

الرابع والثلاثون دراسة حالة

يحتوي هذا القسم على بعض الأمثلة المختارة من الحياة الحقيقية لحافز التغيير ودراسات الحالة لمبادرات التغيير الرئيسية، بعضها حرفيًا على نطاق عالمي. تم اختيار كل مثال لتوضيح نقطة أو أكثر من النقاط الرئيسية الواردة في الكتاب.

- 1 - تيم والاس وفريق آي بيبلين: حافز التغيير الذي يحول صناعة التأمين على الحياة.
- 2 - مايكل شيرجولد: حافز التغيير الذي يحول صناعة العقارات الأسترالية.
- 3 - مايكل جولد: حافز التغيير ومؤسس «يونيكورن» أنابلان الذي يحول عالم تخطيط الشركات وإعداد التقارير.
- 4 - إطلاق قيمة الموارد البشرية.
- 5 - العولة: مثال جيد على كيفية عدم التحريض على التغيير.

1. تيم والاس وفريق آي بيبلين: حافز التغيير الذي يحول صناعة التأمين على الحياة

يقوم تيم والاس وفريقه بجذب صناعة التأمين على الحياة الواسعة والركل في العصر الرقمي.

لطالما كانت صناعة التأمين، خاصة في الولايات المتحدة، عالقة في حقبة ماضية. حتى وقت قريب جدًا، اتبعت مبيعات التأمين على الحياة عملية يدوية بالكامل ومرهقة ورقية. أوامر مكتوبة بخط اليد للوكلاء ووثائق السياسة المطبوعة وتسليمها بالبريد ثم انتظرت كما لو أن الثورة التكنولوجية التي حدثت خلال العشرين سنة الماضية لم تحدث. كانت هذه الصناعة واحدة من جني آخر فوائد زيادة الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، وتحسين خدمة العملاء، وارتفاع الأرباح ونمو الإيرادات القوي الذي يمكن أن توفره التكنولوجيا.

لقد غير تيم والاس وآي بيبلين كل ذلك.

تقول شركة تيم: «لقد أصبحت التكنولوجيا متاحة لبعض الوقت». لقد كانت هذه الصناعة فقط. تاريخياً، لقد كان حتى الآن وراء بقية العالم في اعتماد واستخدام التكنولوجيا. استغرق الأمر من شخصين مبتكرين داخلياً في الصناعة وأشخاص من خارج الصناعة مثلي للمجيء والقول، «مهلاً، هناك طريقة أفضل تمامًا للقيام بذلك.» 9

تتمثل رسالة أي بيبلين في «إحداث ثورة في الصناعة من خلال إدخالها بشكل كامل ومتحمس عبر الإنترنت وفي السحابة». وهذا هو بالضبط ما فعلوه.

من خلال مقرها الرئيسي في إكستون، فيلادلفيا وستة مكاتب أخرى في جميع أنحاء العالم (شلتهم (المملكة المتحدة)، وفورت لودرديل، وهنترفيل، وفيلادلفيا، وسولت ليك سيتي، وفانكوفر)، تعمل تقنية أي بيبلين على تحويل كل جزء من شركات التأمين، والموزعين، والمنتجين، والمستشارين على حد سواء. تمكينهم جميعاً من تسويق وبيع ومعالجة التأمين بشكل أسرع وبدون أخطاء.

قبل ثورة أي بيبلين، كان متوسط بوليصة التأمين في الولايات المتحدة يستغرق ما يصل إلى 55 يوماً للمعالجة من التطبيق إلى التبريد. مع تطبيقات أي بيبلين، يمكن إجراء كل ذلك في جزء صغير من ساعة إلى أسبوعين (للحالات المعقدة). إن عملية أي بيبلين ليست فقط كفء وفعالة وخالية من الأخطاء تمامًا تقريباً، بل إنها تقضي تمامًا على المبيعات المفقودة بسبب «التسرب» من العملاء في الماضي، وقد فقد الكثير من العملاء صبرهم بسبب العمليات اليدوية التي لا تنتهي أبداً والتي كانوا مضطرين إلى تحملها.

البدايات من المرآب

مثل الكثير من الأفكار الرائعة والشركات المبتكرة، بدأ كل شيء في المرآب. في عام 1995، كان بيل أتلي Bill Atlee مؤسس أي بيبلين ووكيل تأمين، ومثل كل مندوبي مبيعات التأمين، كان يغرق في بحر من الورق. كل شركة تأمين لديها نماذج طلب خاصة بها؛ كان لكل ولاية لوائحها الخاصة. كانت متابعة كل مجموعة من المنتجات التي يتم

إطلاقها على صناعة الحياة الأمريكية كل أسبوع مهمة مستحيلة، خاصة وأن قواعد الاكتساب الخاصة بكل شركة كانت مخبأة وراء عباةات من الغموض والمؤامرة. كيف يمكن أن يكون متأكدًا من أنه حصل على أفضل صفقة لعملائه؟ كان مقدار الوقت الذي أهدره للتقدم بطلب للحصول على سياسات قد يستغرق أسابيع، وغالبًا ما يتم رفضه فقط، مثارًا للغضب وسيئًا بالنسبة إلى الجميع. يجب أن تكون هناك طريقة أفضل.

لذا، توصل بيل إلى أقلامه الملوّنة له ولوحة الرسم البياني، وبدأ العمل مع فريق صغير لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء مستودع مركزي على الإنترنت لنماذج الطلبات الخاصة بالصناعة، وإرشادات الاكتتاب ومعلومات المنتج. فقد وُلد «خط أنابيب الإنترنت».

أوضح بيل ان الأمر «في البداية، كان الأمر أشبه بمحاولة بيع شخص ما أول جهاز فاكس». حتى يتمكنوا من رؤيته واستخدامه، يمكن أن عدد قليل جدا من الناس تصور ما كنت أحاول خلقه. كنت في وضع Catch-22 الكلاسيكي. بدون الحصول على استثمارات شركات التأمين عبر الإنترنت، لم أستطع جذب أي موزعين. بدون الموزعين، لماذا تهتم شركات النقل بإعطائي أشكالها؟ لكن وصلنا إلى هناك حاملة واحدة وموزع واحد في وقت واحد.

في عام 2002، انضم لاري بيران Larry Berran للمساعدة في الحصول على بعض الانضباط في المكتب الخلفي للشركة ولتسريع جهود المبيعات والتسويق. وقال بيل «أنا صاحب الأفكار وأحد رجال مبيعات التأمين». كنت بحاجة إلى شخص ما للمساعدة في تنظيم الأعمال والانتقال. مع وجود لاري على متن الطائرة، أوضحنا منتجاتنا وخدماتنا، وجذبنا 18 مليون دولار من تمويل رأس المال الاستثماري ونمت الأعمال إلى حوالي 29 موظفًا وتبلغ مبيعاتها السنوية 7 ملايين دولار.

بعد ست سنوات، جذبت آي بييلين بعض الاهتمام الإضافي لرأس المال الاستثماري وتم التعاقد مع تيم والاس لقيادة الشركة في الوقت المناسب. وقال بيران: «كنت سعيدًا جدًا لتولي تيم منصب الرئيس التنفيذي». لقد طور شركات تكنولوجيا رائدة في السوق من قبل. كان يعلم ما يجب القيام به. لقد كان شخصًا يمكن أن أتعلم منه.

وقال مايك ديبيانو Mike DiPiano، الذي شغل منصب الشريك الإداري لشركة نيو سبرينغ وعضو مجلس إدارة آي بييلين، «لقد كنت أعرف تيم لمدة ثلاث سنوات تقريبًا، وقد كان لي دور فعال في تعيين تيم والاس في قيادة الشركة. إنه يركز بشدة على الجوهر الحرج الذي تحتاجه الشركة. يقوم بعمل رائع لفهم شعبه ووضعهم في أماكن جيدة. إنه يعرف كيفية تخصيص الموارد، الرأسمالية والبشرية. وهو صادق جدًا، مما يجعله قائدًا جيدًا. لذلك اعتقدنا أننا سنوجه له مكاملة ونرى ما إذا كان هذا شيئًا سيهتم به»⁹.

بعد إجراء بحثه، عاد تيم والاس إلى مايك ديبيانو بحكمة: 'مايك، لديك فرص هنا. لديك صناعة مجزأة. معظم شركات البرمجيات عبارة عن منصة لبيع ليمونادة، وهي تقدم شركات بمليارات الدولارات. تقوم هذه الشركات الصغيرة بتشغيل أنظمة مهمة للمهام الكبيرة. هناك فرصة كبيرة هنا لتنمية شركة برمجيات كبيرة⁹. وهذا بالضبط ما قام به.

تحت قيادة والاس، تعاظمت آي بييلين. بعد ثماني سنوات من وصول تيم، تجاوزت إيراداتها السنوية الآن 110 ملايين دولار، وتوظف 500 شخص في سبعة مكاتب في جميع أنحاء العالم. إنها الآن أكثر بكثير من مجرد مكتبة منتجات عبر الإنترنت - فهي توفر عروض أسعار كاملة ورسومات توضيحية وتغطية تلقائية وتطبيقات تلقائية وخدمات بيانات وتوصيل إلكتروني وحلول الوفاء لأكثر من نصف مليون وكيل ومستشار تأمين و850 موزعًا وحوالي 120 شركة تأمين في الولايات المتحدة وحدها. يتكامل نظام SaaS الخاص به مع أكثر من 800 موقع، بما في ذلك أكبر البنوك في الصناعة، والأسلاك السلوكية، وتجار الوسطاء، وموزعي التأمين. وبطبيعة الحال، فهو مستودع وقفة واحدة للصناعة لمئات الآلاف من أشكال التأمين - التي لا تزال تختلف من شركة إلى أخرى، وفي كل ولاية، من خلال مجموعة معقدة من المتطلبات التنظيمية.

تعد أي بيبلين واحدة من أكثر شركات البرمجيات كخدمة (SaaS) software as a service إثارة في الولايات المتحدة وفازت بمجموعة من الجوائز المرموقة والمستحقة بما في ذلك جائزة أفضل تقنية PTFS لعام 2016 وجائزة Corporate LiveWire 2016 للابتكار والتميز، جائزة PACT Enterprise Awards لأفضل شركة تكنولوجيا لعام 2015، جائزة Red Herring Global 100 لعام 2014 (المقدمة إلى أفضل 100 شركة خاصة في جميع أنحاء أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا)، جائزة Marcum لمخترع عام 2014، جائزة الإستراتيجية الرقمية لعام 2014، جائزة حلول التأمين لعام 2014؛ كما أن الرئيس التنفيذي في فيلادلفيا فاز خمس مرات من SmartCEO في 2014.

عند اختيار الرئيس التنفيذي لهذا العام، بحثت SmartCEO عن الرؤساء التنفيذيين الذين هم القادة الحقيقيون بين أقرانهم. أكثر من إيرادات الشركة والأرباح وشعبية المجتمع، فقد أثبت الرؤساء التنفيذيون في SmartCEO سجلًا حافلًا بالابتكار وجلب قيمة إلى السوق. إنها تقود أكثر من مجرد شركات. أنها تؤدي الصناعات في اتجاهات جديدة.

رجل أعمال طبيعي

كان تيم داثما رائد أعمال، بدءًا من جولة ورقية قبل الفجر لتقديم صحيفة بيتسبرغ بوست جازيت كطفل في المدرسة. عمل عمله كعلبة للجولف، بار العطاء ورئيس الطهارة في نادي الغولف المحلي بتمويل دراسته الجامعية. حتى يومنا هذا، يجب الطبخ للعائلة والأصدقاء.

في عام 1983، أطلق تيم وشقيقه توم مجموعة Waldec، وهي واحدة من أوائل شركات بيع أجهزة الكمبيوتر في بيتسبرغ. كان هذا عندما خرجت أجهزة الكمبيوتر الشخصية للتو. يقول والاس: «لم يكن أحد يعرف ماذا يفعل بهم». توسع عملاء والديك في النهاية ليشملوا حديد الولايات المتحدة، بنك ميلون، PNC والمركز الطبي لجامعة بيتسبرغ. يقول والاس: «بعد عشر سنوات، بعنا أول شركة لبضع مليون دولار». «لقد فكرنا، هذا بالتأكيد يدق العمل من أجل شخص آخر.»⁹

ثم شارك في تأسيس XLConnect Solutions، التي باعها إلى زيروكس في عام 1998 مقابل 420 مليون دولار. شغل لبعض الوقت منصب الرئيس التنفيذي لشركة XeroxConnect التي تمت إعادة تسميتها.

قبل انضمامه إلى أي بيبلين في عام 2008، أصبح الرئيس المؤقت ومدير العمليات في MEDDecision، وهي شركة برمجيات طبية انخفض سعر سهمها من 10 دولارات للسهم الواحد في عام 2006 إلى أقل من دولارين. في غضون بضعة أشهر، ساعد تيم في تحقيق الاستقرار للشركة وتجهيزها للبيع لشركة شيكاغو لخدمات الرعاية الصحية مقابل 121 مليون دولار، أو 7 دولارات للسهم الواحد.

