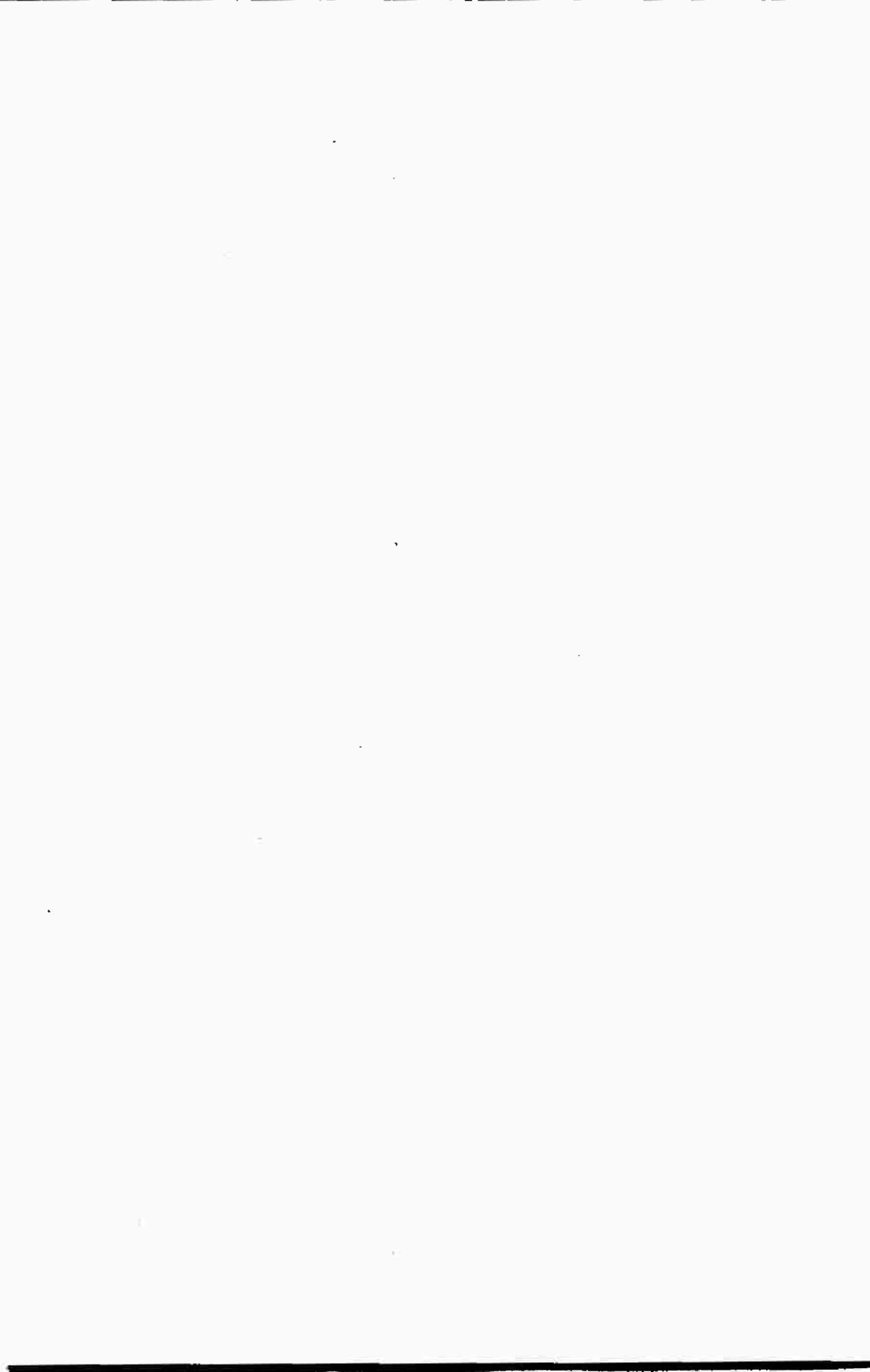


القسم الثاني

بناء الفلسفة



الفصل السابع

التعامل مع الواقع و«التجانس الظاهري»

في الأول من إبريل من عام 1981 كنت كالكلب الذي أدرك حافلة الركاب عامة. إذ تسلمت المنصب أخيراً.

وبالرغم من التجارب التي خضتها والخبرات التي اكتسبتها حتى الآن لم أكن متأكداً تماماً من نفسي كما تظاهرت، ففي الظاهر أبدو واثقاً من نفسي بما فيه الكفاية، والذين يعرفونني كانوا يصفونني بأني واثق من نفسي، مغرور بها، حاسم، سريع، وصارم. أما في داخلي، مازالت تساورني شكوك كثيرة، فكلما اضطررت للوقوف أمام الناس، كنت أناضل ضد إعاقتي الكلامية، كنت أهتم اهتماماً بالغاً لا داعي له بتمشيط شعري كي أخفي مفرقي الذي كان آخذاً بالتراجع، وعندما يسألني امرؤ عن طولي، كنت أقنع نفسي بأني أطول مما أنا عليه في الواقع بإنش أو إنش ونصف.

جئت إلى الوظيفة وليس لدي أي مهارات خارجية من مهارات الرئيس التنفيذي، فلم أتعامل مع أي شخص في واشنطن إلا قليلاً، على الرغم من أن الحكومة كانت منخرطة بالعمل أكثر من أي وقت مضى، وكانت خبرتي قليلة في التعامل مع الإعلام، فأول مؤتمر صحفي عقده هو الجلسة المكتوبة مع رينغ يوم أعلنت شركة GE أنني أصبحت الرئيس المقبل، وظهرت مرة أو مرتين قصيرتين أمام محلي وول ستريت الذين كانوا يتابعون شركة GE، وليست لدى المساهمين الذين يزيد عددهم على (500.000) أي فكرة عمّن هو جاك ويلش، وعمّا إذ كان سيقدر على الحلول محل أكثر رجال الأعمال في أمريكا حظي بالإعجاب.

بيد أنني كنت أعلم ما أردت أن تكون عليه الشركة. لم أكن أسميها «ثقافة» في تلك الأيام، ولكنها كانت كذلك.

كنت أعلم أنه لا بد من تغييرها، كانت شركة برأسمال قدره خمسة وعشرون بليون دولار، وتجنّي أرباحاً قدرها 1.5 بليون دولار سنوياً، وتضم 404000 موظفاً، وكان لديها ميزانية ثلاثية من فئة A، وكأنت منتجاتها تدخل كل جزء من إجمالي الناتج القومي بدءاً من الذين يعملون في شبي اللحم وتحمير الأطعمة إلى معامل الطاقة، كان بعض الموظفين يصفون الشركة بأنها «خزان خارق» قوي وثابت في الماء، كنت أحترم ذلك، بيد أنني كنت أريد أن تكون الشركة قارب سباق، سريع، ورشيق ويستطيع الاستدارة في زاوية ضيقة.

كنت أريد أن تدار GE مثل أعمال البلاستيك اللارسمية والتي أتيت منها، شركة مفعمة بمغامرين ملتزمين يتمتعون بالثقة بالنفس، والذين يواجهون الواقع كل يوم. كل حجر يشير إلى المسافة المقطوعة يمكن أن يكون احتفالاً يجعل العمل مرحاً، لم يكن المرح قاعدة ونموذجاً في حينه خلا استثناءات قليلة.

كنت أعلم منافع البقاء صغيراً حتى أثناء نمو GE أكثر فاكثراً، ولا بد من فرز الأعمال الجيدة عن الأعمال السيئة، كنت أريد أن تظل GE أعمالاً من الدرجة الأولى أو الثانية في أسواقها، علينا أن نتصرف بسرعة ونُحَيّ الروتين جانباً.

والواقع أن شركة GE كانت في نهاية عام 1980 كأى صناعة أمريكية أخرى، بيروقراطية رسمية هائلة، ذات مراتب إدارية كثيرة جداً، فكان يحكمها أكثر من 25000 مدير يرفع كل منهم سبعة تقارير ضمن نظام هرمي ذي اثني عشر مستوى بين أرض المصنع ومكتبي. وكان أكثر من 130 تنفيذياً يحتل مرتبة نائب رئيس أو أعلى، بكل أنواع الألقاب وهيئات الدعم وراء كل منهم: «نائب الرئيس للشؤون الإدارية» و «نائب رئيس للاستشارات في الشركة»، و«نائب رئيس للخدمات العملياتية في الشركة».

وكان هناك ثمانية نواب رئيس إقليميين أو «للاقات المستهلكين» موزعين في البلاد بدون مسؤولية بشأن المبيعات، كانت البيروقراطية التي خلفتها مثل هذه البنية ضخمة جداً. واليوم، لدينا في شركة أكبر من ذي قبل بست مرات زيادة في عدد نواب الرئيس تبلغ 25%. ولدينا عدد أقل من المديرين معظمهم يرفع نحو 15 تقريراً مباشراً، وليس سبعة تقارير، ولدينا أقل من ستة مستويات، في معظم الحالات، بين الورشة والرئيس التنفيذي.

لم يمض زمن طويل حتى حصل الصدام ضد أسوأ الممارسات.

وبعد شهرين من تسلّم آرت بوشيه (Art Bueche) رئاسة عمليات البحث والتطوير العائدة إلينا، توقف قرب مكتبي، كان يريد إعطائي سلسلة من البطاقات عليها أسئلة مكتوبة لجلسات التخطيط القادمة مع قادة العمل في GE. وكانت واسطة العقد في هذه الجلسات التي تعقد في يوليو، تضم كتب تخطيط سميكة تحوي تنبؤات مفصلة عن المبيعات والأرباح ونفقات رأس المال وأرقام أخرى لا تحصى تتعلق بالسنوات الخمس القادمة، كانت هذه الكتب هي الدم الذي يمنح الحياة للبيروقراطية، حتى إن بعض موظفي GE في فيرفيلد كانوا يصنفونها ويشيرون إلى محتويات كل غلاف، كان ذلك جنوناً.

تصفحت البطاقات التي سلمني إياها آرت ودهشت إذ رأيت قصاصات مليئة بعبارات تشير إلى أن المسؤول كان يتصيد أخطاء عاملين تحت إدارته.

فسألته: «ماذا أفعل بها؟»

فأجاب: «كنت دائماً أعطي المكتب التنفيذي للشركة مثل هذه القضايا، فتلك تجعلهم يبينون للعاملين بأنهم درسوا دفاتر التخطيط».

فقلت له: «يا آرت، هذا جنون. ينبغي أن تكون هذه الاجتماعات عفوية، أريد أن أرى هيئتهم لأول مرة وأرد على ذلك، أما دفاتر التخطيط فتدع الحديث مستمر».

