

إدارة معرفة القادة



تلعب معرفة القادة وخبرتهم دورا فريدا في أداء الشركة. لهذا، فإن تطوير وإدارة ما يعرفه القادة يتطلب إستراتيجيات فريدة. تفحص المقالات بهذا الجزء من الكتاب هذا الموضوع بالتفصيل. سوف تجد بعض هذه المقالات تقوم بشرح المميزات، التي قد تحصل عليها الشركات، عندما تقوم بإيجاد دور أو وظيفة، مسؤول المعرفة الرئيس، وكذلك إيجاد الإستراتيجيات لتطوير قادة المستقبل في الفريق، وكذا النصيحة بإيجاد مجتمعات أفضل الممارسات التي من خلالها يتعلم القادة من نظرائهم وأندادهم.

ما الذي يعرفه المدير التنفيذي لإدارة المعرفة بالفعل؟ "لورين جاري"

ربما تكون قد سمعت البدعة أو التقليعة: إنه في القرن الحادي والعشرين سوف تعتمد الأعمال التجارية على الأصول غير الملموسة، ولن تكون أهم أصول الشركات هي المصانع أو المخزون، وإنما ستكون خبرة ومعرفة العاملين بها بيانات (نشرة) أخبارا. بالنسبة لبعض الشركات التي تتمتع إدارتها بالحكمة ونفاذ البصيرة... لقد بدأ المستقبل. اكتشفت هذه الشركات الرائدة طرقا جديدة تنظر إلى إدارة المعرفة من منظور العملية (process view).

وحسب ما تراه "إلن ناس" بشركة كوبر وليبراند، فإن إدارة المعرفة بالمنظمة وعملياتها أيضا. قد يبدو ذلك شيئا رائعا، ولكن كيف تحقق ذلك. للعديد من الشركات، فإن جزءا من الإجابة هو إيجاد دور إداري جديد، المدير التنفيذي للتعلم. هذا المدير الذي يمكن أن يطلق عليه أيضا المدير التنفيذي للمعرفة أو مدير إدارة المعرفة لا يجب أن تخلط بينه وبين مدير المعلومات، أو CIO الذي تتمثل مسؤوليته في إدارة تقنية المعلومات (البرمجيات والحواسيب). وكما يرى "ناب" التي تشغل منصب المدير التنفيذي للمعرفة ونائبه الرئيس لمنشأة "Big-six" فإن عمل المدير التنفيذي للتعلم هو التأكد من أن المنظمة لديها العمليات والنظم والثقافة، التي تسهل عملية فاعلة في شراكة المعرفة داخل المنظمة ذاتها وبين المنظمة وعملياتها.

وماذا يحتوي هذا العمل على وجه التحديد؟ توصلنا في مناقشاتنا مع المديرين التنفيذيين للمعرفة إلى عدد من الخلاصات المهمة. أما التفاصيل التي تدعم هذه الخلاصات فإنها تتمثل في بعض الكلمات التي يقولها المهنيون (الحرفيون)، التي شأنها في ذلك شأن اللغة الجديدة لمجموعة أشخاص بوصفهم روادا في مجال جديد، لها روعة تفوق الوصف.

النظام الاقتصادي الجديد هو بالفعل بيننا الآن

كثير من الكتاب مثل بيتر دراكر وليستر ثرو يكتبون عن ثورة المعرفة القادمة. وربما يكون من المستغرب أن لا يكون إخوانهم من مروجي ومستعملي الأساليب الكمية، ليسوا ببيعيدين من هذا المنطق أيضا. يلاحظ وليم بيرنز الأستاذ المتميز بمدرسة الإدارة بجامعة هارفارد أن المحاسبين يبحثون، ولسنوات عديدة، عن طرق لقياس الأصول المعرفية.

لقد قمنا ببعض الكتابات عن محاسبة الأصول البشرية لأكثر من 30 سنة، يقول بروفيسور بيرنز، مشيرا إلى كتاب "محاسبة الأصول البشرية"، الذي نشر سنة 1974م لمؤلفه إيرك فيلامهولتز، كمثال. لكن الإدراك بأن المعرفة والإدراك هي أهم مكونات مهمة في المعادلة الاقتصادية، هو الشيء الذي نسمعه الآن من خلال الضوضاء الخلفية، "يجادل ألن كانترو، المدير التنفيذي للمعرفة بشركة مونتيور، شركة استشارات في مجال الإستراتيجية. ربما تكون سنة 1991م هي نقطة

البداية. في هذه السنة، فإن الإنفاق الرأسمالي لشركات الاتصالات والمعدات الحاسوبية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت ولأول مرة بإنفاق الشركات على المعدات الصناعية، معدات البناء، التقيب والزراعة. منذ ذلك الحين، وقد بدأت هذه الهوة في الاتساع وبتزايد مضطربة. لقد بدأ التركيز المتزايد على إضافة القيمة من خلال المعرفة والإبداع في الامتداد فيما وراء الشركات الخدمية وشركات الاستشارات والمحاسبة، كما هو متوقع، ليشمل الشركات التي تعمل في مجالات السلع والمواد الخام. على سبيل المثال، أنشأت معامل بيكمان، شركة صناعات كيميائية قسما يختص بنقل وتحويل المعرفة.

يعزي بروك مانفيل، شريك في الممارسات التنظيمية بشركة ماكينزي هذه التغيرات إلى عوامل عدة. "عولمة الأعمال التجارية والتنافسية الناتجة عن ذلك، بالإضافة إلى حقيقة أن الشركات تمتد عبر العالم أجمع، فإنه من الصعب حصر من يعرف ماذا في منظمة من المنظمات. لقد أصبح الاتجاه نحو الأصول الملموسة أكثر شيوعا. كما أن التزايد في شفافية المعلومات يستدعي إبداعا أكبر - كما يدرك الأشخاص ما هو ممكن، فإنه يصبحون أكثر حرية في الاختيار. كل ذلك أدى إلى ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة. كما أن الشركات تحتاج إلى مقترحات واضحة للقيمة لكي تستمر في لقاءها.

