بول؟ من الواضح أن الخلفية والتدريب في جنرال إلكتريك كانا عاملين رئيسيين. وقد قال بول إنه استفاد الكثير من رؤسائه في جنرال إلكتريك، ومن بين ما استفاده كيفية "تنظيم التفكير". كما أنه تعلم من جيف إميلت عدم المبالغة في تقدير الذات. التواضع يمثل جزءاً مهماً من أجزاء نموذج القيادة الحقيقية في جنرال إلكتريك، وهو متضمن بوضوح في المبادئ الأربعة.

وقد تعلم في جنرال إلكتريك أيضاً بناء ثقافة قوية قائمة على الأداء والإنجاز، وتعلم كذلك وضع الأهداف الضخمة، وتوصل إلى إدراك أهمية بناء الشركة على القيم المشتركة. إنه يمثل قائد المبادئ الأربعة الموهوب الذي أظهر أن بوسعه القيام بالتنفيذ بشكل مستمر ومتناغم والقيام بالإصلاحات متى كان ذلك ضرورياً:

إنك تسير في طريق، وفي كل يوم: تنظر حولك، وتسال نفسك
كيف يمكنك الأداء بشكل أفضل. وما المنعطقات والانحرافات التي
يجب أن تقوم بها. فإذا كنت بحاجة إلى دخول منعطف. فافعل
بلا تردد، ولا تنظر ورائك أبداً. الأمر يتعلق باتخاذ القرار بنجاح في
مقابل استراتيجية كبيرة.

فكر في الحلول المتكاملة

تكاد تكون نبوءة بول بعالم مليء بالبيوت والسيارات والآلات التكنولوجية المتطورة قد تحققت بالفعل. إنه يدرك أنه ليست هناك فرصة إلا للشركات التي تفي باحتياجات العملاء بتكلفة تنافسية أقل. ولكن لتحقيق نجاح متمسق وطويل المدى، يتعين على الشركات أيضاً امتلاك الكفاءات والمعرفة للوفاء بمجموعة كبيرة من متطلبات الخدمات. والشركات التي تعرف كيفية إشباع احتياجات العملاء المتعددة في آن واحد ستكون أكثر الشركات قدرة على المنافسة.

ويبين هذا التعليق وغيره من تعليقات بول تأثراً واضحاً بويلش. ففي أول خطاب ألقاه ويلش لمحلي الأسهم في عام ١٩٨١، أخبرهم كبير المديرين التنفيذيين الجديد بأنه "ليس لديه استراتيجية كبيرة" لشركة جنرال إلكتريك. أوضح ويلش، مقتبساً من الجنرال البروسي كارل فون كلوزويتز، أن معظم خطط المعارك تهدم في اللحظات الأولى من الصراع. وقد رأى بول نفس الشيء تقريباً بعد أكثر من عقدين من الزمن.

يدير فيفيك بول حالياً شركة بها أكثر من ٣٠,٠٠٠ موظف يعملون في ٢٤ موقعاً حول العالم. وعند تصنيف بول كأحد أفضل القادة في العالم، عزت مجلة بيزنس ويك نجاحه إلى استراتيجية "النمو عن طريق عمليات الاستحواذ" التي وضعها. ولكن نجاح ويبرو يعود إلى ما هو أكثر كثيراً من عمليات الاستحواذ. فهناك أيضاً التنفيذ البارع. وفيما يلي رأي ويلش نفسه في شركة فيفيك بول:

منذ اليوم الأول للتعامل مع ويبرو، لم يكن هناك شيء سوى أعلى مستوى من الجودة، والنزاهة، والسمعة الحسنة، والجودة. كشركة، لن تجد شريكاً أفضل من ويبرو. وكمورد، لن تجد شريكاً بمستوى جودة أعلى.

إنشاء مشروعات بقيمة ١٠٠ مليون دولار

كان هدف بول المعلن هو تحويل ويبرو إلى "شركة ذات نفوذ تكنولوجي". وكان استكشاف الفرص الجديدة في جوهر وصميم استراتيجيته، وذلك عن طريق إنشاء مشاريع وقدرات جديدة للشركة. وفي غضون أربعة أعوام انتهت في ٢٠٠٤، حققت المشروعات الثلاثة الجديدة ٣٠٪ من إيرادات الشركة وأبقت الشركة في أعلى منحني النمو:

لقد أجبنا عن السؤال المتعلق بكيفية تلبية الإقبال المتزايد على طلب الخدمات في القاعدة التكنولوجية القائمة. لقد كنا في وضع كاد مجال التكنولوجيا يصل فيه إلى عنق الزجاجة، ولكننا تعلمنا استغلال احتياطي المهارات في جميع أنحاء العالم.

كانت إحدى الفرص التي وجدها فيفيك بول تتمثل في تطبيقات المشروعات. كان المنافسون مثل إنفوسيز في وضع أفضل للفوز بالمشروعات عندما تولى بول منصبه. ومن عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٤، ركز بول على أهمية تقوية تطبيقات المشروعات في ويبرو. ففي عام ٢٠٠٠، كان مشروع "تطبيق حزم البرامج" Package Implementation يقدر بسبعة ملايين دولار فقط. لكن الركود التكنولوجي خلق فرصاً جديدة نظراً لأن الشركات التي قامت بشراء أنظمة برامج باهظة الثمن طلبت المساعدة في رفع استثماراتها التكنولوجية إلى أقصى حد.

وبينما كانت المؤسسات الاستشارية الأمريكية الرائدة تطلب ثمناً يصل إلى ١٣٠ دولاراً في الساعة، عرضت الشركات الهندية نفس الخدمات بنصف التكلفة. كان ذلك السبب وراء اتجاه العديد من الشركات إلى الهند لطلب المساعدة. وفي عام ١٩٩٩، قامت ويبرو بإنشاء وحدة مستقلة لخدمات تطبيقات المشروعات. وبحلول عام ٢٠٠٤، أصبحت شركة يزيد حجمها على ١٠٠ مليون دولار ولم تبدُ أي مؤشرات

الفصل ٩ ، هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع

على تباطؤ النمو:

ما الذي جرى... على مدار السنوات القليلة الماضية ، بدأت القدرة المتزايدة على تحرير الطاقات في جميع أنحاء العالم بتكنولوجيا المعلومات وتوسعت الآن نحو مجال هندسة البرامج.

