

إن الشركات لا تصنع القادة، تلك مهمّة المديرين العامين

مقابلة مع نويل تيكي

قام نويل تيكي أستاذ السلوك في المنظمات في جامعة ميتشغن بتأليف كتاب يحمل عنوان: «تحكّم بمصيرك وإلا فسيكون بيد شخص آخر» (أعاد تنقيحه المحرر، إدارة أعمال هاربر: 2001)، ويتحدث الكتاب عن كيفية إدارة شركة جنرال إلكتريك. ويعرض كتاب تيكي الآخر الذي يحمل عنوان: «محرك القيادة»: وهو عن كيفية بناء الشركات الناجحة للقيادة في كل مرحلة، وبتأليف مشترك مع إيلي كوهين، وتمّ نشره في أعمال هاربر عام 2002 الذي يتضمّن معلومات عن خطوات يتبعها رؤساء شركات مثل جنرال إلكتريك، كومباك، الايد سيجنال، سيرفيس ماستر، إنتيل، وشركات أخرى. وعلى الرغم من أن تيكي كان مؤيداً مدة طويلة لما يدعى بدراسة العمل للمديرين، وهو التعلم عبر المشاركة في مشروعات تطبيقية، فهو يركز محرك القيادة على دور المدير العام في تطوير القيادة. ويرى تيكي أن أكثر القادة تطوراً في المنظمة يجب أن يشارك بفاعلية في تعليم القادة الآخرين وتطويرهم.

وتحدث تيكي مع الكاتب توم براون عن كيفية وضع الشركات الناجحة «للقائد» في «التطوير القيادي».

لماذا أكدت على أن المديرين العامين والمسؤولين المرموقين الآخرين يجب أن يصبحوا معلمين داخل المنظمة؟

لقد قاد مجال التطوير الإداري مدة طويلة جداً مستشارون وأساتذة وفريق من الموظفين المتعاونين المتخصصين. ونظراً إلى السياق الذي يجب على المهن كافة أن تعمل فيه هذه الأيام من عولمة سريعة وتغييرات تقانية واسعة النطاق وتحولات صناعية ضخمة فقد حان الوقت المناسب للمديرين الناشئين لأن يتعلموا على يد أشخاص أثبتوا حقيقة أنهم يستطيعون الفوز بمعارك في عالم التجارة.

فلا تستطيع سوى الشركات صاحبة المستويات القيادية العميقة في هذه المستويات كافة أن توجه الدفة بثقة إلى نوع من التحول المتواصل الذي يواجه معظم الشركات في هذه الآونة. ويبدو أفضل الأشخاص لتهيئة مثل هذه القيادة هم القادة المتحدون الذين برهنوا سابقاً على سجل من الأداء الناجح.

لماذا يعد هذا معياراً؟

قام العديد من المتعهدين - على سبيل المثال بيل غيتس في شركة مايكروسوفت Microsoft ببناء شركات ضخمة هي في الأصل عرض قام به أحد الرجال. وغالباً لا يهتم مثل هؤلاء القادة ببناء إمكانيات قيادية لدى الآخرين، ما يجعله أمراً مؤسفاً على المدى البعيد. كما

أن من المؤكد أن البيروقراطيين الإداريين في العديد من الشركات الأخرى لا يزالون يتولون زمام الأمور في قمة المناصب الإدارية أيضاً، حيث يغدو جلّ اهتمام هؤلاء المديرين في المحافظة على شركاتهم وليس على تميمتها.

لقد أبهرتني تلك المجموعة من نخبة القادة الذين يرون أنفسهم من القيميين الأوائل على رأس المال البشري داخل شركاتهم، فهم يعرفون مهنتهم على أنها في الأصل ترك لإرث الكفاءة الذي كان يمكن أن يمضي بالشركة قُدماً. إنهم متفوقون في نظري، فهم «مايكل جوردان» في عالم المنظمات.

