

استدامة السرعة

تستطيع كل الشركات تقريباً أن تشير باعتزاز إلى قصة أو قصتين في ماضيها عندما تمكنت وبكل نجاح من تعبئة مواردها وجعلت كل فرد فيها، أو لنقل كل فرد تقريباً، ينجز عمله بنجاح، إنه أمر عظيم دون شك. ولهذا تجد الناس لا يملّون الحديث عن انتصاراتهم لعدة سنوات. والقلة القليلة منهم لا يفعلون.

غير أن عدداً قليلاً من الشركات تحافظ على سرعتها وسبقها إلى السوق ويُنظر إليها بأنها تتصف بالابتكار، وتحقق نجاحاً إثر نجاح ونمواً ضخماً سنة بعد أخرى. ويصيب المدبرون والمسؤولون التنفيذيون في هذه الشركات ثروات طائلة وتتهافت عليهم الصحافة وتملأ قصصهم صفحات الجرائد ويحبهم المستثمرون والمساهمون في الشركة. ويبدو أنهم قد نالوا كل الحظ.

ولكن هل هم محظوظون فعلاً؟ هل كانوا في المكان المناسب والزمان المناسب؟ هل يخلو الأمر من مجهود أو عناء كما يحاولون أن يجعلوه يبدو؟ كلا! فقد اكتشفنا من خلال البحوث التي أجريناها تسعة تكتيكات تستخدمها الشركات السريعة للمحافظة على السرعة. وهذا هو السحر الذي يمكن لأي

شركة على وجه التقريب أن تستخدمه للحفاظ على السرعة:

- برهن العملية الحسابية.
- كن شديد القسوة مع الموارد.
- استخدم لوحة تسجيل مركزية.
- كن مرناً من الناحية المالية.
- استخدم القصص والروايات.
- إلب لعبتك.
- لا تخادع نفسك.
- تتكئف مع الواقع وارتجل وتجاوز الصعاب.
- كن قريباً من الزبون.

برهن العملية الحسابية

في عام 1999 جمعنا الظروف في اجتماع خاص مع عدد من المسؤولين التنفيذيين ذوي النفوذ الواسع في مجال التلفزيون. كانوا مديرين عامين لمحطات تلفزيونية تعمل في أسواق متوسطة وكبرى في طول الولايات المتحدة الأمريكية وعرضها.

وإن كنت لا تعرف الكثير عما يكتنف مهنة المدير العام لمحطة تلفزيون، ثق بما نقول. ليس ثمة على وجه الأرض مهنة أفضل منها. فالتعويضات التي يجنيها صاحب هذه الوظيفة سخية قد تصل إلى بضع مئات الألوف من الدولارات في العام، وقد يكون أكثر إضافة إلى أن اللقب الذي يحمله صاحبها يدل على مقام رفيع.

لم يكن المديرون العامون لمحطات التلفزيون ولسنوات عديدة يشعرون بأي قلق حيال واردات محطاتهم. ففي الفترات الفاصلة بين بث برامجهم عبر الشبكات كانت شركات الإعلان ذات السطوة على المستوى الوطني والإقليمي تدفع لهم الأموال مقابل بث إعلاناتها التجارية. والوقت المتبقي بعد ذلك كانت تشغله شركات محلية تشتري الزمن من موظفي المبيعات في المحطة. وبذلك

كانوا يضمنون التدفق الثابت للواردات. أما في هذه الأيام التي تشهد التغيير الذي يجري بسرعة البرق لاسيما في مجال الإعلام، فلا يوجد مدير تنفيذي واحد في محطات التلفزيون لا يحاول ممارسة درجة أكبر من التحكم بمصيره وذلك من خلال زيادة المبيعات للشركات المحلية بالسرعة الممكنة. إزاء هذا الوضع، وإدراكاً منا لهذه المعاناة، طرحنا على المجموعة السؤال التالي: ما هو عدد الزيارات التي يتوجب أن يقوم بها موظف المبيعات في اليوم؟

كان لكل واحد من الحاضرين رأيه. وأجاب واحد منهم كان يجلس في مؤخرة الغرفة «عشر زيارات في اليوم. هذا ما كنت أفعله عندما بدأت العمل».

«هذا مستحيل». رد عليه آخر يعمل في محطة ويست كوست West Coast «أنا لم أعمل في المبيعات لكنني أعرف بالحدس أن هذا الرقم كبير جداً. أنا أفضل أن يقوم موظفو المبيعات لدي بعدد أقل من الزيارات تتسم بالجودة من أن يذهبوا في زيارات ليسوا مستعدين لها».

ومضى النقاش على هذا النحو. كل واحد يعطي رقماً ويتأهب للدفاع عن خياره، وأخيراً، والدهشة تكتم الأفواه، سألنا المجموعة أن يتوصلوا إلى إجماع حول رقم معين. وتوصلوا إلى الإجماع بعد مداوات حادة. كان الرأي أنه يتعين على موظفي المبيعات القيام بسبع زيارات عمل في اليوم.

وحيث إن عملنا جزء من مبادرة كبرى للتغيير وليس جهداً يقدم لمرة واحدة، وبما أننا سوف نقوم بزيارتهم ثانية في غضون شهر واحد، سألنا أولئك المديرين كم واحداً منهم لديه الاستعداد لقضاء أسبوع كامل لا يفعل شيئاً سوى القيام بزيارات عمل بهدف البيع. وكانت الأيدي المرفوعة قليلة جداً إلى أن نظر الجميع ورأوا يد كبير المسؤولين التنفيذيين مرفوعة علامة الموافقة، ثم رفع الجميع أيديهم بتردد واضح.

كان أول سؤال وجهناه لهم عندما التقيناهم ثانية: «ما هو الحد الأدنى من مستوى الأداء الذي ينبغي أن تحققه زيارات العمل التي يقوم بها موظف

المبيعات في اليوم الواحد؟» وعرف الجميع الإجابة، ذلك لأنهم قضوا أسبوعاً كاملاً في زيارات إلى الزبائن. وكان النقاش في هذا اللقاء قصيراً ومباشراً. وخلال دقائق معدودة تمت موافقة الجميع على أن موظف المبيعات يجب أن يقوم بأربع زيارات منتجة في اليوم يتحدث مباشرة مع الزبون.

وهنا تدخل أحد المديرين وقال بقوة: «حيث إننا أثبتنا بالبرهان أن أربع زيارات عمل في اليوم ممكنة، إذن هذا هو الرقم الذي يجب أن يكون». واختتم كلامه بالقول: «سيكون مضيعة للوقت أن تطلب من الموظف القيام بعمل إذا لم يثبت بالبرهان أن العمل ممكن!» وفي الشهر الذي أعقب ذلك القاء أدخلت قاعدة الحد الأدنى لمستوى الأداء لأربع زيارات عمل يومياً في جميع محطات التلفزيون. وكما كان متوقفاً حققت العائدات رقماً عالياً. ولم يستطع أحد من موظفي المبيعات الذين كانوا يقومون بزيارة عمل واحدة أو اثنتين في اليوم أن يقدم عذراً يوضح سبب عدم تحقيق أربع زيارات في اليوم. ولكن فوق ذلك كله أثبت هؤلاء المديرون العملية الحسائية بالبرهان الرياضي.

لا تضع نفسك في منطقة النسيان

كثيرون هم رجال الأعمال والمديرون التنفيذيون ومديروا الشركات الذين يضعون أنفسهم في منطقة النسيان، يحلمون بصمت: «إذا أرسلنا بالبريد 100 000 نشرة عن المنتج، وحصلنا على استجابات من الزبائن بمعدل 8٪ منها، وإذا اشترى نصف هذا العدد المنتج الذي نبيعه بسعر 5000 دولار فهذا يعطينا بالمحصلة وارداً قدره 20 مليون دولار». فهؤلاء الأشخاص بأحلامهم تلك يكونون كمن يقضي إجازة على شاطئ البحر في منطقة مدارية.

ومع أنه لا يوجد خطأ في الأحلام إلا أن الاستطرد الذي يكتنفه الحماس في أذهان كبار المسؤولين في الشركة يصبح هدفاً ينتظر من الآخرين أن ينفذوه. وعندما لا يتحقق الهدف تنشأ الإرهاصات الكثيرة، وتحدث مراجعات عديدة،

ويعاد رصد الاعتمادات، وتغلق خطوط إنتاج ويعود الموردون بخفي حنين ويزداد عدد غير الراضين .

لهذا فإن القادة الذين يتصفون بالسرعة، على النقيض من البطيئين: يثبتون العملية الحسابية بالبرهان الرياضي، وهذا ما يجعلهم يكسبون الحق بأن يكونوا قادة .

إن أردت الحفاظ على السرعة قَدِّم البرهان الرياضي

من ألمع الشخصيات وأكثرها جاذبية من الذين تعرفنا عليهم ونحن نجري بحوثنا ليوبوخالز صاحب مطاعم تيلبييتزا Telepizza الذي تابع بشكل مباشر نمو شركته من مطعم واحد يقدم فطائر البيتزا في مدريد إلى 1000 مطعم بذات الاختصاص فيما هو أدنى من عشر سنوات. فهو مواطن إسباني ولد في كوبا، كبر وترعرع في أمريكا. وهو رجل شديد المراس، يهوى رواية القصص ويبالغ في وصفها. أضف إلى ذلك امتلاكه لعاطفة قوية. يوضح أسباب تركه العمل البسيط اليسير في شركة جونسون وجونسون ويقول كان ذلك ممكناً لأنه أجرى العملية الحسابية وقدم البرهان الرياضي، علماً أنه جازف مجازفة كبرى حين وضع كل ما لديه من مدخرات في مطعم لتقديم فطائر البيتزا. يقول:

«وهناك كنت، ثم أخذت كل بنس استطعت ادخاره وخططت لافتتاح المطعم.

وبينما كنا نهىء المطعم، كان أطفال الحي يأتون كل يوم ولعدة أسابيع يطرقون الباب ويريدون أن يعرفوا متى سيكون المطعم جاهزاً لاستقبال الزبائن. وكنت أصرفهم عني قائلاً لهم سوف نفتح المطعم عندما نتمكن من صنع أفضل فطيرة بيتزا في العالم.

وفي أحد الأيام خطرت لي فكرة عندما جاء الأطفال ثانية. دعوتهم إلى الداخل لتناول البيتزا وقلت لهم إن هذه البيتزا مجانية وإنهم سوف تقدم لهم البيتزا مجاناً إلى أن يأتي يوم يقولون فيه إنها أفضل بيتزا في العالم.

وهكذا كان. ما فتىء الأطفال يأتون ويتناولون البيتزا التي أقدمها لهم طوال أسبوعين تقريباً حتى قالوا في ذلك اليوم إنها الأفضل في العالم.

وأدرت عندئذ أنني أستطيع افتتاح المطعم أمام الجمهور.

وعندما صادفت بوخالز مشكلة إيصال البيتزا إلى المنازل عبر حارات مدريد الضيقة كان الحل عنده جاهزاً وذلك بواسطة الدراجة الهوائية أو الدراجة البخارية. ولكي يعلن النبا للجميع طلب بوخالز من موظفي التسليم لديه توزيع نشرات دعائية يضعونها في صناديق البريد لسكان الحي. وكان يحتفظ لديه بأرقام دقيقة لعدد النشرات التي يتم توزيعها وعدد الطلبات التي ترده إثرها. وخلال أشهر معدودة كان بوخالز يعرف بدقة متناهية عدد النشرات التي يتوجب توزيعها كل يوم ليحصل على العدد الذي يريد من الطلبات عن طريق الهاتف.

ثم كانت خطواته التالية، وهي العمل على زيادة الحجم الوسطي للطلب الواحد. قام بنفسه باستخدام الهواتف في القسم الخلفي من المطعم. يرد على الهاتف ويأخذ الطلب، ويسأل: «هل تريدون مقداراً أكبر من الجبن على الفطيرة التي تطلبون؟» ومرة ثانية احتفظ لنفسه بالأرقام الدقيقة لعدد المكالمات الهاتفية والنسبة المئوية للزبائن الذين يرغبون زيادة إضافية في مقدار الجبن.

وسريعاً، أضاف سؤالاً آخر إلى ما في جعبته من أسئلة: «هل ترغبون بالخبز مع الثوم إلى جانب البيتزا؟» ومرة أخرى احتفظ بسجل لكل مكالمات تأتيه وعدد الذين يطلبون الخبز مع الثوم إضافة إلى طلبهم لفطيرة البيتزا.

جميع الشركات في إسبانيا تقريباً تخوض حرباً فيما بينها هي حرب التنافس في تقديم الحسومات. ولم تكن هذه الظاهرة لتغيب عن بال بوخالز. لكن رده على تلك المنافسة تقديم شيء يشبه قسائم الحسم التي تقدمها مطاعم البيتزا الأخرى. اكتشف بوخالز أن غالبية زبائنه لديهم أطفال، فقرر شراء كميات كبيرة من ألعاب الأطفال الصغيرة، ومصابيح الإضاءة الصغيرة وشرائط الفيديو. وصار يسأل الزبائن «هل تريدون بعض الألعاب لأطفالكم؟» وأخذ

يقدم تلك الهدايا مجاناً إلى جانب البيئزا التي تباع بسعرها النظامي . ومرة أخرى احتفظ بسجل دقيق لكل مكالمة هاتفية ترده ولكل طلب يبيعه .

وأخذت الأرباح تتزايد وأدرك بوخالز ما لديه . . كان يعرف عدد النشرات التي يجب أن يوزعها يومياً ليحصل على أكبر قدر ممكن من المبيعات . وكان يعرف بدقة متناهية النسبة المثوية للطلبات التي يرغب أصحابها أصنافاً مضافة . وكان يعرف أيضاً بكل دقة كم هي تكاليفه وكم يجب أن تكون أرباحه . وبعبارة أخرى كان لديه مشروع يمكن تقليده ليصل المرء إلى النجاح المطلوب .

وسأل نفسه إن افتتح مطعماً ثانياً وفعل الأشياء ذاتها في الموقع الآخر بكل دقة ، فإن المطعم الثاني سيحقق نجاحاً على الفور . ومن الأرباح التي كسبها في المطعم الأول وثمان سيارته التي باعها (كان بوخالز لما يزيد عن عام يطوف شوارع مدريد على دراجة بخارية) وجاء بشقيقه شريكاً له ، وضم الموارد إلى بعضها وافتتح المطعم الثاني الذي حقق نجاحاً كاسحاً .

يروى بوخالز قصة ما حدث في تلك الشهور الباهرة : «هكذا كنت أطوف بدراجتي البخارية فيما بين المطعمين لأتأكد أن كل شيء في الموقعين يجري بنفس الطريقة تماماً دون اختلاف . وإن وجدت عدم تطابق في الأرقام ولو بجزء يسير من العدد الصحيح ، أعرف أن السبب في ذلك يرجع إلى أن أحداً لم يكن يعمل وفق ما أثبت صحته» .

وبقرض صغير من المصرف توفرت لبوخالز الفرصة لافتتاح مطعمين آخرين . وبموجب حق الامتياز والإعفاء استطاعت شركته أن تحصل على الموارد التي أهلتها لمتابعة نموها السريع . ولكن بوخالز يؤكد أن شيئاً واحداً ظل على حاله دون تغيير : «كنا نعرف الرياضيات . . وقدمنا البرهان الرياضي . كنا نعرف بكل دقة عدد النشرات الدعائية الواجب توزيعها لتوليد عدد المكالمات الهاتفية التي نحتاجها . وكنا نعرف النسبة المثوية لعدد الزبائن الذين يرغبون مقداراً إضافياً من الجبن ونوع المواد في «خلطة» البيئزا والخبز مع الثوم

والألعاب للأطفال إن طلبت . كانت عملية حسابية محكمة لا يداخلها الخطأ» .

علاوة على ذلك ، فإن صدف أن مديراً في شركته قد حاد عن العمليات الرياضية التي أثبتها بالبرهان يخلو به بوخالز في لقاء خاص . وعموماً كانت مثل هذه اللقاءات تؤدي إلى نتيجة إيجابية . وإن تطلب الأمر اجتماعاً ثانياً فاعرف أن نتيجة تكون فصل ذلك المدير عن العمل .

أما أولئك المديرون الذين طبقوا الرياضيات التي أوصاهم بها بوخالز وأحكموا سيطرتهم على النفقات فقد جنوا أموالاً جمّة بل أكثر مما كانوا يأملون . وأصبحوا كما يصفهم بوخالز «مواطنين من تيليبيتزا جاهزين لاقتحام العالم» . والآن وبعد أن كبرت شركته وأصبحت تمتلك المئات من المطاعم ، فإنه هو شخصياً ومعه عدد ضئيل من المساعدين الذين اتقنوا عملياته الحسابية يطلعون كل يوم على تقارير اليوم السابق ويعرفون على الفور أيّاً من تلك المطاعم لم يتم بتوزيع العدد الكافي من النشرات الدعائية في اليوم الأسبق وأياً لم يطرح الأسئلة التي ثبتت جدواها .

وعلى الرغم من أنه حاد المزاج لا يسامح إطلاقاً من لم يتبع طريقته في تحقيق النجاح ، إلا أن كل من في الشركة يكن له الاحترام والتبجيل والمحبة ، وقد سمعنا مراراً أولئك الموظفين يقولون : «لم يطلب بوخالز أبداً من شخص أن يفعل شيئاً لم يفعله هو شخصياً أو يثبت إمكانية فعله . نحن جميعاً نتحرك بسرعة لأن ليو يتحرك بسرعة» . وكل ما يميز بوخالز عن مئات الألوف من الأشخاص الذين يمكن أن يكونوا ملوكاً في عالم البييتزا هو صيغة معادلة التشغيل التي برهن عليها شخصياً والتي أصبحت العنصر الأهم من عناصر تكوين فطيرة البييتزا التي يقدمها .

الخطر الكامن في العملية الرياضية والمعدلات المثبتة بالبرهان

لكي تكون العملية الرياضية سارية المفعول وتعطي النتائج المرجوة منها

ينبغي اختبارها مرات عديدة، وإلا فإنها تؤول إلى ما يمكن وصفه بالعبارات التي يقولها بعضهم «هكذا نفعل الأشياء هنا ولا يسمح لنا بتغييرها».