ترى "ناب" أن هناك ربطاً (علاقة) بين هذه الحاجة للتمييز من خلال إدارة المعرفة ونهاية عمليات تقليص الحجم وإعادة الهندسة (الهندرة) خلال السنتين الماضيتين. (هل تعني أن ذلك قد انتهى؟)

"الآن وقد خرجنا من دائرة تقليص الحجم، فإننا أكثر تركيزا على النمو والإبداع"، هكذا تقول "ناب". لهذا فإن الملكية الفكرية ورأس المال المعرفي أصبحتا بؤرة الاهتمام.

كل أنواع المعرفة ليست الشيء نفسه

أو، كما يمكن أن يصفها أحد المديرين للتعليم، "المعرفة هي شيء متعدد، ويجب الحصول عليها، ونقلها بطرق مختلفة". يفرق كانترو بين ثلاثة أنواع للمعرفة: معرفة ذلك، معرفة لماذا؟ ومعرفة كيف. أما الأولى "معرفة ذلك" فهي البيانات والإحصاءات والحقائق، يمكن تخزينها على قرص ممغنط، ولكن عند استخدامها يجب عليك أن تتأكد من أنك تقارن أشياء مماثلة (التفاح بالتفاح). أما النوع الثاني، معرفة لماذا؟ فهو الفهم التحليلي للنتائج السببية. على سبيل المثال، لماذا تؤثر زيادة الأسعار هنا على الطلب هناك. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال النظم الخبيرة. أما النوع الثالث والأخير، معرفة كيف، فهي المعرفة الضمنية. لا يمكن تخزينها على قرص ممغنط. تحتاج إلى شخص متمرس لكي تتعلم هذا النوع من المعرفة.

إذا أردت أن تطور فهما صارما لإدارة المعرفة ويمكن شراكته عبر المنظمة ككل، ينصح كانترو، تحتاج أولا إلى بناء الوعي فيما يتعلق بنوع المعرفة وعلاقة كل نوع ببعض العمليات. بعد ذلك تحتاج إلى وضع عملية لإيجاد المعرفة التي تمكّنك إلى وضع المعرفة المناسبة في المكان المناسب.

افتراض، على سبيل المثال، أنك تقوم بتصميم (وضع) إستراتيجية لتقديم نوع معين من معجون الأسنان في شنغهاي. ربما تعرف شيئاً عن القطاعات المختلفة للمستهلكين هناك، لكن من المحتمل أن تكون هناك أشياء أخرى عن السوق والمنافسة التي لا تعرفها. يجب أن تساعد الإدارة الفاعلة للمعرفة في تحديد عما إذا كان استثمار موارد إضافية للحصول على الأصول المعرفية شيئاً يستحق هذا الجهد.

يفرق نيكولاس رد - المدير التنفيذي للمعرفة بشركة ويندرمان كاطو جونسون، فرع من فروع "ينج وروبيكان - بين المدخل الجغرافي للمعرفة والأسلوب الذي ينظر إلى ميدان (نطاق) معرفة الرئيس للعمل التجاري في كل مكان. يشرح نيكولاس: نحن نعمل في 65 مكتباً في أكثر من 35 دولة حول العالم. ولهذا فإننا نحاول أن نحدد الطريقة المناسبة في علاقتنا بالعملاء في أحد المناطق، ثم نقرر كيفية إتقان أعمالنا في المرة اللاحقة. وعندما ينظر إلى ميدان (نطاق) المعرفة - ولاء المستهلك - فإن أي شيء يمكننا تعلمه من الممارسات حول العالم فيما يتعلق بالمستهلك يعد شيئاً قيماً بالنسبة لنا.

تعد العناية بشؤون مجموعات الممارسة ورعايتها أمراً أساسياً في ما يقوله "نيكولاس رد"، مجموعات الممارسة هي عبارة عن شبكات غير رسمية من الأفراد، الذين يستطيعون، من خلال عملهم مع العملاء، استخلاص مبادئ وأطر النظرية، التي يمكن تطبيقها في مواقف التحدي. من الأشياء المماثلة لذلك هو ما يقوم به "ستيف كر" نائب

رئيس شركة جنرال إلكتريك لشؤون تطوير القيادة، وهو دعم مبادرة الجودة المعروفة لسيجما ستة عبر الشركة ككل، التي تأمل الشركة أن تساهم هذه المبادرة في تقليص الهدر في العمليات إلى نسبة 3 في المليون في نهاية عام 2000م. تتمحور معظم هذه الجهود حول شراكة المعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات: السيمينارات، قواعد البيانات التي يمكن دخولها عبر الإنترنت، أو إيجاد فرص أخرى للتعلم.

لكن المديرين التنفيذيين للمتعلم يدركون ويقدرّون أن الأساليب التي نجحت في المواقف المحددة في الماضي ربما لا تكون دائما قابلة للتطبيق في المستقبل. يحذر كانترو أنه "عندما تمارس أعمالك في سوق غير منضبط، حيث يكون السياق محددًا تحديداً دقيقاً وبدرجة عالية، فإن معلومات أفضل الممارسات - ما فعلته الشركة (أ) في سوق شنغهاي - قد لا تكون ذات صلة بالموضوع. الحل هنا هو فهم العلاقة بين المعرفة ومسارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تواجهك والحصول على المعرفة في الوقت المناسب.