ولكن هل توافق على أن هؤلاء القادة ليسوا معياراً؟

يكون هؤلاء المديرون على الأرجح 10% من مجموع أفراد الشركات، فإذا كان الأمر كذلك، فلا يزال جاك ويلش الذي عمل ببراعة في شركة جنرال إلكتريك شخصاً منشقاً عن الجماعة، فمعظم الشركات ستقوم بالقضاء على مهن ويلش الشاب. فالشركات التي زلت على نحو سيئ أخيراً مثل شركتي جنرال موتورز General Motors وويستنج هاوس Westinghouse لا بدّ أن يكون لديها أشخاص مثل ويلش في مناصبهم.

ولكن في الشركات الآيلة للسقوط تقوم العقلية التي تكافئ السلوك المحافظ المعادي للمجازفات بتولي زمام الأمور اليوم. فهي تكافئ الأشخاص الذين لا يقومون بهز القارب أو مقاومة التغيير القاسي، كما لن تقوم هذه العقلية على الدوام بمعاينة أو نفي أنماط ويلش.

وهكذا فتحنا في حاجة إلى معرفة أكثر عن هذه الشركات التي تسود فيها مثل هذه القيادة الجريئة. كما أننا في حاجة إلى معرفة أكثر من هذا عن كيفية قيام الشركات بصنع القيادة الجريئة كجزء من المؤسسة، لأنهم يميلون إلى القيام بذلك بتطوير مديرين استقلاليين آخرين داخل الشركة.

هل صحيح أن الافتراض هنا يقضي بإمكانية تعلم المديرين الجدد من المدير العام الحكيم والمثقف؟

بداية علينا أن نؤكد أن حجرة الدراسة تكوّن على الأرجح 20% من تطور القائد. (وهو كذلك حتى لو قام المدير العام بتعليم الصفوف)، إذ يغدو مفتاح ذلك هو التدريب الرسمي عندما يتم تزويده بعدد ضخم من الأنشطة التطويرية الأخرى من جلسات التخطيط الإستراتيجي إلى موقع الهدف السنوي. إذ تكمن قوة آندي غروف في شركة إنتل Intel في أن هذا المدير العام كان قد عمل على تطوير مئات من المديرين الآخرين الذين شاركوه في قاعدة كفاءته.

فقد قام مثل هؤلاء القادة برفع أنفسهم عن طريق امتلاكهم لما ادعوه «وجهة نظر تعليمية»، وهي القدرة على توحيد الأحكام الخاصة بالمنتجات والخدمات وقنوات التوزيع والقوى المحركة في السوق وجميع العناصر الأخرى المتعلقة بإدارة الأعمال، إضافة إلى أنها قدرة على صقل هذه المعرفة في العقول الأقل خبرة. فالقادة المحنكون يقومون بتعليم تلاميذهم كيف يطورون أنفسهم بتمثيل وعمل وقيادة مهنهم بعد تلقي إرشاد قيادي متين.

ربما كان «الدليل» الحقيقي على عمل هذه الطريقة على نحو أساسي هو أن المستثمرين في أسواق رأس المال كانوا قد قاموا بمكافأة القادة ببساطة مثل غروف في شركة إنتل Intel، إضافة إلى اندفاعهم إلى صرف المديرين العامين السابقين في شركات IBM وكوداك Kodak وأميركان إكسبريس American Express وأخيراً فقط في شركة آبل كومبيوتر Apple Computer لتسمية القليل منها فقط.

ينبغي للقادة تدريس أكثر من مجرد أساسيات توفير المنتجات والخدمات

لا جدال في هذا مطلقاً، فالقادة الذين راقبناهم قاموا أيضاً بتدريس القيم التي ستتحالف وتدعم أهداف المهنة على الوجه الأمثل، وهم يقومون بتدريس كيفية شحن طاقة الأشخاص الآخرين وحتى لدرجة شحن طاقة منظمة برمتها. وهذا تدريب مكافئ في الأهمية.