في أواخر الستينيات بدأ تجار السيارات في الولايات المتحدة باستخدام نظام أسموه نظام التحويل، أي يتم تحويل الزبون من موظف إلى موظف آخر. وكان يطلب إلى كل موظف من موظفي المبيعات أن يلتقي الزبون ويرحب به ويقنعه بشراء سيارة معينة. وعندما يصل معه إلى مرحلة مناقشة الصفقة يحوِّله إلى زميل له وظيفته «أن يغلق الصفقة». فإن لم يستطع هذا الأخير ذلك، يحوِّل الزبون إلى موظف مبيعات آخر أو إلى مدير مسؤول، وهكذا دواليك. وأخيراً، عندما يتم إغلاق الصفقة يحوِّل الزبون إلى موظف مبيعات آخر من أجل بيعه إضافات معينة للسيارة.

وقد لمس هؤلاء التجار أن دخول أشخاص عديدين في العملية التفاوضية للبيع من شأنه أن يحسّن معدلات الإغلاق وأن يزيد هوامش الربح الإجمالي للتجار. وعلى هذا النحو قدّم التجار البرهان الرياضي واكتشفوا أن بمقدورهم تحقيق صفقة من كل أربعة احتمالات بيع (أي صفقة مع زبون من كل أربعة زبائن يدخلون صالة العرض) بموجب نظام التمويلات المذكور.

وسارت الأمور وفق العملية الحسابية تلك طوال عقدي السبعينيات والثمانينيات وكان باستطاعة تجار السيارات أن ينجزوا صفقة واحدة من كل أربعة احتمالات. لكن الأمور تغيرت في عقد التسعينيات. ازداد عدد النساء اللاتي تشترين السيارات وأصبح معادلاً لعدد الرجال. ولم تعجبهن تلك الطبيعة القاسية لنظام التحويلات.

ومع دخول شبكة الانترنت صار بإمكان الزبائن المحتملين الدخول إلى مواقع عديدة على تلك الشبكة ومعرفة الثمن الحقيقي الذي يدفعه التاجر إلى المصنع. وأصبحت الشركات الصانعة تقيّم التجار بمقدار إرضائهم للزبون مثلما تقيّمهم بمقدار ما يبيعون. وبحلول عام 1995 ازداد عدد طرازات السيارات

وأنواعها زيادة بلغت ثلاثة أضعاف ما كان عليه الحال قبل عقود من الزمن، فغدا مجال الاختيار أمام الزبائن واسعاً جداً. وهكذا نجد أنه أصبح أمام الزبون المستهلك أشياء كثيرة عليه أن يفكر بها قبل أن يقدم على شراء سيارة، فأضحت عمليات البيع السريع نادرة الحدوث.

مع بداية عام 2000 تغيرت المعادلة تغيراً جذرياً. صار تاجر السيارات بحاجة لأن يدخل إلى صالته ستة زبائن أو ثمانية ليتمكن من إنجاز صفقة واحدة. فأدرك التجار الأذكى أن ثمة مجموعة جديدة من العمليات الرياضية التي عليهم أن يبرهنوها، وأنه لا مناص من ابتكار منهجيات جديدة للبيع، غير أن بعض العمالقة من خلال محاولاتهم للإبقاء على رياضيات أثبتوا صحتها أشعلوا الحماس ثانية لنظام التحويلات الذي اعتادوا عليه بل زادوه قسوة. فهؤلاء هم الأشخاص ذوو السمعة السيئة الذين نالوا الدرجات الدنيا في امتحان مرضاة الزبون وهم التفاحة التي يتوجب الخلاص منها، والذين يعمل صانعو السيارات بعدوانية لأزاحتهم عن امتياز البيع ذلك لأنهم أخفقوا في تقديم البرهان الرياضي الجديد.

قد يقدم البرهان الرياضي شخص آخر من أجلك، ولكن...

يمكن لأصحاب الشركات والمسؤولين التنفيذيين فيها أن يعينوا أشخاصاً يقومون بمهمة إجراء العمليات الرياضية والبرهنة عليها ولكن شريطة أن تُقبل نتائج عملهم وتؤخذ كحقائق ثابتة. غير أن هذه الخطوة بحاجة لثقة كبيرة. وقد يكون البديل أن يوكلوا تلك المهمة إلى أشخاص أو فرق عديدة يعمل كل منهم بشكل مستقل عن الآخر. وفي هذه الحال يتطلب الأمر قبول ما يتوصل إليه أحدهم، أو أحد الفرق، وإهمال النتائج التي يقدمها الباقون.

والذي يقدم البرهان الرياضي، بغض النظر عن من يكون، يصبح القائد بحكم الواقع وتكون لديه أوراق الاعتماد الكافية ليطلق الحملة. فإن كنت تريد

أن تصبح قائداً لشركة سريعة، عليك أولاً أن تقدم البرهان الرياضي ثم توظف الأشخاص الذين يقبلون بهذا البرهان الرياضي عنواناً للنجاح. وكف عن إضاعة الوقت في جدال تحاول مناقشة فوائد المعادلة الرياضية. نفذها فقط.

← [موجز في 60 ثانية]

- لكل شخص رأيه في الأشياء. ومعظم الآراء تشكل موانع سرعة. لكن الآراء الوحيدة التي تعطي النتيجة المرجوة تأتي من أولئك الذين قدموا البرهان الرياضي.
- إن لم يثبت رجال الأعمال البرهان الرياضي فإنهم يضعون أنفسهم في منطقة النسيان.
- العملية الرياضية وإثباتها بالبرهان لا تتوقف.
- من يقدم البرهان الرياضي يكتسب الحق بالقيادة.
- الشركة التي تعمل وفق الرياضيات المبرهنة لا تضيع الوقت في محاولة إعادة اختراع الدولاب.

كن شديد القسوة مع الموارد

لم يكن مستبعداً أن تكون الشركة ذات الموقع Boo.com على الانترنت الاسم المصغر لعنوان كبير جداً هو الفشل والإخفاق الكبير. كان عليهم أن يستعيضوا عن ذلك الاسم بموقع اسمه «الإخفاق دوت كوم». قصة هذه الشركة أشبه ما تكون بقصة خيالية من قصص الأطفال. لمؤسس الشركة إرنست مالمستن Ernest Malmsten (وصفته مرة مجلة إيل Elle بأنه «نجم لأدب الروك») ولشريكته كابسا ليندر Kajsa Leander (عارضة أزياء سابقة) أحلام بإنشاء محل لبيع الألبسة الرياضية يكون له موقع على الانترنت يقوم بصناعة من أعلى الطرازات. وشاهدوا زوار الموقع يستعرضون صوراً بالأبعاد الثلاثية ويكبّرونها. ورأوا فيلماً يعرض عروساً ورقية تجعل المشاهد يرى كيف يتطابق ويتناسب الجزء العلوي من الملابس مع الجزء السفلي منها. والأدهى من ذلك أنهما ظنا أنفسهما أصحاب الرؤية المستقبلية الذين ابتدعوا «أول خياط الكتروني يمتلك إمكانيات البيع والتسويق والتوزيع على المستوى العالمي».

لكنهما لم يميّزا بين السرعة والعجلة. لم تمض ستة أشهر على إنشاء ذلك الموقع وما سبقه من توقعات ودعايات لم تكن قليلة، حتى بدأ الموقع

يزيد ويتنهد تنهدات متواصلة وما لبث أن لفظ أنفاسه الأخيرة وسقط في هاوية الإفلاس. كان وراء ذلك أصحاب الموقع أنفسهم الذين أحرقوا أموالاً تقدر بـ 70 مليون جنيه (حوالي 108,7 مليون دولار) في أقل من ستة أشهر. ونجم عن ذلك الإنفاق غير المعقول الكثير من الانفعالات وانعدام الزبائن وذهاب الزخم في الأعمال. والواقع إن الاسم التجاري للشركة انهار إلى الحضيض فاشترتها شركة برايت ستيشن Bright Station PLC رماداً لا حياة فيه بمبلغ 250 000 جنيه (372800 دولار).

يستعيد المستن في ذهنه تلك الأحداث فيقول: «كانت غلطتي أنني لم أجد إلى جانبي شريكاً يتصف بشدة المراقبة المالية». ويتكرر هذا المشهد في مواقع الشركات على الانترنت. فقد انفق هذان الشريكان من الأموال ما يفوق إنفاق الوريث المدلل لأكبر العائلات الثرية. ولم يردعهما ضمير من إنفاق بلا جدوى أو فاعلية. أضف إلى ذلك أن المديرين في شركتهما الذين يفترض أنهم ذو خبرة وتجربة قد وضعوا أموالهم التي اكتسبوها بجهد كبير وأموال المستثمرين بيدي أشخاص عابثين غير جديرين.

لا يمكن تحقيق السرعة والمحافظة عليها إلا من أشخاص تعلموا كيف يمارسون أشد القسوة نحو الموارد. ويتعين على المرء أن يشتد قلقه عند كل مصروف ينفقه لما لو كان ذلك آخر شيء ينفقه. وإن لم يفعل فقد لا يعيش طويلاً ليشعر بقلق حيال تحقيق السرعة.

كان أوسكار وايلد⁽⁶⁾ محقاً

أن يكون المرء قاسياً نحو موارد لا يعني أن يكون شحيحاً. فقد قال أوسكار وايلد: «الكليبي⁽⁷⁾ يعرف سعر كل شيء ولا يعرف قيمة أي شيء».

والأشخاص المقتصدون في الإنفاق من أمثال ستيف كيس ولوري ميس وليو بوخالز وستيفان بيروسن وغيرهم من رجال الأعمال السريعين الذين يرد

ذكرهم في هذا الكتاب استطاعوا الحفاظ على زخم شركاتهم من خلال الاقتصاد في الإنفاق ورفض صرف قرش واحد إن لم يكن ذلك المصروف في سبيل تقدم الشركة ونجاحها عبر انتهاز الفرص . وكل من يذهب لزيارة شركة كلير تشانل كوميونيكيشن في مقرها بمدينة سان انطونيو بولاية تكساس سوف يصاب بخيبة أمل لأنه لن يرى بناء يزهو بزخرفة وجمال كما يليق بشركة عملاقة في حقل الإعلام والترفيه . يقف راندال ، نجل لوري ميس ، الذي يشغل منصب المدير المالي . يشير بيده إلى ذلك البنيان ويقول : «هل يبدو هذا المكان لائقاً لشركة تساوي 50 مليار دولار؟» بالطبع لا يليق المكان بتلك الشركة .

تقع مكاتب الشركة في الطابق السادس من مبنى يضم إلى جانبها مستأجرين آخرين . وترى تلك الغرف محشوة حشواً برفوف تكاد تنوء بما تحمله من ملفات وصناديق وأكداش الورق والملخصات القانونية وموازنات السنوات السابقة . ومن شدة الازدحام لا يجد الزائر مكاناً للجلوس . وإذا كانت غرفة الاجتماعات مشغولة يطلب أحياناً إلى لوري ميس ، رئيس الشركة ، أن يخلي غرفته من أجل اجتماع آخر . أما أولئك النفر القليل من المسؤولين التنفيذيين الذين يزودون تلك الآلة التي تساوي 50 مليار دولار بالطاقة فيجلسون في حجرات صغيرة جداً .

من الواضح أن أفراد عائلة ميس ومن يعمل معهم قد أنستهم أعمالهم ضيق المكان وانعدام الراحة فيه ، وليس هذا فقط ، بل يتلذذون ويستمتعون فيه . فالشركات السريعة حقاً لا تملك الوقت ولا الميل إلى رصد الأموال والموارد لأي شيء آخر سوى العمل . والموارد ترصد فقط في سبيل جعل الشركة أكثر سرعة . ومن هذا المنطلق اكتشفتا أثناء دراستنا للشركات السريعة ثلاثة مبادئ من شأنها أن تحث الشركات نحو القسوة في التعامل مع الموارد .

1 - التدمير البناء يجعل الشركة سريعة

أذكر مسؤولاً تنفيذياً كبيراً اسمه آل دنلوب Al Dunlop لقد اكتسب شهرة

واسعة لإنقاذه شركة Scott Paper في أواسط التسعينيات، حيث فصل عن العمل في الشركة نحو 11000 موظف من ضمن جهوده لترويج فكرته التي أسماها «الأهمية المطلقة» لحملة الأسهم وباع عدة أعمال من أعمال الشركة وضاعف قيمة الشركة في السوق ثلاث مرات بسرعة فائقة لم تتجاوز عشرين شهراً. ومن خلال عمله هذا أطلقت عليه تسمية «المنشار» وأصبح بطلاً في نظر المسؤولين التنفيذيين الذين يريدون المسار السريع نحو تنمية حملة الأسهم.

غير أن الكثيرين من المفكرين في مجال الأعمال أفضعهم عدم اكتراث دنلوب بالمفاهيم العصرية للإدارة مثل حلقات الجودة والإدارة بالمشاركة و«المورد المفتوح» وغير ذلك من أصناف الممارسة العصرية في الأعمال. وقد انتابنا ذات الشعور. . . وذلك إلى أن ابتدأنا بحوثنا في هذا الكتاب. فأدركنا الآن أن الشيء الكثير من الزخم الذي يرتقي بالشركات نحو ارتفاعات عالية ينطلق من قرارات «منشارية».

وفي شركة جنرال الكتريك Generla Electric كان جاك ويلش Jack Welch يطلب بكثير من الجهد الاستخدام المجددي للموارد فصار الجميع يدعونه «جاك النيوترون». وما أن هدأت العاصفة وحط الغبار حتى بلغت قصة جنرال الكتريك درجة من الأهمية دفعت كل إنسان ليتدارسها. ازدادت المبيعات بمعدل 370٪ وتنامت الأرباح بمعدل 570٪ وغدت شركة جنرال الكتريك تحتل المركز الأول في العديد من لوائح الشركات التي تتمتع بإعجاب الكثيرين في العالم أجمع. وبذلك يكون ويلسن قد حقق أرباحاً لحملة الأسهم تفوق ما حققه أي مسؤول تنفيذي آخر في تاريخ الشركات.

لقد تجاوزت فعالية شركة جنرال الكتريك الكثير مما يقال في الحكمة التقليدية (مثل فكرة أن تستثمر دولاراً لتحصل على دولار باستطاعة متزايدة. والآن في شركة جنرال الكتريك للمصاييح الكهربائية في أوروبا تضع 12,5 سنتاً لتربح دولاراً). وعرفت تلك الشركة كيف تدعم الأفكار الجديدة وتكون شديدة

القسوة بما يتعلق بالمصاريف الجديدة. والواقع أن المرء قد يكون متعامياً عن الحقيقة إن لم يربط اسم جاك ويلش ولقبه الذي اكتسبه (جاك النيوترون) بالنجاحات التي حققتها الشركة.

يذكر أن جوزيف شومبيتر⁽⁸⁾ Joseph Schumpeter أحد علماء الاقتصاد والمفكرين الاجتماعيين في أوائل القرن العشرين هو الذي أدخل مفهوم «التدمير الإبداعي أو البناء» الذي استخدمه ليصف كيف يعمل الإبداع والابتكار على هدم القديم وكيف أن تدمير ما هو قائم حالياً يؤدي بالضرورة إلى ابتكار أنماط جديدة في الاقتصاديات. ونحن نرى أن هذا المفهوم بالإضافة لما يعنيه يفسر لنا لماذا تكون التخفيضات الشديدة في الموارد حافزاً مهماً يدفع نمو السرعة والتحويلات المفيدة.

عندما انضم لو غيرستنر Lou Gerstner إلى شركة آي بي إم IBM أجرى تخفيضات كبرى في قسم البحوث في الشركة الحائز على جائزة نوبل، فانخفض عدد العاملين في هذا القسم بمعدل 28٪ كما خفضت في الوقت ذاته موازنة هذا القسم بمقدار 37٪ محسوبة على أسعار عام 1990. احتج واحد من علماء الفيزياء في القسم قائلاً «لقد دمروا كل تلك البنية التحتية التي عملت في تكوينها طوال خمسة عشر عاماً، ففسد المشهد العام لمدى طويل».

لكن هذا «التدمير» الذي عمل على تنظيف الأقسام العلوية في الشركة نزولاً إلى سبر الأعماق أعاد النشاط والحيوية إلى موظفي الشركة وإلى البحوث التي تحول التركيز فيها نحو الزبائن وتغيرت وجهتها نحو مناطق ذات قيمة تجارية حقيقية. واليوم نجد سرعة حدوث الاختراقات قد ازدادت بشكل لافت. يقول مدير البحوث بول هورن Paul Horn: «يعني الفوز في هذه الأيام أخذ الأفكار... وأن تكون أسرع من الآخرين في تمويل هذه الأفكار إلى أفضلية تكنولوجية هامة».

هل سبق لك وعملت مع أشخاص يضعون موعداً نهائياً مستحيلًا لإنهاء

عمل ما؟ وهل أُجبرت مرة على إنجاز استحقاق معين بموارد تقل كثيراً عن منافسيك؟ هل رأيت الإنتاجية الأفضل تنتج عن تخفيض شامل في أعداد الموظفين؟ هل ابتدأت عملك التجاري بعد أن رهنت كل ما لديك وعشت على بطاقات الائتمان؟ كم درساً مفيداً تعلمت؟ كيف غيرت التجارب طريقة تفكيرك وسلوكك؟ إن الضغط الناجم عن التخفيضات الشديدة في أعداد الموظفين والبحث المتواصل عن الموارد يجب لك أفكاراً وآراء أصيلة ومبتكرة، وحلولاً ذكية. يضاف إلى ذلك صفة الاستعجالية التي تتولد عن كل ذلك والتي تعد على جانب كبير من الأهمية في تحقيق التغيير السريع.

2 - الزمن والمعرفة موردان هامان للقرن الواحد والعشرين

كان اهتمام الإدارة الأوحده في القرن الماضي ينحصر في مورد واحد فقط هو المال. وكان المديرون يحصون عدد شكالات الورق ويرهقون الموردين بمناقشات طويلة للحصول على أرخص الأسعار. وكانوا يضعون حسابات الأرباح والخسائر أساساً لهم عند صنع أي قرار. ونجحوا في ذلك، ولكن إلى حد معين. . طالما بقيت الأسواق مستقرة، وأمكنهم استبدال الموظفين، وطالما أن التغيير يحصل في سنوات، وليس في أسابيع كما هو الحال الآن.