وثمة ميدان آخر ركز عليه بول وهو "إدارة البنية الأساسية" ، والذي نمت بحلول عام ٢٠٠٤ بمقدار ٥٠٪ سنوياً. وقد مارست ويبرو نشاطاً محلياً في هذا الميدان عام ٢٠٠٠ ، غير أن بول استعار صفحة أخرى من قواعد جنرال إلكتريك وذلك بعمولة الشركة في عام ٢٠٠١. وبحلول عام ٢٠٠٤ ، كان لدى ويبرو حوالي ثلاثين شركة عميلة كبيرة الحجم ، بما في ذلك شركات مثل بيهست باي وليمان براونز.

إلا أن أضخم عامل تغيير لقواعد اللعبة كان هو تفويض عمليات الشركة لجهات خارجية. فقد تقدمت الشركة على منافسيها في صيف عام ٢٠٠٢ عندما استحوذت على شركة تنفيذ الأعمال المفوضة سيكترا مايند مقابل ١٠٠ مليون دولار. وقد كان النقاد حادين وقاسين في انتقادهم لعملية الاستحواذ ، وخلص معظمهم إلى أن ويبرو دفعت أكثر مما تستحقه هذه الشركة.

ومع ذلك ، صعد بول ، ورد قائلًا: "إننا سنحصل على أكثر مما دفعناه. ذلك هو الاختبار الحاسم لأي عملية استثمارية". وقد اعترف بعض النقاد بعد ذلك بأنه تبين أن الاستحواذ كان بمثابة خطوة استراتيجية حكيمة. وبحلول عام ٢٠٠٤ ، وفي أقل من عامين بعد ذلك ، تم تقييم الاستثمار الذي دفعت فيه ويبرو مائة مليون دولار بسبعة أضعاف ما دفع فيه.

وقد تمثل أحد العناصر الأساسية لقدرة الشركة على الفوز بعقود تفويض العمل خارج البلاد في قدرتها على "وضع فرق الإدارة العليا خارج البلاد". وبالقيام بذلك ، تمكنت الشركة من "السيطرة على عدد الموظفين" ، وهو أمر كان تحقيقه سيمثل صعوبة بالغة في ظل أسلوب الإدارة المتسلط الذي كان متبعاً سابقاً في الشركة.

تحول إلى شركة عالمية حقيقية

صرح بول بأن شركته ليست شركة عالمية حتى الآن وإنما شركة تبيع منتجاتها على المستوى العالمي. ولكي تتسم بالعالمية حقاً، من الضروري أن يكون للشركات وجود تشغيلي في الأسواق الدولية وأن يدير أفراد محليون هذه المشروعات. لذا فكر على المستوى العالمي لكن قم بالإدارة والتدريب على المستوى المحلي.

وعلى الرغم من نجاح الشركة في تخطي حواجز الحدود الجغرافية، فإن بول أدرك أن الشركة مازال أمامها طريق طويل يتعين عليها أن تقطعه. وكأحد قادة المبادئ الأربعة، فهم بول أهمية مواجهة الواقع، ومن الواضح أيضاً أنه لم يسمح لنفسه بتصديق المدح والثناء:

إنني أفكر في شركتنا باعتبارها شركة عالمية، ولكنني أعرف أيضاً أن هذا طموح أكثر مما هو واقع. إننا الآن شركة من الهند تبيع لعملاء في كل مكان في العالم. ولست أرغب أيضاً في الإعلاء من شأن نفسي. لكن من الواضح أنه يتعين علينا أن نصبح شركة عالمية... لكننا لم نحقق ذلك بعد.

قائمة مهام قائد المبادئ الأربعة

□ أعد تقييم معادلات القيمة على فترات زمنية منتظمة. الشركات التي تضع معادلات قيمة سليمة -حلول ومنتجات ذات أسعار تنافسية وجودة عالية- مستعدة بشكل أفضل للبقاء والاستمرار والنجاة من الانكماش الاقتصادي، ومن المرجح بشدة أن تحقق نمواً قوياً عندما تتحسن أوضاع السوق. لذا، قم بمراجعة عروضك (وعروض المنافسين) مرة على الأقل في العام لتتأكد من أن معادلات

الفصل ٩ : هاجم عندما يلجأ الآخرون للدفاع

القيمة مازالت تقسم بالقوة. تخلص من تلك المنتجات أو الخدمات التي يجب التخلص منها وطور ما يحتاج للتطوير منها.

□ **قم بعمليات استحواذ استراتيجية في الأسواق عالية النمو.** كما كان ويلش يحب أن يقول: "مجال الأعمال ليس علماً معقداً". لذا قم بالاستحواذ على الشركات التي لديها القدرة على تطوير القدرات الأساسية للشركة، وحصّة السوق في الأسواق النامية. لم تمض سوى سنوات قليلة على استحواذ وبيرو على شركة سيكترا مايند -رغم التنبؤات المنذرة بكارثة- حتى أصبحت سيكترا مايند أحد محركات النمو الرئيسية للشركة.

□ **قم بتحويل المعرفة إلى معلومات يمكن للعملاء العمل بناءً عليها.** بالإضافة إلى الموازنة بين المعرفة والعميل ("المعرفة هي الشركة-")، أضاف دراكر قائلاً: "إن الخدمات أو السلع المادية ما هي إلا وسيلة لتبادل القوة الشرائية للعملاء مقابل معرفة الشركة".

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب، وورش عمل الإدارة، وجلسات مراجعة الأداء

كما أوضحنا في الفصل ٢، يحدث أفضل التدريب في الشركة خارج فصل الدراسة، في المناقشات غير الرسمية، واجتماعات فريق الإدارة، وجلسات التدريب المفتوحة. المدراء الأكثر مبادرة يدركون ذلك بشكل بديهي. فهم يكفلون لموظفيهم حرية الوصول إلى المعلومات، والأدوات، والتدريب الذي يحتاجونه لأداء أعمالهم بمزيد من الفعالية.

وكمؤلف وناشر ومحرر، كنت أؤمن بشدة ولوقت طويل للغاية باستخدام الكتب كأدوات تعليمية، حيث إنها معقولة الثمن ومنخفضة التقنية، وعند استخدامها كما ينبغي، تكون قادرة على إثارة الفكر مع الإسهام في تغيير التوجه الذهني للفرد أو المجموعة. فقراءة كتاب قبل جلسة تدريب أكثر تنظيماً يمكن أن تعمل على تهيئة الوضع لنقاش هادف ومزيد من التعلم.

وثمة طرق عديدة يستطيع بها المدير استخدام هذا الكتاب في شركته. وفيما يلي بعض الأفكار:

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

■ قم بإعطاء نسخة من الكتاب لكل فرد في فريقك، أو وحدتك، أو قسمك. لا داعي لأن يكون الأمر أكثر تعقيداً من ذلك. الجميع تقريباً يحبون الكتب، ويمكنك الاطمئنان إلى أن هذا الكتاب سيلاقي قبولاً حسناً إذا قمت بتسليمه مع تعليق تشجيع شخصي (يفضل أن يكون بخط اليد).