في اللحظة التي انتهى فيها بيع MEDDecision، انضم تيم إلى أي بيبلين وبدأ في توسيع نطاق الأعمال. في عام 2012، جمع 71.4 مليون دولار من رأس المال الاستثماري، مما جعل أي بيبلين في المرتبة رقم 8 في قائمة أكبر صفقات رأس المال الاستثماري في البلاد لهذا العام. في عام 2015، استحوذت شركة Thoma Bravo التي تبلغ تكلفتها 8 مليارات دولار على 100٪ من أي بيبلين. وقال هولدن سباهت Holden Spaht، الشريك الإداري في ثوما برافو Thoma Bravo: «أي بيبلين يحدد ما نبحث عنه في فرصة استثمارية». تعتبر الشركة رائدة في السوق من خلال تقديم المنتجات المهمة المهمة ولديها فرصة قوية للنمو من الهجرة المستمرة لتطبيقات التأمين على الحياة من الطباعة إلى الرقمية»

قيم والاس: حافز التغيير

يقود التغيير بشكل طبيعي إلى تيم. على سبيل الغريزة، فهو يضم تقريباً كل عنصر للتغيير الناجح الذي أشرت إليه في هذا الكتاب. إنه يعطي موظفيه ومساهميه وعملاءه وضوحاً تاماً إلى أين تذهب الشركة ولماذا. تبدأ أعماله دائماً بالعملاء: يوجد أي بيبلين لتحسين التجربة والاقتصاد والنتائج لشركات التأمين والوكلاء والمستهلكين النهائيين الذين تخدمهم جميعاً. انه يشارك مع الناس على جميع مستويات المنظمة. في الواقع،

كان لديه بطاقات فلاش مطبوعة مع اسم كل موظف وصورة حتى يتمكن من حفظ بالضبط من كان الجميع. من الطبيعي أن يجد المحفزات العاطفية لكل شخص في المنظمة - للتأكد من أن كل موظف مستعد حقًا للتغيير. إنه يتأكد من أنهم يتوقعون أكبر عدد ممكن من الآثار المترتبة على التغيير. لقد طور فريقًا قياديًا قويًا وموحدًا ولا يتزعزع من حوله وقد عمل معهم لتطوير ثقافة منفتحة وصادقة وجاهزة للتغيير في جميع أنحاء الشركة.

يقود تيم بالأمثلة. سوف أتفوق على أي شخص. أنا في مكثي من الصباح من الساعة 6:30 وأحب ما أفعله. إذا لم أفعل ذلك، فسأفعل شيئًا آخر.⁹

تيم علني ومباشر ويتوقع أن يدعمه موظفيه. أخبرك بالحقيقة الجاحمة، سواء أراد الموظفون سماعها أم لا. غالبًا ما تدخل الشركات التي يكون فيها أكبر المشكلات في الحيز الذي لا يريد أحد التحدث عنه. لكنني أتحدث عن أي شيء.⁹

إنه لا يتهاون أبدًا: 'لا يمكننا أبدًا الوقوف صامدين. نحن نسعى دائمًا لتحسين عروضنا وخدماتنا ووصولنا وعلاقات عملائنا للحفاظ على مكانتنا كرواد في السوق، نحتاج إلى أن نبقى حذرين ومدركين أن منافسينا يتطلعون دائمًا لإيجاد طريقة لإبعادنا عن الراحة.'

تيم متفائل بشكل مُعَد: 'أؤمن بمحاولة إنشاء بيئات إيجابية حقًا. أفضل نصيحة مفردة يمكنني تقديمها لشخص ما هي أن تحيط نفسك بأشخاص إيجابيين. الناس السليبيون سوف يعطلون ويدمرون الوضع برمتهم.'⁹

ويعيش أيضًا وفقًا لقيم الشركة ويتوقع من كل شخص آخر أن يفعل الشيء نفسه. «أخذها في الاعتبار من خلال قيمنا الأساسية وأقول: «إذا لم تكن هذه القيم لها صدى معك، إذا كنت لا تؤمن بهذه الأشياء، فالرجاء المغادرة، لأنك لن تكون سعيدًا هنا.»⁹

إنه يكتب حوالي 500 ملاحظة شكر سنويًا لموظفيه عندما يذهبون إلى أبعد من ذلك. «لا أستطيع أن أخبرك عن مدى معنى أن يحصل الناس على مذكرة شكر مكتوبة بخط اليد بدلًا من رسالة بريد إلكتروني.»⁹

وهو يبنّي شركاته «من دعم العملاء». «إذا كنت ستنجح، فيجب عليك إنجازها.»⁹

لم يمكن «تيم والاس» من مجرد تحويل فكرة الشركة الجيدة إلى شركة رائدة في السوق. قام، بالاشتراك مع فريق آي بييلين، بتحويل الصناعة بأكملها.

وقال تيم «لقد بدأنا للتو». رغم أننا حققنا بعض الطرق الممتازة، إلا أن الغالبية العظمى من بوالص التأمين على الحياة لا تزال تتبع عملية يدوية مكلفة. تمتلك آي بييلين القدرة على أن يكون ثلاثة أو أربعة أضعاف حجمها الحالي ربما أكبر.

بالنظر إلى أن الشركة قد نمت 15 ضعف في السنوات الـ 15 الماضية، وهذا هو التنبؤ تمامًا. ولكن في ضوء حجم السوق، حقيقة أن العميل هو في صميم هذه الشركة الممتازة، ووضوح هدفها، ووضوح إستراتيجيتها، وافتقارها التام إلى الرضا عن النفس ومهارات قائد التغيير الشهير على رأس، أتوقع أن يستمر نجاحهم بالكامل. وستكون صناعة التأمين على الحياة بأكملها أفضل حالًا كنتيجة لذلك.

2. مايكل شيرجولد: حافز تغيير العقارات؛

مايكل شيرجولد هو قوة الطبيعة.

إنه متفائل دائم وابدأ ومتحمس بشكل لا حدود له. هو أيضا محوّل صناعة العقارات الأسترالية.

وهو ليس حتى رجل أعمال عقارات.

مايكل هو واحد من أكثر المديرين الذين يبحثون عن العمل. إن قضيت معه ساعة لن تصدق فقط أنه يمكنك تحقيق أكثر مما كنت تتوقعه من قبل، يمكنك أيضًا معرفة كيفية القيام بذلك. كما يجب أن يقول، «قوة الفكرة في تنفيذها.» يعني مايكل أن كل شيء هو النتائج.

لكن مايكل يفعل أكثر من مجرد تسخير قوة التفكير الإيجابي. إنه يساعد عملائه على تصديق أنفسهم بقدراتهم على النجاح ومن ثم يعطيهم الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك.

سقط مايكل في العقارات. بدأ أول مشروع رياضي له في اللحظة التي غادر فيها المدرسة في أواخر عام 1980. بدلاً من اختيار الجامعة، حصل على دراجة نارية من كوينزلاند وعمل في توزيع الجرائد، وحوّلها إلى مشروع ناجح. لم يكن يعرف شيئاً عن النشر، ولكن بصفته بطل الدولة في موتوكروس للشباب، كان يعرف كل شيء عملياً عن الدراجات النارية. بعد سنوات قليلة باع المجلة من أجل تحقيق ربح وحول انتباهه إلى تعلم كيفية البيع، وكانت المنطقة التي اختارها هي العالم الناشئ لأجهزة الكمبيوتر الشخصية، فخطوته التالية سوف تغير حياته. وجد شركة كندية تنتج أنظمة مبتكرة لإدارة الوقت وحصلت على امتياز لأستراليا. في الغالب يمكن رؤية كل رجل أعمال ثانٍ في منطقة الأعمال المركزية في سيدني وهو يتجول في جميع أنحاء المدينة مع ملف «مدير الأولويات» المطوي تحت أذرعهم وقد درب مايكل شير جولد كل واحد منهم.

أحد هؤلاء المتحولين الجدد في إدارة الأولويات كان سمسار عقارات شاباً يدعى جون مكجراث John McGrath، صاحب وكالة جديدة في شرق المدينة. بعد تحويل جميع موظفيه إلى «مديري أولوية»، سأل جون مايكل عما إذا كان قد أجرى تدريباً على المبيعات. لم يكن هناك من يفوت فرصة ليقول، «نعم»، كان رد مايكل الفوري، «بالطبع!» لقد كان مدرساً رائعاً و مندوب مبيعات كبير؛ بالطبع يمكن أن يقوم بتدريب المبيعات!

كان تدريب المبيعات ناجحاً جداً. شرع جون في برنامج للاستحواذ والنمو على مستوى البلاد، وقام مايكل شير جولد بتدريب كل من مديري المبيعات وفريق المبيعات الجديد. قام جون مكجراث بتطوير نشاطه التجاري سريعاً ليصبح أكبر شبكة عقارية في أستراليا، وكما نمت شبكة جون، نمت كذلك مخزون مايكل. بالنسبة للتدريب على المبيعات، أضاف التفاوض، وتطوير الأعمال، وإدارة الممارسة، وإدارة الأفراد، وقيادة الأفراد، وتحفيز الأفراد... لم يكن مديرو ووكلاء مكجراث مجرد مندوبي مبيعات جيدين؛ كانوا رجال أعمال جيدين. كتب جون بعد ذلك الكتاب الأكثر مبيعا عن التجربة التي كرس فيها مايكل جزء كبير من نجاحه. انتشر عمل مايكل ضمن أصحاب الوكالات العقارية في جميع أنحاء البلاد في الحصول على قطعة من سحر شير جولد.

أراد مايكل أن يفعل أكثر من تعليم أصحاب العقارات كيفية البيع. أراد تغيير الطريقة التي يعملون بها. أراد مساعدتهم على تحسين الطريقة التي يديرون بها أعمالهم. أراد تحويلهم إلى رجال أعمال أفضل. أراد تمكينهم من تحقيق تطلعاتهم الشخصية. أراد مساعدتهم على أن يفعلوا الشيء نفسه من أجل موظفيهم. أراد تحويل الصناعة.

لدى وكلاء العقارات سمعة في مساعدة الناس على بيع ممتلكاتهم، والحصول على أكبر قدر ممكن من المال من المشتري ثم المضي قدماً. ليس هذا نموذجاً تجارياً مستداماً حيث إنه يقلل من سوق وكيل إلى ربع إمكاناته. باعة اليوم هم مشترو الغد، والعكس صحيح. سوف يفكر المشتري الذي دفع أكثر من اللازم مرتين في العودة إلى الوكيل المعني.

تعتمد الأعمال الناجحة على تكرار العملاء وكلمة شرف. في لعبة العقارات، هذا يعني معاملة كل من البائع والمشتري بشكل جيد لبناء السمعة للنزاهة والخدمة.

علاوة على ذلك، ليس لمجرد أن مندوب المبيعات جيد أنه رجل أعمال جيد. وكما هو الحال بنفس القدر في العديد من الصناعات الأخرى، فإن مديري العقارات هم مندوبي المبيعات الأساسيين. ومع ذلك، عندما تدير عملك التجاري، فأنت بحاجة إلى أن تكون أكثر من مدير مبيعات الشركة. يجب عليك أيضاً أن تكون الرئيس التنفيذي، مدير التسويق، المدير المالي، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، المدرب الرئيسي، مدير الأفراد والقائد.

عرف مايكل هذا من خلال تجربة شخصية. كان يعلم أيضاً أن الصناعة كانت مليئة بأصحاب الأعمال الذين كانوا يصرخون طلباً للمساعدة وأن الأدوات التي طورها مع مكجراث كانت قابلة للتطبيق على كل وأي وكالة في البلاد.

وهكذا ولدت شبكة النتائج العقارية، مع رؤية أن تكون «الشبكة الأكثر ديناميكية من الوكلاء العقاريين الذين يتطلعون إلى التفكير والذين وضعوا معياراً جديداً في مهنة العقارات».

على مدار العشرين عاماً الماضية، كان مايكل في مهمة لتغيير حياة الوكلاء العقاريين وعملائهم أو على حد تعبيره: 'لبناء أفضل نظام لدعم الأعمال التجارية يخلق لأعضائنا نتائج رائعة في أعمالهم والحياة الشخصية'.

تضمن شبكة النتائج العقارية أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الشركة الإستراتيجية الصحيحة والهيكل المناسب والمعايير الصحيحة والأنظمة المناسبة والمهارات المناسبة والخدمة المناسبة والدعم الصحيح للوقوف في سوقهم بطريقة غير إيجابية وإيجابية.

نمت شبكة النتائج العقارية لتشمل 70 مكتبًا من مختلف أنحاء أستراليا ونيوزيلندا و1400 مدير ومديري مبيعات ووكلاء ومديري عقارات. في أي فترة 12 شهرًا، يفوز أعضاء شبكة النتائج العقارية بحوالي 13000 قائمة، ويبيعون 11000 عقارًا تزيد قيمتها على 9 مليارات دولار، ويديرون ما يزيد عن 32000 عقارًا لعملائهم.

وأوضح مايكل أن «أحد أسرار نجاح الشبكة هو تفردنا». «بمجرد أن نبدأ العمل مع وكالة، فإننا لا نعمل مع أي وكالات أخرى في مجال تسويقهم الأساسي».

«الثاني هو أننا ندعم استقلالية وفردانية كل من أعضائنا».

«والثالث هو» تأثير الشبكة؛ «حقيقة أن جميع أعضائنا تتشارك الرؤية والتعلم من بعضهم البعض. شبكة النتائج العقارية هي مجموعة من الوكالات عالية الأداء، مكرسة لتحقيق نتائج رائعة ومساعدة بعضها البعض على النجاح».

«الرابع هو جودة التدريب والتطوير الذي نقدمه ونطاقه وتنوعه. هذا هو عمل الموظفين. يعتبر تطوير الموظفين هو المفتاح لتحقيق التغيير التدريجي في أداء الأعمال بدءًا من تطوير القيادة وتخطيط الأعمال». كما أقول للمديرين الذين يعملون معنا، «لن يتفوق عملك أبدًا على قيادتك».

العناصر الأساسية الأخرى للشبكة هي تطوير الفريق، قاعدة معارف واسعة وعميقة، الأنظمة والموارد، خدمات العلامة التجارية والتسويق والاعتراف والجوائز، وما يسميه مايكل «المنتجات»، بما في ذلك البث الأسبوعي عبر الإنترنت «الزخم»، والنصائح الإخبارية الإلكترونية الأسبوعية ومكتبة من مواد الفيديو عالية الجودة تغطي مجموعة واسعة من مواضيع تعزيز الأعمال.

في الآونة الأخيرة، تم توسيع نطاق عروض شبكة النتائج العقارية، مع موظفي شبكة النتائج العقارية، وهي خدمة توظيف متخصصة، وخصومات وشراء شبكة النتائج العقارية.

شبكة نتائج العقارات هي نموذج أعمال رائع، حيث تركز بالكامل على تمكين عملاءها العقاريين كي يكونوا أكثر نجاحًا.