ولكن اعتباراً من منتصف الثمانينيات بدأ المتلاعبون التقليديون بالأموال ومراقبو حسابات الكلفة يتقدمون بسجل أعمال يدعو للقلق. وكانت نتائج أعمال تلك الإدارات التقليدية تشير إلى معدل وسطي للنمو يبلغ 1,4% (وذلك بعد تعديل وسطي معدلات النمو المعروف بمعدل Standard and Poor 500 بما يتناسب مع معدلات التضخم للفترة 1984 - 1994). والواقع أن ما يعادل 7% من أصل 100 شركة من كبريات الشركات في البلاد حققت نمواً في الأرباح في الفترة 1988 - 1993 من خلال إجراءات تخفيض الكلفة التي اتبعتها في السنوات الخمس السابقة لتلك الفترة وذلك حسبما ورد في دراسة أعدتها شركة ميرسر للاستشارات الإدارية Mercer Management Consultancy. وبالمقابل شهدت

الشركات التي حققت نمواً في العائدات زيادة في قيمة الأسهم لحامله بمعدل 25٪ في العام خلال نفس الفترة.

فمن هي تلك الشركات السريعة في إنماء العائدات؟ إنها شركة هوم ديربوت Home Depot و شركة ديل Dell وشركة إنتل Intel وشركة غاب The Gap وشركة جنرال الكتريك General Electric، على سبيل المثال لا الحصر، التي تعتبر نماذج جيدة لشركات ازدهرت وحققت نجاحاً بارزاً في الفترة 1985-1995. ويأتي بعدها في التسعينيات شركة أمريكا أون لاين AOL وتشارلز شواب وشركة هينز ومورتيز H & M وشركة كلير تشانل كوميونيكيشن Clear Channel Communication وشركة لندليز Lend Lease وشركة مطاعم تيليبيتزا Telepizza وغيرها من الشركات التي يرد ذكرها في هذا الكتاب. فشركة أمريكا أون لاين AOL لم تكن موجودة قبل عام 1985، لكنها اليوم من أكبر الشركات حيث تبلغ قيمتها في السوق أعلى من قيمة شركة فورد وشركة جنرال موتورز مجتمعيتين. وإذا استذكرنا قصة ليو بوخالز نجد أنه ابتداءً استثماراته بمبلغ 100 000 دولار وأصبحت شركته الآن تساوي أكثر من 2 مليار دولار. وكذلك شركة تشارلز شواب التي تعتبر اليوم أضخم شركة خدمات مالية في العالم. وأصبحت شركة كلير تشانل كوميونيكيشن أكبر شركة أعلام خارجي في العامل. من هنا نجد أن الزمن والمعرفة ورصد الموارد المالية بحكمة وتعقل هي العوامل الهامة لنجاح تلك الشركات ذات أكبر معدل لنمو العائدات.

ومن هنا أيضاً نجد أن ما يميز الرابع عن الخاسر هو الاستخدام المتميز بالقسوة والشدة للزمن بل واستخدام عامل الزمن بصورة أفضل وأسرع من الغير. شركة H & M مثلاً قصرت الفترة الزمنية الفاصلة بين فكرة التصميم والتنفيذ ليصل المنتج إلى مخازنها الثمانمائة من 12 شهراً إلى ثلاثة أشهر فقط. وهذا الشركة أيضاً قادرة على تخفيض الكلفة مثلما هي قادرة على تخفيض المدة الزمنية. وكذلك الأمر عند شركة تشارلز شواب التي أدخلت فكرة التجارة

الالكترونية على الانترنت في غضون أشهر معدودة من لحظة انبثاق الفكرة. أما شركة هوت ميل فقد انتقلت بفكرة مجردة إلى منتج طرح في الأسواق بتمويل لا يتجاوز 300 000 دولار.

أما المعرفة فتتضمن جميع المفاهيم، والأفكار القيمة وكذلك الخبرات الهامة التي بمجمعتها تجعل الشركة مرغوبة ويحتاجها الزبائن. والشركات السريعة في الوصول إلى السوق والتي حافظت على سرعتها من خلال أعمالها ترى الزمن والمعرفة عنصرين على جانب كبير من الأهمية شأنهما في ذلك شأن الأموال المودعة في المصارف.

3 - الأشياء بأوائلها وثانيتها.. لا بالمطلق

من أصعب الأعمال التي تواجه الإدارة عادة تقرير أي المهام تحتاج للموارد وأيها لا يحتاج. بعض المديرين، مثلاً، يرصدون المال والمعرفة والزمن لكل ما يعرض لهم. فهم يرون أن الدولار الذي يحدث صوتاً بحاجة للشحم. بينما نجد آخرين يتصرفون بديموقراطية أكثر - إن وجدوا أمامهم عشرة مشاريع فإنهم يرصدون لكل واحد منها 10٪ من الموارد المتاحة. أما قادة الشركات التي يحفل سجلها بالعمل والتصرف السريعين، فقد أدركوا ضرورة وضع الأولويات. وهم يعتمدون في ذلك على مبدأ يعرف بمبدأ باريتو .Poreto

عاش فيلفيدو باريتو Vilfre do Pareto في القرن التاسع عشر وتلقى تعليمه في مدارس فرنسية وإيطالية. كان مهندساً قدم إسهامات فريدة في علوم الاقتصاد. من استنتاجاته التي توصل إليها أن التركيز هو النمط الطبيعي للتوزيع في الاقتصاد. وهذا ما يدعي صيغة 20/80 أو مبدأ باريتو.

نعلم من مبدأ باريتو أن 20٪ من المواد المعروضة للبيع تعطي 80٪ من العائدات. أو بعبارة أخرى إن ما معدله 80٪ من مبيعات الشركة تعطي 20٪ من

الأرباح . وهذا يعني من جهة أخرى أن 80٪ مما يقرر معظم الناس فعله هو المعدل المناسب من العمل للحصول على 20٪ من النتائج . وهذا بدوره يفسر السبب في أن إجراء تخفيضات عمومية في الكلفة لا يضيف سوى حشرجات قليلة إلى شركة تعاني الكثير من الصعوبات . فمثل هذه التخفيضات لا تكون عميقة بما يكفي للتخلص من الهدر . إضافة إلى أن التخفيضات على كل شيء قد تسحب الموارد من أشياء قليلة تقدم الإسهام الجيد والكبير للشركة .

ومن أراد استخدام القسوة الشديدة نحو الموارد عليه أولاً أن يجري تحليلاً رصيناً وشديداً لكل ما هو هام أو غير هام . ومن ثم عليه أن يختار الأشياء التي تعطي أكثر النتائج ويترك بقية الأشياء لتحل نفسها بنفسها أو تبقى دون حل .

دقق في كل دولار تنفقه وعند كل إنفاق

في كل عام يضع المدبرون العامون في كل محطة إذاعة أو تلفزيون أو شركة خارجية من المحطات والشركات التابعة لكثير تشاغل موازنة سنوية وخطة عمل لكل وحدة من وحدات الأعمال التي يديرونها . ثم يجتمع هؤلاء المدبرون مع مارك ولوري ورائدال لمناقشة الخطة . إذ يستطيع هؤلاء المدبرون أن يتقدموا بأي اقتراح ضمن موازنتهم يجدون فيه الفائدة للشركة من وجهة نظرهم . وإن أرادوا إجراء أي تغيير في صيغ معينة أو رغبوا في زيادة عدد الموظفين أو في تعديل بنية الهيئة أو الانتقال إلى مبنى آخر منهم ملء الحرية في ذلك ما عدا شيئين اثنين هما في صلب الوصايا التي توصي الشركة موظفيها بها .

تنص هذه الوصايا على أن تدفق الأموال إلى الشركة يجب أن يتزايد عاماً بعد عام وأن الموازنة السنوية للشركة يجب أن تبدأ من الصفر في كل عام . وإن خصصت اعتمادات معينة لغرض معين في موازنة سنة سابقة، ولم تنفق، فهذا

لا يعني إطلاقاً أن الأموال ينبغي أن تنفق في المرة الثانية حكماً. ولكي يقنعوا المديرين بفكرتهم هذه ليتصرفوا على أساسها يدفعون لهم مكافآت تتناسب مع ازدياد تدفق الأموال.

يقول معظم المديرين في شركة كلير تشانل وهم يتغافرون ويتظاهرون بالضعف الجسدي إن جلسات مناقشة الموازنة مع مارك ورائدال ولوري تشبه إلى حد بعيد شخصاً يسير ذهاباً وإياباً على ظهره وهو ينتعل حذاء لعب كرة القدم. يعترف مارك ميس أن تلك الجلسات صعبة على كل من يشارك فيها. فيقول: «بالطبع إنها عملية تتطلب الجهد البالغ إذ لا بد من التأكد من كل نفقة وكل هدف متعلق بالعائدات. ونحن نسأل أسئلة حول كل سطر من سطور الموازنة». ثم يضيف وهم يبتسم ابتسامة خبيثة لا يمكن لأحد أن يقلدها: «و... إذا... ظهر شيء في غير محله... فإننا نناقشه... بتفصيل أكثر».

ويؤكد ميس أن الهدف الوحيد لشركته هو تنفيذ الخطة أو الزيارة عليها: «نحن لا نضع لهم هدفاً لا يمكنهم بلوغه. والمديرون جميعاً في هذه الشركة يتلقون تعويضات من أجل زيادة عائدات الشركة سنة بعد أخرى، الأمر بغاية البساطة. يرتفع سعر السهم في شركتنا لأن تدفق الأموال يزداد. ويزداد تدفق الأموال بسبب ازدياد نفقات التشغيل».

وأى شركة - سواء كانت دكاناً محلياً لبيع إطارات السيارات أم شركة كبرى مثل شركة IBM - ترغب أن تكون سريعة وتنتهز الفرص عليها أن تكون يقظة ومتنبهة على الدوام في مسألة تخصيص الموارد.

← [موجز في 60 ثانية]

- تأكد من أنك تعرف الفرق بين أن تكون شحيحاً أو مقتصداً بالنفقات، ثم اقتصد في نفقاتك.
- توجد ثلاثة مبادئ أساسية ليتصرف المرء بقسوة مع الموارد:
 - 1 - التدمير البناء والمبدع قد يجعل الشركة سريعة.
 - 2 - الزمن والمعرفة موردان هامين للقرن الواحد والعشرين.
 - 3 - الأشياء بأوائها وثانيتها. . لا بالمطلق.
- دقق في كل دولار تنفقه.

استخدم لوحة تسجيلية مركزية

في كل الشركات لوحات مركزية تسجل عليها إنجازاتها. وبسبب التقدم التكنولوجي هذه الأيام قلما تجد مديراً في الشركة لا يستطيع استخدام الحاسوب، حيث يستطيع بالنقر البسيط استرجاع تقارير يجري تحديثها على الدوام بخصوص المبيعات وحسابات الدائن والمدين وكلفة البضاعة المباعة وسجلات الموظفين والبضاعة المرتجعة والربح الإجمالي... تقارير لا حصر لها.

ولكن رغم كل ما يقال عن هذا وذاك، فإن اللوحات التسجيلية في معظم الشركات تهدف لقياس شيء واحد فقط هو الربح. إن لم تكن المبيعات كما ينبغي أن تكون يتوجه المديرون إلى موظفي المبيعات بهجوم لاذع أو ربما يكونون بحاجة إلى بعض الكلام الذي يعطيهم طاقة أفضل. وإن كانت الكلفة عالية فقد يكون توجههم نحو تخفيض نفقات الإعلان أو فصل عدد من الموظفين. وإن كانت نسبة البضائع المرتجعة عالية بسبب أخطاء في الصنع فقد ينحون باللوم على مدير المعمل أو يهددون المورد.

وقد اكتشفنا أن ثمة فارقاً كبيراً بين اللوحات التسجيلية المركزية للشركات

التي أظهرت مقدرة جيدة في الحفاظ على السرعة ومثيلاتها في الشركات المنافسة ذات التحرك البطيء .

الجميع يقيسون ويسجلون ما يهمهم فعلاً

كل امرئ يقيس الأشياء الهامة له شخصياً . وأغلب الناس يحتفظون لأنفسهم بسجلات دقيقة نسبياً لمدخراتهم والشيكات التي يصرفونها وموازنات استثماراتهم ذلك لأن المال كبير الأهمية لهم . وبالرغم من كل ما يدعيه الطهاة حول شيء يسير من هذا وشيء يسير من ذاك فإنهم دائماً يقيسون مقادير العناصر المكونة لوجبة طعام معينة، ذلك لأن المنتج الذي يثير الشهية يعني الكثير لهم . والآباء يقيسون دوماً تحركات أطفالهم ومدى تقدمهم ونوعية أنشطتهم لأن أطفالهم مهمون لهم .

وعندما تكون الأرباح هي القياسات النهائية التي تسجل على اللوحة المركزية في الشركة، فإن الشركة تكون قد أعلنت للجميع أن الربح بالنسبة لها هو الشيء الأهم . والمؤسف أن الأرباح عندما تكون الهدف الوحيد للمؤسسة تصبح أيضاً الهدف الأهم للموظفين الذين يريدون استعدادهم لاستخدام كل تكتيك ممكن من شأنه أن يحقق ذلك الربح، وفي أغلب الأحيان يقتضي اختيار التكتيك غير المناسب الكثير من التجريب كما يكون دليلاً على قصر نظر ويصبح وهماً مخادعاً .

الشركات التي تحافظ على سرعتها تقيس الأنشطة

توجد اللوحة المركزية لشركة كلير تشانل في قعر الشركة بمدينة سان أنطونيو بولاية تكساس وعلى هذه اللوحة تضع الشركة خطة عملها السنوية وتحللها إلى أدق تفاصيل مكوناتها . وإذا كان إجمالي عائدات المحطة 12 مليون دولار نصفها يمثل التدفق النقدي الحر وذلك نتيجة الاجتماع السنوي المكرس للتخطيط بين مدير المحطة وأسرّة ميس ، فإن لوحة التسجيل المركزية التي يتم

تحديثها أسبوعياً لا تقيس الرقم الهدف بل تقيس الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق هذا الرقم .

وإذا كانت الخطة التي تقدم بها المدير العام للمحطة تهدف إلى تحقيق عائد قدره 12 مليون دولار من خلال تكليف 18 موظفاً من موظفي المبيعات القيام بزيارات عمل تحقيق كل واحد منهم خمس صفقات في اليوم فإن لوحة التسجيل في شركة كلير تشانل تتبع عدد الموظفين في قسم المبيعات وعدد الزيارات الهادفة للبيع التي قام بها كل واحد منهم فعلاً . وحيث إن هذه اللوحة موجودة في مقر الشركة ، يعرف المسؤولون عدد الموظفين الذين يقومون بالزيارات ويعرفون من منهم بذل نشاطاً زائداً في البيع والإعلان وحجم مبيعاتهم ، بل ويعرفون أيضاً المعدل الوسطي لمبيعات الإعلانات التجارية ولوحات الإعلانات والنسبة المئوية المتحققة من البضاعة ومن الموظفين حقق ذلك . وعند أول إشارة تشير إلى أدنى اختلاف عن الخطة المتفق عليها يعرف المديرون العامون أنهم سيتلقون اتصالاً هاتفياً يستفسر عن السبب . وبدلاً من تقديم أعذار واهية يكون من الأفضل لهم أن يقدموا إيضاحاً حول كيفية إصلاح هذا الاختلاف .

تدرك شركة كلير تشانل أن الرقم الإجمالي هو مجموع الأرقام الإفرادية ويعرفون أيضاً أن الموظفين قد يفعلون أشياء غريبة في سبيل تحقيق الرقم الإجمالي إذا كان هذا الرقم هو هدفهم . لذلك يعمل المسؤولون في الشركة على تركيز اهتمام العاملين لديهم على المكونات الصغرى للخطة القائمة على الأنشطة وتفاصيلها ، وبذلك يضمنون أن الرقم الإجمالي سوف يتحقق .

قد يظن بعض الأشخاص أن التركيز على المكونات وتفاصيل الخطة التشغيلية دليل على انعدام الثقة . لكن ليس هذا ما اكتشفنا . فقد وجدوا أن الموظفين والمديرين التنفيذيين يستطيعون المراقبة على أنشطتهم لأنهم يدركون

أنهم أفراد في فريق يتحرك بسرعة ولديه أهداف كبرى عليه أن يحققها ويكسب اللعبة .

اعتاد ليو بوخالز أن يقارن بين العمل التجاري والرياضة . وعندما يطلب إليه أن يقدم رأيه حول ضرورة قياس وتسجيل كل شيء يقول : «هنا في إسبانيا يحب الناس حضور المباريات الرياضية ويلعبون مختلف الألعاب ويستمتعون بالمرح . ثم يذهبون إلى أعمالهم ولا يشعرون بالسعادة ، لأنه العمل شيء هم مجبرون على فعله . لذلك فإن تسجيل ما يتحقق في العمل يضيف المتعة وروح التنافس إلى العمل» .

ثم يطرح بوخالز السؤال : «هل يمكنك أن تتصور مباراة في كرة السلة لا يجري فيها تسجيل الأهداف؟ ستكون مباراة باعثة على السأم حيث تشاهد اللاعبين يركضون ذهاباً على أرض الملعب ويسجلون الأهداف ولا يدري أحد من الفائز ومن الخاسر» .

يصرّ بوخالز على أن الاحتفاظ بسجل دقيق لما يتحقق من أعمال في الشركة لا يضيف المتعة إلى العمل فقط ، بل ويساعد أيضاً في القيام بعمل سريع لتصحيح الخطأ إن حصل . لذلك ترى القادة في شركة تيليبيتزا يراجعون كل يوم التقارير الشاملة لنشاطات اليوم السابق مطبوعة على الأوراق . وإن وجدوا ما يدل على عدم توزيع العدد الكافي من النشرات الإعلانية ، أو لم ترد طلبات لزيادة مقدار الجبن على فطيرة البيتزا وإن لم يطلب أحد من الزبائن الخبز مع الثوم إلى جانب البيتزا . فإن فريقاً من قادة الشركة ينقض انقضاضاً سريعاً لمعرفة - الخلل والعمل على إصلاحه على الفور - يقول بوخالز إن إدارة 1000 مطعم في اليوم أمر سهل . «حتى القرد يستطيع أن يتخذ قرارات صائبة إذا توفرت لديه الحقائق كلها» .

