

1

جعل المدراء قادة

- الركوب على السرج والقيادة من المقدمة.
- كيف يميز ويلش بين القيادة والإدارة وكيف يحوّل المدراء إلى قادة.
- إتقان الأسس السبعة للنجاح التجاري.
- خوض المعركة للانتصار على البيروقراطية من خلال تقليص الطبقات، وإزالة العراقيل.
- استخدام الاجتماعات للحفز وتحقيق الاندماج الإداري.
- نشر أفضل الممارسات بين المدراء والشركات.
- كيف توازن بين الإدارة الحرة والتفويض وبين العلاقة الشخصية المقيدة.

لقد وعظ ومَارس ويلش عملية التمييز بين القادة والمدراء ورفع لواء الضرورة الملحة لتحويل المدير الجديد إلى قائد، وجعل من هذه المهمة مهمة مركزية له. ولا شك أن برنامجي المؤلف من سبع نقاط حول «الإدارة عبر القيادة» لم يبق مجرد كلام بل رأيناه على أرض الواقع من خلال النجاح الباهر الذي حققه وهو يقود إحدى أكبر المؤسسات التجارية في العالم. والنقاط السبع هي:

- * قم بتطوير الرؤية للمصلحة التجارية.
- * قم بتغيير ثقافة المصلحة لتحقيق هذه الرؤية.
- * اجعل المؤسسة مُسطحة.
- * تخلّص من البيروقراطية.
- * اعط الصلاحيات للأفراد.
- * ارفع من مستوى النوعية.
- * قم بإزالة الحدود.

لا يمكن أن تتحقق أي من هذه المراحل بدون القيادة التي تلعب فيها الإدارة دوراً ثانوياً ومساعداً. وكما يرى ويلش فإن الفرق بين القائد والمدير هو كالفرق بين الجنرال والضابط. إن مهمة القائد هي توزيع الموارد البشرية والمالية المتوفرة من أجل الحصول على أفضل النتائج التي بالإمكان تحقيقها تحت إدارة هؤلاء الضباط.

ويعطي ويلش جنرالاته دوراً توجيهياً واستراتيجياً، ويطلب

منهم بالمقابل مزايا ومؤهلات استثنائية. ويقول: «المرء بحاجة إلى الشجاعة والإرادة لوضع الموارد في تصرف المشاريع، وصياغة الرؤية للموظفين، وتبرير السبب الذي يجعله يقول لا لذلك الإنسان ونعم لإنسان آخر». أما العمل التكتيكي فمتروك للآخرين وبدون أي تدخل. وحتى اللغة المستخدمة فهي مهمة، إذ يقول: «أطلق صفة المدراء على الناس فتراهم يبدأون بإدارة الأشياء».

وعلى ضوء هذه النظرة القوية فإنه من المفارقات الكبيرة أن تقوم مجلة فورتشن Fortine في تشرين الثاني/نوفمبر 1999 باختيار ويلش «أعظم مدير» في القرن العشرين. لكن يبدو أن ويلش يبالي عمداً في عرض قضيته، حيث أنه من المطلوب من مدراء جنرال إلكتريك القيادة على جميع المستويات وليس على مستوى القمة فحسب. ويريد ويلش من جميع الأشخاص مهما بلغت مراتبهم أن يكونوا مثله في سعيهم الدؤوب من أجل تحقيق الأداء الأفضل. ويريد ببساطة أن يشدد على أن وظيفة المدير هي صنع الخيارات الديناميكية وعدم نشر الموارد بشكل مسطح أي «مثل نشر الزبدة على قطعة الخبز». ويرى أن هذه هي البيروقراطية بعينها التي يشن عليها حرباً لا هوادة فيها منذ - وحتى - عقود عدة.

السيطرة على البيروقراطية

تولّد المؤسسات الكبيرة بنية فوق بنية، وطبقة فوق طبقة، وبيروقراطية فوق بيروقراطية وأنظمة فوق أنظمة. ولأن ويلش

يؤمن بأقل قدر من الشكل قام بمضاعفة عدد المدراء التابعين لمشرف واحد، الأمر الذي فرض أثقالاً جديدة على القيادة التجاريين. وكذلك فقد زادت الأثقال بعد أن ألغى ويلش أعلى طبقة (أي طبقة مدراء الأقسام) وهي طبقة المدراء المسؤولين عن مجموعة من الأعمال التجارية، علماً أن دور هؤلاء المدراء فارغ ومسيء. ولدى معظم المؤسسات طبقيات غير ضرورية والتي تؤدي إلى تباطؤ صنع القدرات، وتحجب المسؤولية وتخلق وظائف لا يمكن إنجازها. وبالنسبة لويلش فهو لم يتحمل هذه العيوب الثلاثة. لذا أصدر أوامره إلى رؤساء المصالح التجارية (الذين تمت إعادة تنظيمهم في كيان واحد) بضرورة إرسال التقارير مباشرة إليه. وعلى ضوء ذلك ازدادت الأعباء على ويلش نفسه، إلا أنها لم تكن في الواقع ثقيلة على ذراعيه، لأنه ترك مدراء الأقسام (أو بالأحرى أجبرهم) على صنع قراراتهم: بمعنى آخر أجبرهم على تولي القيادة.

قبل قدوم ويلش إلى سدة الرئاسة في الشركة كان هناك 300 مدير ممن يتمتعون بمزية «مسؤولية الربح والخسارة» أي أنه كان لزاماً عليهم تحقيق عائدات وأرباح معينة للشركة، وعلى ضوء ذلك كان يجري الحكم عليهم. ولكن ويلش قام بتقليص عدد هؤلاء المدراء إلى ثلاثين مديراً فقط. ولا بد من التذكير أنه قبل بدء عهد ويلش قامت شركة جنرال إلكتريك برفع لواء فكرة تقسيم الشركة إلى «وحدات تجارية استراتيجية» حيث لكل وحدة حساباتها الخاصة بها ومديرها الخاص.

من الناحية النظرية فإن هذه الوحدات نافعة للإدارة وتساهم في تعليم وتدريب الكثيرين من المدراء على ممارسة كامل مسؤولياتهم التجارية. ومع ذلك فإن لهذا النظام أخطاءه: فالمدراء لا يتعاونون عادة مع مصالح تجارية أخرى ويعملون كل ما في وسعهم (بتعقل وبغير تعقل) من أجل حماية أرباحهم القصيرة المدى - والتي كالعادة، يجب أن تدقق بشكل متواصل من قبل المدققين الماليين في المكتب الرئيسي. وهكذا أصبحت السيطرة في جنرال إلكتريك القضية الأولى لبيروقراطية الشركة.