سألت المدير الإداري لشبكة النتائج العقارية، شين ماكلوكس Shane McLucas عما يمكن أن تفعله الأعمال حتى تكون أكثر نجاحًا. فكان رده الفوري: «كلون مايكل».

هذا تحدي مشترك لجميع الاستشارات الناجحة حول كيفية الاستفادة من المدير الرئيسي للشركة. تواجه الشركات الاستشارية العالمية نفس المشكلة: يشتري العملاء من الشريك الرئيسي ولديهم عقود من الخبرة ولكن يتم تسليم العمل بالفعل من قبل الآخرين. أو، كما اعتاد عملاء اندرسون للإستشارات الوصفه، «يقوم البالغ ببيع الشركة ثم تظهر الحافلة المدرسية للتسليم».

من أجل التغلب على العقبة التي لا يمكن إنكارها وهي أن هناك مايكل شيرجولد فقط، أنشأت شبكة النتائج العقارية برنامجًا صممه ثم طوره ونفذه مايكل، لكنه استفاد من وقت مايكل بأكثر قدر ممكن.

يسمح الإنترنت لمايكل أن يكون متاحًا عند الطلب عبر مقاطع الفيديو المسجلة مسبقًا، والندوات المباشرة، وبالطبع منتجات الزخم والنصائح الإلكترونية الأسبوعية. إنه يقوم بعدد كبير من الندوات وورش العمل الجماعية والعديد من جلسات التدريب الفردية الخاصة به عبر مؤتمرات الفيديو. وبالطبع أوضح شين إنه متاح أيضًا للتدريب الشخصي، ولكن بسعر أعلى من سعره. «يشتري عملاؤنا برنامجًا بدلًا من وقت مايكل نفسه».

انهم يحبون مايكل. فيما يلي بعض التعليقات من كادر شبكة النتائج العقارية الخاص بمعجبيه:

« أشعر أن أفضل كلمة لوصف مايكل كشخص يعمل هي كلمة «حقيقية». اهتمام حقيقي في تحسين الصناعة. اهتمام حقيقي في تحسين الفرد. كريس والش Chris Walsh، نيوتن العقارية.

• لقد عملت أنا وفريقي مع مايكل منذ ما يقرب من تسع سنوات، وفي رأيي لا يوجد مدرب آخر في هذه الصناعة في أستراليا أو نيوزيلندا. مايكل في الطليعة ويقدم ترقيات ومبادرات جديدة مع الوضوح الذي يمنحنا ميزة إستراتيجية على منافسينا. ريتشارد يونغ Richard Young، وكلاء Caporn Young العقارية.

• لقد كان له دور فعال في إنجازات مجموعتنا ونجاحها الذي وضع مارشال وايت Marshall White في مكانه الحالي. كان مايكل يقوم بالتدريب والإرشاد جميعًا في الأوقات الجيدة والسيئة، كان يتعاطف مع كل شخص وكل واحد داخل منظمنا، كانت مساهمته لنا جميعًا لا تقدر بثمن ولا يمكن قياسها. إن قيادة مايكل وشغفه وتفانيه في تحقيق النجاح لموظفينا ومعايير الخدمة الخاصة به لا تجعله مدربيًا مدهشًا في مجال العقارات فحسب، بل إنه من أكثر المدربين نجاحًا في أستراليا جون بونجورنو John Bongiorno، مارشال وايت.

لا يرضى عن نفسه أبدًا

لكن مايكل وشين لا يقيدان اهتمامهما «ببساطة» بتحويل الأعمال التجارية وحياة بضعة آلاف من وكلاء العقارات، إنهم يستهدفون الآن الصناعة بأكملها ساعين إلى كسر احتكار بوابات الإدراج الكبيرة التي تهيمن على سوق الصناعة. إنهم مستشارون ومساهمون مبدئون في تطبيق «follow-it»، هي خدمة جديدة للهاتف المحمول تهدف إلى تقليل تكلفة الإعلان عن عقار من سعره الفلكي الحالي وربط المشتريين مع الوكلاء مباشرة. وصف مايكل «follow-it» بأنه يشبه الفيسبوك للعقارات يمكنك متابعة المنزل أو الشارع أو الحي أو الوكالة أو الوكيل والحصول على معلومات الوقت الفعلي إلى تطبيق Follow-It الخاص بك.

تكلف عملية إدراج وتسويق منزل في أستراليا أكثر مما ينبغي بسبب وجود احتكار بين أكبر موقعين للإدراج، Domain.com.au و Realestate.com.au. يمتلك ناشرو صحيفة سيدني مورنينج هيرالد The Sydney morning herald وميلبورن آيج the Melbourne age ومجلة أستراليا المالية ومجموعة فيرفاكس ميديا Fairfax media المجال، مدركين أن الويب لديه القدرة على القضاء على أعمال الإعلانات المبوبة الخاصة بهم. وقد تم مؤخرا تقدير قيمتها 1.3 مليار دولار. إن Realestate.com.au هو النسخة الأكثر هيمنة لمردوخ لنفس الشيء. وهي مدرجة في سوق الأوراق المالية الأسترالية برأس مال يبلغ 6.9 مليار دولار.

ستكون معركة follow-it في أيديهم! تعد فيرفاكس ونيوز كورب news corp خصمين مخيفين وسيفعلان أي شيء للحفاظ على هياكل التسعير وهيمنة السوق. هذا هو السبب في أن فريق Follow-It قد وضع خدمته كمكمل للبوابات الكبيرة. ولكن ما إذا كان سيتم إنهاء خدمة Follow-It التكنولوجية من خلال رجال الأعمال الكبار، أو المكتسبين منهم أو يتحقق في الواقع ما يبدو مستحيلًا ويخلق بديلاً حقيقياً للوكلاء وأصحاب المنازل تخلق الاحتمالات اختلافا كبيرا في هذه الصناعة.

و«إن إحداث فرق ودعم تحويل حياة الموظفين» هي القوة الدافعة التي تحفز مايكل شير جولد كل يوم.
هذا هو ما يجعله حافز للتغيير.

3. مايكل جولد وأنا بلان : «يونيكورن» المملكة المتحدة الجديد

تعد أنا بلان واحدة من أحدث يونيكورن بريطانيا، أي شركة تكنولوجيا بقيمة تزيد عن مليار دولار.

قبل عشر سنوات، كانت الشركة عبارة عن رجل واحد؛ مؤسسها، عالم الكمبيوتر في نيويورك، مايكل جولد. لقد أمضى أول عامين ونصف في تصميم الهيكل الفني وتشفير محرك الحساب قبل أن يعين حفنة من المبرمجين الإضافيين. في عام 2010 كان أول عميل مستعد للمشاركة. سرعان ما تم اتباع ماثلي، Pandora، HP، McAfee، Kimberely Clark، Aviva.

اليوم، تضم الشركة أكثر من 700 موظف مع وجود خطط للتوسع إلى 800 موظف بنهاية نفس العام، استخدم 17 مكتباً في جميع أنحاء العالم، بها في ذلك المقر الرئيسي العالمي في وادي السيليكون، وأكثر من 600 عميل عالمي، وأكثر من 100000 شخص البرمجيات وعائدات الإيرادات تجاوز أكثر من 100 مليون دولار في السنة. حصلت على أكثر من 240 مليون دولار في تمويل رأس المال الاستثماري، وحصلت عليها مجلة فوربس من أفضل 100 شركة سحابة في العالم.

لماذا انتشرت أنابلان؟

لأنها تحول الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات التجارية. انها بهذه البساطة وهذا العمق. تمنح أنابلان قادة الأعمال القدرة على فعل شيء لم يلمحوا به سابقاً؛ انها تمكنهم تماماً من فهم عواقب مبادرات التغيير الجديدة وإستراتيجيتهم وعمليات الاندماج والشراء والتنبؤ بها بدقة قبل اتخاذ قرار.

يقول مايكل جولد إن فهم الآثار المترتبة على القرارات أمر مهم في اتخاذ القرارات الجيدة، مردداً مشاعره في الفصلين 3 و 13 من هذا الكتاب تماماً. ومع ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة متعددة الجنسيات، كان هذا مستحيلاً تقريباً نظراً للهندسة المختلطة للأنظمة القديمة المنفصلة والتي يتعين عليها من خلالها التنقل. تم تصميم محرك الحسابات الأساسي في أنابلان لتمكين قادة الأعمال من تصميم نماذج «متطورة للغاية» عبر مجموعة كبيرة ومتعددة الجوانب من البيانات بسرعة البرق. يمكنه معالجة عشرات المليارات من خلايا البيانات مع إعطاء المستخدم استجابة ثانوية.

يمكن لدورة تخطيط الأعمال للشركات متعددة الجنسيات أن تستغرق عدة أشهر. بالنسبة لعدد كبير من المنظمات، يتم التعامل في معظم العام بالتخطيط للمنظمة التالية. كانت هذه هي المشكلة الدقيقة التي حولت HP إلى أنابلان لحلها. بدأت عملية تخطيط عرض أسعار المبيعات قبل ثلاثة أشهر من نهاية العام، وغالباً ما لم تلتق فرق المبيعات بخطابات التعويض حتى نهاية الربع الأول. عملية تحديد أهداف المبيعات من أعلى إلى

أسفل عبر المناطق الجغرافية والأقاليم والأسواق؛ سيستغرق تلقي التعليقات من أسفل إلى أعلى من فرق المبيعات والإحالة المرجعية إليها كلها مع التصنيع واللوجستيات من خمسة إلى ستة أشهر. حتمًا ونظرًا لحقيقة أن العملية بأكملها قد أجريت باستخدام مئات جداول البيانات المنفصلة، قد كان ذلك صعب للغاية لمعرفة ما إذا كانت البيانات دقيقة؛ الكثير من الحروف قد تحتوي على أخطاء وقد تستغرق أسابيع وشهور حتى يتم الانتهاء منها.

بعد مراجعات نصف العام وعطلة الصيف، كان الوقت قد حان لبدء كل شيء مرة أخرى. كان لا بد من طريقة أفضل.

في فبراير 2013 وقعت HP عقدها مع أنابلان. كان نظام تخطيط الحصص الجديد مباشرًا بعد خمسة أشهر. تلقى مندوبي المبيعات خطابات التسعير والمكافآت الخاصة بهم في بداية العام. قال سو بارسميان Sue Barsamian، نائب الرئيس المبيعات غير المباشر في HP «لقد كنت في HP لمدة ثماني سنوات ولم أكن أرى بداية لهذا العام إلا بفضل أنابلان». ولكن لم تكن فقط القدرة على تحديد حصص المبيعات بفعالية وإنتاجية ودقة هي التي جذبت HP إلى أنابلان، بل كانت أيضًا السهولة التي سمح بها النظام لهم بالتعديل الفوري عندما تغيرت الظروف كما يفعلون دائمًا. يتغير ويتبدل مندوبي المبيعات، تتقلب العملات، تتغير تواريخ إصدار المنتج... حصص المبيعات يجب أن تتغير. وأعلن سو «أن أنابلان تجعل هذا الأمر أسهل في الإدارة والمراقبة». لكن أحد أكبر الفوائد غير المتوقعة لـ HP هي القدرة على استخدام قدرة أنابلان التحليلية للحصول على نظرة ثاقبة من البيانات الموجودة في نظام أنابلان». أضاف سو «ساعدتنا أنابلان على اكتشاف ما كان يعمل، والمثير للاهتمام ما لم يكن يعمل في نموذج المبيعات لدينا وسمح لنا بإجراء تغييرات لم نكن لنكتشفها من دون رؤية يمكننا الحصول عليها من محرك أنابلان».

قررت القيادة القانونية والعامية إعادة تنظيم الشركة من ست إلى سبع وحدة أعمال. تم تكليف المدير المالي بوضع نماذج التغيير من حيث التكاليف ومكافئات الدوام الكامل. ووكل بدوره المراقب المالي الخاص به الرجوع إليه بمجموعة من الحلول لكيفية القيام بذلك. لقد توقع أن تستغرق المهمة أسبوعًا. بعد نصف ساعة، سار المراقب المالي إلى مكتب المدير المالي

بأكثر من إجابة واحدة كان مسلحًا بنموذج تنظيم كامل مكنهم من معالجة أي عدد من سيناريوهات «ماذا لو» لمساعدة القيادة على فهم الآثار المتنوعة من الخيارات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة. كان المراقب المالي يستخدم أنابلان.

يمكن العثور على مئات القصص المشابهة على www.anaplan.com.

أوضح مايكل قائلاً: «أولاً يستخدم العملاء أنابلان لحل مشاكل محددة ولخلق نقاط حلول» كانت أولوية شركة HP و McAfee هي تخطيط عروض الأسعار. وبالنسبة لباركليز ومورغان ستانلي، كانت الأولوية لتخطيط القوى العاملة. بالنسبة لشركة Kellogg، كانت الأولوية عملية وضع الميزانية المالية بالكامل. بالنسبة لشركة بروكتر آند جامبل كانت الأولوية لإدارة برنامج الترويج التجاري. بالنسبة لشركة يونيليفر، كانت الأولوية لتخطيط سلسلة التوريد. الشيء الرئيسي الذي كان بين كل مهمة مشتركة هو أنه تم استخدام عدد كبير من جداول البيانات طوال عملية صنع القرار لاستخراج البيانات من مجموعة متنوعة من النظم المتوارثة، ودمج البيانات من فرق مختلفة من خلال سلسلة القيادة ومن ثم توزيع المعلومات لأسفل مرة أخرى للمراجعات. كانت الأمر مضيعة للوقت ومحفوفًا بالأخطاء. نحن نحل كل ذلك ونمنح رجال الأعمال السيطرة في الوقت نفسه.»

«لقد بدأ بعض عملائنا الآن في البحث عن أعمالهم بأكملها، ليس فقط حل مشاكل النقاط ولكن لاستخدام أنابلان لتوصيل جميع إداراتهم بنظام تخطيط واحد على مستوى المؤسسة.»

تطلق أنابلان على نفسها اسم «منصة الأعمال الذكية: مقرطة سلطة صنع القرار المتقدمة عبر شركة بأكملها».

