

ما الذي يصنع مديراً فاعلاً؟

بيتر دراكر

لا يشترط أن يكون المدير الفاعل قائداً بالمعنى الذي يشيع فيه استخدام هذا المصطلح حالياً، فمثلاً: لم يكن الرئيس الأمريكي الثالث والثلاثون هاري ترومان (Harry Truman) يتمتع بالجاذبية المطلوبة، لكنه كان من بين الرؤساء التنفيذيين الأكثر تأثيراً في التاريخ الأمريكي. وبالمثل، هناك بعض رؤساء الشركات والمنظمات غير الربحية الذين لا يمثلون الصورة النمطية للقادة، كانوا من أفضل الرؤساء الذين عملت معهم طوال (65) عاماً من العمل الاستشاري، إنهم يتباينون في شخصياتهم واتجاهاتهم وقيمهم وجوانب قوتهم وضعفهم، وهم إما انعزاليون أو منفتحون، أو متساهلون أو مسيطرون، أو كرماء، أو بخلاء جداً.

إن ما جعل هؤلاء كلهم قادة فاعلين هو أنهم اتبعوا الأساليب الثمانية نفسها:

- سألوا: (ما الذي يجب فعله؟)

- سألوا: (ما الذي يناسب المشروع؟)
- وضعوا خطط عمل.
- تحملوا مسؤولية القرارات.
- تولوا مسؤولية التواصل.
- ركزوا على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات.
- أداروا اجتماعات منتجة.
- فكّروا وتصرفوا بروح (نحن) وليس (أنا).

لقد أكسبتهم الممارستان الأوليان المعرفة التي يحتاجون إليها، وساعدتهم الطرق الأربع اللاحقة على ترجمة معرفتهم إلى إجراءات فاعلة، في حين ضمن الأسلوبان الآخران تحمّل الشركة كاملة المسؤولية والمساءلة.

احصل على المعرفة التي تحتاج إليها

التمرين الأول: أن تسأل نفسك ما الذي يجب عمله؟ لاحظ أن السؤال ليس (ما الذي أريد فعله؟) إن التساؤل عما يجب عمله، والتعامل مع السؤال بجديّة، شرط ضروري للنجاح الإداري، علاوة على أن الفشل في طرح هذا السؤال سوف يجعل المديرين حتى التقدير منهم عاجزاً وضعيفاً.

عندما أصبح هاري ترومان رئيساً للولايات المتحدة عام 1945م، عرف ما الذي يريد فعله بالضبط، من حيث إتمام الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية التي بدأها الرئيس روزفلت التي تأجلت بسبب الحرب العالمية الثانية. أدرك ترومان حالما طرح السؤال الآتي: ما

الذي يجب عمله؟ أن الشؤون الخارجية تحظى بأولوية مطلقة؛ لذا، نطمّ يوم عمله بحيث يبدأ بدروس خصوصية تتعلق بالسياسة الخارجية يقدمها وزيراً الدفاع والخارجية. وعليه، فقد أصبح أكثر الرؤساء تأثيراً في السياسة الخارجية، الذين عرفتهم الولايات المتحدة، إذ نجح في احتواء الشيوعية في أوروبا وآسيا من خلال خطة مارشال، التي أطلقت نموّاً اقتصادياً عبر العالم طوال خمسين عاماً.

وبالمثل، أدرك جاك ويلش (Jack Welch) أن ما يجب عمله عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، لم يكن التوسع في الخارج، بل التخلص من شركات جنرال إلكتريك التي لا يمكن على الرغم من ربحيتها، أن تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في مجال تخصصها.

الفكرة باختصار

هل يقلقك أنك لم تولد قائداً، وأنت تفتقر إلى الجاذبية والحضور والمواهب الصحيحة أو بعض المكونات السرية الأخرى؟ لا داعي للقلق؛ لأن القيادة لا تتعلق بالشخصية أو المواهب، فأفضل القادة - في الواقع - يظهرون أنهم ذوو شخصيات واتجاهات وقيم وجوانب قوة مختلفة، فهم إما انغزليون أو منفتحون، أو متساهلون أو مسيطرون، أو كرماء أو بخلاء جداً، أو موجهون نحو الأرقام، أو موجهون نحو الرؤية.