المشاركة بالمعلومات

لقد أظهر ويلش أن الأنظمة التي يعشقها البيروقراطيون من الممكن أن تتحوّل إلى قوة ديناميكية على أيدي قادة ديناميين. وكمثال نموذجي على ذلك كان ويلش يستخدم الاجتماعات واللجان، ليس كوسائل مسيطرة، بل كأقوى أدوات لديه لإدارة الشركة. وكانت الاجتماعات المهمة تلك التي تعقدها اللجنة التنفيذية أو مجلس المدراء التنفيذيين. كان المجلس يعقد اجتماعاً مع بداية كل فصل، في مدرسة الشركة التجارية في كرونونفيل Crononville في نيويورك بحضور ثلاثين من أبرز مدراء الشركة. كانت هذه الاجتماعات توصف بـ «معارك الطعام»، وكان ويلش يستخدمها للتدقيق في التقدم ولإظهار قيادته وتشجيع الآخرين على القيادة وتبادل الأفكار والمعلومات:

«تمثل الفوائد العظيمة التي نحصل عليها من اجتماعاتنا أننا

نصبح أكثر ذكاء من الآخرين . والواقع أنه ليس للذكاء الطبيعي علاقة بالموضوع، ولكن الأمر يتعلق بالتحدث عن شبكات التلفزيون أو الاقتصاد الأندونيسي، وفهم حقيقة مصالحننا التجارية، وهذا يجعلنا نستطيع فتح مواضيع عدة عند حضورنا حفلات الكوكتيل، كما أن هذه الاجتماعات تتيح لنا الحصول على الكثير من المعلومات» .

وتقوم اجتماعات مجلس المدراء التنفيذيين بإخضاع القادة للتحدي والاختبار والمشاركة في دروس النجاح والفشل واكتساب الأفكار الجديدة المستقاة من المصالح التجارية المختلفة . ومسألة المشاركة كانت مهمة للاجتماع الذي عقد في بوكاراتون Boca Raton عندما وفد نحو 500 مدير تنفيذي إلى فلوريدا لمناقشة أعمال الشركة للعام الجديد . وقد حظي المحفظون بفرصة عرض إنجازاتهم أمام زملائهم، مما يعني أن 29 مديراً تنفيذياً من أصل 500 مدير قاموا بهذه المهمة في سنة 1998 (أي مهمة عرض إنجازاتهم) . ويقوم ويلش كعادته بتسجيل الملاحظات، فيما الزملاء يتحدثون عن إنجازاتهم، وذلك من أجل التعليق عليها في كلمته النهائية .

ولا يعتقد ويلش أن على القادة الإبحار بهدوء بل عليهم «هز» القارب وحث الناس على المضي قدماً إلى الأمام إما بالقوة أو باستخدام لغة قوية . وقد ذكرت مجلة بيزنيس ويك Business Week عن ويلش قوله في نهاية اجتماع مجلس المدراء التنفيذيين في سنة 1998 قوله إن: «الأسعار هي أدنى مما اعتقدنا ولم تتمكن

من تقليص النفقات بسرعة مما جعل هدفنا غير مقبول علماً أن الأسعار سوف تكون أقل مما خططتم له، وهذا ما يجعلني أدعوكم للتصرف هذا الأسبوع».

وتقوم الإدارة بإرسال رسالة ويلش بكاملها على شريط فيديو إلى مكاتب الخمسة مدير تنفيذي، مرفقة بتعليمات لعرضها على الموظفين. وقد تمت ترجمة شرائط الفيديو للغات عدة مما أتاح لمعظم موظفي جنرال إلكتريك مشاهدتها.

متابعة الممارسة الأفضل

مما لا شك فيه أن اجتماعات مجلس المدراء التنفيذيين وبوكاراتون Boca Raton هي أسلحة في الحرب من أجل «الممارسة الأفضل» التي تلعب دوراً بارزاً في الفلسفة الإدارية لويلش. وإذا كان كل جزء من المؤسسة يستخدم أفضل الأفكار والوسائل المكتشفة في أمكنة أخرى، فإن أداء المجموعة بكاملها سوف يكون مثالياً. فعلى سبيل المثال، فإن الأداء الممتاز للماش الصناعي (في غضون أربع سنوات، بزيادة مقدارها أربعة أضعاف

«نحن وراء الانفتاح نصاً وروحاً... وهذا الأمر كان غريباً للمدراء قبل خمسة وعشرين أو ثلاثين سنة الذين تألقوا لا لشيء إلا لأنهم كانوا يعرفون أكثر من موظفيهم، علماً أن ما كانوا يعرفونه لم يكن كثيراً».

من كتاب «جاك ويلش يتحدث» (1998)

في عائد الاستثمار وتقليص النفقات إلى النصف) قد جذب المئات من مدراء جنرال إلكتريك الآخرين ولقد أرادوا أن يعرفوا كيف نجح مصنع الماس في تعزيز الكفاءة إلى حد لم يعد فيه مطلوب زيادة الاستثمار في الأجهزة والآلات لعشرة أعوام أخرى.

ويستخدم ويلش الاجتماعات المنتظمة للترويج لمثل هذه الإنجازات والوسائل الناجحة. ولكن القرار لتبني أفضل الممارسات يُترك (اعتماداً على المبدأ الأساسي لويلش) للمصلحة التجارية وقائدها.

يعشق ويلش الأفكار الجديدة ويشدّد على إتاحة المجال للاستماع إليها بشكل كامل، كما أنه يروج بحماس للأفكار التي تعجبه. لكن ويلش لا يؤمن بفرض إرادته على المدراء في ما يتعلق بإدارة شركاتهم، لأن هذه المهمة هي واجبهم وحدهم.

تفويض المسؤولية

يبدو واضحاً أن نظرية ويلش المتعلقة بالقيادة تعتمد بشكل كبير على قوة التفويض، التي تحتاج إليها جميع المؤسسات. علماً أن الاختيار الممتاز يأتي بالقائد الممتاز. ويلاحظ ويلش أن الناس يقولون بأن «الأشخاص مهمين في كل مصلحة تجارية»، ولكن أهمية الأشخاص والتفويض تزداد كبيراً بسبب طبيعة شركة جنرال إلكتريك. ففي شركة متعددة المصالح التجارية فإن معرفة المدير التنفيذي في أمور هذه المصالح التجارية هي أقل بكثير من ذلك المدير التنفيذي الذي يدير شركة مركزية مثل كوكاكولا. يقول

ويلش «إنه بحاجة إلى خبراء حقيقيين وأشخاص ممتازين بجدارة لكي أدير مصلحتي التجارية... لأنني بدونهم سأقول وداعاً للعبة التجارية».