آخر ما كنت أريده هو سلسلة من الأسئلة الفنية الصارمة لتسجيل بعض النقاط، فما الغاية من كوني رئيساً تنفيذياً إذا لم أكن قادراً على طرح أسئلتني الخاصة بي؟ كانت مؤخرة هيئة الشركة تنتهي في الميدان - وكانت مشغولة بالنفاق إلى الرؤساء.

لم يكن المكتب التنفيذي في الشركة، بمن فيهم نائب الرئيس التابع لي الوحيدين في الرئاسة الذين تتلقى قصاصات كهذه، إذ يحشو القياديون رؤوسهم بالأسئلة استعداداً لكل اجتماع لمراجعة العمل.

عشرات الناس يدرسون ما أعتبره «كتباً ميتة» بصورة روتينية، ففي حياتي العملية كلها لم أشأ رؤية كتاب تخطيط قبل أن يقدمه لي الشخص، فقيمة هذه الجلسات عندي ليست في الكتب، بل هي في رؤوس القادمين إلى فيرفيلد وقلوبهم، كنت أريد الغوص في الأعماق إلى ما وراء الستائر إلى التفكير الذي يدور في أذهانهم، كنت أود رؤية لغة أجساد قادة العمل وعواطفهم التي يسكبونها في مناقشاتهم.

كان هناك مراجعات سلبية جداً، ومن الطقوس السنوية رحلة الربيع لمراجعات منتجات المواد في لويسفيل، إذ يرفع المصممون والمهندسون يافطات ومجسمات بالحجم الطبيعي، ها نحن من فيرفيلد سنلنا عن آرائنا في نماذج الثلجات والمدافئ والجلاليات المستقبلية.

لم أعرف أبداً كم من هذه النماذج يصل إلى مكان البيع العائد للمتعامل مع هذه السلع. لقد علمت أن بعض هذه النماذج المجسمة كان ينفذ عنها الغبار لأنها ظلت معروضة بضع سنوات، وعلمت كذلك أن التعليقات الواردة من فريق فيرفيلد، بمن فيهم أنا، لا قيمة لها، فهذا الطقس إذاً مضیعة لوقت كل فرد.

أردت أن أكسر دورة هذه العروض الروتينية، ولا بد من إلغاء الدور الهرمي في إجراء المراجعات والموافقات بصورة سلبية.

بعد جلسات التخطيط في أول صيف لي، حاولت خلق بيئة كنت أبحث عنها مع الهيئة عاملة معي، اعتقدت أن خير وسيلة لكسر الجليد هي أن يبتعد كل فرد عن الموقع مدة يومين. كنا نجد دائماً، في وظائفنا الأولى، وسيلة للتأكد من مزج العمل بجرعة من الغولف في مباريات من الدرجة الأولى، وفي أمكنة راقية مثل هاربر تاون (Harber Town)، وفي الكاسكيدز (Cascades) في هومستد (Homestead).

أصبحت عضواً في نادي غولف رائع اسمه لوريل فالي (laurel valley) خارج بيتسبيرغ (Pittsburgh). لذلك دعوت نحو 14 تنفيذياً إلى النادي في خريف عام 1981 لقضاء يومي استجمام، كانت المجموعة تضم رؤساء هيئات الموظفين العمليين وسبعة من رؤساء القطاعات التنفيذيين، كانت تلك أول محاولة حقيقية لي لتكوين مجموعة على صعيد القمة أسميناها فيما بعد المجلس التنفيذي للشركة (CEC - Corporate Executive Council).

من التنفيذيين الأربعة عشر شكلت مجموعة جوهرية من سبعة محامين أو ثمانية على الأقل وقعوا عقداً للعمل في البرنامج الجديد، كان ريغ محقاً عندما اختار جون بيرلينغيم وإد هود كنائبي رئيس، كانا متعاونين ولم ينسفا جهودي أبداً، رغم أنه كان لهما بعض التحفظات بشأن سرعة التغيير.

كانا، ضمن ثلاثتنا، يشكلان قوة معدلة، كما أن لاري بوسيدي الذي تعرفت عليه في لعبة كرة الطاولة قد جاء إلى فيرفيلد كرئيس تنفيذي للقطاعات في عام 1981 وأصبح رفيق الروح في العمل، كنا نشترك في كراهيتنا للروتين، كنت ألقى دعماً من أعلى موظفين هما المسؤول المالي الأول توم ثورسين (Tom Thorsen) ورئيس الموارد البشرية تيد لي فينو (Ted Le Vino).

كان توم زميلي من أيام بيتسفيلد، وكان ريغ قد اختاره قبل بضع سنوات ليأتي إلى فيرفيلد بوصفه المسؤول المالي الأول (CFO) كان يفهم ما يريد أن يفعل، وفي

حين أعتقد أن مهاجمته لي تفيدني، بقيت أحبه لصراحتة وذكائه. أما لي فينو فكان يمثل الجسر بين GE القديمة وGE الجديدة، وكان دعمه للعديد من المبادرات الأولى حيويًا.

كنت أعلم أن لديّ من التنفيذيين ما يكفي لبدء العملية حتى ولو لم يكن هؤلاء الأربعة عشر تنفيذياً يدعمونني تلك اللحظة دعماً كاملاً، ملأت في الصباح الأول في لوريل فالي غرفة المؤتمرات بسبورات فارغة، وكنت توافقاً لمعرفة آراء كل فرد، وقفت أمام الجمهور وشرعت بطرح الأسئلة حول الاستراتيجية رقم 1 والاستراتيجية رقم 2، وحول ما يحبونه في GE وما لا يحبونه فيها، وحول ما ينبغي تغييره بسرعة، قضينا الوقت نناقش جلسات التخطيط التي انتهت لتوها وكيف يمكن تحسينها، إن فتح حوار مفتوح أمر صعب، ولم يكن راغباً في إطلاق مثل هذا الحوار سوى الذين عملت معهم عن كثب، أما الآخرون فمعظمهم لم يرغبوا في أن يدلوا بأرائهم.

قضينا صبيحة ذلك اليوم بحضور نصف المجموعة.

وبعد مساء مرح قضيناه في لعبة الفولف واحتساء بعض الشراب على العشاء تحلحلت الأمور قليلاً وحضر الاجتماع آخرون، وكان اليوم التالي كالיום السابق، بل ربما بدأنا يومنا أبكر، ولم يكن الكثيرون يعرفون أين يقفون ولا ما الذي يتعاملون معه، فشل اليومان في التوصل إلى أي نوع من الإجماع على التغيير.

فكرت بأننا نحتاج إلى ثورة، وكان واضحاً أننا لن نحقق ذلك بمثل هذا الفريق. لقد بنيت ثقافة GE لزمان مختلف فيه مغزى وأهمية لبنية القيادة والسيطرة، وبسبب وجودي في الميدان كنت متحاملاً جداً على هيئة القيادة، إذ كنت أعتقد أنهم يمارسون ما يسمى «التجانس الظاهري» مبهجاً على السطح ويخفي تحته عدم ثقة وإزعاج وحشين، يبدو أن هذه العبارة تلخص كيفية سلوك البيروقراطية النموذجي، تراهم يبتسمون في وجهك ويتصيدون أخطاءك من وراء ظهرك.

وكانت الطبقات والمستويات التنظيمية شكلاً آخر من أشكال مخلفات الحجم، وضربت مثلاً للقياس ارتدائي كنزات كثيرة، والكنزات كالمستويات، إنها عازلة فعندما يخرج المرء ويرتدي أربع كنزات يصعب عليه معرفة ما إذا كان الجو بارداً.

وفي إحدى جولاتي المبكرة على المعامل في لين، ماساشوسيتس، حيث معمل المحركات النفاثة، أنهيت جولتي في غرفة المراحل مع مجموعة من عاملين الذين يعرفون كثيراً ممن نشأت وإياهم في سالم، وأثناء حديث عرضي عن الأيام الخوالي، علمت بالصدفة أن هناك أربعة مستويات إشراف إداري على تشغيل المراحل، فلم أصدق ذلك، إن ما اكتشفته بشأن هذه المستويات الإدارية يعد أمراً مضحكاً، فصرت استخدم هذه الحكاية في كل مناسبة.

ومن الأمثلة القياسية مقارنة المؤسسة بالبيت، طوابق البيت تمثل المستويات والجدران تمثل الحواجز الوظيفية، للحصول على أفضل ما يمكن من المؤسسة يجب نسف هذه الطوابق والجدران محدثاً فسحة مفتوحة حيث تتدفق الأفكار بحرية مستقلة عن المرتبة أو الوظيفة.

كان أي عمل كبير في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته يتألف من طبقات (مستويات) كثيرة يكتسي بكنزات كثيرة جداً، طوابق وجدران عديدة، يمكن رؤية أثر هذه المستويات بسهولة في عملية طلب تخصيص رأس المال، فعندما صرت رئيساً تنفيذياً لأول مرة، كان أي طلب للحصول على مبلغ كبير للإنفاق في مجال معين يحتاج إلى موافقة، فتتكوم على مكتبي رزمة أوراق من أجل الحصول على توقيع لشراء حواسيب بخمسين مليون دولار، وأحياناً تمهر الأوراق بستة عشر توقيعاً وتوقعي هو آخر توقيع مطلوب. فأني قيمة كنت أضيفها!!

نبذت تلك العملية ولم أوقع طلب موافقة على تخصيص مبلغ ما خلال ثمانين عشر سنة على الأقل، إذ منحت كل رئيس عمل التفويض نفسه الذي خولني إياه المجلس، وفي مطلع كل سنة، يعد العمل ميزانيته ويبين حاجته من المال، فتخصص له الدولارات المطلوبة من 50 مليون إلى مئات الملايين، وتغدو تحت تصرفهم وهم يقررون المبالغ التي ستنفقها سلطة الصرف، فالأقرب إلى العمل

يعرف العمل أكثر من غيره وأفضل، ويصبحون مسؤولين وعرضة للمحاسبة أكثر، وبالتالي تكون توصياتهم أكثر جدية إذا ما علموا أنه لن تتراكم فوق رؤوسهم حزمة من التواقيع.

لم أكن ألقى قنابل يدوية في تلك الأيام لنسف التقاليد والطقوس التي كنت أشعر أنها تعيقنا، في خريف عام 1981 التقيت شخصاً في وسط جمعية إلفون (El Fun) وهي نادٍ إداري داخلي في GE (كانت إلفون تفتقر إلى ميزانية كهربائية، مشتركة يستطيع أعضاؤها استثمارها). وكانت هذه الجمعية تشكل شبكة عاملة لأصحاب الرواتب المتأنقين من الموظفين. كما أن عضوية إلفون تعد معبراً طقسياً إلى الإدارة.