إذن، ما الشيء المشترك بين القادة الفاعلين؟ إنهم يقومون بالشيء الصحيح بالطرق الصحيحة باتباع ثماني قواعد:

- يسألون: ما الذي يجب فعله؟
- يسألون: ما الذي يناسب المشروع؟

- يضعون خطط عمل.
- يتحملون مسؤولية القرارات.
- يتولون مسؤولية التواصل.
- يركزون على الفرص لا على المشكلات.
- يفكرون ويتصرفون بروح (نحن) وليس (أنا).

إذا استخدمت الانضباط في تطبيق هذه القواعد، فسوف تكسب المعرفة التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارات الذكية، وتحويل تلك المعرفة إلى إجراء فاعل، وضمآن سريان روح المساءلة في شركتك عمومًا.

يتضمن جواب السؤال: ما الذي يجب عمله؟ دائمًا أكثر من مهمة عاجلة واحدة، لكن المديرين الفاعلين لا يشتتون جهودهم، بل يركزون على مهمة واحدة قدر الإمكان، أما إذا كانوا من أولئك الناس - وهم أقلية لا بأس بها - الذين يغيرون وتيرة عملهم اليومي، فإنهم يختارون مهمتين، وأنا شخصياً لم أقابل في حياتي قط مديراً يظل فاعلاً وهو يقوم بمهمتين في وقت واحد؛ لذا، ينتقل المدير الفاعل بعد طرح سؤال ما الذي يجب عمله، إلى تحديد الأولويات والالتزام بها. قد تكون المهمة ذات الأولوية بالنسبة إلى الرئيس التنفيذي إعادة تعريف رسالة الشركة، وقد تكون بالنسبة إلى رئيس الوحدة إعادة تحديد علاقة الوحدة بالمركز الرئيس، فعندما تحدد المهمة ذات الأولوية الأولى، يجب تأجيل المهام الأخرى مهما كانت ملحة، ثم يعيد المدير بعد إتمامها وضع الأولويات بدلاً من الانتقال إلى الأولوية الثانية في القائمة الأصلية، وعندها يسأل: ما الذي يجب عمله الآن؟ وهذا السؤال يؤدي عادة إلى وضع أولويات جديدة ومختلفة.

لنعد مرة أخرى إلى أفضل رئيس تنفيذي عرفته الولايات المتحدة. يسأل جاك ويلش - كما تقول سيرته الذاتية، نفسه كل خمس سنوات: ما الذي يجب عمله الآن؟ ويتوصّل دائماً إلى أولوية جديدة ومختلفة.

لكن ويلش يأخذ في الحسبان، مسألة أخرى قبل أن يقرر أين يركز جهوده في السنوات الخمس القادمة، فيسأل نفسه: أي واحدة من الأولويتين أو الثلاث في رأس قائمة الأولويات التي تناسبه للقيام بها؟ ثم يركز على تلك المهمة، ثم يوكل الأولويات الأخرى إلى غيره، وهو بذلك يخبرنا أن القادة الفاعلين يركزون على المهام التي يتقنونها دون غيرها، ويدركون أن الشركات تتجز وتتحسن أداؤها، إذا ما أنجزت الإدارة العليا وتحسّن أداؤها، والعكس صحيح.

الممارسة الثانية للمديرين التنفيذيين مهمة بقدر أهمية الممارسة الأولى، وهي أن يسألوا هل هذا الشيء الصحيح بالنسبة إلى المشروع؟ ولا يسألون إن كان ذلك مناسباً بالنسبة إلى مالكي الشركة، أو حملة الأسهم، أو المواطنين أو المديرين، ويعرفون في الواقع أن المساهمين والموظفين والمديرين أطراف مهمة عليهم دعم قرار معين أو القبول به، إذا أرادوا للخيار أن يكون فاعلاً، وهم يعرفون أيضاً أن سعر السهم ليس مهمّاً للمساهمين فحسب، بل للمشروع أيضاً؛ لأن نسبة السعر/ الربح هي التي تحدد رأس المال، لكنهم يعرفون أيضاً أن القرار إن لم يكن لمصلحة المشروع، فلن يكون في النهاية مناسباً لأي من حاملي الأسهم

تُعَدُّ الممارسة الثانية مهمة جدًا للمديرين على مستوى المشروعات، أو الشركات المدارة، أو المملوكة عائلياً - هذه هي حال غالبية الشركات في أي بلد - ولا سيما إذا كانوا يتخذون قرارات تتعلق بمصير الأفراد، حيث نلاحظ في الشركات العائلية الناجحة أنه يجري ترقية أحد الأقارب إذا كان متميزاً على الموظفين الآخرين جميعهم من غير الأقارب من المستوى نفسه، فمثلاً: كان كبار المديرين كلهم في شركة دي بو (DuPont)، في البداية باستثناء المراقب والمحامي من أفراد العائلة، وكان لكل الذرية الذكور للمؤسسين الحق في الوظائف التي لا تتطلب خبرة، أما بعد هذا المستوى، فكانت ترقية أي عضوفي العائلة لا تتم إلا إذا رأت لجنة من خارج العائلة، أن هذا الشخص يتفوق على الموظفين الآخرين جميعهم المساوين له في القدرة والأداء.