ولكن القائد لا يستطيع ببساطة تسليم جميع صلاحياته للأشخاص الممتازين ثم التخلي عن سلطاته. يقوم ويلش بالموازنة بين أعضاء مدرائه الاستقلال الذاتي الكامل وصلاحيه صنع القرار وبين ممارسة صلاحياته كمدير تنفيذي أعلى للشركة. وبالإضافة إلى مهماته الإدارية الرئيسية فإن ويلش يتدخل مباشرة في مسائل أقل أهمية مثل:

* إطلاق مشروع مشترك لتلفزيون الكوابل بين شركة إن. بي.

سي NBC وشريكها داو جونز Dow Jones.

* قرار إدخال مشروع تأمين الحيوانات الأليفة في بريطانيا.

* الرفض القاطع لحملة إعلانية «أنا أحب الإعلانات، أنا أحب الترويج للأمور. أنا مدير الإعلانات في شركتنا. أنا أحب الإعلانات».

* تطوير أنابيب (كان أداؤها سيئاً نسبياً) تستخدم في أنشطة أجهزة الأشعة التي تضعها جنرال إلكتريك.

ولا بد من القول أن ويلش بفاجئ مدراءه مراراً وتكراراً بزيارته التي تشكل حافزاً لهم. وبوسع ويلش تمضية الوقت في هذه التدخلات لأنه من النادر أن تأتي الاجتماعات الفصلية والسنوية بأية مفاجآت تُذكر. ويراقب ويلش الاداء مقابل

مقاييس معينة، وهو يمارس عبر «تقاريره المباشرة» على مداره السيطرة ذاتها التي يمارسونها على موظفيهم. ولا بد من أن نذكر هنا أن أسلوب ويلش هو أسلوب «صدامي».

المبالغة في الالتزامات

تجعل المنافسات الداخلية الحامية مثل هذه الصدمات أو المواجهات جزءاً أساسياً من الحياة في شركة جنرال إلكتريك. وأما أسلوب ويلش فهو يضمن أن يأتي مدراءه إلى اجتماعاتهم الانفرادية معه وهم «على استعداد للمواجهة». ويقول «لا نسمح هنا بتوجيه الكلمات... ومن الأفضل أن يكون جلدك سميكاً وإلاً فإن لدى خروجك قد تشعر بالألم». والشعور بالألم موجود أيضاً في الاجتماعات الأكبر وخاصة لدى أي شخص يدير مصلحة تجارية لا تؤدي أهدافها كما هو متوقع منها. ووفقاً لما يقوله مدير سابق في جنرال إلكتريك «فإنه عندما يتهاوى أحدهم فإن الآخرين يتعدون عنه خلال فترة الاستراحة».

ولا يمكن لأولئك الذين يتهاوون الشكوى: فهم يعرفون ما الذي يتوقعون حدوثه. ويقود ويلش مؤسسته عبر وضع أهداف لجميع المقاييس المهمة - الإنتاج، وقائمة الجرد والنوعية، ورأس المال العملي؛ ورضى الزبائن وهكذا دواليك. ويجري وضع الأهداف بشكل واضح، كما يجري اعتبارها «الالتزامات» قوية. ويسعى المتنافسون في الاجتماعات الفصلية للحصول على المركز الأول في مجال المبالغة في الالتزامات. وشريعة الغاب هذه

تناسب ويلش جداً، فهو يؤمن بالبقاء للأقوى، ويطبق هذا «القانون» على جميع المصالح التجارية داخل جنرال إلكتريك، وعلى جنرال إلكتريك ذاتها، وعلى جميع المدراء بمن فيهم أولئك الذين على القمة.

ربح القلوب والعقول

في الوقت الذي كان فيه مدراء الدرجة المتوسطة يعتبرون من الأصناف البائدة، وجد ويلش أن تحريرهم وتزويدهم بالصلاحيات هو المفتاح لزيادة الإنتاج، علماً أن جنرال إلكتريك لم تستطع تحقيق هدفها في النمو بشكل أعلى من الاقتصاد الأميركي بدون هذه الزيادة. لقد عمل ويلش جاهداً على مدى ثمانية أعوام من أجل إشراك ألفي مدير أعلى في أفكاره، وهذا الأمر استدعى إقالات وتعديلات وتنقلات كبيرة. وكان لزاماً عليه في النصف الآخر من المعركة الوصول إلى مئة ألف مدير أدنى، وكسب قلوبهم وعقولهم - وطبعاً جهودهم - عبر استراتيجية تتألف من أربعة أجزاء هي:

- * تحرير المدراء لتمكينهم من إدارة العمل، والترقي.
 - * العمل على هزيمة البيروقراطية والقسوة.
 - * توليد واستخدام أفكار جديدة.
 - * إعطاء الصلاحيات للعمال من أجل ازدهارهم ونموهم.
- ولا بد من القول إنه ليس كافياً الوعظ بهذه المبادئ لأن الأهم هو كيف يمارسها الإنسان. ويعتقد ويلش أنه يجب جعل القيادة

أمراً شخصياً، حيث لا يتلقى أي شخص في جنرال إلكتريك بمن فيهم المدراء الكبار رسالة رسمية من المدير التنفيذي الأعلى للشركة. ويحرص ويلش على إرسال الرسائل بخط يده. كما أنه دأب على مواجهة الأشخاص الذين يعملون لديه مواجهة صريحة قبل إبلاغهم عن زيادات في المعاش، أو إعطائهم إكراميات، أو خيار الحصول على الأسهم.

كانت هذه المكافآت لكبار المدراء، مثلما هو الحال للآخرين، مكافآت كبيرة تعتمد على الإنجازات التي يحققونها: فعلى سبيل المثال كان بالمستطاع زيادة الإكراميات بأربعة أضعاف من عام إلى آخر ووصولها (أي الإكرامية) إلى نحو 70 في المئة من مجموع المعاش، مما يعني أن شخصاً يعمل بامتياز يستطيع أن يزيد 25 في المئة على مدخوله بدون زيادة في المعاش (علماً أن الزيادة في المعاش قد لا يصل إلى 4 في المئة). وكذلك حرص ويلش على تشجيع استخدام خيار الأسهم حيث أصبح ثلث موظفيه المحترفين لديهم الحق في استخدام هذا الخيار. ولقد جعلت الخيارات أكثر من 1200 شخص في جنرال إلكتريك من المليونيرات كما أن ويلش نفسه أصبح بليونيراً.