لم أكن أهتم كثيراً بما تفعله إلفون – إذ كنت أظن أنها تمثل قمة «التجانس الظاهري».

لقد تطورت إلى مجموعة نخبوية لأولئك الذين يريدون أن يشاهدتهم رؤسائهم ورؤساء رؤسائهم في لقاءات عشاء، لم أذكر أنني كنت أدفع رسوماً لأحضر بعض هذه اللقاءات في مطلع حياتي العملية، فإذا حضر أحد نواب رئيس الشركة فإن القاعة ستغص بالحاضرين، إذ يذهب كل واحد ليحظى برؤية هذا المسؤول مواجهة، أما إذا لم يكن للمتكلم أثر حقيقي على حياتهم العملية فإن الجمعية تجد صعوبة كبيرة في ملء قاعة صغيرة للاجتماعات.

وبوصفي رئيساً تنفيذياً جديداً، دُعيت لإلقاء كلمة أمام مؤتمر القيادة السنوي للمجموعة في خريف عام 1981، كان من المفروض أن يكون لقاء ظريفاً، لقاء أحاديث تشجيعية من المسؤول الجديد، حضرت إلى نادي لونغشور الريفي (Long Shore Country Club) في ويستبورت (Westport) في كونيتيكت حيث اجتمع زهاء مئة من قادة إلفون الذي قدموا من الأقسام المحلية كلها في الولايات المتحدة، نهضت وألقيت كلمة مازال أحد الأعضاء يذكرها ويصفها بأنها كالمخرز في العين.

«أشكركم إذ أتحتم لي فرصة التكلم، أودّ أن أكون صريحاً هذه الليلة وسأبدأ بما يجعلكم تفكرون في ما لديّ من تحفظات خطيرة بشأن مؤسستكم».

وصفت إلفون بأنها مؤسسة تتابع برنامج الأمس، وقلت لهم إنني لم أشهد لهم نشاطاً حديثاً.

وقلت لهم: «لا أجد قيمة لما تفعلون. فأنتم ناد اجتماعي وسياسي هرمي، لن أقول لكم ما ينبغي أن تفعلوه أو ما ينبغي أن تكونوا عليه، فهذا شأنكم، بل هي مهمتكم أن تجدوا لأنفسكم دوراً يضيفي عليكم وعلى شركة GE معنى وقيمة»..

وعندما أنهيت كلامي كان صمت صاعق يخيم على الجميع، حاولت أن ألطف الجو بتجولي حول البار (المشرب) بلا هدف لمدة ساعة، لم يكن أحد في مزاج الابتهاج.

وفي صبيحة اليوم التالي، ذهب أحد كبار المسؤولين لدينا وهو فرانك دويل (Frank Doyle) للقاء المجموعة كعادته في جلسة افتتاح العمل، كانت لديه هذه المرة مهمة حقيقية. كان عليه أن يلتقط بعض مفاصل كلمتي التي ألقيتها بالأمس، لقد اصطدم فرانك بالحقيقة فصحا، لقد شعروا وكأن قطاراً قد دهسهم. فتحدهام - كما تحديتهم الليلة الفاتئة - أن يغيروا.

وبعد شهر هتف لي رئيس إلفون، كال نيثامر (Cal Neithamer) وطلب مني أن نلتقي، فدعوت كال الذي كان مهندساً في قطاع النقل في إري (Erie) في بنسلفانيا، إلى غداء في فيرفيلد، فجاء مسلحاً بخرائط والأهم من ذلك أنه كان مهتماً بفكرة جديدة تتعلق بإلفون. كان حلمه أن يحول المؤسسة إلى جيش من المتطوعين من مجتمع GE، جاءت الفكرة عندما كان الرئيس ريغان (Reagan) يحث الناس على التطوع بوقتهم - أي إلى دخول المجالات التي يتقلص فيها دور الحكومة.

يا إلهي، أثارتنني رؤية كال!! لم أنس ذلك الغداء أبداً. وعلى الرغم من أن كال قد تقاعد قبل بضع سنين، فإنه مازال يتصل بي مرةً على الأقل في السنة،

يا له من عمل قام به هو ومن خلفه، تضم إلفون اليوم أكثر من 42000 عضو بمن فيهم المتقاعدون، يتطوعون بوقتهم وطاقاتهم في المجتمعات التي يوجد فيها مكاتب لشركة GE، كانوا يُدرِّسون برامج طلبة المدارس الثانوية التي حققت نتائج ملحوظة.

ففي مدرسة ايكين (Aiken) الثانوية، وهي مدرسة في مدينة داخلية في سينسيناتي (Cincinnati) والتي كان متطوعو GE يدرسونهم ويدربونهم ارتفعت نسبة المتخرجين المؤهلين للجامعة إلى أكثر من 50% في حين كانت في السنوات السابقة 10%، وكانت تطبق برامج مماثلة في مدارس في كل مكان مهم من الأمكنة التي يوجد فيها مجتمع من مجتمعات GE بما في ذلك البوكيرك (Albuquerque) وكليفلاند (Cleveland) ودورهام (Durham) وإري (Erie) وهاوستون (Houston) وريتشموند، وشينكتادي (Schenectady) وجاكرتا (Jakarta) وبانغالور (Bangalore) وبودابست (Budapest).

وعملوا كل ما يمكن، بدءاً من متنزهات للمباني، إلى الملاعب، إلى إصلاح مسجلات الأشرطة للمكفوفين، لم يستثن أحد اليوم من المؤسسة سواء كان الشخص عاملاً في معمل أو تنفيذي كبير، وأصبحت العضوية مشروطة فقط بالرغبة في العطاء، وبعد نحو عشرين سنة أصبحت المؤسسة التي أدت لها ظهري واحدة من أفضل المؤسسات ذات الصلة بـ GE. أحب هذه المؤسسة، ومن فيها، وما تعمل له، وما أنجزته.

لقد أصبح تحول إلفون الذاتي رمزاً مهماً، لقد كانت ما كنت أتطلع إليه تماماً، ليس كل ما رغبت في تغييره هو في الرئاسة، إذ مازال هناك فريق يثير الدهشة بعيداً عن مكتبي. قضيت معظم عام 1981 أراجع العمل مع فريق في الميدان – تماماً كما كنت أفعل خلال عشر سنوات، كان لدي شعور جيد تجاه تلك الشركة تقريباً وأردت التنقيب عن الآخرين.

سرعان ما وجدت أن البيروقراطية التي شهدتها في أعمال الأدوات وأجهزة التنوير لم تكن شيئاً بالمقارنة مع ما رايت في بعض عمليات GE الأخرى، وكلما كبر العمل قل انخراط عاملين فيه، فبدأً من سائقي الرافعات الشوكية في مصنع إلى المهندسين المُكدرسين في أقسام صغيرة في مهاجع، وكثير من عاملين لم يفعلوا شيئاً سوى التحرك من مكان إلى مكان.

كان من الصعب العثور على العاطفة، إذ كانت شينيكادي موطن أعمال عنفات الطاقة محبطة بوجه خاص، كانت رائدة أعمال شركة GE لفترة طويلة من الزمن، لدى حلولها محل أعمال الإضاءة والتنوير التي كانت أول عمل تنشئه الشركة هناك بوصفه لب الشركة. كان فيها تكنولوجيا عظيمة، وعنفات الغاز فيها كانت موضع حسد العالم، وكانت مهمة بحد ذاتها بما لها من مبيعات تقدر بمليوني دولار، وبما تستخدم من عاملين بلغ عددهم 26000، وأكثر من 20.000 في شينيكادي، نعم لقد بدت مهمة بالرغم من أن دخلها لم يتجاوز 61 مليون دولار.

كانت الطاقة تمثل ما ينبغي تغييره، ليس في ميدان التكنولوجيا أو في مجال المنتجات، بل في المواقف، كان الكثيرون من المديرين يعتبرون منصبهم مكافأة لهم على ما قدموه من خدمات للشركة، أي ذروة حياتهم العملية وليست فرصة جديدة، وهناك أيضاً مواقف الزبائن الذين يعتبرون أنفسهم محظوظين لتقديم طلبيات لآلياتهم الرائعة، إن طبيعة العمل ذات الدورة الطويلة ودورة حياة المنتجات والطلبات غير المنجزة المحسوبة بالسنين تشكل الافتقار إلى تسريع الخطى، والإثارة والنشاط.

قليلاً ما كنت أعلم بأنني سوف أتعثر، في زيارتي الميدانية هذه، بأعمال صغيرة نسبياً ومتعثرة لكنها ربما تكون ذا عون كبير، كان ذلك عملنا في المفاعلات النووية في سان جوسي (San Jose) في كاليفورنيا، كانت الطاقة النووية واحدة من ثلاثة مشاريع كبيرة لشركة GE في ستينات القرن العشرين، إضافة إلى الحواسيب ومحركات الطائرات، كان مجال المحركات قوياً بيد أن مجال الحواسيب قد تم بيعه، وكان عملنا النووي مضعماً بالأمل.

لم يخضع أي عمل للتغيير أكثر من صناعة الطاقة النووية في تلك اللحظة، فقبل سنتين فقط، في عام 1979، وضع حادث مفاعل ثري مايل أيلاند في بنسلفانيا نهاية لما يعد دعماً عاماً للطاقة النووية، فمؤسسات المنفعة عامة والحكومة كانت تعيد تقييمها لخططها الاستثمارية للمستقبل النووي، ومن المفارقات أن يغدو عمل GE هذا الذي كان واعداً ذات يوم مثلاً يحتذى لموضوع «الواقعية» الذي أتبناه.

كان الذين يعملون في سان جوسي من ألمع وأفضل أبناء ذلك الزمان، فلدى تخرجهم في خمسينات القرن العشرين وستيناته، كرسوا حياتهم لما تعد به الطاقة النووية، كان كل منهم بيل غيتس (Bill Gates) جيله يتوقع تغيير طريقة حياتنا وعملنا.

زرت في عام 1981 هذه المنشأة التي بلغت تكلفتها بليون دولار. وعرض لي فريق القيادة - أثناء لقاءات ومقابلات لمدة يومين - خطة وردية، افترضوا بموجبها أن نتلقى ثلاثة طلبات مفاعلات نووية سنوياً. وكان لديهم سجل متابعة رهيب في مطلع سبعينيات القرن العشرين، يظهر أنهم كانوا يبيعون ثلاثة مفاعلات إلى أربعة سنوياً، ورأوا أن كارثة ثري مايل أيلاند ليست سوى عشرة صغيرة في طريق العمل.