تقول إن «المنظمات المنتصرة تقوم ببناء القادة عند كل مستوى» فما هو قصدك بـ «المنتصرة»؟

لقد أعجبت بالتعريف البسيط للاربي سيلدن أستاذ إدارة الموارد المالية في جامعة كولومبيا (وهو الآن مستقيل). باستطاعتك أن تعزز تعريفه الأساسي بعدة طرق، ولكن المرء قد يكون في شدة اليوم ليدعو شركة لا تدرك 16% من العوائد على الموارد الاقتصادية ومن نمو العوائد العليا مزدوجة الأرقام بأنها منتصرة.

هل هناك في جميع الشركات التي قمت بزيارتها أمران أو ثلاثة من الأمور المتفوقة التي يقوم بها القادة بانسجام؟

إن القادة الذين قمنا بدراساتهم، جاؤوا بمقاسات وشخصيات ومستويات عمرية وخلفيات شخصية مختلفة. ولكن هؤلاء القادة فهموا أن الشخص يقود عندما يقوم هو أو هي بإنجاز العمل عبر أشخاص آخرين مع تغيير عقلية الأشخاص أيضاً ورؤية العالم، إذ يتم تحضير الأتباع لتولي زمام الأمور والقيادة بأنفسهم.

هل كان هناك خطة دراسية عامة للمواد التي يقوم مديرون عامون بتدريسها في شركات مختلفة؟

لقد قاموا بالتشديد على الدروس اللازمة التي تلقوها حول إدارة المنظمات، وقاموا بالتشديد أيضاً على القيم الشخصية وقيم المنظمات، وقاموا بتدريس أساسيات خلق أو تطوير قيمة المسهمين (التي عبرها بات الكثير من المديرين حتى المرموقين منهم مفتقدين لمفاتيح الحل)، وقاموا بتدريس طرق التنافس، وقد تكلموا أيضاً عن أهمية امتلاك عاطفة إيجابية في المنظمة وخلق مستوى عال من الطاقة والقوة الحاذقة.

كيف يمكن للمنظمة أن تمتلك «قوة»؟

من المهم جداً أن يتعلموا كيف يديرون الدفة نحو قرارات قوية، وكيف يصنعون القرارات بجرأة وجاهزية، وأن يكونوا قادرين على العيش مع النتائج. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على رؤية الواقع كما هو، وأن يكونوا قادرين على العمل بموجب ما رأوه.

كم من الوقت يستطيع المدير العام تخصيصه في التعليم؟

يقوم قائد مثل لاري بوسيدي في شركة أليد سيفنال Allied-Signal بالتدريس معظم الوقت، حيث يمضي مقدراً ضئيلاً من وقته فحسب في مكان حجرة الدراسة، ولكنه يوفر تغذية راجعة فعلية، ويقوم بالتدريب في بيئات متنوعة كتتبع إستراتيجية ومهنة وفحوص الموارد البشرية.

ويكتب بوسيدي رسائل لكل مدير رئيس، حيث يبعث لهم ثلاث رسائل في العام مانحاً إياهم التغذية الراجعة والتقدير والاقتراحات والنصيحة. فما يكون هذا سوى تعليم أيضاً؟ لذا فعندما أقول إن المديرين التنفيذيين ينبغي أن يكونوا معلمين فأنا لا أتكلم عنهم كونهم أساتذة نمطيين.

هل هذا ينطبق على كل المديرين؟ هل يجب أن يدرّس المشرفون في الخط الأول؟

بالتأكيد انظر إلى الجيش الأمريكي وبعض قواته العملية الخاصة مثل القوات البحرية، حيث يغدو الرجال والنساء أفضل 48000 ألف جندي في العالم. احضر بعمق في برنامج تدريبهم وستجد أن «المعلمين» الحاملين لرتبة رقيب هم من المنضمين إلى القيادة المتطورة، مثلهم مثل الجنرالات والأدميرالات (قادة الأسطول البحري).

ما نوع التسهيلات التي تحتاج إليها الشركة للقيام بالتدريس؟

قامت عدة شركات كبرى بعمل تدريب رسمي مهم في مكان في فندق مستأجر. وأعتقد أنه يقول الكثير عندما تتولى شركة كجنرال إلكتريك

قيادة التزام تطورها بتخصيص عقار حقيقي مثل كروتونفيل -Croton ville، ولكن تطور قادة الغد ليست قضية خيار وفقوس، وإنما قضية انخراط من أعلى مناصب الإدارة.