إن عملية تجيد هذه العلاقة ، والمعلومات المتاحة لذلك، يمكن أن تبدو وكأنها حديقة من الاستشارات المتنوعة . تصف جودي لويس مديرة نظم المعلومات لبرنامج مدخل إدارة المعرفة لشركة هيويت باكارد ما تعلمه، وهو ما يشبه كشف طبقات رأس البصل، وذلك بهدف اختيار الفرضيات التي قد تقوضها المنظمة بخصوص كيفية الاستفادة من المعرفة المتاحة. يشترك (يشارك) فريقها مع وحدات الأعمال الأخرى في التركيز على كيفية إيجاد المنتجات الجديدة.

تسافر "لويس" وزملائها - خلال أسبوع معين - من مركزهم في مدينة بالو ألتو لتنفيذ المرحلة اللاحقة لمشروع استشاري بدأ منذ ستة أشهر مضت، مع واحد من أعمال هيولت باكارد (تصنيع الطابعات التي تشكل 10% من إجمال إيراد الشركة. وخلال أيام عدة لصحبة المدير العام لهذه الوحدة وأعضاء فريقه، ستقوم لويس وفريقها بعملية تقييم المعرفة، محاولين تحديد احتياجات هذه الوحدة والفرص المتاحة لها. في مثل هذه الحالات تبدأ الإدارة العليا بأهداف عامة لاستخدام الأصول المعرفية، كما تشرح لويس. "يريدون التعاون بشكل أكبر - إنهم يعتقدون ذلك. لكنهم لا يعرفون من أين يبدأون عند معالجتهم لهذه الأمور.

كانت الخطوة اللاحقة للويس وفريقها هي القيام بعملية مقابلات خلال السنوات المختلفة بالمنظمة، محاولين التأكد مما قدمته قيادة الوحدة إليهم. "إنه أمر يتعلق بكونك مجتهداً في أسئلتك، تقول "لوتس": وبعد أن تتم عملية المقابلات، سوف نقوم بتكوين المرئيات، والخرائط والرسوم البيانية أو بعض الوسائل المرئية لتقديم وتلخيص ما قاله الأفراد خلال المقابلات، إلى قيادة هذه الوحدة. يرى الأشخاص الفجوات في طرق تفكيرهم بخصوص العمليات. "سوف يستمر هذا المشروع لعدة شهور أخرى، لكن لويس ترى أن برنامجها مع شركة هيولت باكارد مستمر. "ساعدنا الوحدة بعملية التقييم التي قمنا بها، ثم تقدمنا في مراحل التطبيق والملاحظة والتغذية الراجعة. وخلال هذا المشروع أتت الوحدة إلينا مرة ثانية بمشكلة جديدة. ولهذا، فإن اشتراكنا في هذا المشروع يبدوا نهاية له.

تتطلب الإدارة الفاعلة للمعرفة

تطويرا كبيرا في مهارات الأفراد

يحدد ما نفل الذي يعمل مع شركة ما كينزي مكونات عديدة ومختلفة في عملية إدارة المعرفة . بعض هذه المكونات يمكن إخضاعه لمدخل النظم - إدارة المعلومات، على سبيل المثال، " دعونا نسترجع كل ما نعرفه عن هذا المستهلك في قاعدة بيانات جديدة". لكن البعض الآخر من هذه العوامل لا يمكن إخضاعه لهذا المدخل: إن عملية جعل الأفراد يتعلمون بطريقة أسرع، والتي تتطلب فهم التطوير الذاتي وديناميكية الفريق. أو موازنة الأشخاص حتى يعملون بطريقة أفضل، والذي قد يتطلب الاستعانة بخبير في التصميم التنظيمي. أو إدارة العلاقات عبر شبكة من التحالفات. هنا تبدو المهارات المطلوبة مثل المهارات التقليدية المرتبطة بمحترفي إدارة الموارد البشرية، مدير عام، أو وكيل فريد في التغيير.

تعد مقاومة أو معارضة المعرفة الجديدة في المنظمة أمرا طبيعيا، هكذا يقول (ستيفن برجالس)، مدير موارد تنمية المديرين ودارس لعلم النفس بكلية الطب جامعة هارفارد: " في الحقيقة، أن نجاح شركة ما غالبا ما يساعد في تعزيز ما تفعله بشرط حبها الفريزي في الحصول على المعرفة الجديدة".

يمكن لعملية الحصول على المعرفة أن تحدث في مناخ يتصف بالخصوبة - أي المناخ الذي فيه يكون سلوك المنظمة بخصوص ما يجب عمله، يمكن أن يكون محل التساؤل، المناخ الذي يتحمل الصراعات

والتضارب. علاوة على ذلك، فإن الأفراد يتعلمون ويستوعبون ويتقبلون المعلومات بسرعات مختلفة. يستمر برجالس في شرحه، إن أهم النشاطات للمدير التنفيذي للتعلم هو إدارة الصراعات بطريقة بناءة وتسهيل تبادل المعلومات بطريقة لا تبدو فيها مظاهر التهدير.

بغض النظر عما إذا كانت أدوات إدارة المعرفة يتم تطبيقها في ناحية معينة أو عبر الشركة ككل، فإنه يجب ربط هذه الأدوات للإستراتيجية ومبادئ الأعمال - بطرق يمكن قياسها. لازال أمام العديد من الشركات طريق طويل في هذا الاتجاه.

يؤكد "ناب" أن معظم المديرين التنفيذيين للتعليم يميلون إلى المدخل الوظيفي في إدارة المعرفة - يقومون بتطبيق إدارة المعرفة فقط في مجال التقنية أو جوانب التدريب، أو يركزون على إدارة مجموعة براءات الاختراع. على النقيض، هناك أماكن قليلة، حيث تفهم إدارة المعرفة على أنها جزء من مقترح القيمة بالشركة، وأنها جزء متكامل للإستراتيجية العامة للعمل التجاري. ودون الربط الواضح للمعرفة يخطط خدمة المستهلك الخارجي أو الداخلي بطريقة أفضل أو لهزيمة المنافسين، فإن نظام الحصول على المعرفة يبدو وكأنه دفع وتدوير العجلة. إن الربط مع مبادئ العمل التجاري - إيجاد أعمال جديدة، زيادة الإنتاجية، زيادة الربحية، تدنية النفقات، التسليم السريع - يجب أن تكون قابلة للقياس، أو يمكن قياسها، حتى يمكن الاعتقاد بأهميتها.