كانت وجهة نظرهم مخالفة تماماً للواقع، إذ لم يتلقوا أي طلب جديد خلال السنتين المنصرمتين، وتكبدوا خسائر بلغت 13 مليون دولار في عام 1980، وعلى الرغم من أنهم سيستعيدون ربحاً قليلاً في عام 1981 إلا أن قسم المفاعلات كان يسير نحو خسارة قدرها 27 مليون دولار.

أصغيت فترة قبل أن أقاطعهم بما قالوا عنه إنه قنبلة.

قلت لهم: «أيها الرجال، لن تتلقوا ثلاثة طلبات كل سنة، وأرى أنكم لن تتلقوا بعد الآن أي طلب نووي في الولايات المتحدة».

فصدموا، وناقشوني بما يتضمن المعنى التالي مع الافتقار إلى الحصافة والبراعة: «جاك، أنت فعلاً لا تفهم هذا العمل».

ربما كان ذلك صحيحاً، بيد أن لي نعمة عينين مفتوحتين غير متعبتين نشيπτين، لم أكرس حياتي لهذا العمل، أحببت عاطفتهم وحماسهم رغم أنني شعرت أنها تسير في اتجاه خاطئ.

كانت مناقشاتهم مليئة بالعواطف ولكنها خالية من الحقائق إلا قليلاً، وطلبت منهم أن يعيدوا إعداد الخطة على أساس أنهم لن يتلقوا من الولايات المتحدة أي طلب لمفاعل نووي.

فقلت لهم: «عليكم أن ترسموا كيف تحققون عملاً من بيع الوقود وخدمات المفاعلات إلى القاعدة المركبة».

كان لدى GE في ذلك الوقت 72 مفاعلاً نووياً في الخدمة، وكانت السلامة هي الشغل الشاغل للمديرين وواضعي الأنظمة الحكوميين، كان لزاماً علينا، كما كانت فرصتنا، أن نحافظ على هذه المفاعلات لتشتغل بأمان.

من الواضح أن لقاءنا لم يكن على مايرام، إذ ألقيت على أحلامهم سطل ماء بارد. لجؤوا في آخر اجتماعنا محبطين إلى أكثر المناقشات المفضلة في أي عمل «عندما يفشل كل شيء آخر» ماذا نفعل؟.

«إذا ما أسقطنا الطلبات من خطتنا فإنك ستقتل معنوياتنا، ولن نستطيع تحريك العمل وحشده عندما تعود الطلبات ترد إلينا».

لم تكن تلك المرة الأولى أو الأخيرة التي أسمع فيها فرق عمل يستخدمون هذا النقاش. فتعليهلم ذاك يقع ضمن فئة الذريعة التي غالباً ما كنت أسمعها في الأوقات العصيبة: «لقد جرمت الشحم كله، ووصلت إلى العظم، فإن جرمتنا أكثر تدمر العمل كله».

كلا التعليلين لا يجديان، كلاهما ضعيف، إذ تنزع الإدارة دائماً أن تقضم أصغر لقمة من التفاحة الثمينة، كان لابد أن يستمر المديرون بالتراجع المرة تلو المرة، وأن يقلصوا الميزانية أكثر بسبب تدهور الأسواق، وتُد هذا كله شكوكاً وعدم يقين لدى الموظفين، إنني لم أر قط عملاً تحطم وانتهى بسبب تقليص كلفته كثيراً، وبسرعة كبيرة.

وعندما تعود المياه إلى مجاريها وتشرق الأيام، كنت أرى فرق العمل يتحركون ويستنفرون بسرعة ويفيدون من الوضع.

ولحسن الحظ، كان رئيس هذا العمل، الدكتور روي بيتون (Dr. Roy Beaton) أكثر الفرسان واقعية في الغرفة، وقبل التحدي غير راغب فيه، غادرت دون أن أعرف ما سأحصل عليه، وجرت خلال الصيف مبادلات ساخنة أخرى عندما طلب الفريق أن يضع في خطته مفاعلاً أو مفاعلين بدلاً من ثلاثة، بقيت ملتزماً بعناد بعدم وضع أي مفاعل في الخطة، وبإعطاء تنمية الوقود والخدمات أقصى اهتمام.

وسجل لصالح الفريق أنه بحلول خريف عام 1981 – الذي ترأسه وارين برغيمان (Warren Bruggeman) خلفاً لبيتون المتقاعد – كان لديه خطة وأنه كان مستعداً لتطبيقها. قلصوا حجم الموظفين برواتب في أعمال المفاعلات من 2410 في عام 1980، إلى 160 بحلول عام 1985، وألغوا غالبية البنية التحتية للمفاعلات وركزوا فقط على الأبحاث والمفاعلات المتقدمة استعداداً ليوم تتغير فيه وجهة نظر العالم في المفاعلات، حقق ميدان الخدمات نجاحاً كبيراً، وكان دليلاً مبكراً على أن الخدمة يمكن أن تلعب دوراً هائلاً في مستقبل GE، وبنجاح قطاع الخدمات ازداد إجمالي الناتج النووي من 14 مليون دولار في عام 1981، إلى 78 مليون في عام 1982، ثم إلى 116 مليون في عام 1983.

وبعد عشرين سنة من ذلك اللقاء الأول، تلقى العمل طلبات لأربعة من مفاعلاتهم المتقدمة تكنولوجياً فقط، ولم يأت أي طلب منها من الولايات المتحدة، أنشأ الفريق عملاً مربحاً في قطاع الخدمات والوقود الذي كان يجني أموالاً كل

سنة، حافظت GE في ميدان المفاعلات النووية على التزاماتها بالقاعدة المقامة واستثمار المال باستمرار لدعم البحوث النووية المتقدمة.

كانت حكاية نجاحهم أحد مسببات النشوة والانتعاش لي في مطلع حياتي العملية كرئيس تنفيذي، ليس لذلك علاقة كبيرة بالاقتصاد، بل له علاقة قوية «بالإحساس» بالشركة التي كنت أبحث عنها، لم يكن الذين أداروا عملية التحول في القسم النووي نموذجاً مطابقاً لجاك ويلش، لم يكونوا شباباً، ولم يكن صوتهم عالياً، ولم يكونوا صداميين، لم يروا البيروقراطية عدواً، بل كانوا من عاملين العاديين السائرين في التيار عام لشركة GE.

تعد فرصة صنع أبطال من أناس لم يكونوا مرئيين واضحين لويلش إنجازاً كبيراً ومفاجئاً، كان ذلك رسالة مفادها أنه لا يستلزم الأمر وضع نموذج معين ليكون ناجحاً في شركة GE، بل يمكن للمرء أن يكون بطلاً بغض النظر عما يبدو أو كيف يتصرف، وكل ما على المرء فعله هو مواجهة الحقيقة ثم ينطلق بالعمل، كانت تلك الرسالة صفقة كبيرة حين لم يكن بعض عاملين في GE يدركون أين يقفون، أو فيما إذا كانت لديهم «الشجاعة» لإدارة الشركة.

استخدمت الحكاية النووية هذه مرّات ومرّات في السنوات القليلة الأولى من تسلمي منصب رئيس تنفيذي لأؤكد الحاجة الماسة إلى تدقيق الواقع، رويت هذه الحكاية للناس كافة. تبدو مواجهة الواقع أمراً سهلاً، ولكنها ليست كذلك، إذ وجدت من الصعوبة جعل الناس يرون الوضع كما هو في حينه وليس كما كان، أو كما يريدون له أن يكون.

كانت وصية أمي لي قبل سنوات عديدة «لا تخدع نفسك» مهمة لشركة GE كما هي مهمة لي.

في خطة العمل نسبة ضئيلة للمراهنة على الأمل، يمكن أن يستحوذ خداع الذات على الشركة كلها ويقود عاملين فيها إلى نتائج مضحكة.

وسواء كان العمل في الأدوات في أواخر سبعينيات القرن العشرين أو في المفاعلات النووية في مطلع ثمانينياته أو في الإنترنت والحاسوب عند منعطف القرن للدخول في القرن الواحد والعشرين، فإن مواجهة الناس للواقع تعد الخطوة الأولى نحو الحل النهائي.

عندما صرت رئيساً تنفيذياً في شركة GE ورثت أموراً كثيرة كبيرة، بيد أن مواجهة الواقع لم تكن من النقاط القوية في الشركة، بل إن «التجانس الظاهري» جعل الصراحة صعبة المنال، صرتُ محظوظاً؛ إذ إن التغييرات التي حصلت في أعمال المفاعلات النووية في إلفون زودتني بسلاح مهم لإظهار ما أريد أن تكون عليه شركة GE.

كنت أروي لهم حكاية تلك الأعمال وعاملين فيها مراراً وتكراراً لكل من يستمع إليّ من شركة GE وفي كل مناسبة، استخدمت تقنية سرد الحكايات طيلة العشرين سنة التالية لأنشر الأفكار في الشركة.

بدأ الناس، رويداً رويداً، يصغون إليّ.



الفصل الثامن

الرؤية المستقبلية

كانت المرة الأولى التي واجهت فيها محلي وول ستريت قبلة بوصفي رئيساً، كنت قد أمضيت ثمانية شهور في هذا المنصب عندما ذهبت إلى مدينة نيويورك في 8 ديسمبر 1981 لتسليم رسالتي الكبرى حول «GE الجديدة»، عملت جاهداً لإعداد الكلمة، وأعدت كتابتها مراراً، وكررت قراءتها عدة مرات، إذ أردتها بكل جوارحي أن تكون ضربة ساحقة.

كانت، في النتيجة، أول بيان علني لي حول الهدف الذي سأحققه لشركة GE إنها الرؤية المستقبلية، كما تعلم.

على أي حال، وصل المحللون وهم يتوقعون أن يسمعوا النتائج المالية والنجاحات التي حققتها الشركة خلال السنة، لقد توقعوا تحليلاً مفصلاً للأرقام المالية، ثم يدخلون هذه الأرقام في نماذجهم ويستخلصوا بسرعة تقديرات مكاسبنا عن قطاع العمل، كانوا يحبون هذه الممارسة، ولم أعطهم في كلمتي التي دامت عشرين دقيقة ما يريدون إلا القليل، ثم انتقلنا بسرعة إلى نقاش نوعي حول رؤيتي للشركة.