الكابوس الذي يخطط مع جداول البيانات

تمتلك الشركات الكبرى المئات من جداول البيانات التي تعمل بمثابة شريط لاصق «أو ضمادة» إذا كنت تنحدر من الولايات المتحدة أو أستراليا) تحاول فهم اختلاط الأنظمة بها. تقوم العديد من جداول البيانات بمهام لم يتم تصميمها بإتقان حقاً.

العملية برمتها غير فعالة وغير مثمرة، حيث أن النفايات التي لا تعد ولا تحصى مليارات الدولارات في العام، غير قادرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وتعاني من مشكلة حتمية تتمثل في «مدخلات خاطئة»، و«مخرجات خاطئة»، وتؤدي إلى سوء الإدارة وسوء التخطيط. كيف يمكن لفريق القيادة إدارة الشركة بأفضل ما لديه من معلومات غير كافية وفي الوقت المناسب؟ كيف يمكن لفريق القيادة أن يخطط بشكل صحيح دون رؤية لمساعدتهم على اتخاذ القرارات؟ الجواب: لا يمكنهم ذلك ويكافحون. هذه مشكلة عالمية.

علاوة على ذلك، فإن وتيرة التغيير المتسارعة في عالم الأعمال تزيد الأمور سوءاً. لقد ولت منذ فترة طويلة الأيام التي تستطيع فيها الشركة وضع إستراتيجية الخمس سنوات والجلوس للتركيز على التنفيذ. يتحرك عالم الأعمال بسرعة كبيرة جداً في اتجاه ذلك. في هذه الأيام، ينبغي أن تكون الإستراتيجيات ديناميكية وسليمة ومتصلة بإحكام مع التنفيذ. (كما ناقشنا عدة مرات في هذا الكتاب: «الإستراتيجية بدون تنفيذ هي أحلام اليقظة، والتنفيذ بدون إستراتيجية هو كابوس.») المشكلة هي أن التحليل السلس في الوقت الحقيقي للمعلومات واتخاذ القرارات الديناميكية المستندة إلى البصيرة يكونان عملياً تقريباً مستحيل إذا كان علينا الاعتماد على مزيج من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التقليدية.

تكنولوجيا أنابلان

يمكن تقسيم تقنية أنابلان إلى المكونات التالية:

- المحرك الحسابي HyperBlock™؛ قادر على إدارة مليارات الخلايا في نموذج واحد وإعادة الحساب في أقل من ثانية، مع القدرة على حساب النتائج من سيناريوهات «ماذا لو» في الوقت الحقيقي، جنباً إلى جنب مع قوة التحليلات التنبؤية.
- مركز بيانات يقع بين أنظمة العميل ومحرك حساب أنابلان.
- موصلات لمنصات ETL الصناعية القياسية مثل Informatica لتكامل البيانات.

• واجهة مستخدم Living Blueprint التي تضع السيطرة على النظام بحزم في أيدي رجال الأعمال بدلاً من أقسام تكنولوجيا المعلومات وإعطاء المستخدمين القدرة على تحديد وإدارة وتعديل قواعد العمل، أي تحديد البيانات التي يصلون إليها والتحكم في كيفية عرضها وتحديد ما يفعلونه بها.

• تطبيق Hub للمطورين لتزويد المستخدمين بتطبيقات جديدة ومثبتة لمنصة أنابلان.

سر نجاح أنابلان

سألت مايكل ما هو سر نجاح أنابلان. ذكر أربعة أشياء:

التكنولوجيا المستخدمة

تحل حاجة السوق الرئيسية

الاستثمار في نمو الأعمال

بناء فريق كبير.

لكن بعد قضاء بعض الوقت معه، أعتقد أن هناك ثلاثة أسباب إضافية لنمو أنابلان الرائع:

عزم مايكل على توظيف أشخاص أفضل منه، تركيزه الذي لا هوادة فيه من أجل تنفيذ نتائج ملموسة وحقيقية لعملائهم، قدرته وقدرة أنابلان على تحديد الأولويات / التركيز على أفضل ما فيهم.

وكما رأينا في الفصول السابقة، فهذه هي السمات الرئيسية لحافز تغيير ناجح.

فيما يتعلق بالفتاح الخامس الرئيسي للنجاح المذكور أعلاه، لم يوظف مايكل فقط المدير التنفيذي والمسوقين والمندوبين وخبراء الموارد البشرية والمالية، لكنه قام أيضًا بتعيين خبراء في مجالات هندسة النظم المتخصصة والبرمجة الخاصة بها. سألته كيف شعرت بتسليم طفله لأشخاص آخرين وكان رده أمرًا واقعيًا للغاية، «لقد وجدت أشخاصًا أفضل مني في كلا المجالين لذا قمت بتعيينهم. الآن يتركز دوري بشكل أساسي على جانب مشاركة العملاء ومساعدة العملاء على تصميم حلولهم بأكملها.»

فيا يتعلق بالسبب السادس للنجاح، يمكن أن يكون من السهل على شركات التقنية أن تبعد العملاء عن العلوم الزائفة وتربكهم بلغة التكنولوجيا بدلاً من التركيز على التأكد من أن العميل يجني ثمار التحسينات الحقيقية والملموسة. وأوضح مايكل «إنه شيء واحد لبيع الرؤية الكبيرة، ولكن ينبغي أن تركز في الواقع». «علينا تنفيذ فوائد حقيقية للعملاء الحقيقيين. والسؤال الرئيسي الذي يجب أن نتأكد من إجابته في كل مشاركة هو «ما الذي يجعله لي؟». يجب أن يتمتع كل مستخدم للنظام بفائدة، وليس فقط بالقيادة».

وعندما يتعلق الأمر بمفتاح النجاح السابع، أدركت أنا بلان أن قيمتها الأساسية تكمن في بنية أنظمتها ومحركها الحسابي، وأنه سيكون من المنطقي أكثر أن نتشارك مع متخصصين بدلاً من بناء قواهم الخاصة. أدركت أيضًا أنها لن تتنافس مطلقًا في المجال الاستشاري (الاستشارات الإستراتيجية، هندسة العمليات...) لذا فهي تعمل مع أكبر شركات تكامل نظم في العالم، وقد عقدت شراكة مع كبرى الشركات الاستشارية في العالم.

قبل عدة سنوات، صادفت شركة استشارية ذات إصدار بدائي للغاية من نظام أنا بلان. لقد كان عبارة عن برنامج يقوم باستخراج البيانات من أنظمة إدارة المؤسسة القياسية وقام بتغذية المعلومات في لوحة أجهزة القياس لمساعدة المؤسسات على إدارة «تنفيذ الإستراتيجية». كانت تستخدمه العديد من الشركات الكبرى ولكن التكنولوجيا كانت في أمس الحاجة إلى إعادة هندسة وتجديد لتحويلها إلى عمل برمجيات قائم على البرمجيات كخدمة SaaS. لقد اقترحت الخروج من قسم تكنولوجيا المعلومات الناشئة وبدوام جزئي بشكل أساسي إلى كيان منفصل، ويتمويل من رأس المال المخاطر، وتحويل نظام النموذج الأولي إلى منصة تنفيذ إستراتيجية عالمية. في النهاية يتم تقييم الأعمال القائمة على البرمجيات كخدمة SaaS عشرة أضعاف الشركات الاستشارية. بعد عام من المناقشات، قرر المالك في النهاية معارضته واختفى يونيكورن آخر في فرصة محتملة.

لكن يبدو أن أنا بلان شيء حقيقي.

فقط اقرأ ما يقوله بعض عملائها:

«لا أعتقد أن لدى أنابلان بالفعل أي منافسين حقيقيين. لا يوجد شيء يحتوي في الواقع على مستوى قوة التقارير المفصلة دون تشغيل البرامج النصية الحسابية وأشياء أخرى. تعد حلول ERP الكبيرة جزءاً من مجموعة مقدسة وليست أنابلان، إنها النظام الأساسي الذي يمكنك القيام به تقريباً.» Jeff Brobst، VP، FP&A، Intel Security

«من خلال استخدام أنابلان، لدينا عملية تخطيط أكثر مرونة وكفاءة.» Aviva

«كان الإعداد المسبق لأنابلان بمثابة كابوس جدول بيانات كلاسيكي.» Eat شركة أغذية.

«لقد أخذنا فريق FP&A الخاص بنا من قضاء 80% من وقتهم في معالجة الأرقام من خلال Excel آملين وراجين أن تكون الأرقام صحيحة الآن بقضاء 80% من وقتهم في توفير التحليلات لرجال الأعمال.» مصدر الخدمة

«نحن أكثر إنتاجية قادرة على تقليل الوقت الذي يستغرقه القيام بالتنبؤ بالمبيعات.»

ليست قصة أنابلان مجرد دراسة حالة لكيفية تحويل فكرة جيدة إلى مؤسسة عالمية ناجحة للغاية وقيمة؛ من مزايا العمل الجاد، والتفاني، والرؤية، والتصميم، والتركيز على إحداث فرق ملموس، والوعي بحدود الفرد ومعرفة أين تكمن القيمة المضافة الحقيقية.

إنها واحدة من قصص حافز التغيير النهائي. يزود مايكل جولد وأنابلان القادة بالأدوات التي يحتاجونها لتغيير أعمالهم بنجاح؛ لاتخاذ قرارات مستنيرة بشكل كامل وصادق بناءً على فهم المضامين قبل الضغط على «انطلق». والأكثر من ذلك، أن فريق أنابلان لا يقوم فقط بتحويل صناعة واحدة إنما يخططون لتحويل كل الصناعات.

وكما يشهد مسارهم الصاعد، من خلال التكنولوجيا الفريدة التي توفرها حقاً، أخلاقيات العمل المتميزة القائمة على الفريق وشبكة عالمية من المكاتب والشركاء العالميين، يبدو أنهم يقومون بذلك على وجه التحديد.

4. إطلاق قيمة الموارد البشرية

خلال العقدين الأولين من حياتي العملية، كانت فلسفتي عندما يتعلق الأمر بقسم «البقايا البشرية» عليّ تجنبها بأي ثمن. كان تلقي مكاملة من الموارد البشرية أقرب إلى تلقي مكاملة من إدارة الضرائب أو زيارة مفاجئة من الشرطة. حتى لو كنت بريئاً تماماً من أي مخالفات محتملة، للحظة تجد نفسك تفكر في انه سستم إدانتك بشيء ما. ربما وجدوا تلك الملاحظات فجأة، وقد جاءوا لتحليل خط اليد للتو من الطب الشرعي.

وجدت كمستشار إداري أن الموارد البشرية نادراً ما كانت لديها ميزانية أو سلطة اتخاذ القرار أو حتى التأثير الذي أعلنوا أنهم يتمتعون به. نادراً ما كانت الموارد البشرية في مجلس الإدارة، وإذا كان الأمر كذلك، فنادرًا ما كان على قدم المساواة مع الإدارات المفيدة التي تحلت بالفعل عن أشياء أو تعاملت مع العملاء. من الواضح أن هذا قد تغير بشكل كبير على مر السنين.

كموظف، بدا أن الغرض من الموارد البشرية في الحياة هو جعل التوظيف أكثر صعوبة مما يجب أن يكون، لإعلان الأوامر كرد فعل مخيف لأحدث تغيير في قانون العمل، وإطلاق سيل من التخفيضات في فرص العمل في اللحظة الأخيرة في أقرب وقت لإنخفاض اسعار السوق، قم بإعادة كتابة سياسة وقوف السيارات باستمرار، لإبلاغك بالطبيعة الساخرة لارتفاع راتبك أو لإخطارك بأنك وقعت «في خطر التكرار». يبدو أن الموارد البشرية تنافس قسم المراقبة الداخلية باعتبارها القسم الذي يتنافس على لقب «أفضل قسم لمنع الأعمال» وكان بمثابة خطأ عندما يتعلق الأمر بفئة «أفضل قسم يكمن في الانخفاض والتجنب».

ومع ذلك، انقلبت كل تصوراتي المسبقة رأساً على عقب في اليوم الذي قدمت فيه، والأكثر دهشة قبولي وظيفتي مدير الموارد البشرية. في أحد الأيام كنت مستشاراً إدارياً لا يساورني القلق، صحيح كنت مهتم ولكن دون مسؤولية حقيقية، ثانياً مع عدم وجود تاريخ أو مؤهلات أو تدريب في المهنة كنت مدير الموارد البشرية في شركة FTSE 250 الفرعية رأسها 300 مليون جنيه إسترليني، وبها 1000 موظف، كنت أتساءل «كيف حدث هذا بحق الجحيم؟»

اعتقد نصف قسم الموارد البشرية أن تعيين شخص له علاقة «بالتجارة» لقيادة الموارد البشرية يمثل فرصة مثيرة لهم وللإدارة ككل، واعتبر النصف الآخر أن تعييني إهانة لمهنتهم وأنه القرار الأكثر سخافة الذي اتخذته الرئيس التنفيذي. تميل زوجتي إلى الاتفاق مع المجموعة الأخيرة.