يجب ألا يكون التركيز على إدارة المعرفة داخل المنشأة فحسب؛ هناك فرص عظيمة لاستغلال المعرفة والاستفادة منها خارجياً (خارج المنظمة).

استخدم ما تعلمته لتطوير الجديد من الأعمال التجارية. في شركة كوبر وليبراند فإن الجهود المتعلقة بتغذية أدمغة الذين يقومون بإعداد الضرائب بالشركة، قد نتج عنها إيجاد شبكة جديدة تسمى شبكات الأخبار news network، منتج يعتمد على الصفحة الإلكترونية، التي تقدم جدولاً دائماً الانسياب بالمعلومات، فيما يتعلق بالقوانين الضريبية الجديدة، مع إتاحة خدمات الاشتراكات والقنوات الخاصة برسوم إضافية لهذه الصفحة.

لقد توصلنا إلى طريقة جديدة لعقد اجتماعات داخل مجموعة المحاسبين، بينما كانت قوانين الضرائب تتسم بالبراعة في صنعها، يقول "ناب" بنبرة افتخار وإعزاز.

كما هو واضح من هذا الاستقصاء المقتضب، فإن مجال إدارة المعرفة لا يزال في مرحلة مبكرة (مرحلة الطفولة)، خصوصاً عندما نتحدث عن إيجاد معايير التطوير والتقييم التي تستحق (تستأهل) احترام المستثمر. لكن العمل الحقيقي تجاه ذلك لا يزال في مراحل الأولى. وإذا لم تكن هناك وظيفة "المدير التنفيذي للمعرفة بشركتكم، فهل تستطيع هذه الشركة الانتظار حتى يتم نمذجة وتقنين هذه الوظيفة. إذا كان الموقف كذلك، فإنك بذلك تكون قد صنعت أثمن الأصول بالشركة. (المترجم: يعني المؤلف بذلك العمل المعرفي، وعمال المعرفة).

فن تطوير القادة

"في جي فيشوانس ومارسيا بلنكو"

من بين المجموعة القليلة من المديرين التنفيذيين الذين كانوا في القائمة القصيرة المحتملة لقيادة شركة "كوكاكولا" كان هناك ثلاثة أشخاص يتشابهون في خلفيتهم القيادية: "روبرت إكرت" من شركة ماتل، "ريتشارد لنتي" من شركة هرشي، "جيم كلتس" من شركة جيليت. لم يكن ذلك مجرد صدفة. خلال العقدين السابقين، كانت شركة كرافت قد قدمت منتجاً عجبياً من منتجات الألبان (الأجبان). بالإضافة إلى دورة القيادة لشركة ماتل، هرشي، جيليت، كان هؤلاء "خريجي" كرافت - قد احتلوا مناصب قيادية في سيريس، كويكر أوتس، كامبل سونس، ينج وروديكام، وماركس أند سبنسر. وبينما خرجت جنرال إلكتريك العديد من القادة إلى العديد من المنظمات، فإن كرافت يمكن وصفها على أنها "آلة" التي أنتجت العديد من القادة (المديرين التنفيذيين).

يكمن هذا السر في عملية تطوير القيادة (الإدارة). في العديد من المنشآت، فإن برامج التطوير تجري في مناخات محكمة، بعيداً عن العمل اليومي (الروتيني) للمنظمة. يشترك المديرون في مجموعة من الدورات أو القيام بدراسة مكثفة للحالات العملية. لكنك عندما تنشئ القادة في مثل هذه المناخات، ينتهي بك الأمر بزهور معينة: تبدو هذه الزهور كاملة وجميلة، لكنها تذبل وتضمحل حينما تتعرض للعوامل الخارجية.

في شركة كرافت، فإن عملية تطوير القيادة ليست عملية منعزلة. وعلى الرغم من أن الشركة لديها برنامج رسمي لتدريب القادة، فإن عملية تطوير القادة في جوهرها تحدث في أثناء العمل، الأهم من ذلك كله، فإنها تتم من أجل العمل. تصمم هذه البرامج عبر المنظمة لتدعم نموذجاً معيناً للأعمال. لذلك فإن بناء "العلامة" التجارية يعد أمراً مهماً لشركة كرافت. في الشركات الأخرى المنتجة للسلع الاستهلاكية فإن هذه الشركات تفصل عملية "بناء العلامة التجارية عن عملية تخفيض أو تقليص التكاليف، لكن كرافت تربط هاتين العمليتين: خفض التكاليف تؤدي بطريقة نظامية إلى أن تستثمر الشركة في تقوية "العلامة التجارية". كما أن المديرين العموم يتوقع منهم أن يبرعوا في هاتين العمليتين.

وبينما يتقدم هؤلاء المديرون الواعدون، فإنهم يواجهون سلسلة من التحديات التي يتعلمون من خلالها هذه النماذج داخل ظروف متغيرة. ومنذ قيامهم بأول المهام التي توكل إليهم، فإنه من المتوقع منهم أن يظهروا طرق التفكير المعقدة، التي تتواجد فقط في الطريقة العليا من المديرين في معظم الشركات. وبينما يرتقون في السلم الوظيفي، فإن شركة كرافت تشجعهم على تطوير مجموعة من المفاهيم والمهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية، التي تعد مهمة لقيادة المنشآت - مثل الإبداع، القدرة على الإقناع والحث، والرغبة في المخاطرة (تحمل الأخطار). الأكثر من ذلك كله فإن عملية شركة كرافت في هذا الصدد تعطي المديرين حديثي الخبرة سلطة غير عادية تؤدي إلى توسيع قدراتهم، وتستنهض عملية نموهم. وراء نجاح برنامج شركة كرافت

في عملية تطوير القيادة ستجد مجموعة من المبادئ تستطيع أي شركة أن تتعلم منها الكثير.