كيف يمكن للمرء أن يمنع خوف المديرين الجدد من قادتهم كمعلمين؟ لا يمكنك أن تمنع مستوى معين من الخوف من أن يتخلل مثل هذا الإجراء، ولا بد أن نرغب في حدوث ذلك، إذ تعلمت الكثير عندما كنت جزءاً من خبرة «الحدود الخارجية» لشركة جنرال إلكتريك في الثمانينيات. إذ اختارني المعلم لصعود حائط من الفرانيت في بادئ الأمر، وأنا لست متسلقاً للصخر، ولهذا الأمر راودتني الفصّة. فرغم أننا موجهين وآمنين دائماً، فقد اعتقدت «بأن نهايتي قد تكون هناك».

يميل التلميذ المدير الذي يجب عليه القيام بمشروع يدوم مدة 90 يوماً إلى إيجاد إمكانيات اكتساب جديدة كجزء من برنامج دراسة المديرين العامين لقيادة العمل إلى النوع ذاته من الخوف والقلق الطبيعيين. إذ عليه البقاء ساهراً طوال الليل قبل يوم تقديمه لمعارفه واستنتاجاته. وبدأ يفكر في نفسه قائلاً: «قد تنتهي مهنتي غداً»، ولكن البحث كان قد أظهر أن المقدار الصحيح من القلق والخوف من شأنه أن يعزز المعرفة مادام أنه ليس مقداراً كبيراً لدرجة الخلل.

إلا أنه في أي وقت يقدم فيه المدير الناشئ بحثاً أو مكتشفات أو آراء إلى القائد الموهوب، فسيكون هناك مستوى معين من «التقويم» الحاصل، فالمدير العام يحكم على الناس بداية بما يراه.

قمت بالتحدث عن «اللحظات الملائمة للتعليم»، ما هي هذه اللحظات، وما مدى أهميتها؟

من المهم للقادة أن يكتفوا خبرة مهنتهم بهذه اللحظات السحرية من لحظات الانتقال الشخصية لدى حدوث أمر عظيم لهم، وعند استنباط المعرفة الكبرى منها، فتغدو مثل هذه النقاط الانتقالية للمهنة (أو الحياة) لحظات مواتية للتعليم، إذ يحتاج القادة إلى استنباط الحكمة من هذه الخبرات، واجتيازها قُدماً فحسب.

على هذا هل هناك ثمة أمر يمكن التحدث فيه حول قيمة «الروايات» داخل الشركة؟

نعم لطالما كانت الروايات مهمة في أثناء التدريبات كالدين لغرس القيم الثقافية عبر الأجيال، فقد أسهمت هذه الطريقة في العمل كذلك.

ربما تكمن النقطة هنا في أنه سواء أكانت روايات بسيطة أم تخطيطات مهنية صعبة، فلن تتمكن من تكوين منظمة متعلمة إلا إذا كانت منظمة تعليمية منذ البداية. إذ عندما يتشارك المديرون العامون والمديرون الآخرون في دروسهم الاختبارية المثلثي من وجهة نظر تعليمية، فستغدو قوية التأثير.

كانت مهنتك الجامعية كلها عن التعليم، إضافة إلى أن موضوع الكتاب كله عن حاجة القادة إلى التعليم، فماذا عن القول القديم «الذين يستطيعون يفعلون، والذين لا يستطيعون يعلمون»؟

انظر إلى الشركات التي ذكرناها في كتاب «محرك القيادة»،

وانظر إلى القادة الناجحين المشحونين بالطاقة الذين قمنا بعرضهم،
فسترى دليلاً قوياً على أن هؤلاء الذين بإمكانهم التعليم يجب عليهم
القيام بالتعليم، وإنني أود القول أيضاً بوجوب قيامهم بذلك.