ويعتبر تضمين التعليق خطوة مهمة، ذلك لأنه، في بعض الحالات، يمكن أن يتم إساءة تفسير تلقي كتاب عمل "إرشادي" من رئيس العمل من جانب الأشخاص الأكثر حساسية الذين يمكن أن يعتبروا ذلك إشارة نقدية لأدائهم. على سبيل المثال، ربما يعتقد الشخص الذي يحصل على هذا الكتاب أن رئيسه في العمل "يحاول توصيل رسالة ما".

وعلى النقيض، يمكن أن يؤثر تعليق إيجابي مدعم وعبارة بسيطة مكتوبة بخط اليد مثل: "شكراً على هذا العمل العظيم" تأثيراً بالغاً في تحفيز الفرد أو الفريق. وكان ويلش أستاذ التعليقات المكتوبة بخط اليد، حيث كان كثيراً ما يرسلها للقادة البارزين في جنرال إلكتريك، مُشيداً بهم في كل شيء، بدءاً من تحقيق النتائج الباهرة باستخدام برنامج سيجمما ٦ وحتى تحسين دورة المخزون وهامش التشغيل.

وبعد توزيع النسخ على المجموعة، قد ترغب في إعداد غداء عمل لمناقشة الكتاب: ويفضي هذا النوع من الاجتماعات غير الرسمية إلى نقاش يتسم بالصرامة وعمق التفكير ويتميز بالقدرة على إشراك أكثر الموظفين تحفظاً.

■ قم بتضمين الكتاب في جلسة تدريب رسمية. في هذه الحالة، من الأفضل توزيع نسخ من الكتاب على المجموعة قبل انعقاد الاجتماع بأسبوعين أو ثلاثة على الأقل. ومن الممكن مرة أخرى أن يساعد تسليم الكتاب مع تعليق شخصي على ضمان الاقتناع بالحدث والمشاركة فيه.

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

وسوف يمنحك نموذج المبادئ الأربعة أنت ومجموعتك قدراً كبيراً من الفرص لطرح قصص النجاح التي أثر فيها أحد المبادئ الأربعة تأثيراً حقيقياً في إتمام إحدى عمليات البيع، أو القيام بإحدى عمليات الاستحواذ الرئيسية، أو الاحتفاظ بأحد الأفراد الأساسيين وترقيتهم.

وسوف يثبت أن ذلك أداة مفيدة للغاية في نقاش بعض القضايا الأكثر صعوبة التي تواجه فريق الإدارة من قبيل الموظفين ذوي الأداء الضعيف، والتنفيذ الضعيف، والافتقار إلى التحفيز، وما إلى ذلك. وما يلي عبارة عن حالات مصغرة يمكن استخدام الكتاب فيها كمنسق لجلسات التدريب، أو ورش العمل، أو الاجتماعات التنفيذية.

كيف تستخدم هذا الكتاب في تدريب الإدارة

هناك أساليب عديدة يمكن استخدام هذا الكتاب بها كأداة من أدوات التدريب. ولكن كيفية استخدام الفرد للكتاب تختلف من شركة لأخرى ومن مجموعة لأخرى استناداً إلى الأهداف المحددة لتدريب الإدارة وأيضاً مهارات الأعضاء وقدراتهم في الوحدة.

فيما يلي ثلاثة سيناريوهات واضحة للغاية يستطيع المدير استخدام هذا الكتاب فيها لتحقيق نتائج مختلفة. وقد تم كتابتها كنماذج حالة على أمل أن تجد فيها أنت والقادة الآخرون بعض أوجه الشبه بين المواقف التي تواجهونها والمواقف المعروضة هنا. توضح النماذج الثلاثة المقدمة للقائد كيفية استخدام هذا الكتاب:

١. تغيير الشركة

٢. الإلهام والتحفيز

٣. كمفهوم أساسي في جلسات مراجعة الأداء

السيناريو ١: تغيير الشركة

في مقعد كبير المديرين التنفيذيين: لنفترض في هذا السيناريو أنك أحد مديري الإدارة الوسطى في شركة تصنيع متوسطة الحجم قامت بالاستحواذ على إحدى الشركات المنافسة التي كانت تصارع منذ أعوام. ومهما يكن ما قامت به، لم تستطع الإدارة السابقة تغيير الأمور وتحقيق أهداف الأرباح أو المبيعات؛ ولا حتى مرة واحدة خلال الفصول السبعة الماضية.

وبعد عملية الاستحواذ التي بلغت قيمتها ٥٠ مليون دولار، قامت شركتك بترقيتك إلى منصب كبير نواب الرئيس وأسندت إليك إدارة الوحدة التي تم الاستحواذ عليها مؤخراً. وباستثناء كبير المديرين التنفيذيين، وكبير مديري التشغيل، وكبير المديرين الماليين، ظل باقي فريق الإدارة كما هو.

وبعد العمل مع مديري الشركة لمدة ثلاثة أشهر، أدركت أن الشركة تعاني من مشكلة ثقة رهيبية. ومن الواضح أن كبير المديرين التنفيذيين السابق كان مديراً متسلطاً ليس له نظير. كانت هناك مستويات عديدة من الروتين لدرجة أنه لا شيء يتم إنجازه تقريباً. كل هذا يعمل على قتل الروح المعنوية، الأمر الذي يوضح بشكل جزئي سبب تخبط الشركة منذ زمن بعيد.

مهمتك هي غرس الثقة في الشركة وجعل المديرين (والموظفين) يفكرون ويعملون باستقلالية. إنك تدرك أنه إلى أن يحدث ذلك، ستظل الوحدة ضمن وحدات الدرجة الثانية. تقوم بالتركيز بشدة على تغيير ثقافة الشركة المتخندقة التي تتسم بالتردد والتسويق.

تشعر بأن الخوف يسري في جميع أنحاء الشركة. الجميع يخاف من كل شيء بدءاً من اتخاذ قرار خاطئ وحتى اتخاذ القرار أصلاً. وبالإضافة إلى هذا، فإن مخطط الشركة التنظيمي عقيم للغاية، ولا يضيف لها شيئاً إلا البيروقراطية. وهناك تسعة مستويات إدارية تحول بين الموظفين وكبير المديرين التنفيذيين، على الرغم من حجم

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

الشركة المتواضع نسبياً (ستنخفض الإيرادات مرة ثانية هذا العام إلى أقل من ٩٠ مليون دولار).