التركيز على الصورة الكلية من البداية

أما المبدأ السائد في عملية تطوير القادة بشركة كرافت هو "المسؤولية عن الأداء المالي". يترابط ذلك في الفكرة الرئيسية: نموذج الشركة للأعمال، وهو أن خفض التكاليف ليس برنامجاً فاعلاً لمدة واحدة، إنما هي عملية إستراتيجية مستمرة، وذلك لتوفير "النقد" الممكن استثماره في عملية التسويق. توفر عملية خفض التكاليف، بمعنى آخر، الوقود اللازم لبناء العلامة التجارية.

يبدو هذا النطاق الأوسع واضحاً في الأدوار والألقاب التي تعطيها شركة كرافت لهؤلاء المديرين. تقوم معظم شركات المنتجات الاستهلاكية بتعيين المديرين المستجدين كمديرين "للماركة أو العلامة التجارية"، وتتركز مهمتهم في المبادرات الترويجية التي تهدف إلى تحسين أو زيادة المبيعات. في شركة كرافت يطلق على هؤلاء المديرين "مشرفي أصناف العمليات التجارية"، وتجعل هؤلاء المشرفين مسؤولين بدرجة أكبر من مجرد المسؤوليات التسويقية.

في هذه المرحلة المبكرة، تشجع شركة كرافت المديرين الصاعدين على التركيز على بناء فهم متعمق في جانب العرض supply side. ويتم الاعتماد عليهم في التعامل مع سوق السلع، الإنتاج، إدارة النقد على أساس يومي.

التوليفة السرية لشركة كرافت

هناك مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تمثل عصب المنهج الناجح في تطوير المديرين لشركة كرافت:

- 1- التركيز على الصورة الكلية. على خلاف كثير من شركات المنتجات الاستهلاكية، فإن شركة كرافت تعطي مديريها المسؤولية عن الأداء المالي من البداية.
- 2- إعطاء الحرية للمديرين في اتخاذ القرارات. وبمجرد أن يتقن المديرين الجدد مبادئ العمل التجاري، فإن شركة كرافت توفر لهم الحرية في اختيار طريقة الوصول إلى أهدافهم.
- 3- تدريب المديرين في فن الإقناع والحث وليس إصدار الأوامر. تنمي شركة كرافت فن الحث والإقناع في مديريها، وذلك فإنها تعد هؤلاء المديرين لتحقيق (إنجاز) العمل عبر المنظمة ككل.
- 4- عدم تشجيع الترويج الذاتي. تدعم شركة كرافت الإنجاز الجماعي، وليس الرغبة (رغبة الأشخاص) في أن يكونوا في بؤرة الضوء.
- 5- توفير المكان المناسب للموهوبين. ليس باستطاعة كل شخص أن يقوم بقيادة شركة ما، لكن كرافت تلتزم باحتضان ورعاية الكفاءات، وقد قامت كرافت بإيجاد الأدوار المناسبة لأولئك الذين يساهمون في عملية إيجاد القيمة، ولكنهم لا تتوافر لديهم فطرة القيادة.

وحسب آراء المديرين الحاليين وكذلك المديرين السابقين بشركة كرافت، فإنه ليس من الطبيعي "لمشرفي أصناف العمليات أن يجدوا أنفسهم في "وسط حقل زراعي يتحدثون إلى المزارعين، أو داخل مصنع يعالجون فيه مشكلات الإنتاج مع العمال.

كنتيجة لذلك، يكتسب المديرون الجدد القدرة على التحدث مع المستهلك عن عمل شركة كرافت/مجملة، بما في ذلك سلسلة الأفراد والعمليات الإنتاجية.

على سبيل المثال، إذا كان هناك عجز في أحد المنتجات في الأجل القصير، فإنه باستطاعة المديرين مناقشة أسباب هذه المشكلة مع العملاء - ومحاولة إيجاد الحل الذي يضمن الرضاء المستمر للمستهلك.

ولكي توصل إلى المديرين مسؤولياتهم عن التحكم في التكاليف، فإن شركة كرافت تقوم بربط الأجر والحوافز بالأداء العام للربحية، وهذه هي إحدى النقاط التي تميز شركة كرافت عن شركات المنتجات الاستهلاكية الأخرى، التي تحاول تعويض المديرين الجدد عندما يحققون الأهداف الإيرادية دون النظر إلى إدارة التكاليف. في سنوات 1983، 1984 عندما كنت أدير قسم "المارجرين" (المترجم - أحد المنتجات التي تشبه الزبدة في الطعم والنكهة)، يسترجع ريتشارد ليني ذكراته في شركة كرافت، "كانت إسهاماتي في هذا القسم أكثر مما قد يحققه بعض المديرين طيلة حياتهم المهنية". من البداية، فإن شركة كرافت تحاول إيجاد المستقبل لمديريها وقدراتهم على رؤية الصورة الكلية.

السماح بحرية العمل لدعم المبادرة والإبداع

وبمجرد أن يطور المديرون الجدد فكرة شاملة ودقيقة عن العمل التجاري، فإن كرافت تعطيهم الفرصة في الفعل واتخاذ القرارات. ومع ذلك فإن الشركة تضع أهدافا مالية صعبة ، كما أنها تعطي المديرين حرية كبيرة في تحديد أفضل الطرق في تحقيق الأهداف.