ما لم يقله لي أحد هو أن الموارد البشرية صعبة يجب عليها القيام بجميع الوظائف الرهيبة والقدرة التي لا يريد أي شخص آخر القيام بها في بقية الأعمال التي تتم أو أن يكون أميناً، هذا هو كل ما يمكنه القيام به. إن مهنة الموارد البشرية مسؤولة عن المهمة الصعبة والشاقة المتمثلة في «الحجم الصحيح» للمنظمة وتوجيهها للقيام بمهمتها بسرعة وبتكلفة رخيصة خالية من الأخطاء وبأسلوب لا يؤدي إلى حضور أي من المديرين إلى محاكمة قانون العمل. إنها مسؤولة عن إدارة أداء الموظفين ذوي الأداء الضعيف، دعونا نواجه الأمر، بسبب قلة من مديري «الأعمال» الذين لديهم أي كفاءة حقيقية. إنها مسؤولة عن مهمة مستحيلة بنفس القدر تتمثل في ضمان عمليات زيادة الأجور السنوية ومكافآت عادلة وتتم بسلاسة. في كل مرة يغادر فيها الموظف (في الغالب، كما ثبت في عدد لا يُحصى من الدراسات الاستقصائية، بسبب ضعف نوعية مديره المباشر)، من المتوقع أن تملأ الموارد البشرية الوظيفة الشاغرة في غمضة عين، وتلقى باللوم عليه

لاي تأخير في هذه العملية. يجب عليهم تقديم المشورة للموظفين الحزينين وسماع الشكاوى ضد المديرين غير الأكفاء. يتعين عليهم التحقيق في ادعاءات التحرش الجنسي، والتمييز لأسباب تتعلق بالجنس أو المعتقد الديني أو الميل الجنسي أو الإعاقة. عليهم تعزيز التنوع في مكان العمل، ومع ذلك لا يزالون يتأكدون من أن جميع الأدوار مليئة بأفضل المرشحين المحتملين. عليهم التأكد من امتثال الشركة ومديريها لقانون العمل وأفضل الممارسات دون منع الشركة من الوصول إلى أرقامها. لديهم موظفون ينفجرون في البكاء في يوم ما، وكبار المديرين يتقدونهم «لعدم وضع الشركة أولاً» في اليوم التالي. إنه منصب قاسٍ، ولا يقدم تقديرًا لصاحبه، ولا يقدم له راتبًا يساوي تعبته. إذن أي نوع من الماسوشيين يتجهون إلى الموارد البشرية؟

حسنًا، النساء في الغالب. أول ما أصابني عندما دخلت في بهو مؤتمر صناعة الموارد البشرية الأول عام 2004 هو أن المكان مكتظ بالنساء حتى ظننت انهن يجلسن على الجدران. الرجال القلائل الذين حضروا كانوا خجولين أو متقاعدين أو سطحيين بشكل شنيع أو يقدمون على النصبة. لماذا تجتذب هذه المهنة الكثير من النساء وعدد قليل من الرجال؟ هل النساء أكثر قسوة من الرجال؟ هل النساء أكثر ذكاءً من الناحية العاطفية؟ هل النساء أكثر رعاية من الرجال؟ قد تكون الإجابة على كل هذه الأسئلة بالإيجاب، لكنها لا تزال لا تفسر الخلل بشكل كامل. أعتقد أنه مزيج من الصحافة السيئة والتحييزات الطويلة القائمة على نطاق واسع حول المهنة. لكن ريبًا، كما هو الحال في معظم الأشياء في الحياة، تكون المرأة أفضل في ذلك.

تجربة الموارد البشرية الخاصة بشركة سيسامي

عندما طلبت مني شركة سيسامي والشركة الأم Misys (أكبر شركة برمجيات في المملكة المتحدة في ذلك الوقت) أن أكون مدير الموارد البشرية، اعتقدت أن الأمر كان نوعًا من الحيل. بادر فمي مسرعًا بالرد دون أن انتظر عقلي للاشتراك: «الموارد البشرية؟ هذا الشيء الوحيد الذي لم يذكر في سيرتي الذاتية!» فجاتني ردهم

«نعتقد أنك ستكون مناسباً وستقدم وجهة نظر جديدة للموارد البشرية، سوف تحصل على الإطراء في كل مكان.» لذلك وافقت. لقد تعلمت الكثير في تلك السنوات الأربع كمدير للموارد البشرية تقريباً أكثر من أي فترة في حياتي المهنية. فقد انضج فيما بعد، أن تعين «هواة متحمسين» لهذا الدور كان له بالتأكيد مزاياه.

بما أنني لم أكن في الموارد البشرية من قبل، فقد كان لدي رغبة كاملة في طرح كل سؤال دخل رأسي حتى وإن كان غيبياً. يطلق آدم مورجان مؤلف كتاب الأعمال الناجح للغاية والذي يحمل عنوان «أكل السمك الكبير» عليه «السذاجة الذكية» فهو القدرة على طرح الأسئلة الغبية التي يخشى الآخرون طرحها. لست متأكدًا من عدد أسئلتي التي تم تصنيفها بدرجة عالية جدًا على مقياس الذكاء، لكنني متأكد من أن السذاجة كانت منخفضة جدًا! أدرك القسم بأكمله أنني جديد في المهنة ولم يكن لدي أي طريقة لإخفاء ذلك الأمر، لذلك كنت حراً في طرح جميع الأسئلة الغبية التي أحببتها.

إن الشيء العظيم في أن تكون جديدًا تمامًا في إحدى المهن هو أنك لا تعرف ما يكفي للركض داخل التفاصيل. يفرض عليك جهلك أن تظل على مستوى عالٍ وأن ترسم صورًا لما تريد أن يبدو عليه المستقبل وتشارك فريقك في البحث عن كيفية الوصول إلى هناك لسبب بسيط هو أنك لا تعرف بالفعل الإجابات أو تعرف مكان الفجوات وفي الموارد البشرية يبدو أنها في كل مكان! باختصار، إنه يجبرك على القيادة، قبل أن ترسخ الرغبة المتأصلة في المعالجة الدقيقة.

كما أنه يمنحك صلاحية طرح أنواع من الأسئلة التي قد تبدو ضحلة للغاية أو مزعجة للغاية أو «استشارية» إذا كان لديك عقود من الخبرة في هذه المهنة. أسئلة مثل: «ما الذي تحاول الإدارة تحقيقه؟»، «كيف نريد أن يتم اعتبار القسم في غضون ثلاث سنوات»، «ماذا نريد أن يقوم موظفو الموارد البشرية لدينا في خمس سنوات من الآن؟»، «ما هو الغرض من قسم الموارد البشرية؟»، أي نوع من قسم الموارد البشرية تريد أن تكون عضوًا فيه؟... كل هذه الأنواع من الاستعلامات التي تثير القلق قليلاً والتي

يتجنب معظم المتخصصين المتصلدين بها. عندما تكون في الميدان في خضم المعركة، فأنت مشغول جدًا أو محرج جدًا بحيث لا تسأل عن هذه الأشياء، لكن بإمكان شخص قادم من الخارج اغتنام هذه الفرصة.

هذا أمر مهم لأنه حتى في أكثر المنظمات البريطانية سخرية، فهذه هي الأسئلة التي يرغب الأشخاص في الإدارة بشدة في معرفة الإجابات عليها.

الدروس المستفادة من عملي كمدير للموارد البشرية

لقد تعلمت قدرًا هائلًا من الفترة التي قضيتها خلال العمل في الموارد البشرية لمدة أربع سنوات. بعض المفاجآت وبعض الأمور المهمة التي أكتشفتها. إليكم أهمها:

1 - يعرف موظفو أسفل التسلسل الهرمي للشركات الكثير حول كيفية جعل الأمور أفضل من أولئك الموجودين في القمة. امنحهم رؤية المستقبل التي يجدونها مقنعة بشكل شخصي، والاعتقاد بأن هذه الرؤية لا يمكن تحقيقها فحسب، بل إن مستقبل الشركة يعتمد عليها، وتمكينهم من القدرة على العمل على كيفية تحقيق ذلك ومن ثم سوف يقومون بتنفيذها. في الواقع، سوف يفاجئوك بنتائج أفضل بكثير مما يمكن تحقيقه بمفردك.

2 - تحتاج الإدارات المتخصصة مثل الموارد البشرية إلى التفكير والتحدث والتصرف كما لو كانت إجراءات الأعمال المتكاملة (ولكنها تحتاج أيضًا أن تكون قادرة على إجراءات الأعمال المتكاملة).

وخلاف ذلك، فإنها تصبح معزولة وغير ذات صلة وفي أحسن الأحوال تعتبر شرًا لا بد منه. على سبيل المثال، يحتاجون أن تفهم بقية المنظمة أن نظام التقييم / الأهداف ليس مجرد نموذج لإبقاء رئيس المكتب سعيدًا، إنه ليس مجرد شيء يجب عليك تعبئته قبل أن يتمكن فريقك من الحصول على مكافأته، إنه ليست مجرد تدريب على الورق في حالة «هجوم الموظفين» والبده في إيقاف دعاوى التمييز ضد المديرين، إنها أداة حيوية تمكن الشركة بالفعل من تحقيق أهدافها.

يحتاج قسم الموارد البشرية إلى إثبات فهمهم للعمل والأهم من ذلك كيف يمكنهم إحداث فرق ملموس.

3- الحصول على الأساسيات الصحيحة أولاً. لا يمكن لقسم الموارد البشرية حتى التفكير في تحويل نفسه إلى «شريك تجاري» على قدم المساواة مع أجزاء المنظمة الأخرى إذا لم يتمكن من الحصول على خطابات في الوقت المحدد أو تحديث التفاصيل الشخصية للجميع. عليهم أن يثبتوا أهميتهم كما يجب عليهم إثبات أنهم أكفاء قبل أن يأملوا في أن يصبحوا محفزين للتغيير.

4- الأفكار المسبقة مهمة. إذا اعتقدت بقية المنظمة أن الفريق غير كفء وغير ذي صلة، فإن هذا الموقف لن يتغير بين عشية وضحاها. سوف تتخلف سمعتك كثيراً عن ثقتك الجديدة التي اكتسبتها والكفاءة المهنية والأهلية. سوف يُنظر إلى كل خطأ مهما كان نادرة حدوثه كدليل على عدم تغير أي شيء بالفعل. تجاهل كبرياءك وتمسك بخطتك وامطي اللكمات. قد يستغرق الأمر بعض الوقت لكن بقية المنظمة سوف تغير وجهة نظرها في نهاية المطاف عادة عندما يبدأ الموظفون الجدد في مقارنتك بمحابة بقسم الموارد البشرية لصاحب العمل السابق.

5- توظيف بناءً على الموقف بدلاً من المعرفة. أعطني شخصاً لديه رغبة في العمل كجزء من فريق والرغبة في تقديم نتائج حقيقية والرغبة في مشاركة المعلومات والقدرة على التفكير «خارج الصندوق» في استخدام عبارة مختلفة وسوف أعينه فوق شخص يحمل الكثير من سنوات الخبرة وكأنها وسام شرف يرتديه.

6- قد يكون التخطيط لتعاقب الموظفين شاقاً لكنه مهم. يتجاهل كثير من القادة عن قصد التخطيط لتعاقب الموظفين لتجنب فرصة استبدالهم قبل الأوان بموظف آخر قاموا بتطويره بكبد. يطور القادة الواثقون في الشركات ذات الثقافات التقدمية بنشاط خلفائهم لأن مساهميتها يطالبون بذلك. للقيام بذلك، لكي تقوم بذلك، يجب أن تكون واضحاً واجتماعياً بالرغم من إن بعض الأشخاص قد تم تطويرهم كموظفين متعاقبين محتملين لأعلى الوظائف. ثم يحتاج أولئك الذين يشغلون مناصب عليا حالياً أن يصبحوا مستشارين للموظفين المتعاقبين المحتملين. عندما تبني القيادة فإن التخطيط لتعاقب الموظفين لا يقلل فقط من خطر مغادرة مدير الشركة إنما يمنع المديرين التنفيذيين الحاليين من الشعور بالرضا عن أنفسهم في حين تحفيز الموظفين المتعاقبين تحقيق نتائج رائعة.

7- إذا لم تتمكن من تغيير الأشخاص، فينبغي أن تغير الأشخاص. كليشيات مروعة لكن مثل معظم الكليشيات المروعة صحيحة. ستجد دائمًا أشخاصًا في أي وظيفة لاسيما وظيفة تخصصية مثل الموارد البشرية، الذين يتمسكون بالمعلومات مثل الغريق الذي يتعلق بقشة. إنهم يعتقدون (يعرفون) أن المعلومات قوة وأنها غير قادرة بشكل وراثي على استخدام معارفهم لصالح الشركة. إنهم يفضلون الجلوس وانتقاد المديرين بسبب الطريقة التي يحاولون بها إدارة موظفيهم، بدلًا من استخدام معارفهم لتمكين ومساعدة زملائهم المديرين على تحسين طريقة أداء لوظائفهم. ربما ينبع هذا الموقف من اعتقادهم الخاطيء بأنهم بحاجة إلى أن ينظر إليهم من قبل بقية المنظمة كخبراء لا تشوبهم شائبة. إذا وضعت نفسك على ركيزة هذه الطريقة، فمن الأكثر أمانًا أن تلزم مكانك وانتقاداتك لمن هم أقل من النزول عن رأيتهم وإظهار للجميع أنك إنسان. بعض الأشخاص لن يتغيروا لذلك يجب استبدالهم.

8- الاستثمار في التطوير الإداري. المحرك الأول لأداء الشركة هو قدرة المديرين على تحفيز وتمكين الناس من أجل التنفيذ. يعرف كل قائد مستتير هذا الأمر غريزيًا، ولكن ثبت أنه يتجاوز أي ظلال من الشك من خلال «أداء القيادة والاستبقاء من خلال إشراك الموظف» التابع للمجلس التنفيذي للشركة كما تمت مناقشته سابقًا. وكانت النتيجة الأساسية للدراسة هي أن قدرة المديرين على إدارة الأفراد هي مفتاح أداء الشركة.

الشركة التي نُصبت كمدير الموارد البشرية توجتني حديثًا بفخر في لوحة «المستثمرين في الأشخاص» في مكتب الاستقبال.

ومع ذلك، فإن كل موظف صادفته إما ضحك أو تدرجت عيناه نحو السماء. ربما استثمرت الشركة في ملء جميع النماذج المطلوبة للحصول على الجائزة ولكن ليس في تطوير موظفيها. لذلك قمنا بتصميم برنامج مكثف وعملي لتطوير الإدارة لمنح المديرين الأدوات والرغبة والإذن لتقديم نتائج رائعة من خلال موظفيهم. لقد صممنا هذا البرنامج في غرفة محركات الشركة - الإدارة الأولية والمتوسطة - لسبب بسيط هو أن هذا سيكون له تأثير كبير على أداء الشركة. لقد فعلت ذلك، وضعنا كل مدير من خلال هذا البرنامج وبالفعل أحبه الموظفون. ومن ثم ارتفعت الروح المعنوية، وارتفع أداء الفريق ونمى ولاء الموظفين.