لقد كان كبير المديرين التنفيذيين السابق يدير شركة عتيقة متسلطة بصرامة شديدة وكأنها وحدة في الجيش أو البحرية. لم يكن أحد يرغب في البقاء هناك (عدد قليل من المحفزين) بالإضافة إلى ذلك، تم "عقاب" مديري الإدارة الوسطى والموظفين في وحدتك نتيجة إخفاقهم، الأمر الذي أفرز موظفين خائفين من اتخاذ أي قرار خاطئ (المعنى: لا يوجد حسم). وأخيراً، تعود القسم -بارتياح هو أسوأ ما في الأمر- على عدم تحقيق أهداف الميزانية الأساسية (تنفيذ سيئ). ومن الواضح أن ثقافة الشركة لا تشبه من قريب أو بعيد ثقافة شركة قائمة على الأداء.

وبالإضافة إلى هذا، فإن كبار المديرين لا يطلعون الموظفين على المعلومات، لذا فعلى الرغم من أن الجميع يعرفون أن الشركة تؤدي بشكل سيئ، فإن معظمهم لا يدرك ما هي المعايير التي يجب تحسينها لتغيير الأمور ولماذا (هامش التشغيل على سبيل المثال).

تقرر عقد اجتماع على مدار يومين خارج الشركة مع اثني عشر مديراً من الإدارة العليا الذين تم الإبقاء عليهم بعد عملية الاستحواذ. هذا هو فريق إدارتك (الذي عليك أن تتعايش معه على أي حال) لأن جميعهم يعملون تحت رئاستك مباشرة.

لقد كان عليك خلال التسعين يوماً الماضية معرفة قدر كبير عن هذه المجموعة، وتعتقد أن هناك مجالاً كبيراً لتحسينهم وتطوير أدائهم. وعلى الرغم من وجود عيوب في بعض أساليب إدارتهم (مثل كبير المديرين التنفيذيين السابق الذي عملوا تحت رئاسته، قليل منهم فقط هم الذين يدركون أهمية التفويض)، فإنك تشعر أنه فريق إداري قوي يتحرق شوقاً للانطلاق والإنجاز.

إنها مجموعة ذكية تدرك في حقيقة الأمر تعقيدات أعمالها، وترغب في النجاح. والمشكلة تكمن في أنه تم قيادتهم قيادة ضعيفة وهم في حاجة إلى الانفصال عن الماضي.

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

وترى أن نموذج المبادئ الأربعة هو تريباك علل الشركة، جزئياً على الأقل.

وتقرر أن أفضل إجراء تقوم به هو إخبارهم جميعاً بما تتوقعه منهم ورسم صورة حيوية واضحة للهدف (شركة تقوم على الأداء يجري النجاح في دماثها)، وتمنح كل واحد منهم ستة أشهر ليظهر أنه قادر على العمل بالمستوى الراقى الذي أوضحت.

ولبدء العمل بطريقة مناسبة، قمت بإرسال نسخة من هذا الكتاب لكل مدير مصحوبة بملاحظة تشجيع حارة. وطلبت منهم قراءة الكتاب استعداداً للاجتماع المقرر عقده خارج الشركة. وقمت أيضاً بإرسال جدول أعمال مع الكتاب والمذكرة المكتوبة بخط اليد.

الجلسات الصباحية ستكون جلسات تحليلية بطبيعتها، فهي تمهد الساحة لنقاش صريح وتبعث رسالة قوية: من الآن فصاعداً، أنتم ملتزمون بوضع ثقافة قائمة على الإنجاز؛ ثقافة تكون فيها جودة أفكارهم هي المقياس الحقيقي لإسهاماتهم.

وتعتزم أيضاً إخبارهم بأنك لن تتساهل مع هؤلاء الذين لا يستطيعون التكيف مع التغييرات التي ستقوم بها أو هؤلاء الذين لا يستطيعون تحقيق النتائج التي تحتاج إليها من أجل إتمام عملية تغيير الشركة.

تتوقع من المديرين أن يمارسوا القيادة؛ ليس بأساليب الترويع والتهديد وإنما بقوة رؤيتهم والتزامهم بالتطوير المستمر. كما تتوقع منهم اتخاذ القرارات الصعبة (الحسم: من الذي يتم تعيينه، أو تسريحه، أو ترقيته)، وتتوقع منهم أيضاً تحقيق نتائج قوية (التنفيذ).

ومن أجل التوضيح، إليك نموذج جدول أعمال قد يكون مفيداً عند وضع برنامجك. الغرض من النموذج أن يكون مجرد مثال. وأي قائد على قدر من الكفاءة ينبغي أن يبذل قصارى جهده لوضع جدول أعمال يتلاءم مع الاحتياجات الخاصة لفريق الإدارة والشركة.

نموذج جدول أعمال، ١٤ نوفمبر، اجتماع خارج الشركة: كيف تصبح أحد قادة المبادئ الأربعة

٨:٠٠-٨:٣٠ صباحاً: تعليقات افتتاحية: تعريف قائد المبادئ الأربعة:

الطاقة، والقدرة على التحفيز، والحسم، والتنفيذ.

٨:٣٠-٩:٠٠ صباحاً: أهمية نموذج قيادة المبادئ الأربعة (كيف تم

استخدامه في جنرال إلكتريك).

٩:٠٠-١٠:٠٠ صباحاً: التعيين بناء على المبادئ الأربعة (كيف تعرف قائد

المبادئ الأربعة).

١٠:٠٠-١١:٠٠ صباحاً: التدريب وترويج المبادئ الأربعة (خلق ثقافة تقوم

على الأداء والإنجاز).

١١:٠٠ صباحاً-١٢:٠٠ ظهراً: تحديد مستوى القادة التالي باستخدام

نموذج المبادئ الأربعة.

١٢:٠٠-١:٠٠ ظهراً: غداء عمل. تمرين فحص وامعان نظر: تقييم صادق

لمستوى الإدارة العليا فيما يتعلق بالمبادئ.

تخصص الجلسات المسائية لزيادة "مستوى المبادئ" لفريق الإدارة بأسره،

وبالتالي الشركة كلها. هذه الجلسات تركز أكثر على التطبيق، والغرض

منها إيجاد المبادرات والأعمال المحددة التي تدفع "مؤشر" الأداء لأعلى

(بمعنى، صنع اختلاف حقيقي).

المناقشات المسائية:

١:٠٠-٢:٠٠ ظهراً: أساليب زيادة الطاقة في جميع أنحاء الشركة.

٢:٠٠-٣:٠٠ عصرًا: كيفية تحفيز الموظفين (ما الرؤية؟).

٣:٠٠-٤:٠٠ عصرًا: نشر الحسم في جميع أنحاء الشركة.

