

## هل هناك دور قيادي جديد؟

مايكل واتكينز

يجري آلاف من المديرين كل عام انتقالات إلى وظائف جديدة، منها ما يفوق 600 ألف انتقال في شركة مؤشر فورتشن 500 وحدها، لكن هناك نصيحة صغيرة جيدة حول كيفية اتخاذك المسؤولية في دور القيادة الجديد، ويفدو هذا مفاجئاً لما للإجراءات التي يتخذها القادة الجدد في أثناء أشهرهم الأولى من تأثير كبير في نجاحهم أو فشلهم. وتحدث هذه الانتقالات في أوقات يتم فيها إعادة تكوين المنظمات جزئياً لأن كل فرد يتوقع تغييراً. هناك مدداً أيضاً يفدو فيها القادة الجدد أكثر ضعفاً بسبب افتقارهم المعرفة المفضلة للدور الجديد ولعدم قيامهم بترسيخ علاقات عمل جديدة.

لهذا فما الذي نحتاج إليه لتحقيق انتقال ناجح؟ لقد اكتشفنا أننا ودان كيامبا هذا السؤال عن طريق إجراء عدد كبير من المقابلات مع المديرين الخبيرين، وعن طريق سنوات من العمل الاستشاري. وقد حولنا الإجابات إلى جملة من المبادئ الأساسية للبدء في العمل. وكان المبدأ الوحيد الأكثر أهمية هو: «قم بإحراز انتصارات باكرة لبناء قوة

دافعة سريعة». فمع نهاية الأشهر الستة الأولى على القائد الجديد أن يبدأ بشحن الأشخاص بالطاقة وتوجيههم نحو حل المشكلات المهنية المهمة بطرق ذات تأثير سريع ومؤثر.

إذ يكمن مفتاح الانتصار الباكر في تحديد المشكلات التي:

1- قد تتم معالجتها في مدة معقولة من الزمن.

2- تحتوي حلولاً ينتج عنها تحسينات عملية مادية وأخرى مالية.

فعلى سبيل المثال، يقوم المدير الجديد للشركة المصنّعة بالتركيز على نظام التوزيع الخاص بالشركة، حيث كان الموزعون يشكون من الاستجابة. وقد استطاع المدير التنفيذي رؤية أن هناك الكثير من المستودعات، وأن المنتج يقطع مسافة طويلة لكي يصل إلى الزبون. وبتركيز الفريق الوظيفي على تصميم النظام يمكنه عندئذ الحصول على بعض الانتصارات الباكرة بالتزامن مع انخفاض الأسعار وزيادة الرضا التام بين الموزعين.

ولضمان الانتصارات الباكرة يجب على القائدة الجديدة أن:

• ترسخ أولويات المادة (أ): وهي أهداف رئيسة يجب عليها أن تنجزها في العامين الأولين، وهذا ما يدعها تحدّد الأهداف للشهور القليلة الأولى في سياق هذه الأهداف ذات الأمد الأطول. فعندما تشرع بالحصول على بعض الانتصارات الباكرة يمكنها توجيه المنظمة توجيهاً متزامناً نحو الأهداف ذات الأمد الأطول.

• تحدد مركز الجاذبية: وفيما يتعلق بالقائدة الجديدة، كان المركز هو نظام التوزيع ولكن المركز الصحيح للجاذبية يعتمد على المهنة. ففي الشركة الدوائية قد يكون مركز الجاذبية هو الجزء الرئيس لعملية اكتشاف العقار. وأما في شركة لصناعة السيارات فهو عملية التسليم من تطوير المنتج إلى تصنيعه. وبالرغم من ذلك فيجب على مركز الجاذبية المختار أن يكون منطقة مهمة من شأنها أن تسمح بتحسين الأداء الواقعي.

• تبدأ بمشاريع إرشادية، وهي عبارة عن مبادرات خاصة داخل مركز الجاذبية لضمان انتصارات مبكرة. ويجب على خطط تنفيذ المشاريع أن تعرّف المعايير الواجب استخدامها، والموارد الضرورية، والطرائق الواجب توظيفها إلى جانب تخصيص كلا الهدفين المادي والمعنوي.

كما كيفية إنجاز الانتصارات الباكرة مهمة، فما وراء النتائج الملموسة، يجب على المشروعات الإرشادية أن تخلق نماذج جديدة من السلوك تتسجم مع رؤية القائد الجديد لكيفية وجوب عمل المنظمة. وهذا يعني انضمام الأشخاص المناسبين، وتعريف الأهداف المرنة، وتنظيم الموارد، ووضع المواعيد النهائية، والإلحاح من أجل النتائج ومن ثم مكافأة النجاحات. وقد اختارت القائدة الجديدة الفريق الوظيفي لأن الشركة لا تزال تعمل على نطاق واسع في صوامع خاصة. ويكمن الهدف الأعلى في تنصيب دائرة فاضلة مبنية من تحسينات متواضعة مبكرة إلى أخرى أكثر أهمية بطرق تعزز السلوك المرغوب فيه.

وفي الوقت ذاته، ينبغي أن يتم إنجاز انتصارات باكرة بطرق تتسجم مع ثقافة المنظمة. ويعني هذا في بعض المهن تعاوناً محدداً، وفي مهن أخرى يعني سيرة ذاتية عالية المستوى. فيجب على القائد الجديد أن يفهم الثقافة جيداً لإدراك ما سيعدّ انتصاراً، وما لا يعدّ كذلك.

وأخيراً، يُبنى النجاح بتحقيق انتصارات باكرة على أساس من التعليم المؤثر في أثناء مرحلة باكرة. وبسبب وضع القائد الجديد المشحون بالتعقيدات والشكوك، فإن التعلم الفاعل في أثناء الانتقال يعدّ أمراً ضرورياً. ولا يعد النجاح عبر تحديد مكان وكيفية اتخاذ هذه الإرشادات البكرة وظيفية الفهم التقني فحسب، بل وظيفية التبصر في الثقافة والحياة السياسية للمنظمة أيضاً.