لذلك فالقادة المسؤولون الذين يريدون شركاتهم أن تكون سريعة وتحافظ على سرعتها يحللون الرقم الإجمالي إلى مفرداته الدقيقة القائمة على الأنشطة ويقيسون مدى تحقق تلك الأنشطة ويسجلون ذلك .

[موجز في 60 ثانية] ←

- معظم الشركات تحتفظ بسجل تتابع من خلاله حركة الدولار . والشركات السريعة تراقب الأنشطة التي تزيد الدخل وتسجلها .
- عندما تكون النتيجة المالية النهائية هي ما يسجل على اللوحة كهدف تحقق فمن المحتمل أن يتبنى الموظفون أي تكتيك يساعد في تحقيق الرقم الإجمالي .
- يتيح قياس الأنشطة وتسجيلها للشركات أن تعمل سريعاً لتصحيح الخلل .

كن مرناً من الناحية المالية

كانت الحكمة التقليدية في الثمانينيات تقول يستطيع المرء أن يقترض ويشق طريقه إلى الثروة. وأمثلة ذلك أسهم الشركات المتداعية والديون المصرفية والعروض السريعة في التداول العام التي تعطينا إجابات سريعة لثراء بعض الشركات، وكان في طليعة مثل هذه الأعمال أشخاص مثل دونالد ترمب Donald Trump ومايكل ميليكن Michael Milliken. بعض هذه الصفقات أصاب نجاحاً. إلا أن كثيراً من الديون السهلة لم تلق ذلك النجاح. وقد وجد كثير من الأشخاص «الأذكياء» أنفسهم أشد فقراً عندما كانوا يدفعون أثماناً لعقارات أكثر مما تساوي، أو كانوا يدفعون أكثر مما ينبغي لشراء شركات أخرى أو للفوز بعروض أولية في التداول العام.

حتى بعض الرابحين في لعبة الاقتراض مقابل موجودات الشركة أخذوا يشكون في فعالية هذا التكتيك في هذه الأيام. واحد من الأبطال الذين التقيناهم، كريغ ماك كاو Craig Mc Caw اشترى شركة بمبلغ 250 مليون دولار إضافة إلى ديونها البالغة 5 مليارات دولار وحولها إلى شركة تعدُّ الأولى على مستوى البلاد في مجال الشبكات الخليوية. لكن عبء الدين أثقله فيما بعد

وباع الشركة بكاملها إلى شركة AT & T بمبلغ 11,5 مليار دولار. قد تبدو قصة نجاح مثيرة، إذ جنى مالك كاو لنفسه نحو 800 مليون دولار. وفي شهر آذار/ مارس المنصرم باعت هذه الأخيرة حزمة من تلك الشبكة القديمة التي كانت لمالك كاو بطريقة العرض في التداول العام بمبلغ 73 مليار دولار (أي بعائد يبلغ ستة أضعاف المبلغ الأساسي في سبع سنين). أمام هذه الأرقام لا بد أن كريغ ماك كاو قد تمنى لو أنه كان أكثر مرونة في أوائل التسعينات واحتفظ بالشبكة ولم يبيعها.

من اللاعبين الذين آثروا عدم ممارسة لعبة الاقتراض مقابل الموجودات كانت أسرة ميس Mays وشركتهم كلير تشانل كوميونيكيشن. يقول راندال ميس: «عندما كان الآخرون [في مجال الإذاعة] يزايدون في أسعار المحطات ويستدينون في سبيل الشراء كنا نقول في أنفسنا يا للعجب! هذا جنون. فهذا الأمر لا يتناسب مع معاييرنا. وقررنا ألا نخوض غمار هذه اللعبة».

ومن خلال ابتعادها عن مثل تلك الصفقات تمكنت شركة كلير تشانل من تحسين نموذج إدارتها لما تمتلكه في حقل الإعلام ومن إدارة تلك المحطات كما تفعل في إدارة الشركات: أي لا مركزية الإدارة وصقل الفعاليات والمراقبة الدقيقة لجميع المسائل المالية. ورأت أسرة ميس عقد الثمانينيات ينتهي وحال المحطات التي تم شراؤها بقروض تعاني المآزق الكثيرة والمصارف ترغب في عقد صفقات مع أية شركة ذات ميزان تجاري رابح. وعندئذ التقطت شركة كلير تشانل ما تنتقيه من أفضل الصفقات لشراء محطة إذاعة.

وواصلت الشركة تأكيدها على الأداء الذي يحقق تدفق الأموال والمرونة في قوة ميزانها التجاري، فتركت الانطباع الجيد لدى المصارف وأسواق الأسهم. وكان لقوة تزايد أسعار أسهمها ولسمعتها في تحقيق توقعات تدفق الأموال ما جعلها أكثر قدرة على انتقاء الصفقات المناسبة. لذلك نجد أن

احتفاظ هذه الشركة بالمرونة المالية، وهذا ما أتاح لها انتهاز الفرص، كان من أفضل القرارات التي اتخذتها كما يؤكد مؤسسو الشركة.

فالمرونة المالية تقدم الكثير من المزايا:

- تكتسب الشركة المرونة من خلال إبعاد المصرفيين وخبراء المال عن عملية صنع القرار.
- يكون لدى الشركة المال الكافي في متناول اليد عندما تحين لها فرصة كبرى.
- يكون لدى الشركة حملة أسهم ينظرون إلى الأرباح بعيدة المدى بدلاً من انتظار الأرباح الربعية.
- يكون العامل الزمني إلى جانب الشركة.

كانت المرونة المالية مجرد البداية عند شركات مثل كلير تشانل وشارلز شواب وهينز ومورتيز وشركة AOL، وغيرها. والواقع أن هذه الشركات وبعض الشركات الأخرى التي تحذو حذوها قد جعلت المرونة مفتاح كل قرار تتخذه. فمثلاً رأت شركة تشارلز شواب تهافت الأفراد العاديين لامتلاك الأسهم والأموال المشتركة، لكن الشركة رأت أيضاً الألوفاً من المخططين الماليين المستقلين والسماسرة في الأقاليم والمصارف في كافة أنحاء البلاد يمكنهم الاستفادة من التكنولوجيا التي ابدعتها. وبدلاً من أن تغلق الأبواب في وجوههم وتعاملهم كمنافسين تزديهم، فتحت الأبواب أمامهم وجعلتهم زبائن يتعاملون معها. فامتدت إليهم وأنتجت خدمات تناسبهم وتلبي حاجتهم وتستفيد من استقلالهم. وكانت نتيجة ذلك أن شكلت هذه الشراكات ما نسبته 40٪ من موجودات الشركة الإدارية، لقد كانت شركة شواب مرنة إلى درجة أنها تعرف من زبونها.

وكانت شركة كلير تشانل مرنة فيما يتعلق بالنموذج الكلي للإدارة

المحلية للإعلام. وأدركت أن مفتاح النجاح في كثير من الصناعات الأخرى يكمن في انتشار النفقات الإدارية على مراكز النشاطات الأكبر. فأخذت ثمان عمليات إذاعية مستقلة عن بعضها ووضعتها جميعاً تحت مظلة هيئة إدارية واحدة وموازنة واحدة. وعندما رأت أن صنع القرار كلياً يعطيها وحدات أعمال أكثر سرعة وأكثر مسؤولية عند المحاسبة، تخلت عن فكرة إضافة أية إدارة تشرف على الوحدات المحلية للعمليات وأبقت عدد الموظفين في المقر الرئيسي في حده الأدنى. وذلك خلافاً لما يصنعه اللاعبون الآخرون في ميدان الإعلام.

ورأت شركة H & M أنها إن كانت تريد فعلاً تدوير بضاعتها ثمان مرات في العام (وهذا الرقم يعادل ضعف عدد مرات تدوير البضاعة لدى أي بائع تقليدي للألبسة بالتجزئة) فإن عليها أن تخفض أسعارها للأصناف الأنيقة من الألبسة إلى مستويات أدنى من مستوى الأسعار عند تجار الحسميات. وطورت الشركة أصنافاً تحمل علامتها الخاصة وبحثت عن مصادر لصناعتها الخاصة ووجدت بدائل للأقمشة والتصميم ووزعت بضاعة في غاية الأناقة وبسعر معقول وذلك بهدف التحرك السريع. فكانت الشركة مرنة فيما يرغب الزبون وما لا يقبل به من حيث الحصول على أزياء أنيقة بسعر زهيد. وكان إنتاجها من ألبسة السباحة النسائية المؤلفة من قطعتين (بكينيني) يباع بسعر 19 دولار، والفساتين النسائية باللون الأسود (كروشييه) يباع الواحد منها بسعر 25 دولار وبذلك تعتبر سلة الملابس التي تشتري من شركة H & M أقل كلفة من مثيلاتها لدى شركة غاب The Gap بمقدار 45٪.

من هنا نجد أن السمة المميزة للنجاح في التعامل مع سرعة الأسواق والفرص هي المحافظة على المرونة. ولا يمكن للشركة أن تظل مقيدة بالتقاليد والحكمة التقليدية. والمرونة تعني التخلص من الافتراضات القديمة والعمل بصورة مستمرة لإعادة ترتيب أجزاء الأعمال لتحصل على أفضل النتائج.

يولد المرء طرياً لين العريكة؛
وفي موته يكون صلباً يابساً.
وتولد النباتات غضة رقيقة؛
وحين تذوي تصير هشياً قصماً.
لهذا، من يكون صلباً يابساً
فهو ابن الموت.
ومن يكون طرياً ليناً.
فهو ابن الحياة.

- طاوتي تشنغ⁽⁹⁾

البقاء للأكثر تكيفاً

جاء فيما كتبه هنري فورد: «الشركات التي تنمو من خلال التطوير والتحسين لا تموت. ولكن عندما تكف الشركة عن الإبداع، وعندما تظن أنها وصلت درجة الكمال ولا حاجة لها لأن تفعل شيئاً سوى الإنتاج فإنها تموت». واللافت في قول فورد هذا هو أنه عندما رأى تراجع شعبية الطراز T من السيارات التي ينتجها، وعوضاً عن أن يعمل بالنصيحة التي قالها للآخرين، قرر أن الخطأ الوحيد في ذلك هو عدم كفاية إنتاج موظفي المبيعات الذين يتعين عليهم أن يبذلوا مجهوداً أكبر. والواضح أن ذلك الرجل العجوز اعتقد أن الطراز T من السيارات قد وصل درجة «الكمال» وأن كل ما يتوجب على شركة فورد موتورز أن تفعله هو الإنتاج فقط. ويبدو أن هذه هي حال من قدم ابتكاراً واحداً دون سواه وهي أكثر شيوعاً من قصص بعض الشركات التي تجعلك تصدق حكايتها.

كان توماس أديسون أشهر المبتكرين في أواخر القرن التاسع عشر. قدم

للعامل المصباح الكهربائي والفونوغراف والتلغراف والصور المتحركة - أكثر من 1043 اختراعاً، وكانوا يلقبونه «الساحر القادم من منطقة منلو بارك». ومع ذلك . وبحلول عام 1889 صار هذا المخترع العظيم الذي اتصف بالجرأة والشجاعة من أكثر الأشخاص تعريفاً للآخرين ومن أشد المدافعين عن الوضع الراهن . فقد قادته جهوده التي بذلها للحيلولة دون انتشار استخدام التيار الكهربائي المتناوب (المنافس للتيار المستمر الذي ابتكره) إلى أن يساعد ولاية نيويورك لتنفيذ أحكام الإعدام بالكروسي الكهربائي الذي يعمل بالتيار المتناوب ، ذلك لأنه كان يتمنى أن يرى الناس الخوف بعيونهم فلا يغربون بالتيار المتناوب في منازلهم وأعمالهم بعد أن يشاهدوا الخطر المميت الكامن فيه . وهكذا نجد أديسون قد أصبح صلباً لا يعرف المرونة مثل أولئك الذين كان يتقدمهم سابقاً ، بعد أن كان رائداً الاختراعات .

وانظر إلى تلك الفرص التي أضاعتها بعض الشركات الأفضل :

- كان النموذج الذي أبدعته شركة ديل Dell في البيع المباشر متاحاً لشركة IBM وشركة كومباك Compaq وشركة هيولت باكارد HP وحتى لشركة أبل Apple . فأين المرونة عند هذه الشركات؟
- كانت فكرة شواب عن السمسرة والحسبيات مفتوحة أمام ميريل لينش Merrill Lynch وسميث بارني Smith Barney وغيرهما ممن قالوا «لن تؤدي إلى أي نتيجة» .
- كانت للشبكات الثلاث الكبرى جميعاً أقسام تدير محطات إذاعة . فما الذي منعها من أن تفعل ما فعلت شركة كلير تشانل؟
- كان كل تقدم يحصل في التجارة يجري نحت سمع وبصر الأشخاص الأكثر نجاحاً في مجال الأعمال :
- أنتجت شركة جنرال إلكتريك وشركة ويستنغهاوس مصابيح الإضاءة

الفلورسنت . لكنها أتاحتها الفرصة لشركة صغيرة اسمها سيلفانيا وهي منتج ثانوي لتحقق أرقاماً أفضل في المبيعات وتحصل على حصة في السوق تعادل 20٪ منه .

● أنتجت شركة آر سي إي RCA الترانزستور لكنها تركت شركات مثل تكساس انسترومنتس وفيرتشايلد وموتورولا تحصل على 42٪ من السوق .

● شركة واحدة فقط من الشركات المالكة لسلسلة مخازن كبرى امتلكت زمام البيع بالحسميات هي شركة دايتون هدمسون والقسم التابع لها Target Division .

● استخدمت شركة وال - مارت Wal-Mart ذات الحملة التي أطلقتها شركة سيرز Sears التي تنادي بمبدأ «إتاحة الفرصة أمام عامة الناس ليشتروا ذات الأشياء التي يشتريها الأغنياء» وتفوقت على شركة سيرز .

منذ سنوات عديدة كانت شركة برودجي Prodigy الاسم الأكبر في عالم الانترنت . وقد رأت آنذاك إقبالاً شديداً من زبائنها على استخدام البريد الالكتروني . فازداد التوتر في أنظمتها الداخلية وكثرت الصعوبات أمام موارد الأنظمة . وهنا قال أحد رؤساء الشركة «كفى فقد بلغ السيل الزبى» فقرر المسؤولون التنفيذيون فرض أجر إضافي قدره 30 سنتاً عن كل رسالة بريد الكتروني فوق ثلاثين رسالة يرسلها المستخدم في الشهر . لا بد أنهم ظنوا أن هذا الأجل الإضافي سيجعل الزبائن أكثر تعقلاً في استخدام البريد الالكتروني أو على الأقل سيزداد ربح الشركة . لكن فاتهم أن انعدام المرونة هو العدو الأكبر للسرعة .

[موجز في 60 ثانية] ←

- ليس الأقوى هو الأقدر على البقاء، بل الأكثر مرونة.
- المرونة المالية تتيح للشركة انتهاز الفرص.
- التفكير المرن ينتج للشركة التعرف على مجموعات جديدة من الزبائن.
- لا شيء يتعرض للإخفاق مثل النجاح. والشركات الأكثر نجاحاً تصبح أسيرة طريقها في إدارة الأعمال حتى إنها ترفض الاعتراف بطرق جديدة.

استخدم القصص والسرد الروائي

من التحديات الماثلة أمام الشركات الطامحة للحفاظ على زخمها إقناع كل من يعمل فيها بالالتزام التام والثابت بالسرعة .

- ينبغي تثقيف الموظفين الجدد القادمين إلى الشركة بثقافة السرعة .
 - ينبغي ألا نسمح للموظفين الحاليين في الشركة بأن يفقدوا شغفهم بالسرعة .
- لكن المؤسف أننا نجد توجيه الموظفين الجديد في غالبية الشركات يسير على النحو التالي : «إليك بعض نماذج الطلبات التي عليك أن تملأها . يوجد في قسم الموارد البشرية شريط فيديو ينبغي على كل واحد أن يراه . ثم يأخذونك في جولة في أقسام الشركة . وسوف يدعوك المدير لتناول الغداء . لكنه الآن خارج المدينة، فيمكنك أن تأخذ إجازة اليوم لتوضب أمورك . . . أخبرني إن كنت بحاجة لشيء . . انتهى» .

قل لشخص ما إنه حصان، عشر مرات، فيشرع في البحث عن القش

وقل له إنه سريع عشر مرات . . فيصدق ذلك .

اكتشفنا أثناء دراستنا للشركات السريعة شيئاً كان مفاجأة لنا لكنه بعث فينا السزور أيضاً، وهو أن الشركات السريعة قد جعلت رواية القصص جزءاً من

عملها المؤسسي، وذلك لتطمئن بأن الموظفين الجدد القادمين إليها يتمثلون ثقافة السرعة ويصبحون جزءاً منها دون أن يستغرق ذلك منهم وقتاً طويلاً. وما يجعل رواية القصص ثقافة فضلى بخصوصيتها أنها لا تفيد فقط في توجيه الموظفين الجدد، وإنما أيضاً تجعل من يروون القصص في موقع يشعرون فيه أن عليهم الحفاظ عليه وتلبية ما يتطلبه ذلك منهم في المستقبل.