٤:٠٠-٥:٠٠ مساءً: تطوير ثقافة من أجل التنفيذ.

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

من الواضح أن هذا مثال صارخ لشركة في أمس الحاجة إلى المساعدة. ومع ذلك، تواجه كل الشركات تقريباً بعض هذه التحديات نفسها. فعلى سبيل المثال، حتى أكثر الشركات تقدمية وتفكيراً في المستقبل تعاني من بعض الروتين والبيروقراطية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من الشركات تضم مديريين مستبدين يقودون بالأوامر والتحكم والتسلط وليس بقوة رؤيتهم.

السيناريو ٢: الإلهام والتحفيز

في مقعد كبير المديرين التنفيذيين: في هذا السيناريو، أنت صاحب امتياز شركة يبلغ حجمها ٥ ملايين دولار. هناك تسعة مديريين وأربعين موظفاً في الشركة. وقد حققت وحدتك أفضل عام في تاريخها البالغ عشر سنوات. وعلى الرغم من نمو الاقتصاد بأقل من ٣٪، إلا أن شركتك حققت نمواً سنوياً متوالياً بنسبة تزيد على ١٥٪.

ولأنك سعيد بجهود الشركة كلها، تقرر عقد اجتماع المديرين القادم في سكوتسديل، أريزونا. إنك ترغب في توجيه الشكر لفريق الإدارة على الإنجازات التي حققتها. لكن ذلك ليس هو السبب الوحيد وراء قرارك بإصطحابهم إلى ضواحي أريزونا الدافئة.

إن فريقك، بكل بساطة، منهك. فذلك النمو الكبير الذي حققه كان له ثمنه. فقد كان على جميع مديري الشركة العمل لمدة ١٥ ساعة في اليوم و ٦ أيام في الأسبوع على مدار الشهرين الماضيين لتخطي أهداف الموازنة والأرباح. إن رحلة مدينة سكوتسديل سوف تمنحهم الفرصة للحصول على قسط من الراحة ورؤية أراضي الجولف الشاسعة وإعادة شحن طاقاتهم" للعام القادم.

تقوم بترتيب اجتماع لمدة خمسة أيام يشتمل على لعب التنس والجولف لمدة يوم كامل، وأربعة أيام لعقد اجتماعات صباحية. وموضوع الاجتماع هو "الأفضل: الارتقاء بشركتنا إلى المستوى التالي".

لقد اخترت هذا الموضوع لأسباب عديدة، أولها أنك ترغب في الإشادة بفريق العمل لجهودهم الهائلة التي بذلوها. فلم يقترب أحد من المنافسين إلى تحقيق نمو وصل إلى

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

١٥٪، كما تود إخبارهم جميعاً بأنهم نالوا ثقتك.

في التعليقات الافتتاحية، توضح أيضاً أنه لم يحن الوقت بعد للتوقف عن الطموح، أو للشعور بالرضا. فحيث إن الشركة هي التي تقود السوق، فستجد كافة المنافسين لك يطاردونك بلا هوادة خلال العام المقبل. ولأن هذه هي المرة الأولى التي تكون شركتك فيها في موقع الصدارة، فمن المحتم على المجموعة إحراز مزيد من التحسن والتقدم (كان أحد الكتب التي صنفت عن ويلش يحمل اسم "تقدم وإلا هزمت" Get Better or Get Beaten).

وبالإضافة إلى هذا الموضوع الإيجابي، توضح رؤيتك للاجتماع: تخير الفريق الصغير بأن الهدف هو تزويدهم بالأفكار ونماذج القيادة التي تساعد على الانتقال بالشركة إلى المستوى التالي.

وتوضح أنه على الرغم من النجاح الضخم الأخير الذي حققته الشركة، "فإننا لا نمتلك جميع الحلول". لذا فإن هدفنا هو القيام بما يلي:

إتقان الأفكار والمفاهيم التي سوف تساعدنا في الحفاظ على مبدأ الحسم الذي عملنا بهجهد من أجل إرسائه. ومن الآن -وإلى الأبد- سوف ننشد التحسن المستمر، والطريقة الحقيقية الوحيدة لإنجاز هذا هي معرفة أكثر العملات قيمة وأهمية في شركتنا، وهو الأمر الذي سيثرينا على المستويين الشخصي والمهني بينما نرتقي بشركتنا إلى المستوى التالي.

يتضمن برنامج الأربعة أيام القادمة أفكاراً ونماذج قيادية عديدة، كل منها يكون بؤرة الاهتمام الرئيسية لأحد الاجتماعات الصباحية الأربعة. وتقرر أن تبدأ اليوم الأول بنموذج المبادئ الأربعة، لأنك ترى أنه إحدى الأفكار الإبداعية التي تساعد المديرين على أن يصبحوا مُحفزين أفضل. (ذلك أمر مهم، لأنك ترى أن هذا يشكل إحدى نقاط الضعف القليلة في فريق الإدارة).

ومن الممكن أن تكون جلسة نصف اليوم المذكورة هنا أسلوباً رائعاً لتحفيز فريق

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

أدى عملاً جيداً في نفس الوقت الذي تجعل فيه المجموعة تفكر في أساليب جديدة للتعيين، والترقية، واتخاذ القرارات الرئيسية بشكل أسرع.

وبالطبع هناك أساليب عديدة أخرى لاستخدام هذا الكتاب لتحفيز روح الفريق، وكذلك أساليب عديدة أخرى لوضع جدول الأعمال (ومن المثير هنا أن ويلش كان يفضل العمل بدون جدول أعمال مفصل، مفضلاً وضع بند أو اثنين وترك الأمور تتدفق بناءً على ذلك). وبعض النظر عن جدول الأعمال، فإن الأساس هو إيصال الكتاب إلى الموظفين الأساسيين وإشراكهم في النقاش الهادف المتعلق بالمبادئ الأربعة وكيفية إسهامهم في تحفيز القدرة الإنتاجية والنمو والأفكار الجديدة.

نموذج جدول أعمال، ١٤ نوفمبر، اجتماع خارج الشركة:

الأفضل:

الارتقاء بشركتنا إلى المستوى التالي

٨:٣٠-٨:٠٠ صباحاً: تعليقات افتتاحية: "مراجعة عام رائع" (التنفيذ).

٨:٣٠-٩:٠٠ صباحاً: نموذج قيادة المبادئ الأربعة: كيف سيجعلنا أكثر قدرة على المنافسة في العام القادم.

٩:٠٠-١٠:٠٠ صباحاً: رفع المعايير: كيف نقوم بالتعيين والترقية بناءً على المبادئ الأربعة.