المكان الذي أعد لهذا اللقاء هو قاعة الرقص المزخرفة في فندق بيير (Pierre Hotel) في فيفث أفينيو (Fifth Avenue). وقد جاء عمال المسرح التابعين لشركة GE مسبقاً وعملوا في إعداد القاعة يوماً كاملاً، كررت ملاحظاتي أمام منصة الكلام ساعات قبل وصول المحللين، من الصعب أن نتخيل اليوم شكليات ذلك اللقاء بأكمله.

كانت رسالتي «الكبيرة» (انظر الملحق) في ذلك اليوم تهدف إلى وصف الربحين في المستقبل، ربما يكونون شركات «تسعى إلى النمو الصناعي الحقيقي والمشاركة فيه وتصر على أن تكون رقم واحد أو رقم اثنين في كل عمل ينخرطون فيه، ورقم واحد أو رقم اثنين في تقليص الكلفة إلى أدنى حد، وفي إنتاج طيف واسع من المنتجات العالمية النوعية سلعاً وخدمات، أما الإدارات والشركات التي لا تفعل ذلك في ثمانينيات القرن العشرين، والتي تتمسك بالخاسرين لأسباب واهية، فالتقاليد، والعواطف، وضعف الإدارة لن يكون لها وجود في تسعينيات القرن نفسه».

أن تكون الشركة رقم 1، أو رقم 2 ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو مطلب. فإن لبيناه تأكدنا بأن هذه الفكرة المركزية ستعطينا في نهاية العقد، مجموعة من الأعمال فريدة في العالم، تلك هي الرسالة الصعبة في ذلك اليوم.

وما إن دخلت حتى كنت قد أضعت قضايا «ناعمة» مثل الواقعية والنوعية والروعة و«العنصر الإنساني» (هل تصدق ذلك؟). ولنكون فائزين علينا أن نقرن فكرة رقم 1، أو رقم 2 المركزية الصعبة في أسواق النمو مع قيم «ناعمة» غير ملموسة للحصول على «الإحساس» بأننا سنحدد ثقافتنا الجديدة، وفي منتصف الحديث حصل انطباع لديّ بأنني لو تكلمت بالتدرج عن أطروحتي للدكتوراه لأثرت اهتماماً أكبر.

تابعت ولم أسمح لنظراتهم وحملقاتهم الفارغة أن تثبطني، وربما يبدو اليوم بعض ما قلته وكأنه كليشه (صيغة موحدة) مشتركة، والواقع إذا ما نظرت إلى ذلك الخطاب بعد سنوات فإنني لا أصدق كيف كان رسمياً.

إذ قلت: «علينا أن ننقذ إلى عقل كل فرد في الشركة بموقف، ويجو يتيح للناس، بل يشجعهم في واقع الأمر على رؤية الأمور كما هي، والتعامل معها بالطريقة اللازمة والمناسبة وليس بالطريقة التي يرغبونها. إن توطيد مفهوم

الواقعية هذا في الشركة كلها يعد شرطاً مسبقاً لتنفيذ الفكرة المركزية، وهي ضرورة أن نكون رقم 1، أو رقم 2 في كل ما نفعله، أو في كل ما نفعله بشأنه».

وتابعت القول إنه ينبغي أن تولد النوعية والتفوق جواً يشعر فيه الموظفون كلهم بالراحة والامتداد إلى خارج حدودهم، وبأنهم أفضل مما كانوا يتوقعون، سوف يغذي هذا العنصر الإنساني بيئة يتجرأ فيها الناس على تجريب أمور جديدة، حيث يطمئنون إلى معرفة أنه «لن يكون لهم سقف، أو مدى لانطلاقتهم أو سرعتهم سوى حدود إبداعهم واندفاعهم».

وبفضل تحقيق ذلك، ودمج الرسائل القياسية مع الرسائل اللينة، تغدو شركة GE مكاناً «أكثر شجاعة وإقداماً، وأكثر تكيفاً ورشاقة» من الشركات الأخرى التي لا يتعدى حجمها جزءاً من حجمنا، إننا لن نمو فقط مع إجمالي الناتج القومي الذي يعد هدفاً للكثير من الشركات الكبيرة في ذلك الوقت، بل ينبغي أن تكون شركة GE «قاطرة تجر إجمالي الناتج القومي، وليس مقطورة تتبعه».

وفي النهاية، أظهر رد الفعل بوضوح أن هذا الجمهور شعروا بريح ساخنة تهب عليهم أكثر من إحساسهم بمادة الموضوع، سمع أحد موظفينا أحد المحللين يئن قائلاً: «إننا لا نعرف عم يتحدث». غادرت قاعة الرقص وأنا مدرك بأنه لا بد من طريقة أفضل لرواية حكايتنا. استمتع وول ستريت، وتثاؤب، ارتفع سعر السهم 12 سنتاً. فكنت محظوظاً أن سعره لم يهبط.

كنت متأكداً من صحة الأفكار، لكنني لم أنفخ فيها الحياة. لم تكن سوى كلمات قرأها وجه جديد.

إن شكلية لقاءات محلي GE عالية البنية لم تخدم قضيتي، كل شيء كان مخططاً بالتفصيل حتى أمكنة الجلوس، كان المحللون يجلسون بأدب في مقاعدهم، وكان موظفو GE يتبخترون جيئةً وذهاباً في الممرات بين المقاعد يجمعون البطاقات التي كان المحللون يكتبون عليها الأسئلة، وكانت ترسل

البطاقات إلى ثلاثة آخرين من موظفي GE بمن فيهم المسؤول المالي الذي كان يجلس وراء طاولة طويلة في جانب القاعة، وكانت مهمة هؤلاء الثلاثة أن يغربلوا الأسئلة ويسقطوا منها الأسئلة المربكة والمثيرة للجدل أو القاسية التي يشعرون أن الرئيس لا يرغب في الإجابة عنها، أو لا يستطيع الإجابة عنها.

سألني ما تكس من البطاقات.

يا له من فرق بين ذلك اليوم ولقاءات GE اليوم، اليوم لا توجد بطاقات تكتب عليها أسئلة، إذ تستخدم الخرائط، ويمكنك أن تختار واحداً أو اثنين منهم دونما سؤال أو تحد، لدينا الآن مثال من أجل الغذاء الفكري كاللقاءات التي تعقد داخل شركة GE، صرنا أكثر ذكاء ومعرفة بما يدور في أذهان المستثمرين - وصار المحللون يحصلون على معلومات أفضل عن مظهر شركة GE واتجاهها الاستراتيجي.

أخفق أول اجتماع لي، ولكن كل ما فعلناه خلال العشرين سنة التالية حيث كنا نتقدم خطوتين ونتراجع خطوة، كان في اتجاه الرؤية التي أرسيت معالمها في ذلك اليوم، لقد ذلت الواقع القاسي لرقم 1، أو رقم 2 وناضلنا كالمجانين لإدخال ذلك «الإحساس» اللطيف إلى الشركة.

جاءت الفكرة المركزية من خبراتي السابقة في أعمال سيئة وأخرى جيدة، وتعززت بتفكير بيتر دراكر (Peter Drucker). إذ شرعت بقراءة كتاب بيتر في أواخر سبعينيات القرن العشرين، وعرفنا ريغ بعضنا ببعض أثناء انتقالنا إلى منصب رئيس تنفيذي، فإن كان هناك حكيم عبقري في الإدارة فهو بيتر، إذ كان يلقي بعض اللآلئ الفريدة في كتبه العديدة حول الإدارة.

جاء وضوح الرقم 1، أو الرقم 2 من سؤالين قاسيين جداً طرحهما دراكر: «إذا لم تكن قد دخلت العمل الذي تعمله الآن، فهل تدخله اليوم؟» وإذا كان الجواب «لا»، «فماذا تفعل بشأنه؟».

سؤالان بسيطان، ولكنهما كالأمر السهلة الكثيرة التي تكون في الوقت نفسه عميقة. كانا سؤالين جيدين بوجه خاص ليطرحا على شركة GE، كنا في أعمال مختلفة، وفي تلك الأيام، إن كنت في عمل مريح، فإن ذلك يعد سبباً كافياً للبقاء فيه، أما تغيير اللعبة، بأن تخرج من عمل منخفض الهامش والنمو، والانتقال إلى أعمال عالمية، عالية الهوامش والنمو، فلم يكن من الأولويات.

لم يدرك أي شخص في الشركة أو خارجها في ذلك الوقت أي أزمة، كانت GE أيقونة أمريكية، عاشر أكبر شركة حجماً ورأسماًل سوقياً، كان الهجوم الآسيوي قد أخذ يجتاح الصناعات الواحدة تلو الأخرى منذ سنوات عديدة: صناعة أجهزة الراديو، والكاميرات، والتلفازات، والفضولاد، والسفن، وأخيراً السيارات. وشهدنا ذلك في ميدان تصنيع أجهزة التلفاز كمنافسة عالمية، وخاصة من اليابان، التي أخذت تقضم أرباحنا. كان لدينا أعمال عديدة معرضة للخطر مثل الأدوات المنزلية والإلكترونيات المستهلكين.

ومع ذلك إذا ما عدت إلى عملنا في الأدوات المنزلية وتابعت صناعة الشوايات والمكاوي، ووجدت أن ذلك هو كل ما تعرفه وأنه مريح، فإن ذلك سيكفيك. حتى اليوم يجري بيننا مثل هذه الأحاديث المجنونة، إذ يقول الناس: «حسناً طالما تحقق ربحاً، فأين الخطأ؟».

في بعض الحالات توجد أخطاء كثيرة، فإذا كان العمل يسير بدون حل تنافسي بعيد المدى، فإن توقفه وانتهائه يصبح مسألة وقت.

لقد اجتازت استراتيجية الرقم 1، أو الرقم 2، «أصلح، بَح، أو أغلق» اختبار البساطة. فقد بحثها عاملون وفهموها ووافق عليها أغلبيةهم فكرياً، وعندما يأتي الأمر إلى التطبيق فإن إيجاد الرابطة العاطفية يغدو أكثر صعوبة، ليس لدى أولئك عاملين في عمل من الواضح أنه رقم 1 أي مشكلة، وفي عمل ليس فيه قادة يشعر عاملون بضغط هائل، إذ عليهم مواجهة ضرورة إنجاز العمل بسرعة، وإلا فإن شخصاً جديداً في فيرفيلد ربما يسبقهم ويروج لمنتجه.

كررت رسالة الرقم 1، أو الرقم 2، كغيرها من الأهداف أو المبادرات التي نطلقها، حتى كدت أتقيأ كلماتها، حاولت الترويج للحالات العاطفية والفكرية من أجل القيام بها، وكان ينبغي أن ترى المؤسسة كل عمل إداري متوائماً مع الرؤية.