ويعتقد أنها تكتيك يساعد الشركة في المحافظة على سرعة وصولها إلى السوق: «بما أننا شركة سريعة النمو فإننا نجد ما معدله 20٪ من الحاضرين في كل اجتماع للإدارة هم من الموظفين الذين حصلوا على ترقية وظيفية مجدداً. أو من الموظفين الجدد، لذلك فمن واجبنا أن نجعلهم يؤمنون بالسرعة ويتمثلونها بأسرع ما يمكن». ويوضح ذلك التكتيك بقوله:

«عندما نلتقي في اجتماع نبذل كل جهد ممكن حتى أننا نقيم خشبة مسرح وموقداً ونضع إلى جانبه الكرسي الهزاز. وبعد تناول العشاء نعلن للجميع «أن الليلة ليلة حكاية القصص». ثم يصعد الجميع، كل بدوره، إلى المسرح ليروي قصة تمثل شيئاً مما حدث معه في شركة شواب بحيث تعكس القصة حقيقة شركتنا وقيمنا وقضيتنا ومبادئنا الإرشادية وإلى أين نتجه وما هي سرعتنا التي نسير بها لنصل إلى غايتنا».

القصص تبعث الحياة في الأيديولوجيات

لكل شركة ناموسها من القيم والأخلاقيات. لكن معظم الشركات، للأسف، التي تحسم أمرها بخصوص ذلك الناموس تطبع تلك القيم والأخلاقيات وتنشرها لمرة واحدة وتعتبر الأمر منتهياً هنا. غير أن العرض الدوري المنتظم لقصص عن المؤسسة لا يضمن مشاركة الجميع السريعة في مبدأ السرعة فحسب وإنما يوحى للمستمع أيضاً أنه أمام شيء أكبر من العمل المكلف به. فالناس يتخيلون أنفسهم يعيشون تلك القصص ويحاولون ابتداع قصصهم الشخصية عن أيديولوجية الشركة.

يقدم لنا هوارد غاردنر Howard Gardnes الأستاذ في جامعة هارفارد في كتابه «مفكرون قياديون، دراسة تشريحية لفن القيادة» قضية مثيرة للاهتمام حول استخدام القصة فيقول:

«أخذ علماء الاجتماع في الآونة الأخيرة يعترفون بقيمة أشياء كان يقدرها منذ وقت طول القادة السياسيون والدينيون والعسكريون وهي أن القصص والروايات والأساطير والخرافات تشكل عملة قوية في العلاقات الإنسانية. وأنا أضيف إلى ذلك اقتراحاً آخر ذلك أن القصص الذاتية والروايات التي تساعد الأفراد في التفكير والإحساس بمن هم فعلاً، ومن أين جاؤوا، وإلى أين يسرون تشكل السلاح الأمضى في ترسانة القائد».

وإذا أخذنا مثال شركة تيليبيتزا نجد أن بوخالز يجعل قصصاً عن شركته ومطاعمه جزءاً هاماً من عملية مقابلة طالبي الوظيفة. وكانت المقابلات تنتهي بدعوة الشخص إلى الانضمام إلى الشركة ويصبح مواطناً من مواطني تيليبيتزا. ويعتبر بوخالز رواية القصص سلاحاً سريعاً يستخدمه للعثور على الأشخاص الجيدين والاحتفاظ بهم، فيقول:

«يكمن السبب الوحيد الذي جعلنا قادرين على التحرك السريع والحفاظ على سرعتنا التي لا تصدق في الأفراد الذين يعملون معي ويشاركونني أحلامي. كان للرومان ثقافتهم وكانوا مواطنين يعتزون بانتمائهم لروما سواء كانوا في أيبيريا أو في القاهرة أو الاسكندرية. وحلمي أن أجعل كل من يعمل معي مواطناً من مواطني تيليبيتزا يقاسمنا معرفتنا وقيمنا وصدقنا والتزامنا بالتحرك السريع».

كانت رواية القصص على جانب كبير من الأهمية في التقدم السريع لشركة تيليبيتزا حتى أن بوخالز يعتبرها عنصراً أساسياً في الإعلانات الطرقية لجذب المستثمرين، وهذا مثال عن أحدها: «انظروا إلى صورة هذا الرجل. إنه إدواردو هيرنانديز، رب أسرة يزهو معتداً بنفسه. درس الحقوق وتخرج من الجامعة وهو يعمل معنا موظفاً يقوم بتسليم الطلبات إلى المنازل ثم صعد السلم

الوظيفي وارتقى إلى وظيفة مساعد مدير مخزن ثم صار مدير مخزن فمشرفاً فمديراً للمبيعات، وهو الآن مدير لفرعنا في البرتغال».

وفي شركة كلير تشانل نجد صفة الاقتصاد في النفقات ميزة هامة من المزايا التي تنص عليها المبادئ الإرشادية للشركة. لكن الإعلان عن قيمة من القيم والتمسك بها شيء. وتوضيح فكرة من الأفكار بقصة تتحدث عن الشركة شيء آخر. من القصص التي تروى عن الشركة ما تحكيه عن الملياردير لوري ميس، تصفه يقود سيارة جيب من صنع ويللي Willy قديمة وبالية ويرتدي بنطالاً وقميصان من الكاكي طوال أسبوع بكامله وهو في مزرعته. وفي جميع المؤتمرات والندوات التي تعقدها الشركة يروي أبنائه الأفاضل والنوادر التي تؤيد وقائع بخله واقتصاده في النفقات. ثم يصعد لوري نفسه خشبة المسرح ويروي بالتفصيل وبطريقة مقنعة تجعل الحاضرين يصدقون رواياته عن شركة كلير تشانل وعن بداياتها الوضيعة وعن القيم التي تتمثلها وأهمية مكافأة حملة الأسهم الذين وضعوا مستقبل استثماراتهم بين يدي هذه الأسرة. يحكي قصته ببلاغة بديعة تجعل الجميع بمن فيهم الذين عاصروا الشركة منذ بدايتها يستمعون إليه باستغراق ونشوة. وقد تجد الكثيرين تدمع عيونهم وهم يستمعون لقصة تكررت رواياتها مراراً. لكن المعروف أن تكرار القصص يضمن أن تصل الرسالة إلى كل من يعمل في الشركة ويستوعبها.

وكانت رواية القصص العملة الوحيدة التي استخدمها سابير بهاتيا لإقناع الآخرين بترك أعمالهم والانضمام إليه ومساعدته في تحقيق حلمه. وكانت الاجتماعات واللقاءات عند شركة لند ليز تبدو وكأنها أكثر شبيهاً بمهرجانات خطابية مماثلة لمهرجانات Amway من كونها لقاءات عمل جادة، حيث يكرس أكبر وقت ممكن لرواية قصص عن الشركة وبعد ذلك يجري الحديث في أمور العمل الروتينية. وكذلك الأمر عند ستيف كيس رئيس مجلس إدارة شركة أمريكا أون لاین AOL الذي استخدم سلاح السرد الروائي ليقنع أكثر من ثمانين مسؤولاً تنفيذياً ليقايسوا شركاتهم بأسهم في شركته.

لكل شركة حكاياتها

لكن يبدو أن الناس ينسون رواية القصص أو ربما يكون الأشخاص الهامون فقط هم الذين يستمعون لها. ولكي تكون رواية القصص تكتيكاً مجرباً ذات أثر ينبغي أن تكون القصص عملاً أساسياً في الشركة وأن تكون متكاملة مع عملية توجيه كل موظف جديد ينضم إلى الشركة، كما ينبغي أن تتكرر رواية القصص لفائدة الجميع. وعلى القادة أن يقرروا ما هي القصص والنوادي التي من شأنها أن تنقل الرسالة المطلوبة. ومن ثم ينظمون الندوات التي ستروى فيها تلك القصص والنوادر وتسمع. ومن الضروري أن يبدأ القادة برواية القصص ثم يدعى الآخرون، فهذا التسلسل يكفل فعالية استخدام هذا التكتيك - كما تفعل شركة شواب. وإذا كانت السرعة هي الهدف ينبغي أن تروى حكايات تمجد السرعة عموماً وسرعة الوصول إلى السوق بشكل خاص.

[موجز في 60 ثانية] ←

- لكي تحافظ الشركة على سرعتها يتعين عليها أن تضمن بأن الموظفين الجدد فيها يتمثلون السرعة بأقصى ما يستطيعون .
- العملة الأهم بيد قائد الشركة هي القصص والروايات والأساطير والخرافات .
- القصص تجعل الناس يعرفون حقيقة أنفسهم، وإلى أين يسرون، ولماذا؟
- لكي تكون رواية القصص تكتيكاً مجدياً ذا أثر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عمل الشركة .
- اذكر فيما يلي أهم القصص التي تعكس وجهة شركتك :

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

إلعب لعبتك

من العوائق التي تبطئ حركة الشركات إغارة الاهتمام غير المناسب للمنافسين ولما يفعلونه. فتجد الكثيرين يستاءلون: «هل سمعت ما أعلن المنافسون أمس؟ فلندع إلى اجتماع». «هل عرفت كم ربحوا؟ ماذا نقول عن أرباحنا؟» «أراهن أن أسعار أسهمنا في السوق أعلى من أسعارهم علينا أن نشكل مجموعات عمل تتصل بزبائنهم».

كل لحظة تقضيها الشركة في التفكير بالمنافسين وفي تحليل أسباب نجاح أو إخفاق منافس أو آخر ومحاولة تفسير ذلك هي زمن يجب أن تكرسه الشركة لزيادة سرعتها. إذا كان المنافس ناجحاً تتولد لديك أحاسيس الحسد والرغبة في الدفاع عما تفعله أنت. وإذا كان المنافس يتعثر في عمله، يكون ذلك باعثاً للبهجة لديك، وتكون حياتك فارغة، ومشاغلك في غير محلها. وعندئذ سيكون من أسباب سعادتنا أننا لا نملك أسهماً في شركتك.

إنس أمر المنافسين

من الملاحظ أن أسرع الشركات في العالم لا تعير اهتماماً لمنافسيها. في هذا الإطار يوجز لنا ديف بوترك من شركة شواب موقف شركته من المنافسين

على هذا النحو: «طوال عهدي في شركة شواب لا أذكر لحظة أعار فيها تشك شواب اهتماماً للمنافسين. والواقع أن تشك شواب لا يهتم إطلاقاً بما يفعله الآخرون، فهو يهتم فقط بالذي نفعله نحن مع زبائننا».

ويشاركه في هذه المشاعر مارك ورائدال ميس أصحاب شركة كليز تشانل كوميونيكيشن:

«نحن لا نقضي وقتاً في التفكير أو الكلام عما يفعله المنافسون فذلك مدعاة لبطء حركة الشركة. ونحن ندير شركة بسيطة ونوجه اهتمامنا إلى الأسس مثل الرفع والتنزيل وزيادة العائدات والتحكم بالنفقات وزيادة القيمة لدى المساهمين، وهذه أمور تتيح لنا انتهاز الفرص. والمجزي أكثر أن تكون في وضع يسمح لك أن تشتري شركة منافسة بدلاً من إضاعة الوقت في العمل على تغيير خطة لعبتك لتناسب خطتها».

لا يوجد قائد شركة تعرض للمضايقات مثل ستيف كيس رئيس مجلس إدارة شركة أمريكا أون لاين AOL فقد هاجمته الصحافة المتخصصة بالتكنولوجيا هجوماً عنيفاً دون توقف. نشرت إحدى المجلات الصادرة في وادي السيليكون رسماً كاريكاتيرياً يمثل صورة خادمة ترتدي ملابس التنظيف وتمسك بيدها مكنسة كهربائية لكن رأس الخادمة هو رأس ستيف كيس، وكان عنوان ذلك الرسم «هل تقوم شركة AOL بعمل الشفط؟» أما دافيد هيلزنرث David Hilzenrath فقد وصف ستيف كيس وشركته AOL في صحيفة الواشنطن بوست بقوله: «المدرب البارع الذي تحول إلى نبتة اليقطين». وكذلك قالت في هذا الإطار واحدة من كبار الرأسماليين في وادي السيليكون آن وينبلاد Ann Winblad «لقد فقدت شركة AOL تلك السمة المميزة اللازمة لجذب المستهلك الذي يريد الحصول على أحدث الأشياء ساخنها وباردها». حتى أن واحداً من زملاء ستيف كيس في مجلس إدارة الشركة أراد أن يبيع الشركة إلى شركة مايكروسوفت مقابل ثمن بخس وكان آنذاك آل هيغ Al Haig وزير الخارجية

الأمريكي الأسبق يندب حظ الشركة ويقول «لن يمكننا أن نهزم شركة بروديجي Prodigy أو شركة كومبوسيرف Compuserve» .

لو كان رئيس الشركة شخصاً أقل صلابة لاستسلم لهذه الأقوال . لكن ستيف كيس رفض أن يغير مواقفه وأصر على رأيه وواصل لعبته الخاصة وقدم البرهان الرياضي وجلب إلى شركته الملايين من المساهمين غير عابىء بما تفعله الشركات المنافسة .

عندما طلبنا من فايان مانسون Fabian Mansson من شركة H & M أن يقارن بين شركته وشركة غاب The Gap لم يصدق قولنا، بل أحس بالإساءة . وقال :

«كيف لنا أن نعرف ما تفعل شركة غاب أو لماذا نهتم؟ نحن نلعب لعبتنا ونحاول في كل يوم أن نكون أكثر سرعة من اليوم السابق . إنها الأزياء والجودة والسعر ونقدمها بشكل أسرع . فلماذا نسمح لأنفسنا أن ننشغل بشركة ملابس أخرى؟ مثل هذا الانشغال يبعد أنظارنا عن الكرة» .

لكن ستيوارت هورنري Stuart Horner رئيس مجلس إدارة شركة لند ليز بدا أكثر ارتياحاً عندما سألناه أن يقارن بين شركته ومنافسيها : فقال :

«نحن لا نقضي وقتاً طويلاً نؤرق أنفسنا حيال منافسينا . نتمنى لهم النجاح وأن تسير الأمور معهم حسناً . نحن نفعل ما يتوجب علينا فعله ، ونقضي وقتنا كله في محاولة تحسين ما نفعل ، نبنى أشياء ذات قيمة وجمال لم يُبن مثلها من قبل ونترك الأثر الإيجابي في حياة شركائنا ومساهميننا، ونبذل كل ما في وسعنا لنكون مواطنين مسؤولين . ليس لدينا الوقت ليساورنا أي قلق حيال منافسينا» .

وإذا نظرنا إلى ليو بوخالز صاحب مطاعم تيليبيتزا نراه يقول إن الأمور انقلبت رأساً على عقب عن منافسين لأنهم قضوا وقتاً أطول من اللازم في دراسة شركة تيليبيتزا : «أفلست شركة بيتزا هت Pizza Hut في إسبانيا لسببين

أولهما قضاء وقت طويل في دراسة شركتنا ومحاولة التفكير في ما نحن صانعون، وثانيهما أنهم كانوا يرتدون الثياب الفاخرة. من يرتدي ثياباً فاخرة في شركة بيتزا؟».

نحن لا نمتص بشكل أسوأ مما يفعلون

يجد المرء أعداداً ضخمة من المحللين والمخططين والمتطفلين في المقرات الرئيسية لكثير من الشركات يقضون أياماً بطولها وهم يعدون التقارير والإحصاءات ليذهب رؤوساؤهم إلى مجلس الإدارة قائلين: «إليكم هذه التقارير. . انظروا إليها. . نحن لسنا أسوأ من منافسينا. . فهل أستطيع الاحتفاظ بوظيفتي؟».

إن أية شركة تقضي جل وقتها في دراسة منافسيها لن يكون لديها الوقت الكافي لتصبح شركة سريعة وناجحة في أعمالها بل ستدنى منزلتها فتسير على طريق سار عليه الكثيرون قبلها. أما الابتكار والوصول إلى السوق قبل الآخرين فيأتيان من دراسة الزبائن وليس من دراسة المنافسين. ومن ثم تلعب الشركة لعبتها.

← [موجز في 60 ثانية]

- تنفق معظم الشركات جزءاً غير يسير من مواردها لتقارن بينها وبين منافسيها.
- تحرص أسرع الشركات في العالم على تجنب إضاعة الجهد فتركز على أعمالها.
- يذهب معظم الوقت الذي تقضيه الشركات في دراسة منافسيها في البحث عن أذكار وليس لجميع المعلومات الاستخباراتية.

لا تخادع نفسك

ذكرنا فيما تقدم قصة ذلك الاقتصادي مدّعي الحكمة الذي قدم لنا نصيحة في أوائل حياتنا المهنية قائلاً: «قد تضطر في بعض الأحيان لتخدع الزبون، وفي أحيان أخرى قد تضطر لتخدع الموظفين.. لكن لا تفكر أبداً أن هذا يعني أنه من الصواب أن تخادع نفسك.. معتقداً أن العلاقات العامة لديك ترسم لك الفضل».

والقادة الذين يريدون أن تظل أعمالهم تسير بأقصى سرعتها يقيمون مؤسسات لا تحاول مخادعة الذات. مثال ذلك شركة جنرال إلكتريك التي حافظت على سرعتها العالية طوال عقدين من الزمن. وفيما يحاول بعض الخبراء أن يرجعوا ذلك إلى أسباب عديدة، يقول جاك ويلش Jack Welch إن الأجواء التي تخلو من الرسمية تقود إلى ثقافة يمكن وصفها بعبارة: «إنها أمامك، اصنعها». وهو يقصد بالأجواء التي تخلو من الرسمية ذلك المناخ الذي لا يخشى فيه أحد أن يقول لرئيسه إنه مبتل من أعلى رأسه إلى أخمص قدميه».

نجد كل من يعمل في شركة جنرال إلكتريك ملتزماً بلقاءات لإيجاد

الحلول، بصورة اجتماعات عمل عارضة، حيث يستطيع أي موظف أن يطلب مثل هذا اللقاء لمعالجة أية مشكلة، كبيرة كانت أم صغيرة، دون حضور الرؤساء. وإذا كان لدى المشاركين في لقاء كهذا خطة معينة مثل التخلص من صيغة معينة أو طريقة خاصة لتغيير عملية صعب إيجاد حل لها، يُعلمون الرئيس بذلك من خلال عبارة يمكن أن تكون: «عقدنا اجتماعاً عارضاً لوضع حلول معينة ونحن بحاجة لأن نتحدث إليك». وعلى هذا المدير حينئذ أن يتخذ قراراً في الحال. فلا تحصل مجادلات أو تأخير حتى لو لم يعرف المدير شيئاً عن الموضوع إلى أن يقول له أحدهم: «دعني أخبرك عما كان لقائنا».