١٠:٠٠-١١:٠٠ صباحاً: الحفاظ على الحسم: اتخاذ القرارات الصعبة بسرعة أكبر وبصورة أفضل.

١١:٠٠ صباحاً-١٢:٠٠ ظهراً: التحفيز والتنفيذ: كيفية خلق ثقافة تعتمد على الأداء والإنجاز.

١٢:٠٠-١:٠٠ ظهراً: غداء عمل. جلسة تفكير مشترك: طرق أخرى لتطبيق نموذج المبادئ الأربعة في شركتنا (مثال: جلسات مراجعة الأداء).

السيناريو ٣: كيفية استخدام المبادئ في جلسات مراجعة الأداء

تعتبر المبادئ أداة قوية أيضاً من الممكن أن تستخدمها أنت وشركتك في وقت مراجعات الأداء السنوية وفي أي وقت آخر. وعلى نحو مفهوم، يكره العديد من المديرين - خاصة هؤلاء الذين لديهم أفراد ذوو أداء ضعيف في فرقهم - كتابة وتنفيذ عمليات مراجعة الأداء. فعلى أي حال، كم عدد المديرين الذين يتطلعون حقاً لإخبار موظفيهم بأن عملهم دون المستوى؟

وكما هو موضح في الفصل ٢، يقوم أكثر المديرين كفاءة بإشراك موظفيهم في مناقشات هادفة على مدار العام. وبهذه الطريقة يتكون لدى مرءوسيك فكرة واضحة للغاية عن أدائهم قبل المراجعة السنوية بوقت طويل.

يفيد نموذج المبادئ الأربعة في وقت المراجعات السنوية، كما أنه يساعد أيضاً في المناقشات غير الرسمية التي يجريها المدراء مع موظفيهم طوال الوقت. وتتمثل إحدى مزايا هذا النموذج في أنه يمكن المدير من رسم صورة نموذجية وهي صورة المثل الأعلى للقيادة.

وبرسم صورة نابضة بالحياة لقائد المبادئ الأربعة مبكراً، يمكن للمدير من البداية وضع بعض التوقعات الجوهرية فيما يتعلق بالأداء. وعندما يخبر أحد المديرين فريقه بأن المبادئ الأربعة هي "ثمن المشاركة والنجاح"، فإنه يبعث رسالة قوية للغاية مفادها: إنني أرفع المعايير، وأتوقع أن يتمتع كل واحد منكم بالطاقة والحماس والقدرة على تحفيز الآخرين على العمل، واتخاذ القرارات الصعبة، وتنفيذ الأهداف بشكل دائم متسق وتجاوزها.

وإحدى المميزات الأخرى لنموذج المبادئ الأربعة أنه يتيح القياس النوعي والموضوعي الذي يساعد المدير على عرض تقييم كامل للموظف. ومن الممكن استخدامه كأداة

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

مفيدة ليكمل مقاييس المراجعة القائمة في الشركة خاصة المعايير النوعية. ولنضرب أمثلة قليلة على ذلك فيما يلي.

في مقعد كبير المديرين التنفيذيين: في هذا السيناريو، نائب رئيس المبيعات بإحدى الشركات لديه مدير إقليمي لم يحقق حصة مبيعاته خلال عامين من ثلاثة أعوام. قبل الانضمام إلى فريق الإدارة، كان ديف أحد أفراد المبيعات الأكثر نجاحاً في الشركة حيث كان يتخطى الأرقام الموضوعة له عاماً تلو الآخر. والآن وبعد عام آخر من النتائج المخيبة للآمال، أصيب بحالة من الذهول، إنه لم يفشل من قبل، ولا يستطيع أن يعرف ما الخطأ الذي يرتكبه بالضبط.

فبالإضافة إلى إدارة ٨ موظفي مبيعات، لا يزال ديف يحتفظ بستة عملاء رئيسيين من عملائه هو شخصياً، وأصبح يحقق معهم نجاحاً أفضل من أي وقت مضى: فقد ارتفعت المبيعات بحوالي ٤٠٪ هذا العام. لماذا إذن لا تثمر جهود ستة من بين موظفي المبيعات الثمانية؟

إحدى الإجابات الواضحة هي أن كونك موظف مبيعات رائعاً لا يعني بالضرورة أنك ستصبح مدير مبيعات رائعاً. تقول الأرقام إن أداء ديف ضعيف؛ إلا أنها لا تخبره بالسبب. وهنا يمكن أن يفيد نموذج قيادة المبادئ الأربعة.

بعد الحديث مباشرة مع بعض موظفي مبيعات المدير الإقليمي (بتشجيع المدير)، يراودك شعور بأن هذا المدير لا يزال يقوم بأفضل عمل كان يتقنه: البيع! لقد ركز ديف تركيزاً كبيراً على أهمية عملائه هو شخصياً، فهذا هو الشيء الذي يعرف كيف ينجزه. إنه ببساطة لا يقضي وقتاً كافياً مع موظفيه، ونتيجة لذلك، شعر موظفو المبيعات بالعزلة وعدم التقدير وعدم الاهتمام بهم.

وعندما قضى بعض الوقت مع أفراد المبيعات، كان قاسياً في نقده، الأمر الذي ثبت معنوياتهم وهدم ثقتهم. ويبدو أنه يتحلى بصبر قليل مع أفراد المبيعات الذين لا ينفون الصفقات بالسرعة الكافية. وبتعبير آخر، يمتلك ديف قدرة ضعيفة على

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

التحفيز. إنه لا يقود بالرؤية أو يحفز الموظفين على العمل. لقد أشاع السلبية والتشاؤم بالرغم من أنه لم يقصد ذلك أبداً.

وفي جلسة تقييم الأداء لهذا المدير الإقليمي، تراجع الأرقام وتمنحه فرصة للرد: "أعرف أن أرقام منطقتي ليست كبيرة، ولكنني أضرب لموظفي المثل الأعلى والقُدوة بتحقيق أرقام متميزة مع العملاء الذين أتعامل معهم شخصياً، أليس كذلك؟".

وترد أنت: "إن أرقام عملائك رائعة، لكنها لا تساعد موظفي المبيعات لديك في إدارة عملائهم". وتسال المدير عن قدر الوقت الذي يقضيه مع مرءوسيه وتطلب منه أيضاً وصف يوم عادي في الميدان مع أحد أفراد المبيعات لديه. وعند إجابة سؤالك، يتلتمس في رد دفاعي مسهب. من الواضح أنه يشعر بأنك تهاجمه وتحكم عليه بغير إنصاف. وهنا تغير أسلوبك.