يقول جاري كهلان المدير التنفيذي المالي سابقا بشركة كرافت: إن منهج الشركة في تطوير القيادة يقلل من البيروقراطية، ويشجع المبادرات. "إذا قمت بأداء عملك بالطريقة السليمة، فإنك لا تحتاج إلى كتابة العديد من المذكرات، يقول كهلان: وبمجرد أن تظهر قدرتك، فإنهم (الإدارة) يتركونك وشأنك، وبهذا تستطيع أن تطور أسلوبك الخاص في القيادة.

إن إتاحة الفرصة للتجارب (التجربة)، بما في ذلك التعثر من وقت إلى آخر، هي الطريقة السليمة لتطوير القادة الفاعلين.

إن إتاحة الفرصة للتجربة، بما في ذلك الإخفاق والتعثر، هي الطريقة السليمة لتطوير القادة الفاعلين، تعتقد شركة كرافت في ذلك. انظر إلى حالة (قصة) جيم كلتس من شركة جيليت: في مستهل (بداية) عمله الإداري، كان جيم يقوم بإدارة قسم "الأجبان"، وكان أكبر تحد له أن أحد المنافسين قد بدأ في الحصول على حصة عالية من السوق لهذا المنتج. ونتيجة لإعطائه الحرية في تحديد منهج الحل الملائم لهذه المشكلة وتطبيق هذا المنهج، قرر جيم أن يمد (يعطي)

تجار التجزئة حوافز ترويجية، مفترضا أن هذا الإدخار سوف يعود على المستهلك النهائي في صورة أسعار مخفضة. لكن لم تكن هذه هي الصورة المفترضة، حيث احتفظ تجار التجزئة بهذه الحوافز لأنفسهم دون أي تخفيضات في الأسعار، مما أدى إلى ازدياد الموقف سوءا بالنسبة لشركة كرافت وعدم قدرتها على مجاراة المنافس، الذي اقتطع جزءا كبيرا من نصيب الشركة من السوق.

ولهذا قرر جيم كلتس تغيير خطته في التعامل مع هذا الموقف وقررت تخفيض الأسعار، بحيث يعود هذا التخفيض على المستهلك مباشرة. اقتنع جيم بأنه ارتكب خطأ لكن هذا الخطأ كان مبررا، وقد قام جيم بإصلاحه على وجه السرعة. لقد كان مسموحا لك أن ترتكب بعض الأخطاء لكنها هي ما نسميه بالأخطاء الذكية، أما الأخطاء الأخرى فهي غير مسموح بها، والمتوقع منك أن تصحح هذه الأخطاء بسرعة حال حدوثها.

وعلى الرغم من أن شركات المنتجات الاستهلاكية تسمح لمديريها بحرية اتخاذ القرارات، فإن شركة كرافت تعمم ذلك على أدنى المستويات التنظيمية وأيضا مستوى الإدارة الوسطى، وبهذا فإنها تمكن المديرين من المحاولات الدائمة لتحسين الشركة. إن مثل هذا النوع من الحرية يؤدي إلى جذب واستقطاب المواهب الإدارية. يقول "دج كونايت" - وهو يعمل الآن في شركة كامبل سوب: إن هذا المناخ الإداري كان سببا في جذبته للعمل في شركة كرافت. "من المتوقع منك أن تمني الأداء، وتزيد من حصة الشركة من السوق، ولكن كانت هناك حرية أكبر في أدائك لعملك وتحقيقك لهذه الأهداف.

تدريب المديرين في فن الإقناع والحث، وليس إصدار الأوامر في شركة كرافت، فإن الوظائف مثل التسويق والإنتاج تتداخل مع وحدات المنتج، وتقوم الشركة بتحويل المديرين من موقع إلى آخر بطريقة إبداعية. يهدف هذا المنهج ليس فقط لتوسيع قاعدة المعرفة لهؤلاء المديرين، وإنما أيضا لإيجاد مديري وظائف يتمتعون بمهارات وأفكار المديرين العموم.

إن الهدف من ذلك هو إيجاد القادة القادرين ليس فقط على صنع القرارات، بل أيضا التأثير فيها. وتعاملني بالخطوط الأولى، فإن هؤلاء المديرين المستجدين يعرفون متى يصدرن أحكامهم ويأشرك المرؤوسين، فإنهم يصبحون أكثر مهارة في العمل من خلال الآخرين - المقدرة القيادية التي أصبحت مهمة وحاسمة في عصر المنظمات المسطحة (ذات الهياكل التنظيمية الأكثر تسطحا).

فالمديرون المسؤولون عن الأصناف والماركات لا يستطيعون إصدار الأوامر بسهولة، على هؤلاء المديرين أن يتعلموا طرق الإقناع والحث وبناء الإجماع في الآراء. وكما يشرح ذلك أحد المديرين السابقين، غالبا ما تجد العديد من الناس يجلسون حول طاولة الاجتماعات، وإذا ما أردت أن تكون ناجحا، فإنك بحاجة التأكد من قدرة هؤلاء الأشخاص على الفعل. ولهذا فإن لكيفية تحفيزهم دون استخدام السلطة للتحكم فيهم يعد أمراً مهماً.