تطبيق الفكرة

احصل على المعرفة التي تريد

اسأل: ما الذي يجب عمله؟ عندما سأل جاك ويلش هذا السؤال بعد أن تولى رئاسة شركة جنرال إلكتريك، أدرك أن وقف الشركات التابعة للشركة الأم التي لم تصل إلى المرتبة الأولى أو الثانية في مجالها كان ضرورياً، وليس التوسع الخارجي الذي أراد إطلاقه، وبعد أن تعرف ما الذي يجب عمله، حدد المهام التي تجيدها، مركّزاً على واحدة منها في كل مرة، وبعد إتمام مهمة ما، أعد ترتيب الأولويات وفقاً للمعطيات الجديدة.

اسأل: ما الذي يناسب المشروع؟

لا تتعب نفسك في التفكير فيما هو أفضل بالنسبة إلى المالكين والمستثمرين أو الزبائن، فالقرارات المناسبة للمشروع، تكون في النهاية مناسبة للمساهمين جميعاً.

حوّل معرفتك إلى عمل

ضع خطط عمل. ضع الخطط التي تحدد النتائج المطلوبة والقيود (هل مسار العمل قانوني ومطابق لرسالة الشركة وقيمها وسياساتها؟)، وضمّمها ضوابط تبين كيفية قضاء وقتك، وأعدّ الخطط لتشمل فرصاً جديدة. تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

تأكد أن كل قرار يحدد من المسؤول عن تنفيذه، ومن الذي سيتأثر به عند تطبيقه، ومن الذي يجب إبلاغه به؛ لذا، راجع القرارات بانتظام، ولاسيما تلك المتعلقة بالتعيينات والترقيات، وهذا ما سيساعدك على تصحيح القرارات غير الصائبة قبل أن ينجم عنها ضرر حقيقي.

تولّ مسؤولية التواصل. احصل على مدخلات من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بخصوص خطط العمل، ودع كل واحد يعرف ما المعلومات التي تحتاج إليها لإنجاز العمل، مبدئياً اهتماماً متساوياً بالمعلومات التي يحتاج إليها الزملاء والرؤساء.

ركز على الفرص، لا على المشكلات. إن النتائج تتحقق عن طريق استغلال الفرص، وليس عن طريق حل المشكلات. وعليه، حدّد التغييرات داخل شركتك وخارجها (التقنيات الحديثة، المنتجات الجديدة، تركيبة السوق الأخيرة)، متسائلاً: كيف يمكننا استغلال هذا التغيير لفائدة مشروعنا؟، ثم واثم بين أفضل موظفيك وأفضل الفرص.

تأكد أن روح المساءلة تسود الشركة عموماً.

اعقد اجتماعات منتجة، شارحاً هدف كل اجتماع (بقراءة بيان أو تقديم تقرير)، مُنهيّاً الاجتماع عند تحقيق الغرض منه، وأتبع ذلك بإيجاز قصير يلخص النقاش، ذاكرًا مهام العمل الجديدة والمواعيد النهائية لإنجازها. لقد ساعدت مهارة الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز الفريد سلووان (Alfred Sloan) متابعة نتائج الاجتماعات، على جعل هذه الشركة تسيطر على السوق في منتصف القرن العشرين.

فكّر وقل (نحن) وليس (أنا). تقوم سلطتك على ثقة شركتك بك، ولكي تحصل على أفضل النتائج، فكّر دائماً في احتياجات الشركة وفرصها، قبل التفكير في احتياجاتك وفرصك.

وقد التزمت بهذه القاعدة الشركة البريطانية الناجحة جيه. ليونز وشريكه (J. Lyons & Company) المملوكة عائلياً (التي أصبحت الآن جزءاً من تجمع شركات كبرى) عندما هيمنت على خدمة سوق الغذاء والفنادق في بريطانيا.