لاستراتيجية رقم 1، ورقم 2 حدود كغالبية الرؤى.

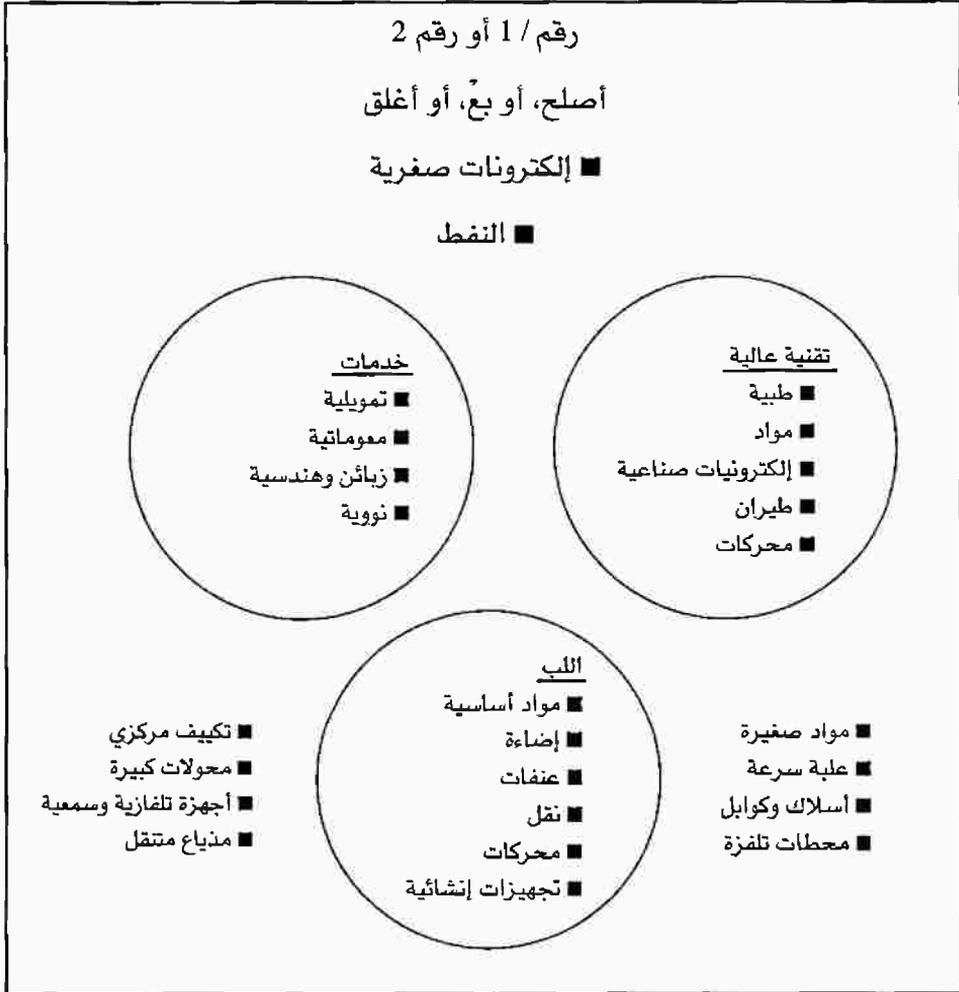
من الواضح أن بعض الأعمال قد تحولت إلى سلع بصورة كبيرة لدرجة أن مواقع القيادة لا تعود تقدم لك ميزة تنافسية، وإن قدمت تكون في الحد الأدنى، فإذا كنا رقم 1 في الشوايات أو المكاوي الكهربائية، مثلاً، فإن ذلك يعطينا ميزة قليلة حيث لا يكون لدينا سلطة تسعير، وحيث نواجه واردات منخفضة التكاليف.

هناك أسواق بكثير من تريليونات الدولارات كالخدمات المالية التي تغطي المحيط، إن عدم كونك، في تلك الحالات، رقم 1، أو رقم 2، يعد أقل حرجاً طالما أنك قوي في بيئتك الملائمة (بيئة المنتج أو الإقليم).

كانت الرؤية بسيطة، ولكن ما زال لدي وقت رائع لإيصالها إلى كل وحدات العمل الاستراتيجي الاثنتين والأربعين في شركة GE، مازلت أفكر في كيفية إنجاز ذلك بصورة أفضل، ومن الغريب جداً أنني وجدت جواباً على منديل كان تحت كأس المشروب في يناير من عام 1983.

كنت أجنن الآخرين بتخطيط أفكاري على الورق في أي وقت وفي أي مكان. وهذه المرة، بينما كنت أحاول شرح رؤيتي لزوجتي كارولين في مطعم غيتس (Gates) في نيوكنغان (New Canaan)، أخرجت قلماً ذا رأس لبادية وحبراً أسود وشرعت أرسم على المنديل الذي كان تحت مشروبي. رسمت ثلاث دوائر وقسمت أعمالنا إلى واحدة من فئات ثلاث: التصنيع الجوهري، والتكنولوجيا، والخدمات، وفي داخل الدائرة الجوهريّة، مثلاً، وضعت الإضاءة، والمواد الكبرى، والمحركات، والعنفات، والنقل والمواصلات، وتجهيزات المقاولين.

وقلت لكارولين إن أي عمل خارج الدوائر، فإننا نصلحه أو نبيعه، أو نغلقه. هذه الأعمال هي: عاملون الهامشيون، أو الأسواق المنخفضة النمو، وخلال الأسبوعين التاليين وسعت هذا المخطط وملأته بمزيد من التفاصيل مع فريقي (انظر الرسم أدناه).



كانت الخارطة مقنعة، إذ وجدت الأداة المفهوماتية البسيطة اللازمة لإيصال رؤية رقم 1، أو رقم 2 وتطبيقها، بدأت استخدمها في كل مكان وأخيراً وضعت مجلة فوربس (Forbes) معالمها في حكاية غلاف عن GE في مارس من عام 1984.

فيما يخص عاملين داخل الدوائر منحتهم الخارطة إحساساً بالأمن والكبرياء، ولكنها أثارت ألواناً من الجحيم في المؤسسات الموضوعه خارج الدوائر خاصة في العمليات التي كانت في صميم شركة GE القديمة بما في ذلك مكيفات الهواء المركزية، والأدوات المنزلية وتصنيع التلفزيونات، والمنتجات السمعية، وأشباه الموصلات، وطبعاً انزعج عاملون في الأعمال الواقعة في نطاق «أصلح، أو بيع، أو أغلق» هذه.

لقد غضبوا وشعروا أنهم خُدلوا، سأل بعضهم «هل أنا في مستعمرة جدام؟ ليس هذا ما كنت أود أن أصبح عليه بالتحاق في شركة GE». وشكا قادة العمال وحكام المدينة، فتبين أن هذه الخارطة أصبحت قضية أكبر مما توقعت، كنت أعلم أنها أمر لا بد من فهمه والتعامل معه.

ولدت استراتيجية رقم 1، أو رقم 2، أعمالاً كثيرة معظمها صغيرة. بعنا 17 خط أعمال وإنتاج لقاء أكثر من 500 مليون دولار بقليل، وأنجزنا 118 صفقة أخرى بما في ذلك عمليات ضم، ومشاريع مشتركة، واستثمارات الأقلية، منفقين في ذلك بليون دولار. لم تكن هذه سوى أموراً ضئيلة، ولكن الإحساس بمغزى هذه الحركة العنيفة سرى في الشركة كلها، وخاصة في مبيعات المكيفات المركزية.

إن عمل المكيفات المركزية في معامِل ثلاثة يضم 2300 عامل، لم يكن من أعمال GE الكبيرة، ولم يكن مربحاً جداً، لقد أثارت مبيعاتها إلى شركة ترين (Trane) في أواسط عام 1982 بمبلغ 135 مليون دولار الدهشة لأن تصنيع المكيفات كان في صميم أعمال شركتنا. كانت قسماً في عملياتنا الكبرى في الأدوات المنزلية في لويسفيل، ومع ذلك كانت حصتها في السوق ضئيلة (10%) بالمقارنة مع بقية أعمال الأدوات التابعة لشركة GE.

كرهت العمل الذي تسلمته لأول مرة كتنفيذي للقطاعات، شعرت أن ليس له سيطرة على مصيره، إذ تباع المنتج الذي يحمل علامة GE إلى موزع محلي مثل آس بلمبينغ (Ace Plumbing). فيركبونها بمطارقهم ومفكاتهم وينصرفون تاركين

مكيفات الهواء الممهورة بعلامة GE وراءهم، أما كيف ركبت شركة (Ace) منتجاتنا وكيف خدمت الزبائن فإن ذلك كله ينعكس على شركة GE فكانت تصلنا دائماً شكاوى من الزبائن لا علاقة لنا بها، فشوهت سمعتنا بسبب عدم سيطرتنا عليها. وبسبب حصتنا المتدنية في السوق كان لمنافسينا موزعون أفضل ومتعهدون مستقلون، وفيما يتعلق بـ GE كان هذا العمل معاباً، ولا يعرف هذا العيب برد الفعل الذي نلقاه عندما نبيع المنتج. ولكنه هزّ لوسفيل حقاً.

لقد عزز بيع مكيفات الهواء إلى شركة ترين (Trane) تفكيرى بأن العملية الضعيفة في عمل أقوى يسفر عن تعادل للطرفين، لا غالب ولا مغلوب، كانت شركة ترين رائدة السوق. بهذا البيع أصبح عاملون في مكيفات الهواء لدينا جزءاً من الفريق الرابع، وبعد شهر من البيع، وردني هاتف يؤكد تفكيرى، اتصلت بمدير عام عملنا السابق، ستان غورسكي (Stan Gorski) الذي التحق بشركة ترين مع الأموال المستثمرة.

سألته: «كيف تسيّر الأمور يا ستان؟».

فأجاب: «أحبه كثيراً، يا جاك. عندما أنهض في الصباح وأتي إلى العمل، أجد رئيسي يفكر في المكيفات طيلة النهار، إنه يحب مكيفات الهواء، يعتقد أنها رائعة، وفي كل مرة اتصل بك هاتفياً، يكون الاتصال حول شكوى لزيون أو حول حدودي في الريح والأسعار، أنت تكره المكيفات، إننا اليوم جميعاً رابحون يا جاك، ونشعر كلنا بذلك. كنت أنا اليتيم في لوسفيل».

فأقول له قبل أن أنهى المكالمة: «ستان، لقد أسعدتني».