عندما يتعلق الأمر بالتطوير الإداري، فإن معظم الشركات تبدأ بفريق القيادة العليا، والذي يمكن أن يكون هو الطريق الخاطيء، بالإضافة إلى ذلك كانت تجربتي أن كبار المديرين كانوا فخورين جدًا، أو لفترة طويلة جدًا أو خائفين جدًا من تبنيهم مثل هذا البرنامج... حتى بدأ موظفيهم في المجيء إليهم بقضايا وأفكار إدارة الأفراد إلى أن يروا مديرهم وقادة الفريق يتطورون في ثقة ويستخدمون التقنيات التي لم يكن كبار المديرين يعلمونها أو لم يدرسوها على الإطلاق. في نهاية المطاف، بدأ كبار المديرين يشكون من أنهم لم يحصلوا على أي تطوير. ثم علمنا أن الوقت قد حان للإعلان عن الخطوة التالية «برنامج تطوير القيادة».

بعد عام واحد فقط من برامج التطوير الإداري، أشار المتدرون الجدد إلى حقيقة أنهم سمعوا أننا استثمرنا في تنمية الأفراد، كما أشار الموظفون الحاليون إلى التطوير الذي تلقوه باعتباره أحد الأسباب الرئيسية للتوصية بأصدقائهم للانضمام إلى الشركة. كلمة يجول. بصرف النظر عن التوظيف المعزز، وتحسين الروح المعنوية والأداء الأفضل الناتج مباشرة من تحسين إدارة الأفراد، لا أستطيع التفكير في سبب واحد وراء رغبة أي شخص في إهدار الأموال على تنمية الأفراد.

9- إن الأدوار المحورية لنجاح الشركة ليست دائمًا هي الأقدم. اطلب من العديد من الشركات سرد أدوارها المحورية وسوف يقومون ببساطة بتنزيل المخطط الهيكلي وابدأ من الأعلى؛ إما كسول أو عديم الجدوى، أو كليهما. أوصي بتعريف «الدور المحوري» باعتباره الدور الذي له تأثير مباشر كبير على أداء الشركة ويكون صعبًا في الاختيار. ابدأ بحفنة صغيرة من الأدوار. للمساعدة في عملية الاختيار وإلغاء التحديد ربما ترغب في إضافة اثنين من المعايير الإضافية التي يجب الوفاء بها لدور يعتبر محوريا حقا:

أ. إذا كان سوبرمان أو هومر سيمسون في هذا الدور فهل سيحدثان فرقًا كبيرًا بطريقة أو بأخرى؟

ب. يمكن أن يكون هذا الدور مصدرًا للميزة التنافسية الملموسة؟

قد تكتشف حينئذ أن مدير المبيعات ليس دورًا محوريًا، ولكن مدير الحسابات له دور رئيسي (ويجب أداء دور النجم في هذا الدور بأي ثمن)؛ قد تجد أن المدير المالي قد لا يكون محوريًا ولكن مدير خدمة العملاء له دور محوري قد لا يكون مدير الإدارة له دور محوريًا ولكن رئيس قسم له دور محوري. قد تجد أن المرحلة الثانية أو الثالثة من الشركة تمتلك منجمًا ذهبيًا من الأدوار المحورية وغالبًا منجمًا ذهبيًا من المواهب غير المستغلة أيضًا لكن هذا موضوع مختلف تمامًا.

في هذه العملية نلعب بالكرة وليس بالإنسان إنه الدور الذي نقوم بتقييمه من أجل «مخوريته»، وليس الشخص الموجود فيه. هذا الأخير هو إدارة المواهب ومن السهل للغاية أن تخلط بين الأمرين.

لذلك، قد حددت أدوار المحورية لكن ماذا تفعل بها؟ تأكد من أنك وضعت كبار الموظفين في هذه الأدوار وتأكد من أدائهم وتأكد من وجود سلسلة من الموظفين اللاحقين الموثوق بهم لكل من هذه الأدوار لأنهم يمثلون الوظائف التي يعتمد عليها مستقبل الشركة.

10. خذ إدارة المواهب والتنمية على محمل الجد. لدى معظم الشركات «برامج لتطوير المواهب» تتضمن تعبئة لا حصر لها للنهاج، واجتماعات نصف سنوية لتقييم المواهب وشكل علمي مزيف لشركات Suduko المعروفة باسم شبكة المربعات التسع. إذا استخدمت بشكل صحيح، يمكن أن تضيف قدرا كبيرا من القيمة. إذا لم يكن كذلك، حسنا، في الواقع، استخدمه فقط بشكل صحيح (انظر الفصل رقم 33 موظفيك).

11. النتيجة هي المهم، وليس العملية. أفضل أن يكون لدي مدير يخبرك عن أهداف واضحة وقابلة للقياس، بدلاً من قضاء ساعات مضطربة يحاول التعرف على أحدث أشكال SMART من الموارد البشرية. لن يجب الجميع نماذجك أو عمليتك لكن من يهتم، ماهي النتائج التي يتطلعون لتحقيقها؟

12. المدير التنفيذي يحمل المفتاح. لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قفزة نوعية ضرورية للارتقاء إلى أقصى إمكاناتها، يتطلب وجود مدير تنفيذي ملتزم بنسبة 100% بالحفاظ على موظفيه وتطويرهم. يتطلب الأمر وجود مدير تنفيذي لا يتعامل مع البشر كموارد يمكن العثور عليها في الميزانية العمومية (كنت أعرف المدير التنفيذي الذي قال فعلياً في خطاب ألقاه أمام موظفيه، «أكبر التكاليف في هذا العمل تدخل داخل وخارج هذا المبنى كل يوم»، ثم تساءل لماذا كانت الروح المعنوية منخفضة...). يتطلب الرئيس التنفيذي

الذي «يحصل على» يدرك مدير تنفيذي أن الناس هم مصدره الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي هم على استعداد لمنح إدارة الموارد البشرية القدرة التي تحتاجها لمساعدتهم على دفع رسوم إضافية للشركة.

13. ثق في موظفيك. لقد قضينا وقتًا طويلًا في تحويل قسم الموارد البشرية في سيسامي من قسم مجزأ وضيئل وغير فعال وغير محترم إلى قسم يتسم بالكفاءة والحيوية والمعرفة والتمكين والأهم من ذلك كله قائد التغيير. فعلنا ذلك من خلال الكشف عن بعض المواهب المتميزة التي كانت موجودة بالفعل في القسم وذلك مع توظيف مدير جديد واحد فقط. إلى جانب فريق ليزا وينارد (lisa winnard) التي أصبحت فيما بعد مديرة للموارد البشرية، هيلين جونز (Helen Jones) التي أصبحت مديرة الموارد البشرية في شركة فرعية منفصلة والتي استحوذت عليها بعد ذلك آي بيلين كمصير، كلير دافي (Claire duffy)، ديبورا جودبولد (Deborah godbold) (مدرّب التطوير الإداري المتميز) وفرقهم قاموا بكل العمل. أشرتُ للتو إلى المسافة ووقفت على السبورة البيضاء ولوحت بذراعي حول الكثير، وتأكدت من أن بقية أعضاء المجلس قدموا لنا دعمهم الكامل. تم مكافأة عملهم بشكل جيد عندما فاز الفريق بجائزة الصناعة عن «القيادة المتميزة في الموارد البشرية». ألتحب النهايات السعيدة؟

5. العولمة

تعتبر العولمة واحدة من أكثر القوى الاقتصادية الدراماتيكية في نصف القرن الماضي. يمكن للمرء أن يجادل في أن العولمة بدأت منذ عدة قرون عندما قامت السفن التجارية البريطانية والفرنسية والهولندية والإسبانية والبرتغالية باستكشاف العالم وتوسيع آفاقه التجارية. ومع ذلك، فإن العولمة التي أحدثت عنها هي التسارع الأحدث لهذا الاتجاه الذي يغذيه خفض الحواجز التجارية ثم الإنترنت.

يعد تعامل الغرب مع العولمة أحد أفضل الأمثلة على كيفية عدم إحداث تغيير.

إن تخفيض الحواجز التجارية حول العالم المدفوع بالانتشار السريع لشبكة الإنترنت قد أنتج سوقاً عالمياً للسلع والخدمات. أدى التدفق الحر المتزايد لرأس المال عبر الحدود إلى ظهور فوائد اقتصادية هائلة على نطاق عالمي وانتشار ملايين الأشخاص من براثن الفقر.

أصبح العالم الآن أكثر ارتباطاً من أي وقت مضى، مما يتيح تدفق المعلومات وزيادة الشفافية السياسية، حتى داخل بعض أكثر الحكومات الاستبدادية وغير الديمقراطية. أقول الشفافية «المتزايدة» لأن العديد من البلدان في جميع أنحاء آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط مازال أمامها طريق طويل حيث تقيد الأنظمة الوصول إلى الإنترنت خوفاً من الآراء المعارضة التي تجلبها الشفافية حتماً. لكن بظهور العولمة وبروز الطبقات الوسطى في العالم النامي وشبكة الإنترنت في جميع أنحاء العالم وأسعار تذاكر الطيران الرخيصة قد عملت جميعها على زيادة الشفافية وتدفق المعلومات.

هبطت أسعار السلع الإلكترونية ومنتجات التكنولوجيا الفائقة على مدى العقود القليلة الماضية وفي الوقت نفسه ارتفعت جودتها بشكل كبير. أجهزة التلفزيون والهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية والتكنولوجيا الشمسية والسلع البيضاء... يمكننا الآن الاستمتاع بجودة عالية بأسعار لا تصدق لم يكن من الممكن تصورها قبل بضع سنوات فقط. إن التقدم في مجال الأدوية والعلاج الطبي هو النتيجة المباشرة للمنافسة العالمية والإنفاق الهائل على البحث والتطوير. وبفضل الإنترنت أصبح البحث أرخص وأسرع مما كان عليه في أي وقت مضى يمكننا طلب البضائع من أي مكان حول العالم والتواصل مع أي شخص على هذا الكوكب والنشر من منازلنا وحجز الرحلات الجوية إلى أي مكان ودفع الفواتير، والبنوك، والاستثمار... كل ذلك دون مغادرة منازلنا. لقد جعلت العولمة من حياتنا أكثر إثارة وأكثر ارتباطاً ومليئة بالعجب المتزايد.

تعد الطاقة الشمسية الآن واحدة من أرخص مصادر الطاقة بفضل التحسين المستمر للصناعة الصينية. يمكن للصين الآن إنتاج خلايا ضوئية بجزء بسيط من سعر ألمانيا بنفس الجودة أو أفضل. في عام 2015 سافرت دبي لتقديم عطاءات لإنشاء مزرعة للطاقة الشمسية، مع الوقت الذي تم فيه منح العقد كانوا قد تمكنوا من مضاعفة عدد الألواح الشمسية لنفس السعر. في عام 2016 تمضاعف عدد الألواح مرة أخرى. تخطط الهند لأكبر مزرعة للطاقة الشمسية في العالم وأول مطار في العالم يعمل بالطاقة الشمسية بنسبة 100٪. سوف نشهد انتشار الطاقة الشمسية في السنوات المقبلة ليس بسبب اتفاق باريس بشأن تغيير المناخ ولكن لأن الطاقة الشمسية أرخص من الطاقة المنتجة للفحم. وهذا الوضع ليس إشارة ضوئية لكن تم تعيينه للاستمرار.

لقد أعاق العولمة صناعات بأكملها وصُنعت صناعات جديدة بالكامل. في عام 2015، كان أداء أربع شركات فقط مكافئًا لكامل مكاسب S&P 500 و Facebook و Amazon و Netflix و Google. كل واحد من هؤلاء كان بداية متواضعة قبل 20 عامًا. اثنان منهم عطلوا الصناعات القائمة؛ لقد دمرت Netflix (إلى جانب مقلديها في Amazon Prime و Apple TV و Blockbuster) وصناعة الفيديو بأكملها، أما أمازون فقد غيرت المشهد الكامل لتجارة التجزئة في جميع أنحاء العالم الغربي حيث تكافح جميع مراكز التسوق والمتاجر الكبرى باستثناء المواقع الرائدة ناجحة تجارياً.

لقد غيرت العولمة العالم بالفعل.

ومع ذلك، من بين العديد من مبادرات التغيير، يبدو أن القادة المسؤولين عن قيادة العولمة (خاصة الشركات الغربية والحكومات والمؤسسات العالمية) قد نسوا أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المترتبة على كلمة «أنا». لا أحد يبدو أنه خطط للمستقبل.

في حين يمكن القول إن العولمة قد نجحت بالفعل في انتشار أكثر من مليار شخص من برائن الفقر في جميع أنحاء آسيا وأمريكا الجنوبية ووسط وشرق أوروبا، إلا أنها خلقت

طبقة جديدة في الغرب حيث تم تصدير ملايين الوظائف الأقل مهارة إلى أقل من ذلك. البلدان التكلفة. وقد أهلك هذا المجتمعات وخلق أجيال من الناس اليائسين في جميع أنحاء العالم المتقدم. أدى تراجع الطلب على العمالة غير الماهرة أو شبه الماهرة في الغرب إلى زيادة الضغط على الأجور. يكسب 42 في المائة من الأميركيين الآن أقل من 15 دولارًا في الساعة، وهو مستوى يُعتبر الحد الأدنى لمستوى «الأجر المعيشي» في الولايات المتحدة. (لتوضيح التمييز الكامن في المجتمع الأمريكي، تكسب 48٪ من النساء أقل من 15 دولارًا في الساعة، و54٪ من الأميركيين من أصل أفريقي و62٪ من اللاتينيين يكسبون أقل من هذا «الأجر المعيشي».)¹⁰

في الوقت نفسه، خلقت العولمة ثروة هائلة وشركات عالمية واسعة لصالح المستثمرين وحملة الأسهم في صناديق التقاعد والمديرين التنفيذيين ورجال الأعمال الناجحين. على الرغم من أنها خلقت عشرات من الوظائف والمهن الجديدة ذات التقنية العالية التي لم تكن موجودة منذ جيل مضى، إلا أن العديد من الملايين من العمال ذوي الأجور المتدنية الأجور في البلدان المتقدمة قد تركوها وراءهم.