لكن طرح السؤال الآتي: هل هذا مناسب للمشروع؟ لا يضمن اتخاذ القرار الصحيح؛ لأن المديرين حتى أذكاهم يظل إنساناً، وهو معرّض للهوى والوقوع في الأخطاء، إلا أن الفشل في طرح السؤال يتضمن عملياً اتخاذ القرار غير الصحيح.

اكتب خطة عمل

المديرون أشخاص عمليون، إنهم ينفذون، فالمعرفة تكون عديمة الجدوى بالنسبة إليهم ما لم تترجم إلى أفعال، لكن على المدير، قبل البدء بالعمل، أن يخطط مساره، وأن يفكر في النتائج المطلوبة، والقيود المحتملة، والتعديلات المستقبلية، والضوابط الخاصة بكيفية قضاء وقته.

أولاً، يحدد المدير النتائج المطلوبة بسؤال: ما المساهمات التي تتوقعها الشركة مني في العام ونصف العام أو العامين القادمين؟ ما النتائج التي سألتزم بها؟ ما المواعيد النهائية؟ ثم يفكر بعد ذلك في

القيود والموانع: هل هذا الإجراء أخلاقي؟ هل هو مقبول داخل المؤسسة؟ هل هو قانوني؟ هل هو مطابق لرسالة المؤسسة وقيمها وسياساتها؟ ومع ذلك، لا تضمن الأجوبة بالإيجاب فاعلية الإجراء، لكن من المؤكد أن انتهاك هذه القيود سيجعل هذا الإجراء غير صحيح وضعيفاً.

تعدُّ خطة العمل بيان نوايا أكثر من كونها التزاماً، ويجب ألا تتحول إلى قيد، بل يجب تعديلها من حين إلى آخر؛ لأن كل نجاح يوجد فرصاً جديدة، وكذلك الحال مع الفشل، وينطبق الأمر أيضاً على التغييرات في بيئة العمل والسوق، ولاسيما بين الموظفين في الشركة، وهذه كلها تتطلب تغيير الخطة؛ لذا، يجب أن تترك على الخطة المكتوبة مجالاً للمرونة.

يُضاف إلى ذلك، أن على خطة العمل أن توجد نظاماً للتأكد أن النتائج قد تحققت بمقارنتها بالتوقعات، وعادة ما يضمن المدير ونالنا جحون خطة عملهم مراجعتين، تُجرى أولاهما في منتصف مدة تنفيذ الخطة، في حين تُجرى الثانية في نهاية المدة قبل إعداد خطة العمل الثانية.

وأخيراً، يجب أن تكون الخطة الأساس لإدارة وقت المدير، ونظراً إلى أن الوقت هو أغلى وأندر مصدر لديه، فسوف تثبت خطة العمل فشلها إلا إذا نصّت على كيفية قضاء المدير وقته.

يُنسب إلى القائد الفرنسي نابليون بوناپرت قوله: «إن المعارك الناجحة كلها لم تلتزم بالخطط المرسومة لها»، ومع ذلك فقد عُرف عنه أنه كان يخطط كل معركة من المعارك بدقة أكثر من أي قائد

عسكري آخر. وهكذا فإن المدير يصبح من دون خطة عمل أسيرًا للأحداث، ومن دون مراجعة الخطة مع تطور الأحداث، فلن يستطيع معرفة أي الأحداث مهمة بحق، وأيها مجرد ضجيج.

تصرّف

يتعين على المديرين عند ترجمة الخطط إلى أفعال، أن يهتموا بعملية اتخاذ القرارات والتواصل والفرص (مقابل المشكلات) والاجتماعات، وسوف أناقش كل واحدة منها على حدة.

تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات

لا يُعدُّ القرار نافذًا حتى يعرف الناس:

- اسم الشخص المسؤول عن تنفيذه.
- الموعد النهائي للتنفيذ.
- أسماء الأشخاص الذين سيتأثرون به، والذين يجب أن يعرفوه ويفهموه ويقروّوه، أو في الأقل ألا يعارضوه بقوة.
- أسماء الأشخاص الذين يتعيّن إبلاغهم بالقرار، حتى وإن كانوا غير متضرّرين منه مباشرة.