وقد جعلت مثل هذه اللقاءات شركة جنرال الكترينك تقلص السلطة التنفيذية التقليدية وتشجع الموظفين على التحدث مباشرة إلى رؤسائهم. يقول ويلش: «إنها صفقة ضخمة أن تجعل الشركة تخلو من الرسميات».

من جهة أخرى جعل الجيش الأمريكي الصراحة وعدم مخادعة الذات عملاً أساسياً في مسيرة الدنو من الرتب القيادية. فانظر كيف يتحدثون مع الجنرالات حديثي العهد في الرتبة في مؤتمر تدريبي للضباط العمداء «يشعر كل فرد منكم بشيء في داخله يجعل متحفزاً ليقول شيئاً، وربما لدى بعضكم أكثر من شيء واحد. أنا أعرف ذلك. لقد تحدثت إليكم. إن لم تصدقوا ما أقول، تحدثوا إلى زوجاتكم. فهن متلهفات لتخبرنكم».

والجيش يعرف تماماً أن للرتبة امتيازاتها، ولها أيضاً الشرك الذي يترصدها. ويعرف أن التملق والتزلف المرافقتين عادة للترقيات في الرتب تقود في نهاية المطاف إلى إدارة متغطسة وإلى قرارات لا تخلو من الأخطاء، لذلك يعلم الجيش الجنرالات الجدد أن يكونوا في تواصل مباشر مع ذلك الإحساس الداخلي. فالجيش يعلم أنه لا جدوى من ترك القادة يخادعون أنفسهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يستطيع المرء أن يتجنب مخادعة النفس؟

- يكون ذلك من خلال تتبع النوايا والنتائج بقسوة.
- وبالسيطرة القاسية على أوهام العظمة.
- وجمع الأدلة الداحضة بقسوة.

تتبع النوايا والنتائج بقسوة

هل بإمكان أحد أن يتخيل الذهاب في إجازة دون معرفة وجهة السفر؟ إن لم يعرف المرء المقصد النهائي للرحلة لا يمكنه أن يخطط للوصول إليه، أو أن يخصص الميزانية اللازمة أو أن يتخذ القرارات اللازمة لها. لكن الكثير من تلك الأمور تحدث عند بعض الإدارات، وقلما يكون لديها فكرة واضحة عن المكان الذي ستكون فيه بعد اتخاذ القرار. وهذا إلى حد ما جزء من الخطأ في الطلب الجديد على السرعة في الأعمال التجارية. وطبيعة عمل الإدارات هذه الأيام صنع مئات القرارات كل يوم. كما تفرض سرعة خطى المنافسين علينا أن نصنع كل قراراتنا على الفور. لذلك نشعر وكأننا نندفع دون إرادتنا نحو التفكير بعقلية توصف بالمفردات الثلاث: «تهياً... أطلق... سدّد». وليس هذا كله سيئاً.

تنص قاعدة يتبناها بيرس بارنيفيك Barnevik رئيس مجلس إدارة آسيا براون بوفري ASER Brown Boveri على الموافقة على التقييم الذي يقدمه المدبرون. فهو يشجعهم على اتخاذ القرارات بصورة سريعة، وحجته في ذلك أن قراراً يتخذ يوم الاثنين يمكن تعديله لاحقاً أفضل كثيراً من قرار يتخذ بعد أسبوع مستنفداً جهوداً كبيرة من القائمين عليه ويتميز بالدقة. والقاعدة التي يؤمن بها هي قانون 7 - 3. تنص هذه القاعدة على أن سبعة من كل عشرة قرارات يتخذها مسئول تنفيذي يجب أن تكون صحيحة. وبالتالي يكون هذا المدير أفضل كثيراً من نظيره البطيء. لكن حتى القرارات التي تتخذ بموجب قاعدة 7 - 3 لا بد من وجود مقصد نهائي يتضمنه كل قرار منها.

غير أنه يوجد تحت السطح دافع آخر يحث نحو إخفاق المدير في امتلاك

نوايا صريحة قبل أن يقلع نحو جهة معينة. والمديرون عموماً يستأثرون عندما ينكشف عجزهم وعدم اقتدارهم. ويعرفون أن كل نَبَّةٍ يصرحون عنها تكون بمثابة علامة قياس تقاس عليها قراراتهم، ويخشون أن تنطبق عليهم نتيجة توصلت إليها بعض الدراسات عام 1984 مفادها أن نصف القرارات تفشل في تحقيق الهدف المعلن. (دراسة أجراها الدكتور بول سي نت Paul C. Nutt استاذ علم الإدارة في جامعة أوهايو وقدمها إلى أكاديمية العلوم الإدارية للتنفيذيين في تقرير حول الدراسات التي استكملت لدورية العلوم الإدارية ومجلة أكاديمية الإدارة مجلة علم التنظيم).

ولكي يتجنب المديرون مواجهة هذه الحقيقة المرة نراهم لا يفصحون عن أهدافهم ونواياهم. وانعدام اليقين يملي على الإدارة أن تحيط نفسها بالغوض. فتغدو عبارة مثل «علينا أن نرضي زبائننا» أسهل قولاً من اتخاذ قرراً حول ما يجب وما لا يجب فعله، ثم قياس رضا الزبائن علمياً. فبالغموض يتجنبون المحاسبة والمساءلة.

وكذلك الأمر إن رأى المدير اقتراح أن يكون مرفق معين سهل الاستعمال خير له وأكثر سرعة من أن يُعمل تفكيره في الأشياء التي يريدتها من يستعمل ذلك المرفق وكيف يكون ذا فائدة. وبهذه الطريقة لا يتضح إن كان ناجحاً أم لا. ونستنتج من ذلك إذا أعلنت النوايا والأهداف بصراحة ووضوح وانتقلت كذلك إلى الآخرين لا توجد فسحة لمخادعة الذات. وهذا السجل للنوايا شبيه بلوحة التسجيل المركزي التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف في لعبة المدير.

السيطرة القاسية على أوهام العظمة

في عالم الأعمال هذه الأيام نجد رؤساء الشركات مديرين تنفيذيين تواقين لخبرات جديدة وتحديات جريئة. نذكر منهم ستيف كيس في شركة

AOL وتشارلز شواب وديف بوترك وكلاهما من شركة تشارلز شواب ولوري ميس في شركة كلير تشانل وستيفان بيرسون في شركة H & M إلى جانب آندي غروف وجيف بيزوس وستيف جوبز وجاك ويلسن وغيرهم من الأشخاص الذين اشتهروا بأنهم قادة تركوا بصمة لا تمحى في شركاتهم، بل وفي العالم أجمع.

من وجهة نظر سيغموند فرويد يتمتع هؤلاء جميعاً وغيرهم من القادة بشخصية يصفها بأنها نرجسية (نسبة إلى شخص يوناني قديم اسمه نرسيوس افتتن بجمال صورته حتى قضى نحبه جراء ذلك). يقول فرويد: «إن أشخاصاً من هذا النوع يتركون انطباعاً لدى الآخرين بأنهم شخصيات. وهم مناسبون بشكل خاص للاضطلاع بدور القائد».

وقد تميز أداء الشخصيات النرجسية عبر التاريخ بالأداء الرائع. وكانوا مصدر إلهام لشعوبهم (من أمثال غاندي وروزفلت وتشرشل) ومنهم من شقوا طريق شركاتهم نحو مستقبل مثير لم تكن لتعرفه (من أمثال أديسون وفورد وموريتا). لكن للشخصية النرجسية جانب مظلم. فقد يجعل القادة العظام إنجازاتهم تغذي أوهام امتلاكهم للقوة الكلية وقد يولد إحساسهم القوي بغايتهم تعنتاً لا عقلاني وثورة غضب سهلة.

يشير فرويد إلى الجانب المظلم لهذه الشخصية فيقول إن النرجسيين لا يحبون التحاور مع الآخرين. وهم حساسون جداً إذا صدهم أو خدشهم أحد كما ثمرة الدراق. وتراهم يسيطرون على الاجتماعات ويمررون موضوعاً رغماً عن النقاش وقد يتصرفون بقسوة شديدة مع كل من يبدي شكوكاً في قرارهم أو يتوصل لاستنتاج يخالف رأيهم.

لذلك يكمن شر محافظة الشركة على تحركها السريع في الاستفادة من الطاقة الإنتاجية للشخصية القيادية دون الاستسلام للجانب المظلم لهذه الشخصية.

ليكن تواصلك مباشراً مع ما يقلقك في داخل نفسك

إن ما يميز النرجسية المنتجة عن النرجسية المدمرة قدرة المرء على التعامل مع أسباب السلوك اللاعقلاني الخارج عن السيطرة. وتكون البداية في اكتشاف مثل تلك النقائص. وتجري المعالجة من خلال أحاديث رسمية مع الاختصاصيين المدربين (أولئك المتخصصون بعلم نفس الإدارة) أو بحديث غير رسمي مع الذين يعرفونك ويحبونك (مثلما فعل الجيش الأمريكي عندما طلب إلى الجنرالات الحديثين أن يتحدثوا مع زوجاتهم وأطفالهم).

وينبغي على المسؤولين التنفيذيين أن يزجوا بطاقة أكبر في الصفات التي تحيد الجوانب السلبية التقليدية من شخصية القائد: تزايد التأمل الذاتي، الإحساس بالابتعاد وروح الفكاهة والكثير من الإصغاء المشارك وممارسة ما نبشربه.

اتخذ لنفسك رقيقاً

لكثير من المديرين أتباع يلتصقون بهم، يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الإجابة بكلمة نعم، ومنهم أيضاً من يوصفون بساسة المكاتب. وهؤلاء القوم لا يقولون للمدير إلا ما يريد سماعه، يعملون جاهدين لإخفاء الأخبار السيئة عنه. وكما قال لنا أحد المديرين «إن توقف الرئيس فجأة يجد واحداً على الأقل من الأشخاص الأثيرين لديه ملتصقاً به».

للاستراليين تقليد يقضي بأن يكون إلى جانب المدير التنفيذي شخص يسمح له بالتكلم بصراحة مطلقة معه. وهذا الرفيق المقرب ينبه المدير إلى واقعه ويعمل لإيصال الأفكار الجيدة والنقد الجوهري إليه. فهو رفيق له دور مماثل لدور المهرج الذي يضحك الملك في الأساطير. إنه الشخص الوحيد الذي يظل آمناً، سواء بموجب عقد أو اتفاق، إن نَبَّهَ القائد إلى أخطائه، وهذا ثورات غضبه غير المنتجة. وكل قائد بحاجة إلى رفيق كهذا، ذلك لأن سماعه

لأصوات الموافقة على الدوام يحمل في طياته خطراً يتهدد صحته العقلية .

وكما قال أكيرو موريتا Akiro Morita عقب جدال حاد مع رئيس مجلس إدارة شركة سوني Sony آنذاك : «سيدي . لو كنت أنت وأنا نحمل الأفكار ذاتها حول جميع المواضيع فلا لزوم لوجودنا نحن الاثنين في هذه الشركة . ولأن لكل واحد منا رأيه المختلف عن الآخر تكون أخطار ارتكاب الأخطاء في هذه الشركة أقل ما يمكن» .

جمع الأدلة الداحضة بقسوة

توجد علاقة شديدة الوضوح بين القائد الذي يستطيع أن يخلق الحملة والقائد الذي يتمتع بذاكرة تخطيء كثيراً . ويبدو أن المؤمنين حقاً يمتازون بذاكرة لا يحسدون عليها . إذ تشير الدراسات أن هؤلاء يذكرون في 40% فقط من الزمن الحقائق التي تتعارض مع معتقداتهم ، في حين يتذكر المتشككون الأدلة المؤيدة لما يريدون والأدلة الداحضة في ضعف ذلك المعدل الزمني ، أو نحو 90% من الزمن .

يعتمد القادة على ذاكرتهم عند اتخاذ القرارات السريعة وبحسب طبيعة المؤمن تدفعهم ذاكرتهم هذه إلى مخادعة النفس ، أي أن عليهم أن يعملوا جاهدين في جمع الحقائق وتذكرها ، خصوصاً تلك التي تفند بل تدحض نزواتهم .

جدير بالذكر أن الجيش الأمريكي ابتدع فكرة عظيمة من أجل الحصول على الأدلة الداحضة أطلق عليها تسمية «المراجعة بعد العمل» . تقضي هذه الفكرة بأن يعقد اجتماع في أعقاب كل تدريب عملي يجري فيه نقد لكل ما حصل أثناء التدريب ، وذلك بحضور ضباط من كافة الرتب العسكرية . وفي مناخ تسوده الحرية يقوم المشاركون في مثل هذه المراجعات بتحليل شديد القسوة لكل قرار تم اتخاذه وفق السلم الهرمي لتراتبية الوظائف . ويستخدمون

في تحليلاتهم بيانات وحقائق بدلاً من الآراء، وتتم دراسة الأمور التي تكلمت بالنجاح والأمور التي حالفها الإخفاق والأسباب الداعية لكل منها.

يقول قائد سابق لمركز التدريب الوطني: «هذه المراجعة التي تتم بعد العمل. . . أعادت العلاقات الاجتماعية فيما بين الضباط، حيث انتقلوا من أسلوب القيادة والتحكم إلى أسلوب يتميز بالاستفادة من معلومات موزعة. والدرس الذي تعلمناه من هذه المراجعات ألا نتقيد دوماً بالنص المكتوب بل أن نكون متعددي المهارات». وقد أدرك الجيش أن المرء لا يمكن أن يخادع نفسه في مناخ من الأحاديث الصريحة.

ولكي تتمكن كل شركة من المحافظة على سرعتها يتعين عليها أن تختط لنفسها أسلوباً خاصاً لإجراء المراجعة بعد العمل، بحيث يتضمن هذا الأسلوب طرح أسئلة فيها التطفل توجه إلى كل مستوى من مستويات الهرم الوظيفي تجبر المديرين على مواجهة افتراضاتهم وترتيب درجاتها وتجعلهم يعيدون ترتيب المسؤوليات المكلفين بها لاسيما تلك المتعلقة بالبقرة المقدسة والأفكار التي يؤمنون بها.

[موجز في 60 ثانية] ←

- لا تخادع نفسك .
- نفذ في شركتك لقاءات عمل لإيجاد الحلول غير رسمية على هيئة اجتماعات عارضة .
- تتبع النوايا والنتائج .
- إن كنت ناجحاً في عملك سيطر على أوهام العظمة .
- ابحث بقسوة عن الأدلة الداحضة .

كن قريباً من الزبون

لا يوجد زبون أكثر تقلباً من الأطفال . ويكاد يكون مستحيلاً أن تحتفظ بما هو جديد ولا يرضي اليافعين أو من دونهم عمراً، ناهيك عن رغبتك في استباق ذلك . انظر ما حدث مع أيريك كارثمان من ساوت بارك South Park . عندما جاءه كايل ، أحد زملائه من عهد الدراسة ، يحمل بيده شيئاً اعتبره اللعبة الأكثر جمالاً من الصرعات اليابانية الجديدة المعروفة باسم شيمبوكومون Chimpokomon نظر إليه كارثمان بازدراء وقال : «إيه يا كايل هكذا كانت في الأسبوع الماضي» .

لذلك كنا شديدي الانتباه كلما تكلمتوم فريستون Tom Freston المدير التنفيذي لشريكات إم. تي. في . فقد حافظ فريستون طوال السنوات الثلاث عشرة الأخيرة على بقاء كل من شبكات إم. تي. في . نيكلوديون Nickelodeon وفي.إتش.ون . VH1 مفعمة بالنشاط والحيوية بل جعل منها المؤثر القوي في ميول وتوجهات الشباب . فهو يقول : «أعتقد أننا إذا استطعنا أن نكون على تواصل كلي مع مشاهديننا وندخل إلى عقولهم وخزائنتهم ومجموعاتهم من الأقراص المدمجة CD ونترجم ذلك إلى منتج بعد الاستعانة بالكثير من حدسنا

الداخلي، فإن كل شيء آخر في عملنا يكون في محله». يعزو فريستون أسباب نجاح مؤسسته وإقبال الشباب عليها إلى البحوث المتواصلة وإلى وجود مجموعة من الموظفين الشبان الذي تروق لهم أذواق زبائنهم، وإلى تفهمه هو شخصياً لفكرة أن الشيء الوحيد الثابت في شركته هو التغيير. ومثل هذا الاعتقاد يجد انعكاساً له في قيادات شركات هينز ومورتيز وكلير تشانل كوميونيكيشن وتشارلز شواب وتيليبيتزا وأمريكا أون لاين.

هذا فإن العثور على الزبائن والاحتفاظ بهم وتنميتهم يتطلب معرفة الزبون ومحبه. لكن ذلك أمر يسهل قوله ويصعب فعله شأنه في ذلك شأن كل أمر آخر يميز السريع عن البطيء. لماذا؟

- لأن معظم الشركات لا تستطيع أن تميز من هو الزبون «المناسب».
- وإن وجدت الشركات ذلك الزبون «المناسب» لا تصغي إليه.
- وفي أغلب الأحيان لا يروق للشركات ما تسمع.

من هو الزبون المناسب؟

العقبة الأولى التي تواجه الشركات الراغبة في زيادة سرعة عملها الداخلي هي التغلب على الافتراض الأسوأ في انتقاء الزبائن المتمثل بعبارة: «إن كنت تملك المال، فلدينا الوقت!» وقد قضينا سنوات طويلة نحاول معرفة كنه ذلك الافتراض الصعب، ذلك لأن امتلاك الزبون للمال لا يعني بالضرورة أنك يجب أن تبيعه. واللون الأخضر لا يعني دوماً إشارة مرور خضراء تسمح لك بالانطلاق. وقد يكون الزبون الخطأ بغضاً.