عدم مساواة عالي بشكل خطير

اتسعت الفجوة بين الأغنياء والفقراء بشكل سريع خلال العقود القليلة الماضية إلى حد أن 1٪ من سكان العالم يمتلكون الآن ثروة بنفس القدر البالغ 50٪.

في الولايات المتحدة، تسع عدم المساواة في الدخل بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية. يكسب الآن 10٪ من الأفراد ما في أعلى تسعة أضعاف متوسط الدخل السنوي للـ 90٪ أخرى. تسع مرات تبدو وكأنها فرق كبير؛ ليس كذلك. دعونا نحدد رؤيتنا بعامل من عشرة عوامل ونلقي نظرة على أعلى 1٪ من أصحاب الدخل في الولايات المتحدة. شخص في القمة بنسبة 1٪ يكسب 38 أضعاف متوسط الأجر من «القاع» 90٪. 38 مرة! ولكن استعد

لما سيأتي، تتمتع أعلى 0.1٪ من أصحاب الدخل المتوسط بمتوسط مذهب يبلغ 184 ضعف متوسط الدخل لـ «القاع» البالغ 90٪ من السكان العاملين 11.1 مائة وثمانون مرة. بلغت نسبة تعويض الرئيس التنفيذي للعاملين في الولايات المتحدة 1:20 في عام 1965. واليوم تبلغ 1:12300 وبصورة تقريبية، يتم دفع المدير التنفيذي المتوسط في يوم واحد مثل ما يكسبه الموظف العادي في عام. وبطبيعة الحال، عادة ما يكسب الأشخاص العاطلون عن العمل أقل من ذلك.

لكن عدم المساواة في الثروة في أكبر اقتصاد في العالم هو أمر مذهب. وفقاً لآخر مسح أجراه بنك الاحتياطي الفيدرالي حول تمويلات المستهلكين، كان صافي دخل الأسر الأمريكية يبلغ 6400 دولار في عام 2013. (التقارير الواردة من السنوات السابقة كانت هذه النسبة سلبية). أما التقرير الخامس التالي فبلغ صافي قيمته المتوسطة 27 900 دولار. هذا ليس كثيراً. إذا انتقلنا إلى قمة السلسلة الغذائية، فبلغ متوسط القيمة الصافية للـ 10٪ الأولى 3.3 مليون دولار. ثروة أعلى 10٪ أكثر من 500 مرة من 10٪ أسفل. لكن هذا لا شيء. قد يبدو مبلغ 3.3 مليون دولار مثل الكثير من المال، لكنه «تغيير كبير» بالنسبة لأولئك الذين في الجزء العلوي من الشجرة (لاستخدام أمريكي تم تصميمه بشكل مثالي لمثل هذه المناسبة فقط). الأفراد المدرجين في قائمة فوربس 400 الغنية لعام 2015 يستحقون، في المتوسط، 5.8 مليار دولار لكل فرد. أصبحت الفجوة بين الذين يملكون والذين لا يملكون كبيرة بشكل فاحش. والذين لا يملكون يعرفون ذلك.

كشفت «الركود العظيم» لعام 2008 عن حقيقة أن أنظمتنا السياسية والاقتصادية موجهة لمساعدة الأغنياء على أن يصبحوا أكثر ثراءً بينما يصبح الرجل العادي في الشارع أكثر فقراً.

إن الجشع وخيانة الأمانة والغرور والممارسات الاحتياالية الصريحة للبنوك الغربية ووكالات التصنيف المتأمرة معها قد تم تجريدتها في عام 2008 بعد انهيار سوق الرهن العقاري

«التميز»، والذي أدى إلى اختفاء بير شتيرنز وليمان براذرز اندماج العديد من البنوك الاستثمارية الأخرى وإنقاذ فاني ماي وفريدي ماك والبنوك وشركات التأمين المدرجة في البورصة في جميع أنحاء أمريكا وأوروبا. ومن الذي قدم الأموال لإنقاذ ما يسمى بأسياذ الكون؟ بالطبع، دافعي الضرائب، هؤلاء دافعي الضرائب هم من فقدوا وظائفهم، وتمت استعادة منازلهم وسرعان ما وجدوا حزم رواتبهم غير قادرة على مواكبة التضخم. ولإضفاء المزيد من الإهانات على الإصابات، لا يمكن للرجل الشارع العادي أن يراقبه إلا عندما بدأت الحكومات في طباعة النقود الافتراضية في شكل «تخفيف كمي»، مما مكن نفس المصرفيين الذين تسببوا في الدمار من كسب مكافآت من خلال بيع هذا التمويل الرخيص لبعضهم البعض.

في غضون السنوات الثماني التي انقضت منذ الأزمة المالية العالمية، انخفض متوسط الأجور في الولايات المتحدة وأوروبا. في الواقع، أعلن تقرير لعام 2016 الصادر عن شركة McKinseys أن الدخل من الأجور ورأس المال كانت منخفضة أو منخفضة بالنسبة لثلثي الأسر في 25 اقتصاداً متقدماً بين عامي 2005 و2014. وقد عانى 2٪ فقط من الأسر من نفس المصير خلال العقد السابق. ولزيادة تفاقم المشكلة، اقتطعت الرفاهية واستمرت تكلفة المعيشة في الارتفاع. لقد تراجع ثلثا الأسر في الاقتصادات المتقدمة على الأقل خلال هذا العقد الماضي.

وفي الوقت نفسه، تضاعفت مؤشرات البورصة FTSE وS&P 500 وارتفعت أرباح الشركات وتجنبت الشركات متعددة الجنسيات سداد الضرائب.

الشركات تملئ جيوبها

كما مكنت العولمة الشركات من استخدام التناقضات الدولية والثغرات القانونية لتقليل الضرائب. تحول العديد من الشركات متعددة الجنسيات بشكل مصطنع على الورق إلى ملاذات منخفضة الضرائب حيث لا تؤدي سوى القليل من الأعمال الحقيقية أو لا تفعل ذلك. قامت مجموعة أمريكية تسمى «المواطنون من أجل العدالة الضريبية» بمراجعة حسابات 288 من شركات

Fortune 500 ووجدت في المتوسط ، على مدار خمس سنوات (2008-2012)، أن الشركات دفعت ضريبة بنسبة 19.4 ٪ وهو أقل بكثير من الضرائب الرسمية 35 ٪. معدل الضريبة على الشركات. لم تدفع ست وعشرون شركة أي ضريبة على الإطلاق خلال فترة الخمس سنوات، في حين لم تدفع شركة ثلاثة أي ضريبة خلال سنة واحدة على الأقل من تلك السنوات.

اتهمت كل من مايكروسوفت وأبل وجوجل وأمازون وستارباكس بتجنب ضريبة الشركات البريطانية على نطاق واسع. في عام 2012، تم الكشف عن أن شركة مايكروسوفت لم تدفع أي ضريبة في المملكة المتحدة على مبيعات البرمجيات البالغة 1.7 مليار دولار من خلال توجيه الإيرادات عبر لوكسمبورغ. دفعت شركة أبل أقل من 2٪ من الضريبة على أرباحها في المملكة المتحدة خلال عام 2011. حققت جوجل حوالي 2.5 مليار جنيه إسترليني من مبيعات المملكة المتحدة في نفس العام ولكنها دفعت فقط 6 ملايين جنيه إسترليني من ضريبة الشركات. صرح الرئيس التنفيذي العالمي، إريك شميدت، لـ Bloomberg في عام 2012 بأنه «فخور» بإستراتيجيات تخفيض الضرائب لشركته، مضيفاً «أن هذه تدعى الرأسمالية». «نحن رأسماليون وفتخر». في هذا العام، قللت شركة جوجل من فاتورتها الضريبية العالمية إلى النصف من خلال ضخ 10 مليارات دولار من إيرادات المبيعات عبر برمودا.

كان يمكن للمرء أن يأمل في أن كل هذا التهرب الضريبي الناجح للغاية سيمكن على الأقل ويشجع الشركات على استثمار هذه الأموال في المصانع والمعدات وبناء الأعمال التجارية مع ما يترتب على ذلك من تأثير مباشر على تعزيز الاقتصاد ككل. للأسف لا. انخفض الاستثمار الأوروبي للشركات فعلياً منذ الركود العظيم في 2007 / 2008. في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي، انخفض معدل الاستثمار للشركات غير المالية من 23 ٪ في عام 2007 / 2008 إلى 19 ٪ اليوم¹³.

في الولايات المتحدة، انخفض الاستثمار في الشركات بنسبة 20 ٪ في العامين التاليين للركود مباشرة وزاد ببطء منذ ذلك الحين بحيث أصبح الآن أعلى بنسبة 10 ٪ مما كان عليه

قبل ثماني سنوات. ولكن هذا هو أسوأ انتعاش شهدته الولايات المتحدة على الإطلاق فيما يتعلق بالاستثمار التجاري. بعد ثماني سنوات من الركود السابق، انتعش الاستثمار في الأعمال التجارية ليصبح 20٪، 30٪، 50٪، وحتى 70٪ أعلى من مستوى الاستثمار في الركود. ليس هذا الوقت.

الشركات هي اكنزاز النقدية بغير استثمار. وفقاً لـ «ستاندرد آند بورز» احتفظت أكبر الشركات غير المالية في الولايات المتحدة عام 2000 بمبلغ 1.82 تريليون دولار نقداً واستثمارات حتى نهاية عام 2014. وقدرت وكالة «موديز» قيمة 1.65 تريليون وربع دولار أمريكي احتفظت بهم شركة آبل ومايكروسوفت وجوجل وسييسكو سيستمز وأوراكل. كما تحتفظ الشركات البريطانية بحوالي 500 مليار جنيه استرليني نقداً، وفقاً للأرقام المنشورة في الحسابات القومية بالمملكة المتحدة. تخيل الاستخدامات الإنتاجية والمحفزة للاقتصاد، ويمكن استخدام كل هذه الأموال النقدية إذا تم استثمارها.

والأسوأ من ذلك، بدلاً من استخدام النقدي لأغراض إنتاجية، كانت الشركات تعيد شراء أسهمها التي تضخم أسعار الأسهم بشكل مصطنع بشكل أكبر. وفقاً لستاندرد آند بورز، أنفقت الشركات الأمريكية 2.5 تريليون دولار على شراء أسهمها في السنوات الخمس من 2011 إلى 2015. بينما قد يكون السبب «الصحيح» لخطط إعادة شراء الأسهم هو توفير بعض الحماية من عمليات الاستحواذ (على الرغم من قول الشركات أيضاً إنها طريقة أخرى لإعادة رأس المال إلى المساهمين يعتبر بالنسبة لي حجة لا معنى لها)، والسبب «الحقيقي» الذي أظن بشدة أنه قد يكون مرتبطاً بخطط الحوافز القائمة على الأسهم لدى المديرين التنفيذيين للشركات.

ومما زاد الوضع تعقيداً، أن هذه الشركات تستفيد من الائتمان الرخيص المتاح بسبب رد فعل الحكومة على الركود العظيم لعام 2008، وتستعير مبالغ ضخمة. وفقاً لـ Bloomberg، وصلت ديون الشركات الأمريكية إلى 29 تريليون دولار بنهاية يناير 2016. وقد بلغت

ديون الشركات العالمية الآن مضاعف الربح الإجمالي ثلاثة أضعاف (أو الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك)

وهكذا ينتهي بنا المطاف مع الثالث غير المقدس لدين الشركات الضخم والجبال النقدية الهائلة غير المنتجة وأسعار الأسهم المتضخمة. ما الذي يحدث خطأ في هذه الصورة؟

يقوم صديق لي بتحديث رسم بياني للفرق بين صافي ديون القطاع غير المالي مقابل صافي حقوق الملكية على مدار الستين عامًا الماضية. كان هذان الخطان متباعدين خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي، وانهارت الشركات التي تقوم بالأعمال عبر الانترنت في عام 2001، والركود العظيم في 2007/8. تسع الفجوة مرة أخرى.

كل هذه الإحصاءات، عندما يقترن الحكومة المزدهرة تعمل الديون في جميع أنحاء العالم والاقتصادات المضطربة في كل قارة على زيادة التوقعات بحدوث ركود قادم يمكن أن يتطور بسهولة إلى أزمة لأسباب بسيطة تتمثل في أن العالم لم يتعش من الأزمة الأخيرة وأن البنوك المركزية أصبحت خارج الذخيرة أسعار الفائدة إلى ما دون الصفر والمطبوعة مبالغ مبالغ فيها من الأموال الافتراضية. بالطبع، كما حدث في الركود الأخير ستكون الطبقات المتوسطة والعامة هي الأخرى التي تدفع الثمن.

يعرف النخبة والسياسيون ان هناك مشكلة

من المفارقات الصارخة، كانت عبارة «عدم المساواة» أحد الكلمات الطنانة الرئيسية في منتدى دافوس الاقتصادي العالمي الأخير.

قامت السيدة لين فورستر دي روتشيلد Lady Lynn Forrester de Rothschild بتأسيس التحالف من أجل الرأسمالية الشاملة قبل عدة سنوات باعتبارها «جهداً عالمياً لإشراك القيادة في قطاعات الأعمال والحكومة والمجتمع المدني في الحركة لجعل الرأسمالية أكثر إنصافاً

واستدامة وشمولية»¹⁵. يتمثل هدف المنظمة، من خلال التغييرات في طريقة عمل الشركات واستثمارها، في «توسيع نطاق الفرص والاستفادة من نظامنا الاقتصادي ليشمل الجميع». يضم أعضاء التحالف العديد من أبرز السياسيين وأفراد العائلة المالكة وقادة الأعمال في العالم. تصف السيدة دي روتشيلد المدير التنفيذي ومؤسس التحالف المشكلة بدقة:

«منذ الأزمة المالية في عام 2008، تعرضت الرأسمالية للهجوم كنظام فشل في خلق ازدهار واسع القاعدة. وبسبب هذا، وتزايد عدم المساواة في الدخل وعدم اليقين، هناك تراجع ملحوظ في ثقة الجمهور في الأعمال التجارية. يجب أن تعمل الشركات، التي رأى الكثير منها مسؤوليتها محدودة فقط على قيمة المساهمين، على استعادة الثقة من جميع أفراد المجتمع.»