نلاحظ أن كثيرًا من القرارات التنظيمية تواجه مشكلات؛ لأن الأمور السابقة لم تؤخذ في الحسبان بهذا الخصوص. أذكر أن أحد عملائي طوال ثلاثين عامًا، كانت شركة عملاقة خسرت موقعها القيادي في السوق اليابانية السريعة النمو؛ لأن الشركة - بعد الموافقة على الدخول في مشروع مشترك مع شريك ياباني جديد -، لم توضح

من الذي سيبلغ وكلاء الشراء بأن الشريك قد حدّد مواصفاتها بالكيلوجرام بدلاً من الرطل، ولم ينقل أي طرف قط تلك المعلومات إلى المعنيين.

وعلى القدر نفسه من الأهمية التي نوليها لمراجعة القرارات دورياً - في وقت متفق عليه مسبقاً - يجب دراسة القرارات أولاً قبل اتخاذها، وبهذه الطريقة يمكن تصحيح أي قرار ضعيف قبل أن يتسبب في إحداث ضرر حقيقي، ومن الممكن أن تشمل هذه المراجعات أي شيء، بدءاً من النتائج وحتى الافتراضات التي بُني عليها القرار.

تكتسب مثل هذه المراجعة أهمية خاصة بالنسبة إلى أهم القرارات جميعها وأصعبها، وهي القرارات المتعلقة بالتعيينات والترقيات، إذ تُظهر الدراسات الخاصة بالموظفين أن ثلث هذه القرارات فقط هو الذي ينجح عملياً، في حين لا يعني الثلث الآخر نجاحاً كاملاً أو فشلاً مطلقاً، أما الثلث الباقي، فيعني فشلاً ذريعاً.

يعرف المديرون الفاعلون ذلك، ويتفحصون نتائج (بعد ستة إلى تسعة أشهر) قراراتهم الخاصة بالموظفين، فإذا وجدوا أن قراراً ما لم يحقق النتائج المرجوة، فإنهم لا يستنتجون أن أداء الموظف المعني كان ضعيفاً، بل يستنتجون بدلاً من ذلك، أن قرارهم كان غير صحيح، وقد نجد في الشركات ذات الإدارة الجيدة أن الموظفين الذين يفشلون في الوظيفة الجديدة، ولاسيما بعد الترقية، قد لا يكونون الطرف الملموم.

يتوقع المديرون أيضًا من الشركة والموظفين الآخرين ألا يتسامحوا مع وجود أفراد ضعاف الأداء في المناصب المهمة، فقد لا يكون ضعف الأداء من الموظف نفسه، ومع ذلك، يجب إبعادهم عن هذه المناصب وإعادتهم إلى وظيفة بالدرجة والراتب السابقين، لكن الشركات نادرًا ما تراعي هذا الخيار، فمثل هؤلاء الموظفين - على العموم - يغادرون طوعًا في الأقل، إذا كانوا يعملون لدى شركات أمريكية، لكن مجرد وجود مثل هذا الخيار له تأثير كبير؛ لأنه يشجع الموظفين على ترك وظائف آمنة ومريحة، والالتحاق بوظائف جديدة محفوفة بالأخطار؛ لذا، فإن أداء الشركة يعتمد على استعداد الموظفين لاتخاذ مثل هذه المجازفات. بداية فقرة جديدة نعتقد أن المراجعة المنتظمة للقرارات يمكن أن تكون أداة قوية للتطوير الذاتي أيضًا؛ نظرًا إلى أن مقارنة نتائج القرارات بالتوقعات يظهر للمديرين أين نقاط قوتهم، وأين يحتاجون إلى تحسين، وأين تنقصهم المعرفة أو المعلومات، وتبين لهم تحيزهم؛ لأن هذه المراجعة كثيرًا ما تبين لهم أن قراراتهم لم تؤدِّ إلى النتائج المطلوبة؛ لأنهم لم يضعوا الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه مسألة مهمة جدًا يتجاهلها كثير من المديرين. يُضاف إلى ذلك، أن المراجعة المنتظمة للقرارات توضح للمديرين مجالات ضعفهم، ولا سيما في المجالات التي لا يتقنونها، وفي هذه المجالات، لا يتخذ المديرون الأذكياء قرارات أو إجراءات، بل يوكلونها إلى آخرين، ولا ضير في ذلك؛ لأنه لا يوجد مدير عبقرى على نحو كامل.