ساعدتني تعليقات تان، في خضم الهجمات النقدية القادمة، على تعزيز تصميمي لتنفيذ استراتيجيتي رقم 1، أو رقم 2 مهما يكون الأمر، كما وطدت صفقة المكيفات مبدأً أساسياً آخر. إذ استخدمنا مبلغ الـ 135 مليون دولار ثمن الصفقة لتسديد نفقات إعادة بناء أعمال أخرى.

عومل كل عمل بعناه بالطريقة ذاتها، فلم نضع تلك المكاسب كدخل إضافي، بل نستخدمها لتحسين تنافسية الشركة، وفي غضون عشرين سنة لم نسمح لأنفسنا أو لأي من أعمالنا ولو لمرة واحدة باستخدام مهمات إعادة البناء ذريعة للتخلي عن التزامنا بتحقيق الربح. دفعنا لقاء ذلك كل ما نريد دون الاعتماد على غيرنا.

منذ اليوم الذي كتبت فيه إلى ريغ حول مؤهلاتي لمنصب رئيس تنفيذي، تبنت أن يكون «نمو الكسب المستمر» موضوعي الخاص، ولحسن الحظ، لدينا عدد من الأعمال القوية والمتنوعة التي يمكن أن ينفذ المرء وعده فيها، إننا ندير أعمالاً، وليس مكاسباً.

فعندما بعنا أعمال تكييف الهواء وحققنا ربحاً حسابياً ونقدياً، منحنا ذلك مرونة لإعادة استثمار هذا المبلغ في عمل آخر وفي تثبيت عمل آخر، ذلك ما يتوقعه منا المساهمون، وما دفعوا لنا من أجله.

إنني أشبه تعاملنا مع هذه المكاسب بإصلاح البيت، فعندما لا يكون لديك مال لإصلاح السقف، تضع سطلاً تحت الدّلف ليجمع النقاط المتسربة من السقف، وعندما يتوافر لديك المال في ميزانيتك، فإنك تصلح مكان الدّلف، ذلك ما فعلناه في GE بشأن كثير من المال النقدي الناجم عن إلغاء الاستثمار في عمل معين، كنا نتصرف لتعزيز أعمالنا على المدى البعيد.

يوجه إلينا نقد بين الفينة والأخرى يتحدانا كيف أنجزنا «نمو مكاسبنا المستمر». فقد رأى أحد رافعي التقارير لدينا أنه إذا اتخذنا قراراً بإغلاق عمل في قطاع، وأخذنا مكاسبنا لبيع عمل آخر في القطاع التالي، فإن مكاسبنا لن تكون ثابتة ومستمرة.

دوه!!! وظيفتنا هي أن نصلح الدّلف عندما نحصل على المال.

فإن لم نفعل ذلك، فإنك لن تدير شيئاً، وإن تتبعت المال النقدي، وفي هذه الحالة المال النقدي لـ GE، فإنك ترى ما الذي يحدث في الشركة، إن تدوين الحسابات لا يولد مالاً، بل إن الإدارة هي التي تولد المال.

لقد كان خروجنا من أعمال المكيفات شرارة أشعلت حريقاً كبيراً، ولن أحصرها مبدئياً في لويسفيل، أما شراء أوتاه إنترناشيونال فيما بعد، فكان يشكل موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة لي، إذ كان ربح قد اشترى هذا العمل بمبلغ 2.3 بليون دولار في عام 1977. وكان ذلك أكبر ضم حصل في تاريخ أمريكا، بالنسبة لربح، و GE، ولأمريكا كلها.

كانت أوتا مريحة جداً، وشركة من الدرجة الأولى تحصل على دخلها من بيع الفحم لصناعة الفولاذ اليابانية، وكان لديها شركة غاز وبنفط أمريكية صغيرة، واحتياطي مثبت كبير من النحاس في تشيلي، لم يستثمر بعد. اشترى ربح الشركة حماية من التضخم الهائل الذي حصل في سبعينيات القرن العشرين.

أما أنا فكنت أرى أن هذه الصفقة لا تتلاءم مع هدف نمو الدخل المستمر، خاصة مع انخفاض حدة التضخم، فمكاسبها على هيئة دفعات تصطدم مع هدفي في جعل كل شخص يشعر بإسهامه الفردي وقيمه.

كانت GE تجني مالها كل ربع سنة بفضل جمع أموالها النقدية من كل زاوية في العالم نكلة نكلة (فلساً فلساً، أو سنتاً سنتاً،.... الخ). إذ يدخل في الحساب إسهام كل شخص كل يوم، ويوصفي رئيساً تنفيذياً للقطاعات ونائباً للرئيس كنت أجلس في الاجتماعات مع أقراني أصغي لما يقال لنا جميعاً حول جهودنا الشجاعة في حشد الأرقام الربعية أو السنوية، ثم يقف التنفيذي المسؤول عن أوتاه ويغمر تلك الإسهامات بطريقة أو بأخرى دون أن يدري.

فيقول: «كان عندنا إضراب في منجم الفحم، لذلك سينخفض مشروع ربحنا بمقدار 50 مليون دولار». فنحلق كلنا غير مصدقين هذا الرقم. أو يأتي إلى الاجتماع ويقول بكل بساطة: «ارتفع سعر الفحم عشر دولارات، لذلك سنجني فوق ما خططنا من ربح 50 مليون دولار سنضعها في محصلة النقود». وكانت أوتاه تنزع بأي وسيلة إلى أن تجعل إسهاماتنا «نكلة نكلة» تبدو غير مجدية.

شعرت أن الطبيعة الدورية لعمل أوتاه يجعل هدفتنا لتحقيق مكاسب مستمرة مستحيلًا، لم أكن أحب عمل الموارد الطبيعية حيث كنت أشعر أن الأحداث غالباً ما تكون خارج سيطرتنا، أو، كما هو الحال في مسألة النفط، كنت أشعر أن سلوك المركز يقلص عبقرية الفرد.

ولكوني حيادياً، أعتقد أن ضم دويون (Dupont) التابعة لكونوكو (Conoco) في عام 1981 له الأثر نفسه، إذ تم شراء كونوكو كذلك كحماية من تضخم الموارد الطبيعية (النفط). ولكنها كانت كبيرة جداً بحيث تفقد أي معنى لجهود الأفراد في وحدات دويون العديدة، كان أحد أصدقائي من خريجي إلينوي قد التحق بشركة دويون، سمعت منهم ومن غيرهم ممن أعرفهم في قطاع البلاستيك العائد لدويون كيف يكون إضعاف زخم مكاسب كونوكو شخصياً بالنسبة لهم، وأخيراً انفصلت دويون عن كونوكو في عام 1998.

إن أعمال الموارد الطبيعية تخص شركات الموارد الطبيعية.

رغم مشاعري تجاه أوتاه، كنت متردداً في حل أكبر صفقة أنجزها ريغ قبل أربع سنوات، فأنا مدين له بكل شيء، لم أشأ أن أظهر عرضاً يبين الأساس المنطقي للبيع. تابعت الموضوع باتصال هاتفى طالباً منه أن يفكر في الأمر. كنت اتصل بريغ كثيراً عبر السنين، فلم أفعل شيئاً كبيراً دون إعلامه - رغم أنه ترك المجلس يوم صرت رئيساً.

بعد بضعة أيام من حديثنا الهاتفي حول أوتاه، اتصل ريغ، وبعد استجواب قاس لي، دعمني في مطلبي، والواقع أنه لم يشكك في قراراتي التي اتخذها داخل الشركة أو خارجها أبداً خلال أكثر من عشرين سنة.

وفي غضون سنة من تسلمي منصب رئيس تنفيذي، التقيت سراً في والدورف تاورز نيويورك (New York's Waldorf Towers) بهيو ليدكي (Hugh Liedike) الرئيس التنفيذي لبنزاويل (Pennzoil) عرضت عليه بيع أوتاه، نظر إلى العرض فترة

من الزمن ثم قرر أن ذلك لا يناسبه. كان لديه سمكة أكبر ليقليها - وسعى أخيراً وراء جيتي أويل (Getty Oil) وخاض معركة علنية حولها مع تكساكو (Texaco).

تحدثت مع مشترين محتملين أمريكيين آخرين، ولكني لم ألق اهتماماً كبيراً.

ولحسن الحظ، كان لدى نائب الرئيس التابع لي، جون بيرلينغيم، فكرة أفضل. فقد وجد من يعتبره أفضل مشتر استراتيجي لأوتاه، هي شركة بروكن هيل بروبريتاري (Broken Hill Proprietary (BHP) Co.) إذ تبدو هذه الشركة التي مقرها في استراليا والمهتمة بالموارد الطبيعية هي الأنسب لهذه الصفقة، اتصلت جون بالشركة وأبدت الشركة اهتماماً مبدئياً. ثم شكل فريقاً يضمه، وفرانك دويل، وصديقه القديم باولو فريسكو، يقوم جون وفرانك بوضع استراتيجية البحث في الغرفة الخلفية، في حين يقوم باولو الذي استدعي للعودة من أوروبا من أجل هذه المهمة بالمفاوضات المباشرة.

استمرت المباحثات مع BHP عدة شهور يعقدها حجم الصفقة وجغرافيتها، إذ كان مقر رئاسة أوتاه في سان فرانسيسكو وموجوداتها موزعة في مختلف أنحاء العالم، ومقر BHP كان في ميلبورن، وبعد الصعود والهبوط المؤلفين في أي صفقة كبيرة، توصل الفريقان إلى رسالة نوايا محددة في منتصف شهر ديسمبر من عام 1982.

شعرنا جميعاً بالنشوة، فالممتلكات هائلة والسعر مرتفع، ولا يوجد من يستطيع شراءها إلا القليل، ويُعد البيع صفقة هائلة لنا ومناسباً لاستراتيجيتنا تماماً، وكان الشراء مفيداً لشركة BHP وأحدث فيها الانطباع نفسه، وكان لابد من رفع خطة هذه الصفقة إلى المديرين للموافقة عليها في اجتماع المجلس العادي في ديسمبر.

في مساء يوم الخميس السابق لتلك الجلسة، اجتمع كبار موظفي الشركة ومديرو GE في فندق بارك لين (Park Lane Hotel) في نيويورك لتناول ما أصبح يعرف بعشاء عيد الميلاد السنوي، والمشاركة في حفل راقص، كنت قد شرعت

بالدعوة إلى مثل هذه اللقاءات الاجتماعية قبل سنة لأقرب بين الإدارة والمجلس، كان كل منا منفوخاً هذه المرة بسبب الصفقة، وفي حوالي الساعة الحادية عشر ليلاً لاحظت أحد أعضاء هيئة الموظفين يأخذ بيد جون بيرلينغيم ويرافقه إلى خارج حلبة الرقص، وعندما عاد جون بوجهه المألوف بخلوه من التعابير بعد نصف ساعة، رأيت أنه كان مهزوزاً بوضوح، ولكنه مازال هادئاً.