ووفقاً لنظام الأخير فإن المكافآت والخيارات تختلف بين مدير ومدير آخر وبين عام وعام آخر وبين مصلحة تجارية ومصلحة تجارية أخرى. ويقول ويلش «أكره عدم التمييز... لأننا نعيش في عالم الاختلاف، حيث لا يستطيع المرء أن يدير مصلحتين تجاريتين اثنتين وكأنه يدير مصلحة واحدة»، علماً أن الأمر يبدو

وكأنك تعمل لدى صاحب عمل كريم، لكنه يطالبك بالكثير في المقابل.

معرفة الناس

يؤمن ويلش أنه يجب تعيين المدراء الذين لديهم طريقة عمل تتسم بالجرأة، ويمكن الوثوق بهم لإدارة العمليات بدون أي تدخل من جهات أعلى منهم. ويفخر ويلش أن لديه المقدرة على اكتشاف وتربية هؤلاء المدراء، بعد بذل جهد كبير في هذا المضمار. ويقول إنه يقضي نصف وقته في سبيل تفهم ومعرفة قضايا الناس. وينص أحد المبادئ الرئيسية لويلش على ضرورة أن يعرف القائد الأشخاص البارزين في المؤسسة، أي أن يعرف وجوههم وأسماءهم ووظائفهم وقدراتهم الرئيسية وطريقة إدارتهم للأعمال.

ووجد أحد الكتاب أن ويلش يعرف شخصياً نحو ألف من المدراء التابعين له. فعندما تكون هناك حاجة لملء وظيفة شاغرة ما، ليس على ويلش إلا أن يختار أو يصادق على المرشح الذي يراه الأنسب للوظيفة بغض النظر عن منصبه أو عدد الأشخاص الذين يتم تجاهلهم في عملية الاختيار. ومما لا شك فيه أن ويلش قادر على فعل ذلك لأنه يعرف المرشحين شخصياً. ويستغل الاجتماعات مع المدراء البالغ عددهم ثلاثة آلاف مدير، مع التركيز على أبرز خمسمئة مدير لمعرفة شخصياً.

وقد يعمل فريق مؤلف من أربعة أشخاص يترأسهم ويلش من

الساعة الثامنة صباحاً وحتى الواحدة ظهراً في المقر الرئيسي للمصلحة التجارية بحضور المدير التنفيذي الأعلى للشركة، ومدير مواردها البشرية. ويأتي ويلش مسلحاً بمعلومات كاملة عن كل شخص، ناهيك عن أنه يعرف كيف يقوم الأشخاص بتقييم مواقع القوة والضعف فيهم. وكذلك فإن ويلش يعرف أهداف الموظفين وآراء المسؤولين عنهم تجاههم. وفي مثل هذه الأجواء تصبح فترة الغداء ذاتها فترة عمل مركزة. كما يستغل وجبات الغداء ليشجع النساء والمدراء من الأقليات العرقية للظهور في أوساط المدراء الكبار لشركة جنرال إلكتريك. (ويشار في هذا الصدد إلى أن النساء والمدراء من الأقليات العرقية غير ممثلين تمثيلاً قوياً في جنرال إلكتريك، مع الإشارة إلى أن ويلش يحاول جهده لزيادة هذا التمثيل).

تتسم هذه الاجتماعات التي يطلق عليها «اجتماعات C» بالتحدي طوال اليوم. إذ يلجأ ويلش إلى تحدي المدراء العاملين لديه مما يحفزهم للدفاع عن مطالبهم بالترقية والانتقال إلى مواقع أخرى وخلافة مدراء آخرين في مناصبهم. وفي نهاية الأمر يحصل المدراء على ما يريدون ولكن بعد أن يقنعوا ويلش بأنهم مثله يسعون إلى اصطيد الأشخاص الذين يمتلكون ما يلي:

- * الطاقة.
- * القدرة على شحذ طاقات الآخرين.
- * امتلاك ميزة التغلب على الآخرين في المنافسة.
- * تنفيذ المهمات.

ويخضع المدراء في هذه الاجتماعات لاختبارات قاسية حول مواصفات القيادة لديهم، علماً أن بعض النقاد لا يجدون أن اختبارات ويلش «قاسية جداً».

البأس أو القسوة

في أوائل عمره المهني كان ويلش في حالٍ ينطبق القول الشائع «مكرةً أخاك لا بطل»، مثلاً لنموذج إداري معاكس لأهدافه ومثالياته الحقيقية. وفي سنة 1984 اختارته مجلة فورتشين Fortune كأكثر مدير يتصف بالبأس والصرامة في الولايات المتحدة. وقالت المجلة المذكورة إن ويلش «يثير الرعب في الناس خلال الاجتماعات ويهاجم الآخرين ويسخر منهم». وقالت أيضاً إنه إذا تجرأ المرء على انتقاده فإن الرد عليه سوف يكون قاسياً. ولكن ويلش كان يكره هذا الوصف وذاك اللقب الذي لم يحصل عليه مرة أخرى من المجلة المذكورة. وليس خافياً أن ويلش صارم ويميل إلى مواجهة الآخرين، ومع ذلك فهو إنساني ولا يبالي إذا هزمه أحدهم بالحجة. وكما قال أحد المدراء التنفيذيين للأكاديمي نويل تيثي Tithy الذي أعاد بناء أكاديمية جنرال إلكتريك في كروتونفيل Crotonville بناء على طلب من ويلش:

«... إذا كنت واثقاً من الشيء الذي تفعله، وإذا كنت على استعداد للدفاع عما تؤمن به، فعلى الأرجح أنك سوف تكون في موقع جيد... ولكن إذا ضبطك ويلش غير مستعد وتتصرف

بارتجال، فلا شك أنك ستواجه المتاعب الحقيقية. وعندما تواجه ويلش عليك أن تكون مسلحاً بالمعلومات الوافية».