وكدليل على التزام شركة كرافت بتحويل المديرين في أماكن عدة من المنظمة، تشير "بتسي هولون" مديرة تنفيذية سابقة إلى أن

الإدارة العليا في شركة كرافت لديها أكثر من 20 سنة من الخبرة داخل هذه الشركة، ومع ذلك فإن أدوارهم الحالية لا يعدو عمرها على سنتين (الترجم: نتيجة تحويلهم وتدويرهم بين الوظائف المختلفة). يوضح المسار المهني "لإدوارد سمدس" خير دليل على ذلك. بدأ إدوارد في قسم الموارد البشرية ثم أصبح مدير تنفيذي مالي ثم بعد ذلك أصبح مديرا عاما لقسم/الفرع الشركة بإستراليا، ثم بعد ذلك كندا. وقبل تقاعده، عاد مرة ثانية لإدارة المشتريات واللوجستيك. توفر الوظائف توازنا مهما إلى خط المديرين، وقد تعمدت شركة كرافت إلى شغل هذه الوظائف بأشخاص يأتون غالبا من نفس الخط الوظيفي.

البعد عن الترويج الذاتي والاهتمامات الشخصية

لا يعتمد التطوير الإداري بشركة كرافت على تحديد ورعاية "شخصيات محددة". في الحقيقة، وقبل أن يشير جيم كولونز إلى خطورة رؤساء الشركات الذين يتمتعون بشخصيات مؤثرة في كتابه "من الأحسن إلى الأعظم: لماذا تحقق بعض الشركات قفزات بينما يفشل بعضها في ذلك"، أدركت شركة كرافت أهمية عدم الغطرسة كأحد مواصفات القيادة. وعلى النقيض مما يفعله كثير من قادة الشركات الأخرى، فإن "ما يكل مايلز"، - مدير تنفيذي سابق بشركة كرافت كان نادرا ما ترى صورته على غلاف المجلات في الثمانينيات والتسعينيات. لا تحتاج شركة كرافت أن تطبق منهج الترويج الذاتي، فهي تروج القيادة ليس لأشخاص ينتمون الى فئة أو مجموعة معينة ولكن كعادة تفرس في صميم اهتمامات الشركة أولا ومساعدة زملاء

العمل في تحقيق النجاح. إن الهدف هو إيجاد المناخ الذي يدعم ويرعى الإنجاز الجماعي، وليس تخريج المديرين الذين يتطلعون إلى بؤرة الأضواء. يسترجع "بوب مورسون" أحد المديرين السابقين بشركة كرافت، الذي غادرها ليرأس شركة "كويكر أوتس": "نقد كنا نحاول عمل الأشياء بطريقة أفضل في كل يوم من أيام العمل."

تحريك الطاقات (الراكدة) إلى الأمام وليس إلى الخارج

بالطبع، ليس بمقدرة كل فرد أن يتحرك (يتقدم) بنجاح في برنامج بشركة كرافت لتطوير القيادة. وبدلاً من التخلص من المديرين ذوي الخبرة في مجال الأعمال، فإن كرافت تقوم بتحويلهم إلى وظائف العمال. لقد التزمت الإدارة العليا بالشركة بإيجاد وظائف معينة، لكي تحتفظ بالمواهب القوية داخل الشركة.

يتذكر "جون تكر" الرئيس السابق بقسم الموارد البشرية، الذي كانت له بصمة في تطوير برنامج القيادة مثلاً حيويًا: كان أحد العمال نائب الرئيس للإستراتيجية - يتمتع بدرجة عالية من الذكاء. وكانت هناك مناقشات عديدة عما إذا كان من الممكن ترقيته إلى مدير عام. في النهاية جعلناه رئيساً لأحد قطاعات الأعمال بالشركة.

"نحن نعلم أن العمل التجاري يحتاج إلى بنية تحتية قوية وعمال. ولم يكن العمل التجاري في شكل بأي حال من الأحوال. كيف أذهبت مرة كل شهر لأرى كيف يتم العمل، ولكنني أقوم بعملية جس نبض هذا العمل. وبعد حوالي سنة، كان من الواضح لنا جميعاً أن هناك

شيئاً غير طبيعي. قمنا بإرجاعها مرة ثانية إلى قسم الإستراتيجية، حيث كانت أفضل أداء من قبل أن تمر بهذه التجربة.

تضمن سياسات الشركة أن كرافت لا تخسر الاستثمارات التي أنفقتها في الموظفين. وتوفير شبكة الأمان للمديرين الذين . . . فإن كرافت تشجع هؤلاء المديرين لأن يختبروا قدراتهم من خلال تجربة الأفكار الجديدة وتحمل الأخطار.

هل تستطيع الشركات الأخرى افتقاد أثر شركة كرافت؟ نعم ولا في ذات الوقت. لقد صممت برامج التطوير الإداري بشركة كرافت حسب نموذج الشركة للأعمال، ولهذا فإنه يكون من الخطأ إعادة تجربة كرافت كما هي، لأن ما هو صحيح بشركة كرافت ليس من الضرورة أن يكون ملائماً لشركة أخرى.

لكنه أيضاً من الممكن أيضاً تبني منهج كرافت في تطوير القيادة. تستطيع أي شركة أن تفكر بامعان بخصوص نموذجها للأعمال والمبادئ التي يقوم عليها (بيني عليها) هذا النموذج. تستطيع أي شركة أن تخطط المسار المهني لمديريها، الذي يدعم هذه المبادئ. وتستطيع أي شركة أن تعطي مديريها المستجدين المسؤولية للتفكير والعمل كأفضل المديرين التنفيذيين.