تراجع خطوة وتبدأ الحديث عن توقعاتك بالنسبة لكافة المديرين. وبعد ذلك تصف قائد المبادئ الأربعة المثالي، وتقول له شيئاً من قبيل: "ديف، إن موظفي المبيعات الذين يمتلكون المبادئ الأربعة بوفرة هم أصحاب أفضل أداء. وهذا لأنهم يمتلكون طاقة هائلة، ورؤية واضحة للكيفية التي تقدم بها خدماتهم أو منتجاتهم حلولاً لمشاكل العملاء، ويعرفون وقت الابتعاد عن التفاوض، ودائماً ما يحققون أرقامهم المتوقعة".

من الواضح أن مدير مبيعاتك بدأ يفهم الأمر الآن. وبتشجيع من جانبك، يقوم بتقييم كل واحد من مرءوسيه في ضوء نموذج المبادئ الأربعة. يقول: "موظف المبيعات (س) يتمتع بالطاقة والقدرة على التحفيز لكنه لا يستطيع أن يقول لا أبداً. إنه يعد بأكثر مما يستطيع تقديمه (عدم الحسم). وهذا سبب ضعف التنفيذ لديه". ويتابع قائلاً: "وموظفة المبيعات (ص) ينقصها الحماس، وليس لديها طاقة أو إصرار، وهذا سبب عدم تحقيقها الأرقام المتوقعة".

وبعد مضي حوالي نصف ساعة من ذلك، قررت قلب الأمور: "حسناً يا ديف،

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

لنتحدث عنك أنت. كيف تصنف نفسك في ضوء المبادئ الأربعة؟". يسكت ديف لحظة، ثم يبتسم. فعن طريق شرح المفهوم ومطالبته بعد ذلك بتصنيف موظفيه في ضوء نموذج المبادئ الأربعة، حققت شيئاً مهماً: لقد جعلته يتخلى عن موقفه الدفاعي.

والآن عندما طلبت منه أن ينظر في نفسه، أصبح في حالة ذهنية أفضل لتقييم نقاط ضعفه وقوته. وهذا لأنه أصبح لا يرى الأمر من منظور "العالم كله ضدي" أو "الإدارة العليا ضدي"، وإنما يرى الجوانب البناءة في تصنيف نفسه على مقياس موضوعي. فعلى أي حال، إذا ثبت أن تصنيف موظفيه على نموذج المبادئ الأربعة هو أسلوب مفيد، فلماذا لا يكون كذلك بالنسبة له ولجميع المديرين أيضاً؟

وبعد مناقشة تفصيلية بدرجة أكبر، تعرف أنه كان يتجنب فريقه في حقيقة الأمر، ربما بشكل غير مقصود، لكنه كان يفعل ذلك. وبعد إمعان النظر، تعرف السبب: إنه لا يتمتع بالثقة في قدرته على قيادة الآخرين. لقد كان ديف يعتبر نفسه دائماً موظف مبيعات بارزاً متميزاً، لكنه لم يؤمن أبداً في قرارة نفسه بأنه سيصبح مديراً متميزاً.

إنه لم يحظ بأي فرصة للقيادة من قبل، حيث كان تابعاً على الدوام. لهذا السبب كان يعتبر نفسه دجالاً إلى حد ما بسبب ترقيقه إلى منصب المدير الإقليمي. لكن ما الذي كان يستطيع فعله؟ هل كان يرفض الترقية؟ لم يبدُ له هذا خياراً متاحاً في ذلك الوقت. وبالإضافة إلى ذلك، كان سيستفيد من زيادة راتبه، ولم يكن يرغب في التفكير ملياً في الحرج الذي كان من المؤكد أنه سيواجهه عندما ينتشر خبر عدم نجاحه في منصبه الجديد في الشركة بأكملها.

لقد تحدث ديف معك بصراحة: إنه يعرف أنه يمتلك الطاقة والحسم... لكنه أدرك أنه يواجه صعوبة بالغة في تحفيز موظفيه. تقوم بتوجيه الشكر له على صدقه ثم تتعهد له بمساعدته على تحسين قدراته في هذا الشأن. الآن أصبحت المشكلة واضحة ومعروفة، وأصبحت تعرف على الأقل من أين تبدأ.

تقوم بتعريفه على معلم ناصح هو أحد زملائه من المديرين الإقليميين، وصاحب خبرة

كيف تستخدم هذا الكتاب في التدريب

تزيد على عقدين وسجل حافل بالقيادة البارعة. وتعدّه أيضاً بتخصيص المزيد من وقتك لتدريبه بحيث يستطيع هو أيضاً أن يصبح مدرباً أفضل لموظفيه.

يعمل المقياس النوعي مثل نموذج المبادئ الأربعة على نحو أكثر فعالية عند استخدامه بالاقتران مع المقياس الكمي.

في هذا المثال، اتضح مشكلة المدير الإقليمي عند مناقشة أرقام الإقليم الذي يديره. لقد نبهتكم حقيقة أن ثلاثة أرباع موظفي المبيعات أخفقوا في تحقيق أهدافهم إلى وجود مشكلة خطيرة.

ولكن، كما أشرنا سابقاً، أرقام المبيعات تعمل كإشارة تحذير فحسب: إنها لم تكشف لك عن ماهية المشكلة أو سبب إخفاق ديف كمدير مبيعات. لذا من الممكن أن يساعد المقياس النوعي مثل المبادئ الأربعة على تحديد عادات وتصرفات معينة تعوق أداء المدير.

وفي نهاية المطاف، وكما أوضح بيتر دراكر منذ ما يزيد على خمسين عاماً، فإن الإدارة تعني الإنجاز. إنها تعني إنجاز المهام، وإدارة المديرين، وبناء شركة تحقق أهدافها:

ومع ذلك فإن المحك الأساسي للإدارة هو أداء العمل. وبالضرورة،
يظل الإنجاز، وليس المعرفة، هو الدليل والهدف. وبعبارة أخرى،
الإدارة ممارسة، وليست علماً أو مهنة، على الرغم من أنها تضم
عناصر من كليهما.

وباعتبارك مديراً للمديرين، فإن وظيفتك واضحة تماماً: إنها مساعدة الآخرين على الأداء الراقى والإنجاز الدائم. هكذا تحقق الشركات -أياً كان حجمها وأياً كان مجال عملها- الفوز والنتائج الإيجابية.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

شكر وتقدير

أحب أن أوجه الشكر لفريق ماكجرو هيل الموهوب الذي ساعد في إخراج هذا الكتاب إلى الوجود. وأشكر كذلك محرري، فيليب رابل، الذي جعل هذا العمل أكثر ثراءً برؤيته وقدراته في مجال النشر. كما أود أن أشكر ليندا لوبيينو، والين لامادور، وأيسون جونزاليس على إسهاماتهم الكبيرة، وأشكر أيضاً توم لو، وديفيد ديلاشيو، وأنتوني ساركيبون، ودان ستيفرز على قدراتهم الإبداعية والاهتمام بالتفاصيل. والشكر أيضاً للفريق العظيم في آسيا: جوزيف تشونج، وليكينج تو، وجونوان هادي، وفيتيت ليم على مساعدتهم لنا في "عولة فكر" كتبنا وأعمالنا.