المشتررون الهامشيون يبددون جهد الموظفين والزبائن الجيدين

تقدم شركات الطيران مثلاً لأسوأ خدمة زبائن في الأسواق المتعاملة مع الجماهير. وهي المحلات الوحيدة في العالم حيث يمكن للمرء أن ينفق الآلاف

لشراء تذاكر سفر بالأجر الكامل ومع ذلك يلقي معاملة وكأنه مصدر إزعاج . كنا نظن أن السبب في ذلك ناجم عن النقابات العمالية أو لوجود موظفين متقدمين في العمر . لكن يبدو الأكثر احتمالاً هو الثمن الجيد للتذاكر مما يجعله صعب التصديق . وهذا ما جاء بالكثير من الزبائن الأسوأ في العالم كله . فعندما وجدت هذه الشركات الزبائن يأتون إليها بأعداد كبيرة وجميعهم يتصفون بالإلحاح والغطرسة والشح فلا عجب أن تكون معاملة الخط الأمام من الموظفين لكل زبون يأتيهم وكأنه من أدنى طبقات العامة . لذلك يلعب الزبون الخطأ دوراً كبيراً في تناقض ولاء الموظفين والزبائن على حد سواء .

كل صفقة هامشية تستخدم ذات الموارد المالية
مثل الزبائن جيدي التسديد المالي وربما أكثر

برهن بيتر دروكر Peter Drucker صحة هذا القول منذ سنوات عديدة في كتابه بعنوان «الإدارة من أجل النتائج» «Mananging for Results» . لذلك فإن انعدام القدرة على التمييز في ما تبيع ومع من تتعامل يفقد الشركة أئمن مورد لديها وهو المال الذي تريده متوفراً من أجل فرصة سانحة . لكن إغراءات أعمال متزايدة (لاسيما تلك الطلبات التي نتلقاها بعد الوصول إلى نقطة التوازن بين الاستثمار والعائد وبين الربح والخسارة) تعمي أبصار العديد من المسؤولين التنفيذيين عن الكلفة الحقيقية للاحتفاظ بالزبون الجيد وتنميته . لهذا تجد الشركات تحاول كل يوم النهوض من عثرات أوجدتها لنفسها في اليوم السابق .

من هنا يتعين على الشركات أن تنطلق بتفكيرها، وتجري تقييماً متواصلاً، من معرفة من هم الزبائن «المناسبون؟ وما هي الأشياء التي يقدرونها عندما يشترون؟ ويصبح هذا الأمر سهلاً يسيراً عند وضع معايير معينة لمعرفة الزبون الخطأ مثل :

- الزبون الخطأ يطلب حسماً كبيراً والعديد من التنازلات أو يريد المستحيل من الخدمة .
 - يعتقد الزبون الخطأ أن الأمر سباق بين شركتك والشركات المنافسة وليست لديه إشارة ولاء .
 - يكون سلوكه رديئاً لا يعير اهتماماً لرأي موظفي شركتك الحسن بأنفسهم .
- شركة طيران ساوت ويست Southwest Airlines سمعة عالمية في حرصها على إرضاء موظفيها وزبائها على حد سواء . يقضي أحد تكتيكات هذه الشركة بالاستغناء عن الزبون الخطأ (أي أولئك الزبائن الذين تغلب عليهم صفة البذاءة والبخل أو أولئك الذين لا يسعها أن ترضي توقعاتهم) وفي ذات الوقت تتمسك بالزبون الجيد . ولا يمكن لهذا التكتيك أن ينجح دون أن تكون للشركة فكرة واضحة عن قيمة الزبون الجيد والكلفة التي تتحملها لقاء الزبون الخطأ .

الإصغاء لصوت السوق

منذ مدة وجيزة تلقينا ثناءً من زبون جديد كان نائب الرئيس في إحدى الشركات إذ قال لنا: «لاحظت أنكم، أيها الشباب، مستمعون محترفون . علموني كيف أكون كذلك» .

يظن الكثيرون من رجال الأعمال أن الإصغاء على قدر من السهولة مساوٍ للصمت وعدم الكلام . لكنه ليس كذلك . فالإصغاء يتطلب عدداً كبيراً من المواهب و طاقة أكبر من الطاقة اللازمة لإلقاء خطاب مطول أمام حاملي أسهم الشركة .

كما أنه ليس من المفيد بشيء أن تقترب من الزبون إن لم تصغ إليه . بل قد يفضي ذلك إلى ضرر أكبر من خلال إفساد أو هام يمكن أن تخامرهم في حال غيابك .

والصفة الأولى التي يتوجب على المستمع أن يتحلى بها هي التقمص .

جاء في بعض ما كتب مايكل أيزنر Michael Eisner: «ليس السبب في سقوط المديرين عدم حفظهم لجداول العمليات الحسابية، ولا عدم استيعابهم للمسار السريع لانتقال المعلومات في المعلوماتية وإنما عدم قدرتهم على فهم الأسباب الكامنة وراء عدم رضا الآخرين». فهو بهذه الكلمات يتحدث عن التقمص.

وإذا كانت شركتك تتصرف بأسلوب من يقول «هؤلاء الزبائن غير عقلانيين» فاعلم أنك عملياً تسمع من يقول إن شركتك فقدت الاتصال مع عقلانية الزبون. ذلك لأن التقميص ينبؤك كيف يكون شعور المرء إن كنت في نفس ظروفه. والتقمص هو الذي يجعلك على اتصال بالأحاسيس التي تسعد الآخرين أو تعسههم.

جون تشامبرز John Chambers مدير تنفيذي في شركة سيسكو Cisco يصنف نواب الرئيس بحسب عدد الزيارات التي يقوم بها الواحد منهم إلى الزبائن في مدى ثلاثة أشهر وبحسب رأي الزبائن حول زيارة ذلك المسؤول. وعلاوة على ذلك فهو يتلقى في كل ليلة تقارير حول ما يعانیه الزبائن من مشاكل مع الشبكة وحول أسباب عدم رضاهم.

أما الصفة الثانية التي على المستمع التقدير أن يتحلى بها فهي الفضول. أي أن يكون المرء قادراً على نسيان الذات، والاعتراف بعدم توفر جميع الإجابات لديه، ويظل منفتحاً لاستقبال المعلومات الجديدة.

والصفة الأخيرة هي الصبر. فالمستمع التقدير يُصنع ولا يولد، وتلزم مئات من الجلسات ليعرف المرء كيف يتناغم مع الآخرين سريعاً وكيف يطرح الأسئلة بالشكل الصحيح ويتمكن من سماع ما يقال وما لا يقال.

لتكن البداية محبة الزبائن

التقينا منذ فترة وجيزة برئيس خدمات موائد الطعام في فندق شهير من سلسلة فنادق وقال لنا: «لولا أولئك الزبائن لكان عملي عظيمًا». فقد كانت

نظرته لهم أنهم في غاية الصعوبة ولا يقدرّون الخدمات التي يقدمها. وكانت ردود فعله: «انتظر، سأعود إليك...» (فتصور الأشياء التي يمكن أن يفعلها ليفسد عليك طعامك والمناسبة التي تحتفي بها).

والواقع أننا نجد عدداً لا بأس به من المسؤولين التنفيذيين الذين يشاركونه هذه الأحاسيس. ولو لم يكونوا كذلك لما واجهت جهودنا في إقناع كبار المديرين بقضاء نصف وقتهم في أحاديث مباشرة مع زبائن حقيقيين واهتمامات حقيقية الكثير من المعارضة والتذمر والأعدار. وكما قال المدير المسؤول في شبكة إم. تي. في MTV يكمن سبب نجاح الموظفين الشباب في «أنهم يحبون أذواق زبائنهم بصدق ودون تكلف».

كما لاحظنا أثناء دراستنا للشركات أن القادة الذين أظهروا مقدرة في المحافظة على السرعة يشتركون في شيء آخر إلى جانب ذلك، ألا وهو بقاؤهم دوماً قرب زبائنهم. فمثلاً، يتصرف ستيف كيس وكأنه زبون لشركته (AOL) ويقوم بزيارتها دوماً تحت أسماء مستعارة مختلفة، ويقضي الساعات الطوال كل يوم يستخدم خدمات الشركة ويستكشفها. وكذلك، بوخالز الذي كان يستمتع بالذهاب كثيراً إلى أحد مطاعمه يزورها بغتة متخفياً يتناول ما تنتجه من أطعمة شهية. وهكذا يفعل أيضاً تشارلز شواب مع عدد من قادة شركته. ولا شيء يثير قادة هينز ومورتيز ويمتعهم أكثر من قضاء بعض الوقت في الطوابق المخصصة للمبيعات في شركتهم يقومون بدور البائع أو الزبون.

وعلى النقيض من ذلك - وقد يبدو ما نقوله وكأننا نرسم لوحة بريشة عريضة، لكنها هي الحقيقة التي لاحظناها عبر عشرين عاماً من العمل مع ألوف الشركات - يجلس المسؤولون التنفيذيون في كثير من الشركات في أجنحة فسيحة مخصصة لمكاتبهم، ويذهبون إلى أبعد حدود في كل ما ليس له علاقة بالزبائن. فإن كنت تريد لمؤسستك أن تكون سريعة، اقترب من زبائنك وتودد إليهم.

[موجز في 60 ثانية] ←

- العثور على الزبائن المناسبين «الجيدين» والاحتفاظ بهم وتنميتهم يتطلب التعرف عليهم والتودد إليهم.
- التعامل مع الزبائن الخطأ يؤدي إلى إبطاء حركة المؤسسة.
- تبديد الموظفين والزبائن ينجم عن المشتريين الهامشييين.
- كل صفقة هامشية تحتاج من الموارد المالية بقدر ما يحتاجه الزبائن الذين لا يتخلفون عن تسديد ما عليهم من أموال.
- ليس الاستماع إلى الزبائن مثل الامتناع عن الكلام.
- الاستماع بحاجة إلى التقمص والفضول والصبر.
- كن الزبون المجهول القادم إلى شركتك لتعرف حقيقتها.

أحسن التكيف وأتقن فن الارتجال وتجاوز الصعاب

يقدم المحاربون الذين خبروا ميدان المعركة وجهة نظر فريدة من حيث التنبؤ والتخطيط تفيد الشركات الراغبة في الحفاظ على زخمها مؤداها: «لا توجد خطة تظل صالحة بعد الالتحام المباشر مع العدو مهما أحسن التفكير فيها» (من كتاب بعنوان «نصائح حربية لقادة سلاح الدبابات» وجدناه على شبكة الانترنت). وهذا يعني أن ظروف المعركة تقتضي الاستجابة السريعة والفاعلة للأحداث كما تبرز أمامك. وإزاء آلاف التحركات المحتملة التي تتوالى على أرض الواقع يغدو توقع حدوث الأشياء كما خطط لها كبار ضباط الجيش أمراً مستحيلاً. ولكي يكسب القائد معركة تلو الأخرى يتوجب عليه أن يكون لدى جنوده كافة المقدرة على التكيف مع كل موقف يوجدون فيه، وعلى ارتجال الحلول المناسبة للأهداف والغايات دون انتظار موافقة من أحد، وعلى التغلب على كل العقبات التي تصادفهم بكل عزيمة وإصرار.

ليست ميادين المعارك الحديثة وحدها التي تتسم بعدم الثبات وعدم الاستقرار وبالأخطار التي تتهدد من فيها. فالتقلبات الطارئة على الطلب في

الأسواق والمنافسون العدوانيون والأهداف الجديدة الصادرة عن قيادة الشركة تفرض حالة من الأعمال اليومية في الشركة شبيهة بحال من يسير في حقل ألغام. لذلك عملت الشركات السريعة على تعديل ما تؤكد عليه وعضواً عن أن يكون التأكيد على إجراء الكثير من التنبؤات، صارت تؤكد أكثر على الفطنة وخفة الحركة - أي أن تجعل نفسها قادرة على توليد التقييمات السريعة ومعرفة الاتجاه الصحيح وتكوين فريق عمل يتصف على الدوام بحسن التكيف والارتجال والتغلب على الصعاب.

كن سريع التكيف وإلا تهلك

لنعد قليلاً إلى الوراء وننظر إلى لائحة أفضل 500 شركة Fortune 500 في عام 1970، ونقارنها مع اللائحة الصادرة عام 1998. نجد أن نحو 74٪ من الشركات التي أدرجت في تلك اللائحة لم يعد لها أثر في اللائحة الجديدة، أي في أقل من ثلاثين عاماً. تنطبق هذه المعلومات مع دراسة أخرى توصلت إلى نتيجة مفادها أن العمر المتوقع لأي شركة هو ثلاثة عقود أو نحو ذلك.

ولننظر إلى شركات يبلغ تعدادها 4900 شركة طرحت أسهمها للتداول العام فيما بين عامي 1988 و1998. نلاحظ أن 29٪ منها توقفت عن بيع أسهمها. ومن تلك التي حافظت على بقائها نجد النصف تقريباً تبيع أسهمها بأقل من السعر المعروف. ففي هذه الأيام حتى الفشل صغر حجمه.

كانت شركة كولومبيا برودكاستينغ سيستم Colombia Broadcasting System عنوان الاستقرار طوال خمسين عاماً. وبعدئذ، وفي أقل من خمسة عشرة عاماً تداولها أربعة مالكين كبار هم: شركة لوس Loews لصاحبها لورنس آ. تش Laurencde A. Tisch التي اشترتها في أواخر الثمانينيات وجاءت بعدها شركة وستنكهاوس Westinghouse لمايكل جوردان Michael Jordan في أوائل التسعينيات، ومن ثم انتقلت إلى شركة انفينتي Infinity برئاسة ميل كرامزين Mel

Karmazin، وأخيراً في عام 2000 اشتريتها شركة فياكوم Viacom التي يتولى إدارتها سومنر رdstون Sumner Redstone التي تحمل مفاتيح هذه الشركة التي صار اسمها بلاك روك Black Rock. فالدرس الذي تأخذه من هذا المثال هو: «أحسن التكيف مع الظروف وإلا فسوف يغلبك السوق».

لكن إقناع الجميع بضرورة التكيف أمر على غاية من الصعوبة وهذا ما أدهشنا. قد نجد الجميع يوافقوننا الرأي عندما نلتقي في ورشات عمل أو في مؤتمرات. لكن عندما يحين وقت العمل يتبنى الجميع موقفاً تنطبق عليه عبارة أنت أولاً.

وقد وجدنا أنفسنا طوال السنوات العشرين الماضية في كثير من المواقف حيث أحسن الكثيرون بالضرورة الملحة ليتكيفوا مع ظروفهم، بل ويفعلون ذلك بسرعة البرق. منهم من أفلح في ذلك وأتقنه ومنهم من لم يفلح. والذين أحسنوا التكيف كانوا يركزون أنظارهم على نقطة تحاشي النظر إليها الباقون. لقد تطلعوا ما بين فكيّ الجحيم.

رؤية ما بين فكيّ الجحيم

نقصد بعبارة «فكيّ الجحيم» كل تلك الأدلة التي تشير إلى هلاك الشركة أو انزلاقها نحو هاوية اللا علاقة. وهذا يشبه زيارة يقوم بها إليك شبح الميلاد المستقبلي حين يتعين عليك مواجهة عدد من الحقائق مثل:

- إلى أي مدى بلغ فقدانك للقدرة على التأثير في زبائنك (تلك هي كلماتهم) وكم يسهل عليهم الاستغناء عنك.
- ما معدل تسرب الزبائن والموظفين من شركتك.
- ما هو عدد المنافسين بشكل مباشر أو غير مباشر الذين سددوا ضربات صائبة إليك وأنت لا تدري.

نذكر في هذا الصدد ما فعل كل من كريغ باريت Craig Barrett وأندي غروف Andy Grove اللذين تساءلا في نفسيهما: «ما الذي سيقوم بتغييره من يأتي بعدنا إذا أمرت الإدارة غداً أن نترك وظائفنا؟» ووضعاً لائحة لأمر عدة استخلصها من خلال هذا السيناريو المتمثل بالنظر بين فكي الجحيم ومنها انتقلا إلى لائحة ثانية هي ما نعرفه عن التحولات الناجحة في شركة انتل Intel.

أما في شركة لند ليز فيرجع الفضل في نجاحها إلى تمرين وضعه ستيوارت هورنري، منذ عشرين عاماً وأسماه تمرين إعادة الاختراع. بموجب هذا التمرين تضع الشركة كل شيء تفعله في كل وظيفة وكل مشروع، وكل التزام نحو الموارد المالية للمناقشة والجدال المرير.

اتقن فن الارتجال

في جلسة جمعتنا مع رئيس سلسلة فنادق ومنتجات بان سايفيك Pan Pacific ايشيغو أومبيهارا Ichigo Umehara على مائدة الإفطار قال: «يعاني فندقنا في بوكوهاما من مشكلة. الموظفون محترفون لكن ينقصهم شيء».

سألناه: «هل هو الاهتمام بالزبائن؟» وأجاب متابعاً كلامه «كلا! بل إنهم كثيرو الاهتمام بالزبائن. المشكلة أنهم غير مبالين ويتصرفون بشكل آلي عندما يعترضهم أمر لم يعتادوا عليه. أريدكم أن يكونوا أكثر... ما هي الكلمة؟» وسكت لحظة يبحث في ذهنه محاولاً العثور على الكلمة.

اقترحنا عليه كلمة «ارتجالاً». فأجاب مبتسماً: «أجل، إنها هي بكل تأكيد». وأوماً برأسه إيماءة الموافقة وتابع كلامه: «الارتجال، ذلك هو ما نريدكم أن يقدروا عليه... أن يتقنوا فن الارتجال كما تفعل فرقة الجاز».

ويعرف الارتجال في الموسيقى أنه «تأليف عفوي دون سابق تحضير». وفي الأعمال التجارية هو كافة الجهود التي تفوق وتتعدى الاستجابة الروتينية

وإجراءات منصوص عنها في كتب التعليمات ليقدم الموظف ما يفوق توقعات الزبون على أرض الواقع. إنه تأليف مباشر ينبع في لحظة لما يجب أن يفعله الموظف أو يقوله.

وقد ثبت عدم جدوى الكتب السميقة المليئة بالإرشادات حول التعامل مع الزبائن أو الجلسات التي تعقد سنوياً حول تفويض بالصلاحيات، وحتى تلك الرسالة «المفتوحة» التي يوجهها رئيس مجلس الإدارة يبحث فيها الجميع على العمل ليكون «الزبون مسروراً» في رفع مستوى الخدمات للزبائن. والسبب في ذلك أن العظات والنصائح حول الصلاحيات وحرية الإبداع ليست القوة المحركة للارتجال، بل القوة المحركة هي تنمية غرائز ذكية عند الموظفين تدفعهم للارتجال.