خمسة أسئلة

بخصوص تطوير قيادة الأنداد للأنداد

لقد تم توثيق دور مجتمعات الممارسة ودورها في مساعدة الموظفين على تطوير قدرتهم وخبرتهم التقنية. لكن فكرة مجتمعات الممارسة تصبح أكثر وضوحاً في شركة "كومباني كوماناند دوت كوم" - موضع إلكتروني يخدم كمنتدى مهني لضباط الجيش في الرتب الأولى من حياتهم المهنية. وتقوم هذه الفكرة على أن مجتمعات الممارسة تستطيع أن تقدم الكثير: إنها توفر النصيحة (تستطيع مساعدة) الأشخاص الذين هم في خضم التحديات من خلال التواصل مع الأشخاص الذين لديهم خبرات مماثلة. وكما يرى جنرالات الجيش توني برجس، نيت الآن، بيتر كليز، ستيف شوتيزر ومستشارة إدارة المعرفة نانسي ديكسون - عضوة في فريق هذا الموقع الإلكتروني - فإن مجتمعات الممارسة يمكن أن تكون عملية مفيدة (تحويلية) في نقل المعرفة:

السؤال الأول: ما الذي يجعل مجتمعات الممارسة أكثر قوة؟

توني بيرجس: في يناير، (المترجم: لم يذكر المؤلف أي سنة)، تسلمنا بريداً إلكترونياً من الملازم "ستيفاني" بالعراق. في أول أيامها كضابط أفراد، فقدت كتيبها أحد الضباط. لم تكن ستيفاني قد تم

تدريبها في كيفية التعامل مع هذه المواقف بعد، لكنها كانت في حاجة إلى التصرف بسرعة، وأن توضح لأفراد الكتيبة أنها تعرف ما يتطلب عمله في هذا الموقف. وحسب الطبيعة الحساسة لهذا الأمر، لم تكن ستيفاني مستريحة لأن تسأل المساعدة من أي شخص.

كانت بيننا وبينها العديد من رسائل البريد الإلكتروني، التي أظهرت أثر الخبرة (خبرتنا في هذه المهنة) على الموقف الذي تعرضت له. وفي وقت قصير تمكنت ستيفاني ليس فقط من كتابة خطاب تعزية لعائلة الفقيد، ولكن في كيفية القيام بمراسم الجنازة بالإضافة إلى عدد من النصائح بخصوص كيف تستطيع أن تتصرف في حدود القواعد والإجراءات العسكرية الضرورية.

السؤال الثاني: لقد حصلت ستيفاني على الموارد التي تحتاج إليها وبأقصى سرعة، ما هي الشيء غير العادي هنا؟

نانسي ديكسون: لقد حصلت ستيفاني على أكثر مما تحتاج من الموارد. لقد ساعدتها المحادثات التي تمت بيننا وبينها في الصياغة والتعلم. فالمحادثة هي وسيلة أكثر قوة في التعلم، لأنها تقوم على الطلب أكثر من العرض. من خلال المحادثة استطاعت ستيفاني الحصول على النصيحة التي فُصِّلت لموقعها الفريد. وعندما يفهم الأشخاص الذين تتحدث معهم طبيعة الموقف الذي تتعرض له لأنهم هم أنفسهم كانوا في مثل هذا الموقف، فإن ذلك يوجد الفرصة لنوع من التعلم لا تستطيع قواعد البيانات أو الكتب إحداثه.

السؤال الثالث، كيف يؤهلك هذا النوع من التعلم أن تكون قائدا فاعلا؟

ستيف شوايتزر: ليس بالضرورة أن تتعلم القيادة من خلال الإرشادات والتوجيهات الرسمية، لكنك تتعلم ذلك من خلال الانعكاسات مع الآخرين في نفس المهنة بخصوص التحديات التي تواجهها.

تتكون القيادة من ثلاثة مكونات رئيسة: المعرفة، العمل، والكينونة (الذات). تتقن معظم الشركات العنصرين الأول والثاني: تعليم الأشخاص ما يحتاجون معرفته، وكيف يعملون ما هو مطلوب منهم، لكي يحققوا التميز. أما الجزء الثالث فهو ما تشمل فيه الشركات فشلا ذريعا؛ هنا تأتي أهمية مجتمعات الممارسة.

السؤال الرابع، كيف يكون ذلك؟

بيت كلنر: إن عملية القيادة ليست مجرد عملية ذهنية فقط . هناك أيضا عامل الكفاءة والتأثير . إن الشخص الذي تتعلم منه يعد في أهمية مثل الشيء الذي تتعلمه: يمكن لشخصين أن يعطياك نفس النصيحة، تلك قد تكون أكثر تقبلا للنصيحة التي تأتي من الشخص الذي مر بنفس التجربة أو نفس الظروف التي تواجهها أنت الآن. وبالقيام بالتواصل مع الآخرين الذين مروا بتجربتك، تصبح بعض الدروس جزءا من فنك في التعامل مع الموقف - جزءا أو مكونا يتعلق بك (المكون الثالث من عناصر القيادة).

ولهذا فإنه في نفس الوقت الذي كانت الملازم (ستيفاني) تتعلم كيفية الاستجابة لموقف موت أحد ضباط كتيبته، كانت أيضا تتعلم شيئا من القيادة من طريق تواصل أعضاء مجتمعات الممارسة معها واهتمامهم بها. وبناء الاتصالات التي سمحت بالتمذجة والمعرفة الضمنية لأن تحدث، قامت "كومباني كوماند دوت كم" بمساعدة الملازم ستيفاني لأن تكون قائدا فاعلا.

السؤال الخامس: هل تقترح أنه ليس من المهم لمنظمة ما أن تصيغ قيمها الجوهرية بمهارة؟

نيت ألن: بالطبع لا. إن مجرد محاولة الدفع بمجموعة من القيم التي تم الاتفاق عليها إلى المستويات الإدارية الدنيا لا يعد أسلوبا فاعلا. إذا قمنا بالإعلان عن موقعنا الإلكتروني كمكان يستطيع الأشخاص من خلاله الحصول على المساعدات والإرشادات بخصوص القيم المؤسسية، فقد لا نحصل على مداخلات عديدة مع هذا الموقع. وبدلا من ذلك، قد نركز على مساعدة الضباط على تحسين قدرتهم. وبعمل ذلك فإننا نكسب ثقتهم - حيثئذ يصبح الحوار عن القيم المؤسسية شيئا ممكنا ومفيدا.