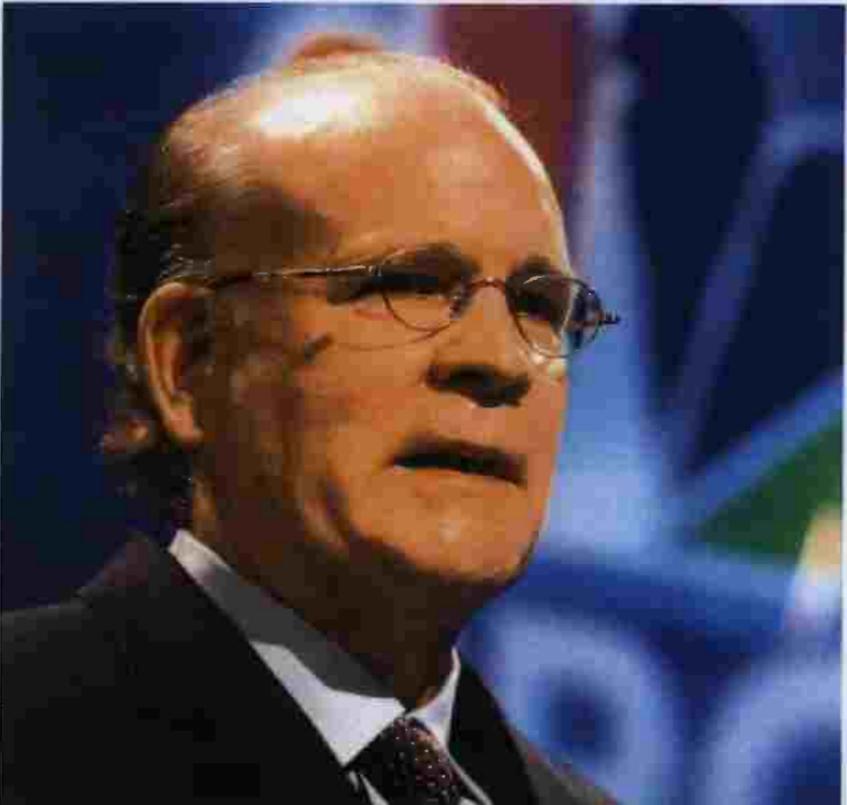
ولا بد من القول إن مثل هذا البأس أو الصرامة هو عنصر مهم في القيادة التي يبشر بها، ويمارسها ويلش. كما أن ويلش يطبق سياسة البأس أو الصرامة من دون خوف على مدراء المؤسسة الأصليين، وعلى المدراء الجدد الذين انضموا إلى المؤسسة نتيجة دمج شركاتهم مع جنرال إلكتريك وعندما اشترت الشركة المذكورة شركة آر. سي. آي RCA مقابل ستة بلايين وخمسمئة مليون دولار، قام ويلش بفحص إدارة تلك الشركة لقناة إن. بي. سي N.B.C. التلفزيونية (وهي أكبر مؤسسة إعلامية تلفزيونية في الولايات المتحدة) فوجد أنها إدارة ناقصة. كما تبين له أن المدراء كانوا غارقين في أحوال الماضي، وبحاجة إلى التغيير. وقال لهم ويلش «لماذا أحجمتم عن التغيير فإن هناك من سوف يغيّركم».

ولم يتم اختيار أي واحد منهم للمنصب الأول في المؤسسة التلفزيونية، لكن ويلش قام بتعيين روبرت رايت Right لهذا المنصب، علماً أنه كان المدير المالي لجنرال إلكتريك قبل هذا التعيين. وكان ويلش يثق جداً بالسيد رايت الذي قام بتنفيذ فلسفة معلمه على أفضل وجه. ولم يكن باستطاعة أي مدير جاء من خارج المؤسسة الادعاء بأن ويلش كان صارماً أكثر منه. لقد كان ويلش يطلب من المدراء دائماً التحضير بشكل ممتاز لمن سيخلفهم في مناصبهم.

النظر إلى المستقبل

يبدو نهج ويلش المتعلق بقضية الخلافة مماثلاً لمرحلة السنوات الأربع التي نقلته إلى منصب المدير الأعلى التنفيذي لجنرال إلكتريك . وهذا النهج الذي تعرّض مراراً للانتقال يشمل «وضع الكثير من الأشخاص في الكثير من الوظائف المختلفة . . . وإتاحة المجال أمام مجلس الإدارة والفريق الإداري مراقبة أدائهم في جميع الظروف والأحوال» . ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المدراء الذين يؤدون مهماتهم بامتياز في بعض الظروف قد لا يبرعون فيها في ظروف أخرى .

ترك روبرت رايت الدائرة المالية في جنرال إلكتريك ليتولى رئاسة الشبكة التلفزيونية إن. بي. سي التي اشترتها جنرال إلكتريك في سنة 1986 .



يقول ويلش «بعض الأشخاص ينجزون أعمالهم بامتياز، ما دام هناك نمو. ولكن عندما يتوقف النمو تجد أن شخصياتهم تغيرت كلياً؛ وفي المقابل هناك أشخاص يتأقلمون مع كل الظروف». ويشدد ويلش على أنه في نهاية الأمر فإن الاختيار صعب. «فحتى عندما تراقب الناس لبعض الوقت، وبالرغم من الجهود التي تبذلها لاختيار الأشخاص، ففي النهاية تصلي إلى الله أن يكون خيارك صائباً».

عندما حل ويلش محل ريغ Reg جونز في منصب المدير الأعلى التنفيذي كان جونز يسعى إلى أن يجد خليفة له يتمتع بصفات مختلفة عنه - أي عن جونز. وجاء اختياره لويلش بمثابة استثناء للقاعدة التي تقول إنه على المدير الأعلى التنفيذي عدم اختيار خليفته (بدون التلميح إلى أن المدراء يقومون باختيار الأشخاص الذين لن يتفوقوا عليهم في المستقبل). على أية حال فإن أفكار ويلش حول خليفته تبدو مثل صورته الذاتية (أي أنه يريد شخصاً مثله). ومن الصفات التي يطلبها ويلش في خليفته ما يلي:

- * حيوية عظيمة.

* القدرة على التأثير على الآخرين.

* القدرة على تحديد الرؤيا.

* النظر إلى التغيير على أنه متعة.

* الشعور بالراحة في دلهي أو دنفر DENVER.

* القدرة على التحدث مع جميع أنواع الناس.

من الصعب العثور على مثل هؤلاء القادة. ولا بد من القول إنه من الصعب أن يكون خليفة ويلش قادراً على اكتشاف الأخطاء الشديدة التي هي بحاجة إلى الإصلاح. ولكن كما يعرف ويلش فإن الاختبار الرئيسي للقائد يكمن في المرحلة التي يتولى فيها القيادة، ولكنه لا يعرف بالضبط ما الذي سيحدث بعد رحيله من الشركة.

أفكار للعمل

- * قم بتطوير رؤيا للمصلحة التجارية، وقم بتغيير الثقافة لتحقيق الرؤيا.
- * شدد على ضرورة أن يشارك المدراء في أفكارهم ومعلوماتهم وتجاربهم مع زملائهم.
- * دع المجال للناس ليديروا المصالح التي تم تفويضهم بها كما يرون ذلك مناسباً.
- * اجعل الإدارة «متيقظة» من خلال الزيارات غير المتوقعة، والدخول في نقاشات ساخنة.
- * قم بوضع أهداف لجميع الإجراءات المهمة وتعامل معها كأنها التزامات قوية على الإدارة إنجازها.
- * اعرف جيداً جميع الذين يعملون معك.
- * كن صارماً، ولكن لا تكن قاسياً مع جميع من تتعامل معهم.