تفترض معظم النقاشات الخاصة باتخاذ القرار أن كبار المديرين هم فقط من يتخذون القرارات، أو أن قراراتهم هي المهمة، وفي هذا خطأ كبير؛ لأن القرارات تتخذ على مستويات الشركة كلها، بدءاً من الأفراد المتخصصين والمراقبين المباشرين، وصحيح أن هذه القرارات متدنية المستوى، لكنها مهمة جداً في أي شركة قائمة على المعرفة، إذ يفترض أن موظف المعرفة (knowledge worker) أو الموظف المتخصص يعرف ما يتعلق بمجالات تخصصه - كحسابات الضرائب مثلاً - أكثر من أي إنسان آخر؛ لذا، قد تؤثر قراراتهم في الشركة كلها، وبناءً عليه، فإن اتخاذ القرارات الجيدة مهارة مهمة على كل مستوى، ومن الضروري تعليمها لكل موظف في الشركات القائمة على المعرفة.

تحمل مسؤولية التواصل

يتأكد المديرون الفاعلون أن خطط عملهم والمعلومات التي يحتاجون إليها يفهمها الآخرون، وهذا يعني تحديداً أن يشركوا الآخرين في خططهم، ويطلبوا إلى زملائهم جميعاً - الرؤساء والمرؤوسين - والأقران تقديم تعليقات وملاحظات، ويُعرفون كل شخص في الوقت نفسه، المعلومات التي سيحتاج إليها لإنجاز العمل، وهنا نشير إلى أن المعلومات التي تتدفق من المرؤوسين إلى الرئيس هي التي تحظى عادة بالاهتمام الكبير، لكن على المديرين أيضاً أن يهتموا باحتياجات زملائهم ورؤسائهم إلى المعلومات.

كلنا يعرف، ولا سيما من قرؤوا كتاب شيسيتز بارنارد Chester Bernard الصادر عام 1938م (وظائف المدير (Executive Functions)، أن ما يبقي الشركات متماسكة ليس الملكية أو السيطرة بل المعلومات، ومع ذلك، نجد أن كثيراً من المديرين يتصرفون كما لو أن المعلومات وتداولها هي من مهمة خبير معلومات كالمحاسب مثلاً، وعليه، فإنهم يحصلون على كمية كبيرة من البيانات التي لا يحتاجون إليها ولا يستطيعون استخدامها، بينما كل ما يحتاجون إليه هو القليل من المعلومات، أما الطريقة المثلى لحل هذه المشكلة، فهي أن يحدد كل مدير المعلومات التي يحتاج إليها، ويطلبها ويلح في الحصول عليها.

ركّز على الفرص

يركز المديرين الجيدون على الفرص لا على المشكلات، والصحيح أنه يجب الاهتمام بالمشكلات وعدم تجاهلها، لكن حل المشكلات على الرغم من أهميته، لا يؤدي إلى نتائج، بل يمنع الضرر، في حين يؤدي استغلال الفرص إلى نتائج.

يضاف إلى ذلك أن المديرين الفاعلين يتعاملون مع التغيير بوصفه فرصة لا تهديداً، وهم يراقبون التغييرات داخل الشركة وخارجها، ويسألون: كيف نستغل هذا التغيير بصفته فرصة في شركتنا؟ وعلى وجه الخصوص، ننصح المديرين أن يدرسوا الحالات السبع الآتية بحثاً عن الفرص:

- نجاح أو فشل غير متوقع في شركتهم، أو في شركة منافسة، أو في مجال تخصصهم.

- الفجوة بين ما هو موجود وما يمكن أن يوجد في السوق، أو العملية، أو الخدمة (فمثلاً: ركزت صناعة الورق في القرن التاسع عشر على (10%) من الخشب في كل شجرة لاستخدامها في صناعة الورق، وأهملت الاحتمالات ألد (90%) المتبقية التي كانت تتلف).
- الابتكار في العملية والمنتج أو الخدمة، سواء داخل الشركة أو خارجها، أو في مجال تخصصها.
- التغييرات في تركيبة التخصص والسوق.
- التغييرات في التركيبة السكانية.
- التغييرات في التفكير والقيم والأفكار والأمزجة، أو المعنى.
- المعرفة أو التقانة الجديدة.

يتأكد المديرون الفاعلون أيضاً أن المشكلات لا تطغى على الفرص، فنحن نجد أن الصفحة الأولى لتقرير الإدارة الشهري لمعظم الشركات تورد المشكلات الرئيسية، والحكمة تقضي بإيراد الفرص والنجاحات في الصفحة الأولى، وترك المشكلات للصفحة الثانية، وما لم تحدث كارثة حقيقية، يجب عدم بحث المشكلات في اجتماعات الإدارة إلا بعد تحليل الفرص ومعالجتها على نحو صحيح.