وصف المدير التنفيذي لجمعية هنري جاكسون (HJS) Henry Jackson Society، وهي مؤسسة فكرية بريطانية كانت تستخدم لترتيب أحد مؤتمرات لندن التي تضم جميع نجوم التحالف، المشكلة بعبارات مروعة أكثر قليلاً... لقد شعرنا أن هذا كان اشتمزازاً عاماً من النظام، كان هناك خطر حقيقي جداً من أن السياسيين يمكن أن يسعوا إلى معالجة الوضع عن طريق تشريع الرأسمالية عن العمل.¹⁶ يمكن أن يكون هذا مباشرة من مشهد من رائعة آين راند Ayn Rand حينها هز أطلس كتفيه¹⁷.

تؤمن السيدة دي روتشيلد اعتقاداً راسخاً، وتدعمها كمية متزايدة من الأبحاث الأكاديمية، بأن الشركات التي تتبع معايير شاملة ومستدامة تعمل بشكل أفضل لمساهميها من تلك التي لا تفعل ذلك. أنا أحيي مبادرتها. بطبيعة الحال، إن مسألة 300 تريليون دولار 18 هي تحويل هذه الأهداف الرائعة والمشاعر الحيوية إلى تصرفات حقيقية. بالنظر إلى الاضطرابات السياسية التي جلبها عام 2016 على العديد من أجزاء العالم، أصبحت الأهمية الحاسمة لهذا الأمر بديهية.

كانت شعبية هائلة من دونالد ترامب وبييرني ساندرز bernie sanders خلال الانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 2016، في جزء كبير منه نتيجة مباشرة لرد فعل سلبي حقيقي ومفهوم

للعولمة من الطبقة الدنيا الأمريكية الجديدة. كما كان في عام 2015 انتخاب جيريمي كوربين Jeremy Corbyn، وهو سياسي يساري متطرف، لزعيم المعارضة في المملكة المتحدة واستلام 4 مليون صوت في الانتخابات العامة الأخيرة من قبل حزب الاستقلال البريطاني. أصبح الآن حزب العمال البريطاني هو أكبر حزب سياسي في أوروبا من حيث العضوية. حزب الاستقلال البريطاني هو أكبر حزب سياسي في المملكة المتحدة في البرلمان الأوروبي. في جميع أنحاء أوروبا، تكتسب الأحزاب اليمينية المتطرفة شعبية وتهدد الوضع الراهن بشكل خطير. قام بذلك عدد كبير من البريطانيين الذين صوتوا لمغادرة الاتحاد الأوروبي كتصويت احتجاج على الهجرة والعولمة. أخبر الكثير منهم المراسلين أنهم «ليس لديهم ما يخسرونه». الفلاحون يثرون بالفعل.

كان كل هذا حتميا ويمكن التنبؤ به وربما حتى يمكن إدارته

العولمة هي النموذج المثالي على التغيير السيئ للإدارة؛ وفشل أولئك الذين يقودون التغيير إلى الآثار المترتبة على التغيير. لم يتم فعل الكثير من الأمور الجوهرية لمساعدة أو الاعتناء بأولئك الذين كانوا سيتركون وراءهم دائماً. إن حقيقة أن الوظائف الغربية ذات المهارات المنخفضة ستنتقل إلى البلدان النامية كانت بالفعل نتيجة حتمية للعولمة. كان هذا منذ عقود طويلة. ولكن لم يتم التخطيط فعلياً لمساعدة الأشخاص الذين سيخسرون بلا هوادة. إن العولمة تعني الاقتصادات الغربية سوف تضطر إلى التكيف في حين أنها ستفقد وظائف التصنيع منخفضة المهارة، وأنها ستحتاج إلى خلق المزيد من وظائف التصنيع الراقية، ومهارات عالية التكنولوجيا، والمزيد من شركات الخدمات. على الرغم من أن هذا قد يكون منطقيًا، فليس كل شخص قادر على الانتقال، وقد أهملنا الاعتناء بأولئك الذين لم يتمكنوا من القيام بذلك بكل بساطة.

عندما أقول «اهتم»، لا أقصد مجرد «الاهتمام بالتفاصيل المثارة داخل الاجتماعات» انها أقصد أيضًا «التفاصيل المثارة خارجها». لا يحتاج النازحون بسبب العولمة إلى مساعدة مالية

فقط؛ كما أنهم بحاجة إلى إعادة التدريب وإعادة اكتساب المهارات. أعلن تقرير الاتحاد الوطني للأعمال التجارية المستقلة national federation of independent business (NFIB) في يونيو 2016، أن 44% من الشركات الصغيرة تكافح للعثور على مرشحين مؤهلين لشغل وظائفهم الشاغرة. تجد الشركات صعوبة في العثور على مرشحين مؤهلين بسبب عدد الوظائف ذات المهارات العالية المتزايدة بينما تتعثر مجموعة كبيرة من الأشخاص غير المهرة وشبه المهرة.

العولة مثل أي تغيير تأتي بتكلفة. التكلفة لا تحتاج إلى اضطرابات مدنية. يمكن أن يكون مجرد المال. إذا كان لا بد من إعادة استثمار نسبة صغيرة من الثروة الهائلة والأرباح الضخمة للشركات الناتجة عن العولة في إنشاء شبكة أمان مناسبة وبرامج مناسبة لإعادة التدريب والإعادة إلى الوطن، فإن أعداد النازحين يمكن تقليلها. كل هذا كان يجب أن يحدث قبل سنوات عديدة.

من المهم معالجة هذا الأمر، لأن تأثير الموجة الجديدة من الذكاء الاصطناعي والروبوتات المعززة سيجعل العولة تبدو وكأنها انخفاض مؤقت في أسعار السوق. منذ جيل مضى، كانت مصانع الصين تحت إدارة الآلاف من الناس. تتطلب أحدث النباتات حفنة من الناس ومئات من الروبوتات. سيتم استبدال العديد من العمال في كل صناعة تقريبًا بأجهزة الكمبيوتر المتقدمة. هذا أمر لا مفر منه. لذلك ما لم ترغب الحكومات في إنشاء دولة بوليسية تقوم بتزويد الحشود القليلة ضد العدد الكبير من «من لا يملكون»، كان من الأفضل أن نبدأ بالبحث عن حلول لرعاية أولئك الذين سيتم تهجيرهم.

هل توجد ثمة بارقة أمل؟

في 13 يوليو 2016 حدث شيان أعطوني بارقة أمل، ريبا بدأ القادة في التفكير في هذا الأمر. أحدها كان خطاب رئيس وزراء المملكة المتحدة الجديد السيدة تريزا ماي Theresa May، حيث اختارت أن تتجنب خطاب حزب المحافظين التقليدي فيما يتعلق بأهمية خفض

الأعمال والضرائب واختارت بدلاً من ذلك، التركيز على قضايا الظلم الاجتماعي. تحدثت عن القتال ضد:

«... الظلم المحرق أنه إذا ولدت فقيراً، فستموت في المتوسط، قبل تسعة أعوام من غيرك. إذا كنت أسود، فأنت ستعامل بقسوة أكبر من قبل نظام العدالة الجنائية أكثر مما لو كنت أبيضاً. إذا كنت من الطبقة العاملة البيضاء، فأنت أقل احتمالاً من أي شخص آخر في بريطانيا في الذهاب إلى الجامعة. إذا كنت في إحدى المدارس الحكومية، فأنت أقل احتمالاً في الوصول إلى أفضل المهن عما إذا كنت متعلماً بشكل خاص. إذا كنت امرأة سوف تكسب أقل من الرجل. إذا كنت تعاني من مشاكل الصحة العقلية، فليس هناك ما يكفي من المساعدة. إذا كنت شاباً، فستجد صعوبة في امتلاك منزلك.

لكن مهمة جعل بريطانيا دولة تعمل من أجل الجميع تعني أكثر من مجرد محاربة هذه المظالم. إذا كنت من عائلة من الطبقة العاملة العادية، فالحياة أصعب بكثير مما يدركه كثير من الناس في وستمنستر westminster. لن تنقاد الحكومة التي رأسها بمصالح القلة المحظوظة، بل بمصالحكم. سنفعل كل ما في وسعنا لنمنحك المزيد من التحكم في حياتك. عندما يتعلق الأمر بالضرائب، لن نعطي الأولوية للأثرياء، ولكن أنت. عندما يتعلق الأمر بالفرصة، فلن نكرس مزايا القلة المحظوظة، وسنبذل كل ما في وسعنا لمساعدة أي شخص مهما كانت خلفيته على الذهاب إلى أبعد ما ستأخذه مواهبك.»

ريبا تيريزا «استوعبت الأمر». نأمل ذلك. أو كما يقولون: العبرة بالنهاية.

الشيء الثاني الذي حدث في نفس اليوم كان تأييد السناتور بيرني ساندرز لهيلاري كلinton كمرشحة ديمقراطية للرئاسة. بفضل حملة السناتور ساندرز التي تحظى بشعبية كبيرة في الانتخابات التمهيدية الديمقراطية، اضطرت هيلاري علناً إلى تبني العديد من سياسات بيرني. تعهدت بـ «تحقيق أكبر استثمار في وظائف جديدة جيدة الأجر منذ الحرب العالمية الثانية»

ورفع الحد الأدنى للأجور، تعهدت بالاستثمار في «اقتصاد الطاقة النظيفة»، تعهدت بـ «جعل الكليات خالية من الديون للجميع»، تعهدت بـ «الدفاع عن الإصلاحات القاسية وتعزيزها التي فرضها الرئيس أوباما على الصناعة المالية» و«التأكد من أن شركات وول ستريت وفاحشي الشراء يدفعون نصيبهم العادل من الضرائب». كما أعلنت عزمها على «توسيع نطاق الضمان الاجتماعي لتناسب مع واقع اليوم، وليس خفضه أو خصخصته»

لكنها خسرت بعد ذلك. فالبرغم من هذه التعهدات رفضها ضحايا العوالة الأمريكيون وصوتوا لصالح دونالد ترامب بدلاً منها، ليس لأنهم لم تعجبهم الأشياء التي كانت تقولها أعلاه، ولكن لأنهم لم يعتقدوا أنها ستفي بها. لسوء الحظ، لم يكن الكونغرس مسيطراً ترامب أو الجمهوريون.

الدخل الأساسي الشامل UBI universal basic income

بطبيعة الحال، فإن بعض الدول الأوروبية (فنلندا وهولندا...) لديها بالفعل العديد من الخطوات إلى الأمام واللعب بفكرة «الدخل الأساسي الشامل» وهو دفع الحكومة مبلغ ثابت لكل بالغ فوق سن معين في الأمة، بغض النظر عن دخلهم، سواء كانوا يعملون أم لا. من المرجح أن يتم تمويل UBI من خلال الزيادات في ضرائب الشركات وأعلى معدلات ضريبة الدخل. الآن، قبل أن يبدأ أصدقاؤنا الجمهوريون المائلون في الصراخ بـ «الاشتراكية»، فإن هذه الفكرة ليست سيئة. إذا كانت كبيرة بما فيه الكفاية، فإن UBI تحل محل جميع أشكال الرفاهية الأخرى تقريباً وإزالة المثبط الحالي لمتلقي الرفاه من العودة إلى العمل لأن هؤلاء الأشخاص يفقدون حالياً الكثير من الفوائد التي لا تستحق في كثير من الأحيان وقتهم. سواء كانت UBI جزءاً من الحل أم لا، فنحن بحاجة إلى القيام بشيء ما؛ نحن بحاجة إلى إيجاد حلول مبتكرة للتأثير الذي أحدثته العوالة على مساحات شاسعة من سكاننا، وسنحتاج إلى إيجاد حلول لتدمير الوظائف على نطاق واسع والتي ستحدثها منظمة العفو الدولية والروبوتات المتقدمة في المستقبل.

منذ نصف قرن، اثبت السير إسحاق نيوتن للعالم أن «لكل فعل رد فعل معاكس له ومساو له». كانت المفارقة الرائعة في الولايات المتحدة، في رد فعل العديد من النازحين بسبب العولة الذين صوتوا للملياردير الذي رشحه الحزب الجمهوري اليميني. ولكن لنكن واضحين: إن الانتخابات الرئاسية لعام 2016 ليست سوى بداية رد الفعل المعاكس والمساوى. إنها بداية «الربيع العربي» للولايات المتحدة. استيقظ النازحون، ووجدوا صوتهم الانتخابي، فقد أصبحوا غاضبين وقد ينفسون غضبهم في المسلمين والصينيين والمكسيكيين، بينما الأهداف الحقيقية للغضب هي السياسيين المؤسسين والشركات متعددة الجنسيات. من غير المرجح أن يتراجعوا في صمت نسبي بعد الانتخابات لسبب بسيط هو أنهم، كما رأينا مع خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، ليس لديهم الكثير لخسارته.

يأتي التغيير دائماً بتكلفة. عند مساعدة العملاء على إحداث التغيير، أنصحك بضرورة اختيار «الدفع الآن أو الدفع لاحقاً، وأعرف أنك إذا قررت الدفع لاحقاً سيكلفك الأمر دائماً الكثير». إن هذا الشعار مهم بنفس القدر عندما يتعلق الأمر بالعولة. أخشى أنه سيتعين علينا الآن دفع المزيد.

إن الافتقار إلى قيادة التغيير عندما يتعلق الأمر بالعولة - الافتقار إلى الآثار المترتبة على التغيير - تظهر تبعاته الآن. في «حينها هز أطلس كتفيه» هربت النخبة إلى وادي مخفي لتبدأ من جديد، تاركة النقابات والبيروقراطيين لتحريك بقية العالم على الأرض. بالعودة إلى الواقع، لا يزال النازحون معنا أكثر، وبسبب تقاعس أجيال من القادة الغربيين، هم ليسوا سعداء.