أنت بحاجة لغرائز مناسبة لتشرع في الارتجال

للقرارات الناتجة عن الحدس سمعة غير محمودة. فهي أقرب إلى العاطفة منها إلى التحليل، لكن الغريزة المندفعة من داخل المرء (الحدس) تناسب الكثير من المواقف التي علينا أن نتصدى لها في مجال الأعمال مثل المواقف التالية:

- عندما يكون للزمن أهميته الجوهرية.
- عندما تتنازع الإرشادات والسياسات والأحكام مع الأهداف في غياب إرشاد من خبير.
- عندما تسود حالة من عدم اليقين بسبب ظهور ظروف جديدة أو تقديم منتج جديد أو فتح أسواق جديد.

والجواب الوحيد عن كل ذلك هو تكوين الغرائز المناسبة أي الغرائز التي تتناغم مع الحملة التي تقودها والمبادئ الإرشادية التي تعتمدها، ومن ثم تقود الأفراد ليستخدموا تلك الغرائز.

وفي الموسيقى تنمو الغرائز المناسبة للارتجال من خلال الاستغراق والمصاحبة والتجريب تلك هي تعاليم مارك سابيلا Marc Sabella (موقعه على الانترنت W W W . outside shore . com) المعلم ومؤلف الارتجال في موسيقى الجاز على الانترنت - ويمكن للشركات أيضاً أن تعتمد هذه المبادئ ذاتها:

الاستغراق: أن تلاحظ المعلم المتخصص والممارس المحترف وهم يفعلون الفعل المناسب في مواقف حقيقية ومع زبائن حقيقيين .

المصاحبة: أن تكون في وسط عملية تقديم الخدمات تحت إمرة موظفين يتمتعون بالخبرة والدراية ويوجه النقد لك لدعمهم إياك .

التجريب: أن تلقى التشجيع الكافي للارتجال وتعطي الحرية الكاملة للإبداع في مواقف تفرض عليك أن تحسم أمرك .

تجاوز الصعاب

توصلت الشركات السريعة بما يشبه الإجماع إلى نتيجة واحدة هي ضرورة اعتمادها على المواقف أكثر من اعتمادها على المهارات عندما تستخدم موظفاً جديداً . فعمدت شركة شواب وشركة أمريكا أون لاين وشركة ليند ليز - وغيرها من الشركات الوارد ذكرها في هذا الكتاب - إلى إجراء اختبارات عملية لطالب الوظيفة تختبر فيها طريقة تصرفه في موقف معين .

فالمهارات يمكن تطويرها . أما المواقف فهي أشياء عميقة يكتنفها الغموض . لهذا نجد الاختصاصيين يقضون السنوات الطوال في حياتهم العملية يحاولون تصحيح فوضى شديدة تراكمت في نفوس أناس كثيرين منذ نعومة أظفارهم . فلم تفعل ذلك أنت وليس لديك الوقت الكافي؟

وعندما يسألنا أحد عن الموقف الذي نريده أن يتوافر لدى الموظف الجديد أكثر من غيره، يكون جوابنا «المبادرة إن أحسن إثباتها»؛ ذلك لأننا نريد

أن نعرف كيف يتغلب المرء على الشدائد والمحن والمعوقات، ونريد أن نقيس مقدار براعته وسهولة تكيفه مع المتغيرات. فنحن إلى جانب المرشحين الذين ناضلوا وانتصروا وتعرضوا للصعاب حتى أدمتهم فصبروا وثبتوا. لكن مثل هذه المزايا تتعارض مع ما يبحث عنه الكثيرون عندما يجرون مقابلاتهم مع المرشحين للوظيفة، فهم يبحثون عن درجات عالية نالها المرشح في مدرسة راقية، وعن قصة نجاح حققه في شركة مماثلة وعن إطلاقات يقولها الآخرون في المرشح.

ولكي تجد الاستعداد للفوز عليك أن تستمع إلى قصص تتحدث عن عيوب المرشح وضعفه وأخطائه. فالنجاح قد يكون سببه الحظ. ولا يمكن للمرء أن يعرف أحداً حتى يختبره. لهذا السبب وجدت المعسكرات التدريبية في الجيوش والدورات التي تؤهل الأفراد للقيام بمهام في غاية الأهمية.

فهل تجعل المقابلات مع طالبي الوظيفة سهلة تحاول من خلالها تسويق فكرة أن يعمل الآخر لديك أم الأمر عكس ذلك؟ هل توفر للموظفين الجدد مناخاً شبيهاً بمعسكرات التدريب لتريهم مدى صعوبة الأمور؟

← [موجز في 60 ثانية] ←

- لا يمكن لحظة مهما أحكم التفكير فيها أن تنجح بعد الالتحام مع العدو .
- إن لم تحسن شركتك التكيف السريع فسوف تهلك .
- ينبغي أن يرتدي معظم الموظفين قمصاناً (تي شيرت) كتب عليها «التغيير أمر عظيم . فابدأ أنت أولاً» فهؤلاء كثيرون الكلام قليلو الفعل .
- تقوم الشركات السريعة الأكثر نجاحاً في العالم بزيارات منتظمة إلى «ما بين فكّي الجحيم» وتحقق بداخله لترى ماذا ينتظرها إن لم تغير ما بداخلها .
- تمثل السؤال الذي وضعه آندي غروف «إن فصلت عن عملي غداً فما هي الأشياء التي سيفعلها من يأتي بعدي ولم أفعالها أنا؟» .
- إذا أردت أن تواصل تحركك السريع وظّف أشخاصاً سريعى البدهة ويعرفون كيف يرتجلون .

الخاتمة

اتسمت السنتان ما بين فكرة هذا الكتاب وطبعه بتبدلات ما بين إحباط شديد وسرور عظيم لم نعرف مثلهما قط في حياتنا المهنية. فقد عملنا طوال السنوات العشرين الماضية مع آلاف الشركات التي جعلتنا نستقطب الاهتمام في مئات من أجنحة المسؤولين التنفيذيين، وفي قاعات الاجتماعات وفي اللقاءات الخاصة أو في قاعات المحاضرات. وكانت طبيعة المهمات عند زبائننا واحدة رغم تعدد الأسماء، ألا وهي أن نأخذ بيدهم نحو الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم الاقتصادية.

وقد لاحظنا شيئاً منذ سنوات طويلة خلت نجده ينطبق على ما نراه اليوم بكل دقة كما كان آنذاك في بداية حياتنا العملية، ذلك أن معظم المؤسسات الإنسانية، على ما يبدو، تبحث عن إجابات سهلة لا تستدعي القيام بأي مجهود، وغالبية المسؤولين التنفيذيين (ومنهم العشرات من المديرين العاملين ذوي المناصب الرفيعة) يبحثون دونما كلل عن سحرة يقدمون لهم وصفات سحرية تفيدهم في حياتهم، وبللمسة العصا السحرية يحصل ما يتمنون. . فينجز العمل الذي يبغون ويذهب الألم. (والأفضل لو أن إنجاز العمل لا يتطلب جهداً ووقتاً من جانبهم أو من أموالهم).

الإحباط

رغم عملنا المتواصل لسنوات عديدة كنا خلالها لمجرد إيماءة من أحدنا

نعرف أن زبوناً جديداً قد حطّ عندنا - شركة جديدة، أو مسؤولاً تنفيذياً يبحثون عن إجابات، أو وصفات سحرية لما يغانون - إلا أننا لم ننج من الاستغلال أو الخداع. إذ عندما نجد أنفسنا أننا عرفنا أسرع الشركات في العالم ونبدأ بالسؤال وأحياناً بالاستجداء وفي أحيان أخرى نتعثر ونلقى الصدّ حتى نصل إلى أعماق تلك الشركات ونحن نمّي أنفسنا أننا سنجد المعادلة السحرية والأفكار الثورية والمنهجيات التي تترك أثرها الدائم في الحياة وغير ذلك من أمور أتاحت لتلك الشركات أن تحقق السرعة وتحافظ على زخمها وتترك منافسيها يندبون حظهم حتى أصابتنا خيبة الأمل.

فهل اكتشفنا بضع معادلات تتيح الإنتاج الأسرع لأداة ميكانيكية؟ بالتأكيد، لكننا لم نكتشف شيئاً لن يكون متوافراً للجميع.

هل وجدنا آلة خياطة تخطط السحاب إلى الملابس بصورة أسرع؟ أجل. لكننا استنتجنا أن الجهاز الذي يمكن أن يقلد وظائفه صانع آخر، وكانت تلك الوظائف بمثابة الأفضيلة التنافسية الوحيدة للشركة، سيكون جهازاً عابراً لا يتصف بالديمومة.

وهل اكتشفنا تكتيكات مسلّية من شأنها أن تجعل الأشياء في حركة سريعة دائماً - مثل قرار تتخذه شركة معينة يقضي بوجود انعقاد كافة اجتماعاتها والجميع وقوف لا يجلسون؟ لقد اكتشفنا ذلك، لكن ليس بالقدر الكافي لتأليف كتاب أو ليكون إضافة للمعرفة.

لقد ارتحلنا وطفنا العام مرات عديدة وقضينا مئات لا تحصى من الساعات نبحث عن الوصفات السحرية للسرعة حتى أنفقنا كل ما لدينا وعادت الأمور كما كانت.

الجانب البهيج

أشرنا في موضع سابق من هذا الكتاب أن السرعة هي الحالة الطبيعية.

وبغية تأطير بحثنا قمنا بمهمة صحفية هي الوحيدة في حياتنا، وأخذنا بطرح الأسئلة بدلاً من البحث عن الصفات السحرية التي تطبقها الشركات لتكون سريعة، مثل السؤال: «ماذا تفعل الشركات السريعة لتتغلب على عوائق السرعة التي تسبب بطء حركة الآخرين؟».

واكتشفنا على الفور أن الشركات السريعة حقاً التي أظهرت قدرة فائقة في الحفاظ على زخمها ليست بطبيعتها أكثر سرعة من منافسيها البطيئين، إنما هي أكثر ذكاءً منهم. أي إن لديها الذكاء لتدرك ما هي موانع السرعة التي تبطئ حركة الجميع فتعمل على إزالتها، تماماً مثلما يقتل المرء مصاص الدماء، يصيبه في مقتل قلبه ليضمن ألا يعود ثانية.

من الأفكار التي تكرر ذكرها في الكتاب ضرورة أن تعرف الشركة أفضليتها التنافسية وتمتلكها. فإن حافظت الشركات التي أشرنا إليها في هذا الكتاب على أفضليتها هذه، ولم تزح نظرها عن الكرة ولم تترك فعل الأشياء التي جعلتها عظيمة، فنحن على ثقة أكيدة بأنها ستحافظ على نجاحها السريع. كل واحدة من هذه الشركات كانت لها أفضليتها التنافسية التي تفردت بها مثل التفكير السريع أو القرارات السريعة أو سرعة الوصول إلى السوق والمحافظة على زخمها.

مستقبل السرعة

هل ستغدو الأشياء أكثر سرعة؟ أجل. وهل يحتمل أن تبرز شركة خدمات مالية تبرز شركة شواب في صعودها السريع إلى القمة؟ وهل ستظهر شركة إعلامية أخرى تتحرك بسرعة مماثلة لسرعة شركة كلير تشانل لتكون في المستقبل أكبر شركة إعلام خارجي في العالم؟ هل من الممكن أن تخرج إلى الوجود شركة تقدم الوجبات السريعة وتنمو نمواً متسارعاً يفوق ما حققته مطاعم تيليبيتزا؟ وهل يمكن أن تنمو من الصغر شركة متخصصة ببرمجيات الكمبيوتر

وتغز السير إلى القمة بسرعة مماثلة لسرعة شركة أمريكا أون لاين؟ هل ستوجد شركة تتحرك بسرعة تفوق سرعة شركة هوت ميل؟ وهل من المحتمل أن تظهر شركة لبيع الألبسة بالتجزئة تحاكي النجاح الفلكي الذي حققته شركة هينز ومورتيز؟ والجواب عن كل هذه التساؤلات «نعم» نظرياً.

ولكن هل نعتقد نحن أن هذا أمر محتمل الحدوث؟ وجوابنا بالنفي. والسبب في ذلك.. بسيط... هو الحالة الإنسانية. فالناس في غالبيتهم لا يفعلون الأشياء التي يتعين عليهم فعلها - ونقصد بذلك التكتيكات المشار إليها في هذا الكتاب - ليصلوا إلى الهدف الذي يريدون حسبما يقولون: تجدهم بالتالي يقفون عاجزين أمام عوائق السرعة.

ويبقى السؤال: هل ستمكن الشركات الأخرى التي نعرفها اليوم حتماً في أذهان أصحابها بدأ يتحقق من التحرك بسرعة أكبر من سرعة الشركات التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب؟ أجل. وعندما يحين الوقت لن نتردد في الرهان بأنه إن أجري امتحان جديد لها ستكون النتيجة أن تلك الشركات قد حققت سرعتها وحافظت على زخمها بسبب اكتشافها لأساليب جديدة وفريدة من نوعها جعلها تنسف عوائق السرعة التي اعترضتها.

نحن لم ننته من بحث السرعة... فقد بدأنا لتونا

من خلال البحوث التي أجريناها التقينا الأشخاص السريعين الذين نتمنى استمرار علاقتنا معهم، وتلقينا أيضاً مئات الرسائل التي تحثنا على متابعة البحث مستقبلاً. واتخذ تعاملنا مع الزبائن بعداً جديداً نتيجة ما تعلمناه حول إزالة موانع السرعة.

سوف نتابع دراستنا عن السرعة ونكتب عنها ونعلن عما نكتشفه وننشر الحالات الجديرة بالدراسة، وسندعو من يلتزم بتجاوز موانع السرعة إلى زيارة

موقعنا على الانترنت its the fast . com وبين وقت وآخر سترسل إجابتنا أو
الوصفة السحرية الخاصة بالبريد إذا اكتشفناها .

وأملنا أن يكون هذا الكتاب أمامكم بمثابة إرشادات حربية يساعدكم في
تحليل رموز السرعة .



الهوامش

- (1) هوراشيوألغر (1832 - 1899) روائي أمريكي اشتهر بكتابة قصص المغامرات، أشهرها رواية «ديك الفقير» (1867)، (المترجم).
- (2) يستخدم ورق عباد الشمس للكشف عن الوسط الحامضي الذي يجعل لونه أحمر، أو الوسط القلوي فيجعل لونه أزرق (المترجم).
- (3) وردت قصة اليعازر في الإصحاح الثاني من إنجيل يوحنا. مرض اليعازر مرضاً عضالاً وأشرف على الموت. وكانت له شقيقتان، ماري ومارتا، أرسلت الشقيقتان في طلب السيد المسيح لعلاجه. لكنه توفي قبل وصول السيد المسيح الذي أبرأه وأحياه - (المترجم).
- (4) ترمز قصة الدكتور جيكل ومسترهايد إلى ازدواجية الشخصية عند البعض حيث يتبدل سلوكهم بين فترات متعاقبة للخير والشر. تنسب القصة إلى رواية بعنوان «الحالة الغربية للدكتور جيكل ومسترهايد» (1886) للروائي البريطاني من أصل اسكتلندي روبرت لويس ستيفنسون (1850 - 1894) - (المترجم).
- (5) يجري اختبار ورق عباد الشمس للكشف عن الوسط الحامضي أو القلوي حيث يتغير اللون إلى الأحمر في الوسط الحامضي وإلى الأزرق في الوسط القلوي. - المترجم -.
- (6) أوسكار وايلد (1854 - 1900) شاعر ومسرحي إيرلندي اشتهر أيضاً بكتابة الرواية. عاش لفترة في أمريكا يلقي المحاضرات ويكتب المقالات للصحف. من أشهر مسرحياته الساخرة «أهمية أن تكون جاداً» ومن رواياته «صورة دوريان غري» - (المترجم) -.

- (7) الكليبيون مجموعة فلاسفة يونان آمنوا بأن الفضيلة هي الخير الأوحد وأن جوهرها ضبط النفس، وأن السلوك البشري تهيمن عليه الأنانية والمصالح الذاتية. أشهر فلاسفتها ديوجين (400 - 325 ق.م) الذي أطلق عليه معاصروه لقب «الكلب» لأنه كان ينبح مثل الكلاب: ويقول إن السعادة تكمن في تلبية الحاجات الطبيعية فقط وأن الاكتفاء الذاتي يأتي من رفض امتلاك أي شيء. يروى عنه أنه كان يجول شوارع أثينا حاملاً بيده مصباحاً في ضوء النهار ويقول إنه يبحث عن رجل صادق وأمين - (المترجم) -.
- (8) جوزيف شومبيتر (1883 - 1950) اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، من أهم مؤلفاته «نظرية التنمية الاقتصادية» (1912) الذي يقول فيه إن المبدع هو القوة المحركة الأولى في النظام الرأسمالي ذلك لأنه يطور أسواقاً جديدة ومنتجات جديدة. وله أيضاً كتاب «تاريخ التحليل الاقتصادي» الذي يقع في 1300 صفحة ونشر بعد وفاته في عام 1954. (المترجم).
- (9) طاوتي تشنغ كتاب يتضمن تعاليم «الطاوية» وهي فلسفة ونظام ديني في الصين. ينسب الكتاب في وضعه إلى لاو - تزو (حوالي 575 - 485 ق.م). جوهر فلسفة الطاوية التوحد مع الطبيعة، وفي هذا العالم الدنيوي كل شيء نسبي أما في عالم الطاء الصوفي وحده توجد الحرية المطلقة والمساواة الكاملة. وعرفت كنظام ديني في القرن الثاني بعد الميلاد حين ظهرت جماعة دينية سياسية بزعامة تشانغ لينغ تعتبر لاو تزو مؤسسها. جوهرها عبادة الطبيعة وتتخذ طقوساً معينة في العبادة ترى فيها إطالة العمر. تأثرت كثيراً بالبوذية ومع الكونفوشية تعتبر الديانات الثلاث الرئيسة في الصين - (المترجم) -.