يعدُّ التوظيف جانباً مهماً من التركيز على الفرص؛ لذا، فإن المديرين الفاعلين يكلفون أفضل الناس لديهم بالفرص لا بالمشكلات، وإحدى طرق تهيئة الموظفين للفرص الجديدة، الطلب إلى كل عضو في فريق الإدارة إعداد قائمتين كل ستة أشهر؛ إحداها تتعلق بالفرص

للشركة كلها، وأخرى تتعلق بأفضل الموظفين أداءً، ثم يجري بعدها دراسة هاتين القائمتين، ويطلق بين أفضل الموظفين وأفضل الفرص. وبهذه المناسبة، تعدُّ هذه المطابقة في اليابان مهمة رئيسة من مهام الموارد البشرية في الشركات، أو الدوائر الحكومية الكبيرة، حيث تُعدُّ وهذه الممارسة من الأسباب الرئيسة لقوة اليابان الاقتصادية.

اجعل الاجتماعات منتجة

لم يكن المدير غير الحكومي البارز والقوي والفاعل من دون منازع في الولايات المتحدة، في أثناء الحرب العالمية الثانية والسنوات اللاحقة، رجل أعمال، بل كان رجل دين، إنه فرانسيس كاردينال سبلمان (Francis Cardinal Spellman) الذي عمل مستشاراً لرؤساء أمريكيين عدة، عندما تولى رئاسة أبرشية الروم الكاثوليك في نيويورك، كانت مفلسة ومحطمة، كان سبلمان يقول: إنه لا يكون وحده إلا مرتين في اليوم مدة خمسين دقيقة فقط، نصفها لصلاة الصبح والنصف الآخر لصلاة الليل، أما ما عدا ذلك، فكان يقضي وقته مع الناس، فما أن يخرج من اجتماع حتى يدخل إلى اجتماع آخر.

للمقارنة، فإن كبار المديرين ليسوا مقيدين أو أسرى وظيفتهم، مثل أساقفة الأبرشيات، لكن الدراسات كلها التي تتناول يوم عمل المديرين، وجدت أنه حتى صغار المديرين والمتخصصين يظلون مع أناس آخرين - أي في اجتماع من نوع ما - أكثر من نصف يوم العمل، فضلاً عن أن محادثة مع شخص واحد فقط تُعدُّ اجتماعاً؛ لذا، إذا أراد

المديرون أن يكونوا فاعلين، فعليهم أن يجعلوا اجتماعاتهم منتجة، أي أن يضمنوا أن تكون اجتماعات عمل وليس مجرد لقاءات ثرثرة.

من الشروط الرئيسة لإدارة اجتماع فاعل، أن تقرر مسبقاً ما نوع الاجتماع الذي سينعقد؛ لأن أنواع الاجتماعات المختلفة تتطلب صوراً مختلفة من الإعداد والنتائج المختلفة، ومن هذه الاجتماعات مثلاً:

اجتماع إعداد بيان، أو إعلان، أو نشرة صحفية: حتى يكون الاجتماع منتجاً، يجب أن يُعدّ عضو واحد المسودة مسبقاً، وفي نهاية الاجتماع، يتولى عضو معين مسبقاً مهمة نشر النص النهائي.

اجتماع لإصدار بيان - مثلاً يتعلق بتغيير تنظيمي: يجب أن ينحصر هذا الاجتماع في البيان والنقاش حوله.

اجتماع لتقديم تقرير من أحد الأعضاء: يجب عدم مناقشة أي شيء سوى التقرير.

اجتماع يقدم فيه عدد من الأعضاء أو الأعضاء جميعهم تقاريرهم. فإما ألا يحدث نقاش مطلقاً، وإما أن ينحصر هذا النقاش في الأسئلة طلباً للتوضيح. أو يمكن مناقشة كل تقرير باختصار حيث يشارك المجموعتين في طرح الأسئلة، وفي هذه الحالة يجب توزيع التقارير على المشاركين مسبقاً، ويجب في مثل هذا النوع من الاجتماعات تقييد كل تقرير بزمان محدد مسبقاً (15) دقيقة مثلاً.

اجتماع لإطلاع المدير الذي دعا إليه: يتعين على المدير أن يستمع وي طرح أسئلة، وعليه أيضًا أن يلخص لا أن يقدم عرضًا.