ويلش كمدير أعلى تنفيذي لجنرال إلكتريك

لم يرحب المدراء الذين اجتمعوا في المقر الرئيسي لجنرال إلكتريك في سنة 1981 في نيويورك بتولي جاك ويلش منصب المدير الأعلى التنفيذي للشركة، وخاصة لأنه كان يخطط لتقليص القوى العاملة وإعادة بناء هيكلية المصالح التجارية.

تتراكم في المستودعات القديمة للشركات؛ وهذه التقارير والاجتماعات والتصاريح وأطنان الورق غير الضرورية، التي بحاجة إلى أن تتخلص منها.

وبدأ بالتخلص من كل الأشياء بما فيها تلك التي أضافها للشركة سلفه ريف جونز الذي اختار ويلش لمنصب المدير الأعلى التنفيذي للشركة. وتبين في وقت لاحق أن إحدى المصالح التجارية لشركة جنرال إلكتريك كانت تصدر تقديراً يومياً يبلغ طوله أكثر من ثلاثة أمتار ونصف المتر (أي بارتفاع إثني عشر قدماً).

فرض التغيير

ولم يتخلص ويلش فقط من الورق الزائد ولكن أيضاً من الموظفين الذين مضى على وجودهم في الشركة أكثر من 13 سنة (كمعدل عام) وممن لم يرغبوا في رؤية التغيير. ووجد المدير الأعلى التنفيذي أن الشركة بحاجة إلى زيادة الأرباح سنوياً من 4,5 في المئة إلى 6 في المئة - من أجل وصول الأرباح إلى ضعف النمو المحتمل للاقتصاد الأمريكي - وذلك من أجل تحقيق طموحه لجنرال إلكتريك. وكان هذا الطموح أكبر مما خططت له الشركة، علماً أن المداحيل هبطت قليلاً في سنة 1982. وقد أكدت

ويتحدث ويلش عن ذلك الاجتماع فيقول: «عندما ذهبت إلى الاجتماع كان نحو 60 في المئة من الحاضرين يسخرون مني، وكانوا يتساءلون بدهشة «هل هذا الرجل مجنون، وهل يجب اعتقاله. في الحقيقة لقد كان الموقف صعباً».

والواقع أن ويلش أخذ فلسفاته العملية من أشياء تعلمها وهو على ركة والدته، وهي كالتالي:

- * واجه الحقيقة كما هي وليس كما ترغب أن تكون.
- * كن صريحاً مع الجميع.
- * لا تكن مديراً بل قائداً.
- * قم بتغيير نفسك قبل أن يفرض الآخرون التغيير عليك.
- * إذا لم تكن لديك الميزة الإضافية للمنافسة فعليك ألا تنافس الآخرين.
- * كن أنت سيد مستقبلك، وإلا فإن الآخرين سوف يكونوا أسياداً عليك.

لم تكن أي من المبادئ الستة الواردة أعلاه تتوافق مع البيروقراطية التي اختبرها ويلش أثناء صعوده في تراتبية جنرال إلكتريك. ولقد عبّر بصراحة عن شعوره بالقول: «هذه المنتجات الصناعية التي

«إن التغيير الكمي لا يعمل بامتياز في عملية تحويلية على غرار العملية التي شهدتها جنرال إلكتريك. إذا لم يكن التغيير الذي تشرف عليه كبيراً بما فيه الكفاية، وثنوياً بما فيه الكفاية فإن بوسع البيروقراطية أن تهزمك».

من كتاب «جاك ويلش يتحدث»

جميع هذه الأمور لويلش أن إعادة بناء الهيكلية التحتية للشركة عملية مهمة من أجل تقليص التكاليف وزيادة المداخيل وإيجاد مستقبل ديناميكي للشركة وإثراء المستثمرين.

وكان سلاحه الرئيسي القاعدة الشهيرة «رقم واحد أو رقم اثنين - أي المرتبة الأولى أو المرتبة الثانية». وقال ويلش بصراحة إنه إذا لم تتمكن أي مصلحة تجارية من احتلال المرتبة الأولى أو الثانية بين مثيلاتها، أو إذا لم تكن لديها القدرة للوصول إلى تلك الدرجتين بالإضافة إلى قوتها المالية فإنه - أي ويلش - سوف يقوم بإغلاق، أو بيع تلك المصلحة. وقد نجح في مسعاه بالرغم من المعارضة الداخلية مما جعله يتولى القيادة بشكل حازم في الشركة.



ممارسة القيادة

يقوم القادة بتحديد مسيرة الناس والمؤسسات التي يقودونها عبر دمج المهارات الإدارية الجديدة مع المطالب التقليدية. قم بتقييم وبناء صفات القيادة وتعلم فن إدارة الفريق، وتحقيق الأداء الفردي الأمثل من أجل النجاح الجماعي.

الإدارة والقيادة

تغير الضغوط على المدراء بشكل كبير حيث يُتوقع منهم في هذه الأيام معرفة جميع التقنيات التقليدية للإدارة - ويشمل ذلك التنفيذ والصيانة ومراقبة الإنتاج - وأيضاً عليهم معرفة مهارات الأساليب الجديدة للإدارة التي تجعل منهم عادة، أي أشخاصاً يفكرون لأنفسهم بدلاً من أن يفكر الآخرون لهم.

المهارات الإدارية	
* التخطيط	المهارات الإدارية القديمة
* التنفيذ	* التنظيم
المهارات الإدارية الجديدة	* القياس
* تقديم الموارد	* تقديم المشورة للمجموعات
* التفكير لنفسك.	* تشجيع الأفكار

استخدم جميع المهارات

- كان إتيان جميع المهارات الإدارية القديمة شيئاً مهماً لمسعى جاك ويلش الهادف إلى إحداث التغيير الكبير في جنرال إلكتريك، فهو قام:
- * بالتخطيط: «كن في المركز الأول أو الثاني في السوق العالمي والأ...». إن هذه المقولة تشير بوضوح إلى التخطيط الاستراتيجي في أروع صورِهِ - حيث التعبير القصير والحاد والمباشر جداً.
 - * بالتنظيم: قام ويلش بإعادة بناء هيكلية جنرال إلكتريك حيث تحولت الشركة إلى أكثر من عشر مصالِح تجارية مختلفة، مع عدم وجود نظام إشراف بينه وبين مدراء المصالح التجارية.
 - * بالتنفيذ: قام ويلش بوضع «أفكاره الكبيرة» في موضع التنفيذ في غضون أشهر من توليه القيادة.
 - * بالقياس: قام ويلش بقياس كل شيء من أجل الحكم على الأداء.
- ولا بد من الإشارة هنا إلى التقنيات الإدارية الجديدة التي يشجعها ويلش بلا هوادة صارت اليوم جزءاً حيوياً من العالم التجاري، وتعتبر التقنيات الأفضل لتطوير قوة المؤسسات.

