

## التوجه في حقل ألغام موروث

دان سيامبا و مايكل واتكينز

في لحظة يُعدّ الرجل الثاني في الهيئة التنفيذية مستعداً لقيادة الشركة عندما يتنحى الرئيس التنفيذي، في اللحظة الآتية تم فصله أو غادر الشركة سعياً وراء فرص أخرى. ماذا كانت المشكلة؟

تؤكد الأمثلة اللافتة الانتباه أخيراً أن ترك العمل قبل الأوان من قبل الرجل الثاني في الإدارة، هو تأكيد ما تظهره الأبحاث: نصف المديرين التنفيذيين داخل الشركة لم ينجحوا في الوصول إلى قمة هرم الإدارة، تاركين شركاتهم في خمس سنوات، علماً أنه تمت ترقيتهم إلى قمة الإدارة، وكان يُتوقع أن يخلفوا الرئيس التنفيذي. والأكثر إذهالاً هو أن نسبة النجاح لأناس وصلوا إلى موقع الرجل الثاني من خارج الشركة بلغت 24% وقد أصبحوا من كبار رؤساء التنفيذ بعد خمس سنوات. غالباً ما يكون أولئك الذين يصلون إلى المركز الثاني في الإدارة أناساً

موهوبين شديدي الثقة بأنفسهم، ويزخرون بالنشاط -وقد أخذوا فرصتهم في إدارة العمل. إذاً، ما السبب في أن كثيراً منهم يفشلون؟ السبب هو عجز هذا الرجل الثاني في الإدارة عن التحرك في خضم التيارات السياسية والمناورات في الشركة، التي تصدم بعنف كل صاحب حق في المنصب. هذه المشكلات توضحها حالتان:

يتولى أحدهم منصب كبير نواب الرئيس في شركة إلكترونيات على أساس أن يخلف الرئيس التنفيذي. يلتقي هذا الشخص مع الرئيس أسبوعياً طوال الاثني عشر شهراً الأولى، ويناقشان بواقعية كل قرار. يوافق الرئيس على كل الخطوات التي يتخذها نائبه، ويثني على بعض مطالبه الصعبة. بعد أربعة عشر شهراً، يُصدم نائب الرئيس هذا عندما يعلم أنه قد فصل من الشركة.

يكشف أن اثنين آخرين من كبار نواب الرئيس اللذين كانت له علاقات دائمة طويلة بهما قد عملا على تقويض مركزه. شكواهما: إنه كان يسير بسرعة كبيرة جداً في مجالات حددت قواعد سلطتهما.

يعلن قسم الخدمات المالية في شركة فورتشن عن نتائج رائعة؛ في الحقيقة، إنه القسم الوحيد الذي كان ينمو في المؤسسة. تقرر رئيسة القسم، التي كانت تنتظر أن تخلف الرئيس التنفيذي للشركة الأم، وتعلن أن قسمها يحتاج إلى قنوات توزيع أوسع. بعد استطلاع التحالفات الإستراتيجية المحتملة، تستنتج أن قسمها يمكنه تحقيق نمو رائع بإدخال شركة أخرى بحصص في الأسهم، ولكن بعد شهر من تقديم تحليلها إلى الرئيس التنفيذي تم صرفها من الخدمة ووصفت

## التمكن من الاتصال وبناء العلاقة

بأنها ليست ودية للشركة بسبب اقتراحها تخفيض أسهم الشركة الأم لمصلحة شركة أخرى.

لا يكفي أن تتمتع بمهارات إدارية وقدرة على تكوين رؤية ملزمة للمؤسسة. كي يسير في حقل الألغام والمناورات على صعيد تقلبات القيادة، على المدير الطامح إلى منصب الرئيس التنفيذي «بناء تحالفات».

على الذين يصبحون في الموقع الثاني، ويتأهبون للوصول إلى قمة السلطة، تشخيص المشهد السياسي بدقة في شركتهم. ثم عليهم إيجاد كتلة دعم حاسمة وسط قادة لرؤيتهم حول توجه الشركة. نموذجياً، رجال المركز الثاني الناجحون يبرهنون على المهارات الآتية:

يبنون علاقات عمل جيدة مع رئيس الهيئة التنفيذية إقراراً أنه هو الذي يحمل المفاتيح الموصلة إلى منصب الرئيس التنفيذي.

يساعدون نظراءهم على النجاح، حتى إن كان بعض هؤلاء الزملاء يتنافسون للوصول إلى منصب الرئيس التنفيذي. مثل هذا السلوك يُظهر للرئيس التنفيذي وهيئة المديرين أن هذا الرجل الذي يحتل الموقع الثاني في الإدارة يمتلك الثقة بالنفس والنضج الضروريين للمنصب الأعلى في الشركة. وهذا يبني أيضاً رأسمال من العلاقات بين النظراء في المجموعة.

رجال الموقع الثاني يفتحون على المديرين ذوي النفوذ من الدرجة الوسطى في أرجاء الشركة، ويتخذون قرارات مع عدم إغفال حاجات

هؤلاء المديرين. وعن طريق إنشاء الدعم بين المراتب الوسطى في الإدارة، يمكن للذين يقفون في الموقع الثاني أن يتجنبوا إضعاف وتقويض مبادراتهم. إضافة إلى ذلك، يبنون مصداقية بالتصدي لمشكلات مهمة في عمل الشركة ومعالجة قضايا يهتم بها الموظفون. يطالبون أحياناً بأمور لا تحظى بالتأييد من قبل بعضهم، وهي التي يدرك الموظفون أنها ضرورية لنجاح الشركة.

أمر آخر هو أن هؤلاء الرجال يعرفون أي التغييرات التي يجب ألا يطالبوا بها قبل أن يصلوا إلى قمة المسؤولية، لأن هذه التغييرات هي التي تهدد تركة الرئيس التنفيذي أو مستقبل مسانديه الأوفياء.

الطامحون إلى الرئاسة في إدارة الشركة لا ينتقصون ثقافة الشركة الحالية ولا أولئك الذين أسسوا هذه الثقافة، حتى إن كان تكليفهم هو تغيير المؤسسة من نواح جوهرية أساسية.

الرؤساء التنفيذيون للموارد البشرية في الشركة، ومجلس مديريها، والرئيس التنفيذي نادراً ما يكونون في موقع يسمح للخلف بالنجاح. وأخيراً، الرئيس التنفيذي الطموح عليه أن يتولى مسؤولية نقل السلطة ونجاحها. لا أحد يدفع ثمن تركة فاشلة مثل الخلف نفسه. عليه أن يقر بالمشكلة وأن يسعى إلى حلها.