وأشكر أيضاً مساعدتي التي لا تعرف الكلل لورا ليبرتي، التي لم تخفق أبداً في مساعدة فريق ماكجرو هيل على الانضباط في المواعيد. وأود أن أشكر أيضاً ليديا رينالدي، مديرة الدعاية المثابرة في ماكجرو هيل، والتي كفلت بإصرارها الشديد الشهرة الواسعة لكتبي. وأخيراً أود أن أشكر ديانا بينيكاس، ومورين هاربر اللذين حولوا الأفكار والصفحات إلى كتاب أنيق، ملهم ومحفز.

إنني أؤمن منذ زمن بعيد بأن الأعمال الجيدة تبني على أسس متينة يضعها الآخرون. ولقد أضاء بيتر دراكر العظيم، واضع أسس الإدارة الحديثة، الطريق للعديد من كتاب مجال الأعمال طوال ستة عقود من الزمان. كما أود أن أشكر أيضاً بيتر سينج، ونوبل تيتشي، وستراتفورد شيرمان، وجيفري إميلت، وفيفيك بول، وجيمس ماكنيرني، ولاري بوسيدي، ورام شاران على أبحاثهم، وكتاباتهم، وأفكارهم، ورؤاهم.

شكر وتقدير

وبالطبع ، أشكر جاك ويلش ، الذي أصبح موضوع دراساتي لما يربو على خمسة عشر عاماً. ويمثل ويلش في مجال القيادة ما يمثله بيتر دراكر في مجال الإدارة.

كما أتوجه بشكر مخلص أيضاً لروبرت نارديلي ، الرئيس التنفيذي لشركة هوم ديبوت ، الذي قضى بعض الوقت في عرض أفكاره القيادية ورؤيته الثاقبة ، والتي لعبت دوراً حيوياً في صياغة العديد من أفكار هذا الكتاب.

كما أوجه جزيل الشكر لجيفري إل. كروكشانك ، الذي أظهر موهبته الرائعة مرة أخرى في أحد كتب ماكجرو هيل. كم أنا معتن لجهوده المخلصة.

كما أتوجه بالشكر أيضاً إلى زوجتي الرائعة نانسي والصغيرين المدهشين نوا ، وجوشوا الذين ألهموني وحفزوني وساعدوني على تذكر ما هو مهم حقاً.

عن المؤلف

جيفري آيه . كرامز هو مؤلف الكتاب الأفضل مبيعاً *The Welch Way, The Jack Welch Lexicon of Leadership* ، وكتاب *What the Best CEOs Know* ، اللذين حصل كل منهما على لقب "أفضل كتاب عن القيادة خلال العام" من جريدة ليبراري جورنال *Library Journal*. كرامز أيضاً ضيف متكرر في شبكات سي إن إن *CNN* ، سي إن بي سي *CNBC* ، وقناة فوكس الإخبارية *Fox News Channel* ، كما أنه يكتب لصحيفة نيويورك تايمز *New York Times* ، وول ستريت جورنال *Wall Street Journal* ، ولوس أنجلوس تايمز *Los Angeles Times*.

**** معرفتي ****

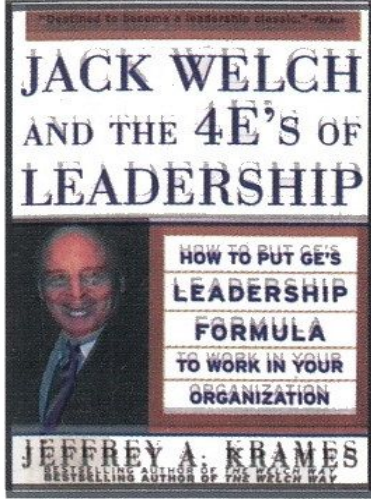
www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسامه

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

**** معرفتي ****

www.ibtesama.com



تعرف على أسرار القيادة من نجوم فريق ويلش، وحقق نتائج استثنائية فائقة على جميع مستويات شركتك

كان جاك ويلش واحداً من أكثر قادة الشركات المفعمين بالكفاءة والمنافسة في التاريخ، وكانت لديه عملية محددة جيداً لإحاطة نفسه بأشخاص من نفس معدنه. وهذا الكتاب يتناول بالتفصيل النموذج الذي كان يستخدمه ويلش في التعرف على القادة أصحاب الأداء الراقى وتنميتهم، كما أنه يقدم قالباً لدمج أساليب ويلش في حياتك المهنية وشركتك. يسرد جيفري آيه، كرامز، مؤلف الكتب الأفضل مبيعاً ومؤرخ جاك ويلش الأسرار الخفية لنجاح ويلش، بما فيها:

- أفكار حول المبادئ الأربعة؛ الطاقة، والقدرة على تحفيز الآخرين، والحسم اللازم لاتخاذ قرارات صعبة، ومهارة وثقة التنفيذ.
- قوائم أعمال قادة المبادئ الأربعة، بالإضافة إلى اختبارات، وتقييمات ذاتية، وتعليقات لخبراء القيادة بدءاً من دراكر وحتى سينج.
- أسرار القيادة الخاصة بنجوم فريق ويلش من قادة المبادئ الأربعة، والتي تضم استراتيجيات الإدارة الخمسة من القادة المتميزين.

خلال الفترة التي تولى فيها جاك ويلش موقع كبير المديرين التنفيذيين، أخرجت شركة جنرال إلكتريك عدداً من كبرى المديرين التنفيذيين لشركات Fortune 500 يفوق أى شركة أخرى. وهذا الكتاب يستعرض معك خطوة بخطوة أسباب تحقيق هذا الرقم القياسى المذهل، ويقدم لك الإجراءات المحددة اللازمة للتعرف على القادة الحقيقيين ومكافأتهم. ويبين لك كيف تتحول أنت نفسك إلى أحد قادة المبادئ الأربعة.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Book store ... ليست مجرد مكتبة ...



The McGraw-Hill companies

Visit us at: www.books.mcgraw-hill.com

2014

بصرياته

مجلة
الابنت سامان

www.ibtesama.com