المواصفات الشخصية

إن الأفكار الجديدة هي مثل الأفكار الإدارية القديمة من حيث أنها تكون ذات قيمة فقط، إذا قمت بمتابعتها بحيوية ونشاط. ويعتبر ويلش مثلاً مهماً للعلاقة بين القيادة الناجحة والمواصفات الشخصية. وطبعاً فإن الأفكار الممتازة لا غنى عنها، ورغم ذلك فأنت لا تستطيع ترجمة هذه الأفكار إلى عمل ممتاز بدون الصفات التي يقول ويلش إنها ضرورية للقادة. اختبر مواصفاتك. هل لديك:

- * طاقة ورغبة كبيرة في الوظيفة.
- * القدرة على زرع الحيوية والنشاط والحركة في المؤسسة.
- * الإدراك بأن الزبون هو الحكم على الأداء ومصدر الربح.
- * الإدراك التقني المدعوم بالفهم القوي للشؤون المالية.
- * الرغبة لتحقيق أرباح أفضل، عبر المنتجات والخدمات والعمليات الأفضل.

تطوير مهارات القيادة

إذا لم تكن تملك جميع الصفات الواردة أعلاه، فلا تيأس. بعض الناس يولدون قادة، لكنك تستطيع تطوير أي من المواصفات الخمس الواردة آنفاً إذا كانت لديك الرغبة في العمل من أجل أن تكون قائداً.

- | |
|---|
| * اكتب ما الذي يعجبك حقاً في وظيفتك، فكّر في مشروع تستخدم فيه هذه الأفكار وحاول أن تنفذه. |
| * قم بتأليف «مجموعة ساخنة» لتنفيذ المشروع. قم بوضع مواعيد محددة بالاتفاق مع المجموعة لتنفيذ المهمات. قم بإسناد المهمات إلى أفراد المجموعة، مع إعطاء المسؤوليات بشكل واضح. |
| * تأكد من أن المشروع سوف يعود بالمنافع الحقيقية للزبائن (داخلياً وخارجياً) وأنه سيعود بالمكافآت العظيمة. |
| * تأكد من أنك تعرف ما يعرفه الآخرون وربما أكثر حول الأوجه التقنية والمالية للمشروع. |
| * قم بالتخطيط لتطوير المشروع على نحو أفضل في المستقبل من أجل تحقيق النتائج الأفضل. |

قم بتطوير
قدرتك القيادية

صحيح أنك تغامر بالفشل عندما تتبنى مبادرة كهذه، لكنك لن تستطيع أن تصبح قائداً فاعلاً ما لم تكن مستعداً للفشل أحياناً على طريق النجاح الشامل.

1 قيادة الفريق

كل قائد لديه مهمة لإتمامها وفريق لكي يقوده. ولكي تلبى شروط ويلش فليس عليك تقديم أفضل ما عندك فحسب، وإنما أيضاً عليك العمل كعضو في فريق ينجح في الحصول على أفضل النتائج من الفريق بأكمله.

ممارسة القيادة

كقائد لفريق فإن أمامك وظيفتين أساسيتين: فالمطلوب منك أن تقرر ما الذي يجب أن يحدث وكيف تنفذه. وكلا الوظيفتان تعملان عبر ست قنوات عملية جداً: اجتماعات واتصالات، وتفويض، ومصادقات، وأفكار وعلاقات. عندما تعمل في أي من هذه القنوات الست عليك دائماً أن تستخدم الخطوات الست الرئيسية التالية:

اختر الأشخاص المناسبين.
ليكن لديك هدفاً واضحاً.
اكتب ذلك الهدف.
اعمل وفق جدول زمني صارم.
خطط للعمل.
نفذ العمل.

القيادة في الاجتماعات

غالباً ما تكون الاجتماعات غير فعالة. تأكد أنك تتبع في كل اجتماع الخطوات الست التالية:

- * أن يكون لجميع الحاضرين سبباً حقيقياً لوجودهم في الاجتماع، ودوراً حقيقياً أيضاً يلعبونه.
- * أن يكون هناك هدفاً واضحاً وجدول أعمال مكتوب يتم توزيعه قبل الاجتماع مع جميع الوثائق المتعلقة بالاجتماع.
- * أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وأن ينتهي أيضاً في الوقت المحدد.
- * أن ينتهي الاجتماع بخطة عمل، ومواعيد محددة للتنفيذ، وتعيين المسؤولين عن التنفيذ.
- * أن تقوم بتشكيل آلية للحصول على التقارير للتأكد من إنجاز الخطوات العملية أو تعديلها إذا اضطر الأمر لذلك.

تحقيق النتائج الإيجابية

إن أمر اتخاذ الخطوات الصحيحة بحد ذاته لا يجعلك قائداً ناجحاً للفريق . فالعالم مليء بالقادة الذين يعتقدون الاجتماعات ويتواصلون مع الآخرين بفعالية، ولديهم الكثير من الأفكار الجيدة، ويصادقون أو يمتنعون عن المصادقة على الطلبات بسرعة، ويتعاملون بنجاح مع الجميع . وكذلك ففي العالم قادة كثيرون يفشلون أو فاشلين . إن مهمتك الأولى هي تحقيق أفضل النتائج .

ومن أجل الحصول على النتائج الإيجابية من فريقك عليك أن تتصرف بشكل إيجابي . إذا كان تصرفك تصرف سلبي فإنك سوف تحصل على نتائج عادية . لمعرفة مدى الإيجابية في تصرفك أدرس العمودين أدناه، وضع علامات لنفسك بشكل منفرد على كل عمود . لكل تصرف سلبي أو إيجابي إعط علامة صفراً . لم يحدث أبداً وعلامة واحدة لـ «أحياناً» أو علامتين لـ «دائماً» .