الاجتماع الذي يهدف فقط إلى السماح للمشاركين ليحظوا برؤية المدير: كانت اجتماعات الكاردينال سبلمان من هذا النوع، ويستحيل أن تكون مثل هذه الاجتماعات منتجة، إنها ضريبة المنصب. ويمكن لكبار المديرين أن يكونوا فاعلين إلى الدرجة التي يستطيعون فيها ألا يجعلوا مثل هذه الاجتماعات تطفى على يوم العمل. وقد كان سبلمان - مثلاً - فاعلاً في ذلك؛ لأنه حصر مثل هذه الاجتماعات في لقاءات الإفطار أو حفلات العشاء، دون أن تؤثر في يوم العمل.

على أي حال، يتطلب الاجتماع حتى يكون منتجًا كثيرًا من الانضباط الذاتي، إذ يجب أن يحدد المدير أي أنواع الاجتماعات يكون مناسبًا، ثم يلتزم بالنسق المطلوب لإدارته، ومن الضروري أيضًا إنهاء الاجتماع حال تحقيق الهدف الذي انعقد من أجله، فالمديرون الجيدون لا يطرحون قضية أخرى للنقاش، بل يلخصون ما طرح في الاجتماع ويفضونه.

هناك مسألة أخرى لا تقل أهمية عن الاجتماع وهي المتابعة الجيدة، ومثال ذلك ما كان يقوم به ألفرد سلووان (Alfred Sloan)، أحد مديري أكثر الشركات تأثيرًا ممن عرفتهم في حياتي، كان سلووان الذي ترأس شركة جنرال موتورز من عشرينيات إلى خمسينيات القرن العشرين، يقضي معظم أيام عمله الأسبوعية الستة في الاجتماعات؛

منها ثلاثة أيام أسبوعياً في اجتماعات لجان رسمية، والثلاثة الأخرى في اجتماعات لجان خاصة مع مديري جنرال موتورز، أو مع مجموعة صغيرة من المديرين. وكان سلووان يعلن في بداية الاجتماعات الرسمية، الهدف من الاجتماع، ثم يستمع، ولم يكن يكتب أي ملاحظات، أو يتحدث إلا ما ندر عندما يضطر إلى توضيح بعض الغموض. وفي نهاية الاجتماع، يلخص ما دار فيه، ثم يشكر المشاركين ويفادر. وبعد عودته إلى مكتبه مباشرة، يكتب مذكرة مختصرة إلى أحد المشاركين يلخص فيها النقاشات والاستنتاجات، ويوضح أي مهام عمل اتخذت فيه (بما في ذلك عقد اجتماع آخر يتعلق بالموضوع، أو دراسة قضية ما)، ثم يحدد اسم الشخص المكلف بالمهمة، والموعد النهائي لإنجازها، ويرسل نسخة من تلك الرسالة إلى كل من حضر الاجتماع. لقد استطاع سلووان من خلال هذه المذكرات - التي تُعدُّ كل واحدة منها تحفة فنية بحد ذاتها - أن يصبح مديراً فاعلاً مشهوراً.

فكر وقل (نحن)

الممارسة الأخيرة في صناعة المدير الفاعل هي ألا تفكر بنفسك أو تقل (أنا)، بل فكر بروح جماعية وقل (نحن)، ذلك لأن المديرين الفاعلين يعرفون أن لديهم مسؤولية حتمية يمكن التشارك فيها أو تفويضها، لكنهم يمتلكون السلطة فقط لأن الشركة تثق بهم. كان سلووان يعني أنهم يفكرون في احتياجات الشركة وفرصها قبل التفكير في احتياجاتهم وفرصهم، وقد يبدو هذا الأمر سهلاً، إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك، ولكن يجب مراعاته بدقة.

استعرضنا ثمانى ممارسات خاصة بالمديرين الفاعلين، وسوف أطرح ممارسة أخرى إضافية، مهمة لدرجة أنني سوف أرفعها إلى مستوى القانون، مفادها: استمع أولاً، وتحدث آخرًا.

ختامًا، يختلف القادة الفاعلين كثيرًا في مسؤولياتهم وجوانب قوتهم وجوانب ضعفهم وقيمهم ومعتقداتهم، والشئ الوحيد المشترك بينهم أنهم ينجزون الأشياء الصحيحة، فبعضهم يولدون قادة فاعلين، لكن متطلبات القيادة كثيرة ولا تكفيها الموهبة الاستثنائية. والفاعلية فرع من فروع المعرفة، وهي مثل أي معرفة أخرى يمكن تعلمها، بل يجب تعلمها.

* * *