التصرف السلبي: التصرف الإيجابي:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| * تجاهل القيم | * الحياة مع القيم |
| * بيروقراطي | * التصرف كمقاول أو صاحب أفكار عملية |
| * القليل من الإنجازات | * السعي وراء الأهداف العالية |
| * البدء ببطء | * بدء العمل بقوة |
| * التغيير بتردد | * اعتناق التغيير |
| * أقوال وليس أفعال | * ربط القول بالفعل |
| * العجز في التركيز | * التركيز على العمل |
| * عدم التصرف وفقاً للوقائع | * الإدارة اعتماداً على الوقائع |
| * لوم الآخرين | * غفران الأخطاء الشريفة |
| * سوء إدارة الوقت | * تنظيم نفسك |

اجمع العلامات لكل عمود، ثم اطرح مجموع تصرفاتك السلبية من مجموع تصرفاتك الإيجابية . إذا كان الحاصل أقل من 20 علامة فعليك أن تبدأ بالتحسينات من أجل تقدمك نحو أعلى مستويات القيادة .

تأثير التصرف الإيجابي

عندما أقدم كارل شليمر SCHLEMMER على غلطة كبيرة فإن ويلش دعمه، مما دفع به إلى تحويل الفشل إلى نجاح . كان شليمر مسؤولاً عن الفريق الذي يتولى شؤون قسم الآليات في جنرال إلكتريك . في سنة 1979 ومع تصريح من ويلش قام الفريق باستثمار 300 مليون دولار في بناء موديل «داش 8» DASH 8 حيث توقع الفريق أن يضاعف أرباحه في السوق . ولكن في الحقيقة فإنه في سنة 1986 هبط السوق بمقدار الثلاثة أرباع . غفر ويلش هذه الغلطة النزيهة، ولكن بدلاً من أن يستولي عليه اليأس، قام شليمر بتركيز طاقات الفريق على إعادة بناء هيكلية القسم . ولجأ الفريق إلى تقليص النفقات إلى مستوى أدنى من الهبوط في المبيعات . ومع حلول سنة 1987 كانت الأرباح قد وصلت إلى المستوى التي كانت عليه قبل هبوط المبيعات .

2 اختيار الرابعين

في نهاية الأمر فإن القادة هم مثل التابعين لهم وخلفائهم من حيث الإنتاج. قم بتركيز جزء كبير من وقتك واهتمامك على اختيار وتطوير القادة الآن وللمستقبل، فلا أنت ولا مؤسستك تستطيعان تحمل أعباء عدم التفكير بتحضير القادة.

التقييم الموضوعي

لاختيار القادة من فريقك عليك أن تجري تقييماً موضوعياً لأداء كل مرشح وفقاً للشروط «القاسية» و«المرنة».

وليس من السهل أن يكون المرء موضوعياً دائماً حول أداء الناس، حتى في ما يتعلق بمسائل قاسية مثل النتائج المالية أو نصيب الشركة في السوق. والواقع أن الشروط المرنة لها أهمية الشروط القاسية نفسها، علماً أنها أصعب من حيث إصدار الأحكام عليها. هل هناك إمكانية لوضع رقم (أي بمعنى آخر، التحديد الدقيق) على مدى مواجهة الناس للواقع؟ قال ويلش لموظفيه «عليكم أن تأتوا بأفضل الأرقام ثم نتجادل بعد ذلك».

وضع العلامات للقادة المحتملين

إن النتائج الموضوعية للشركات تتبع من التصرفات الشخصية للموظفين. وعلى ضوء ذلك اكتب المواصفات التي تطلبها من مرشح القيادة، ثم أعط لكل مرشح علامات وفقاً للمواصفات التي أظهرها في وظيفتهم الحالية.

إن شروطك قد تشمل الأسئلة الثمانية التالية:

حدد نقاطاً لكل إجابة على ميزان يبدأ بصفر
«لم يحدث أبداً» إلى خمسة «كلياً».

- 1 - هل هم يميلون إلى السلطة؟
- 2 - هل هم عادلون؟
- 3 - هل يدافعون عن مناطقهم؟
- 4 - هل هم واثقون من أنفسهم؟
- 5 - هل هم بخلاء بالولادة، أي هل لا يتفاعلون مع الآخرين؟
- 6 - هل هم منفتحون؟
- 7 - هل يؤمنون بإبقاء الحواجز؟
- 8 - هل يرون الواقع كما هو؟

التحليل

إطرح علامات الأسئلة المنفردة من علامات الأسئلة المزدوجة.

* من 15 إلى 20: مرشح

ممتاز مع قدرات جيدة للقيادة.

● من 6 إلى 14: مرشح لديه

الإمكانات ولكن ليس مؤهلاً بعد للترقية.

● من صفر إلى 5: مرشح

بدون مواصفات القيادة.

التحقيق المكثف

إذا لم تكن قادراً على إعطاء علامات لأحد المرشحين فإن عليك إجراء المزيد من التحقيقات. يقول ويلش إنك لا تستطيع تخصيص الوقت الطويل للحصول على الأشخاص المناسبين للمناصب المناسبة. ولهذا السبب يقوم ويلش بعقد الاجتماعات المكثفة (كما قرأنا سابقاً) لكبار المدراء.

ولمماثلة شمولية ويلش قم بإخضاع إنجازات أعضاء فريقك للتحاليل الشديدة ذاتها التي يستخدمها ويلش.

تحليل الإنجازات
قم بإعداد تقرير شامل وعادل حول ضعف الأشخاص، بما في ذلك تقييم احتياجاتهم التطويرية.
اعط التقرير لموظفيك وناقش نتائجه معهم
اجعلهم يقيمون أنفسهم - واقراً وناقش هذه الوثيقة معهم أيضاً.

المطالبة بمستويات عالية

كجزء من التقييم الشامل لمرشحيك، عليك الالتزام بشكل حازم لدليل «يستطيعون فعل هذا الشيء» و«سوف يفعلون هذا الشيء». إن ويلش لا يقدم استثناء لأحد، وعليك أنت أيضاً أن تحذو حذوه في هذه المسألة.

عالي	لا يستطيع أن يفعل . سيفعل	يستطيع أن يفعل . سيفعل
	لا يستطيع أن يفعل . لن يفعل	سيفعل . لن يفعل
هابط	هابط	عالي

دليل التقييم

إن هذا الرسم البسيط سوف يجد حلاً لمعظم قراراتك حيال الناس. دع هذا الدليل يعطيك العلامات حول قدرة الموظفين والحوافز الموجودة عندهم.

- * انظر بتقدير عال للموظفين الذين «يستطيعون الفعل» و«سوف يفعلون». وكافئهم بالتدريب والترقية، وإعطائهم خيارات الحصول على الأسهم.
- * قم بتدريب الموظفين الذين «يريدون الفعل» ولكنهم «لا يستطيعون الفعل».
- * قم بزرع الحوافز عند أولئك الذين «باستطاعتهم الفعل» ولكنهم «لا يفعلون».
- * قل مع السلامة لأولئك الذين «لا يستطيعون الفعل» و«لا يريدون الفعل».