وكان أهدأ مما توقعت عندما جاء إلى طاولتي ليحيطني بالنبا السيء:

قال: «جاك، انتهت الصفقة، تلقيت هاتفاً من باولو يقول إن شركة BHP اتصلت به قبل قليل لتقول إن مجلس إدارتها لم يستطع إنجاز الصفقة، فهو غير قادر على تمويلها».

أصبت بالهلع، إذ كنت معتمداً على هذه الصفقة، فكانت في نظري أول خطوة كبيرة على الطريق الاستراتيجي الذي رسمته، ولدى استمرار الفرقة بالعزف شعرت أن ذلك كله يقذف في وجهي، بقيت وكارولين حتى نهاية الحفل، قبل رجوعنا إلى الجناح المخصص لي ولزوجتي، وسي كاثكارت (Si Cathcart) وزوجته في فندق وولدروف (Waldrof).

سرعان ما غدا سي موثوقاً تماماً لدى المجلس، سهرت حتى الثالثة صباحاً أتحدث عن كل البدائل، كنا نجهل كل شيء، وليس لدينا ما يساعدنا من تفاصيل الخطأ الذي حدث، كانت معنوياتي تلك الليلة في أدنى مستوياتها وكان على سي أن يصغي إليّ وأنا أتحدث بصورة مفككة وغير مترابطة في الساعات الأولى من الصباح.

وفي صبيحة اليوم التالي أحطت وبيرلينغيم المديرين كلهم بالخبر، لقد أصيبوا جميعاً بخيبة أمل، ولكنهم شجعونا على إعادة الصفقة إلى مسارها، وعندما عدت إلى غرفتي في الفندق مساء يوم الجمعة، وجدت على سريري دمية على هيئة دب أصبغه في فمه، وربط رسالة بالدب الذي اشترته زوجته صباح ذلك اليوم يقول فيها: «لا تجعل ما حدث يفت في عضدك، لا بد وأن تجد حلاً».

وبما أنه لم يمض على وجودي في هذا المنصب أكثر من 21 شهراً، لم أكن متأكداً إن كنت قد أضعت فرصة كبيرة، أصابت رسالة جون الهدف تماماً، إنها واحدة من المرات العديدة التي كان لي فيها خير عون، لم يكن وحده - لقد حظيت بدعم لا يصدق من مجلس الإدارة في أكثر من هذه المناسبة.

عاد الفريق المؤلف من بيرلنغيم ودويل وفريسكو، بعد عيد الميلاد ليعملوا على إنجاز الصفقة، لقد عالجوا المعوقات المالية لشركة BHP عن طريق عرض يخرج العمل من أوتاه، بما في ذلك شركة إنتاج الغاز والنفط، لاد بيتروليوم (Ladd Petroleum) فجعل هذا العرض مقبولاً لدى بروكن هيل، فاشترت الشركة ما تبقى من فروع أوتاه لقاء 2.4 بليون دولار نقداً قبل نهاية الربع الثاني من عام 1984، استغرقت عملية الحصول على الموافقات الحكومية سنة كاملة، وبعد ست سنوات في عام 1990، بعنا آخر قطعة، وهي لاد، لقاء 515 مليون دولار.

وبفضل إنهاء استثمار مكيفات الهواء، والآن شعرت أوتاه بالارتياح بشأن استراتيجيتنا وتطبيقها، وربما كنت مبتهجا أكثر من اللازم، إن صفقة المكيفات أزعجت فقط عاملين في مجال الأدوات الكبيرة حيث كان ذلك المجال هو صلب الصفقة، لم تحدث صفقة أوتاه أدنى أثر، إذ كنا استلمنا الشركة فترة قصيرة ولم تصبح يوماً جزءاً من GE.

والنقلة الثانية وهي - بيع أعمال الأدوات المنزلية في GE - ستثبت أنها أمر مختلف.

لقد أشرفت على عمليات الأدوات المنزلية نحو ست سنوات، وكنت أعتقد أنها عمل رهيب، فمكاوي البخار، والشوايات، ومجففات الشعر والخلاطات لم تكن منتجات مثيرة جداً. أذكر «آلة تقشير كهربائية» وهي جهاز يجعل تقشير البطاطا أسهل بكثير، واعتبرت ذلك تقدماً مفاجئاً.

ليس ما نحتاجه هو «التكنولوجيا المسروقة والشائعة».

لم تكن هذه المنتجات لشركة GE الجديدة، وكنا فريسة سهلة للواردات الآسيوية، كان صناع هذه الصناعة في البداية أمريكيين، وأصيبوا بطاعون المصانع العالية التكاليف، كان للعمل هذا حواجز منخفضة يمكن عبورها، وكان بائعو المفرق يضعفون الولاء لأي صنف موجود.

فوضعت هذه الصناعة خارج الدوائر الثلاث. إذ كنت أرى أن بيع هذا العمل لا يتطلب ذكاءً خارقاً، كنت أرى أننا لا نخسر شيئاً، بل ربما يضع حصة أخرى في الأساس لاستراتيجيتنا رقم 1، أو رقم 2. ويبدو أن شركة بلاك و دكر (Black & Decker) قد سمعت برأينا في الأدوات المنزلية وقررت إدخالها في عملها، كانت الشركة تفاخر بصنف قوي للمستهلكين لأدوات الطاقة، وكان لها موقع قوي في أوروبا حيث لا إسهام لنا في هذا المجال، أرادت قيادة الشركة أن تغامر في التوسع في مجال جديد واستهدفت الأدوات المنزلية.

وفي نوفمبر من عام 1983 تلقيت مكالمة هاتفية من بيت بيترسون (Pete Peter-son)، أحد مديري B&D، ومصرفي استثماري التقية في مناسبات عديدة.

وسألني: «هل أنتم مهتمون ببيع عمل الأدوات المنزلية؟».

فقلت: «وأي سؤال هذا الذي تطرحه؟»

لعبنا بضع دقائق لعبة القط والفأر إلى أن قال بيترسون إنه يتصل باسم رئيس شركة بلاك و دكر والرئيس التنفيذي فيها، لاري فارلي (Larry Farley).

فقلت: «حسناً، ماذا بوسعي أن أفعل من أجلك، إن كنت جاداً؟»

فقال: «لديك ميزان خيارات من واحد إلى خمسة، أولاً هو أنك لن تباع هذا العمل أبداً، وثانياً هو أنك تباعه لقاء شيك كبير، وثالثاً هو أنك تباعه لقاء سعر عادل، ثم سألني: فأين تقف من هذه الخيارات؟»

فقلت له: «إن عملنا الكبير في مجال الأدوات المنزلية يقع بين واحد واثنين، أما عملنا الصغير في هذا المجال فهو الخيار الثالث.»

فقال بيت: «حسناً، ذلك ما نحن مهتمون به».

وفي غضون يومين، في 18 نوفمبر، كنت أجلس وبيت ولاري في مكاتب GE في نيويورك في شارع 570 لكسنغتون أفينيو (570 Lexington Avenue). طرح لاري قائمة طويلة من الأسئلة وأجبت على معظمها، ثم سألت بيت مباشرة عما أطلبه لقاء هذا العمل.

فقلت: «ليس أقل من 300 مليون دولار ولو بنس واحد، وإلا فإن مدير عام العمل بوب رأيت (Bob Wright) لا يوافق على الصفقة».

وكنت في ذلك الوقت قد أغريت بوب وأعدته إلى GE من عمله في كوكس كابل (Cox Cable) ووضعتة مسؤولاً عن الأدوات المنزلية، فلم أشأ خسارته ثانية، رأيت بوب في اليوم التالي وحددت معه موعداً للحديث وقلت له: «لا تقلق، سأجد لك وظيفة أفضل بسرعة».

لم يمض وقت طويل حتى اتصل لاري وبيت اللذان وافقا على التقدم إلى الخطوة التالية، وعندما يجري العمل الجاد المستحق فإن الجدل الداخلي يدور حول الصفقة المعلقة. ادعى التقليديون في شركة GE أن الشركة تريح كثيراً من وجود اسمنا وشعارنا على منتجات الأدوات المنزلية هذه، فأعدنا دراسة سريعة تبين عكس ذلك، فرأي المستهلكين في مجعد الشعر أو المكواة كان حسناً ولكنه لبس بذى قيمة للشركة، ومن ناحية أخرى، مازالت الأدوات الكبيرة في ذلك الوقت، وحتى الآن، تثمن عالياً عند المستهلكين.

سارت المفاوضات بسهولة، فكلنا نثق ببعضنا ونريد أن تتم الصفقة، وكلما ظهرت قضية في المفاوضات نحلها بسهولة، لم تكن تلك هي المرة الأخيرة. التي كانت فيها صراحة بيت وتكامل شخصيته العالي مهمين لي، وفي غضون بضعة أسابيع من أول اتصال هاتفي بعنا أعمال الأدوات المنزلية.

لقد غطى سير المفاوضات لبيع الأدوات المنزلية بيسر وسهولة على الاضطراب الذي أثير داخل أقسام كثيرة من شركة GE، إذ انزعج عاملون في الأعمال التقليدية، إن بيع أوتاه وسحب استثمار بقيمة 300 مليون دولار لم يثر أي استهجان، أما بيع عمل الأدوات المنزلية ذي التكنولوجيا المنخفضة والانعطاف السهل، والذي قيمته 300 مليون دولار فقد أثار زوبعة من الاعتراضات التي لا تصدق، ووصلتني أول هبة من رسائل الغضب من الموظفين.

ولو كان البريد الإلكتروني موجوداً حينذاك لآزدهمت مخدمات الشركة كلها، وكانت الرسائل كلها تدور حول السؤال التالي: «كيف يمكن أن نكون GE ولا نضع مكايي ولا شوايات؟» أو «أي نوع من الأشخاص أنت؟ فإن كنت تفعل ذلك، فمن الواضح أنك ستفعل أي شيء!!».

لم تكن الإشاعة بشأن مبردات الماء جيدة.

وسوف يظهر المزيد مما يسترعي الانتباه:



الفصل التاسع

السنوات النيوترونية

لم يكن المرء بحاجة، في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، إلى أن يكون في خضم أعمال شركة GE ذات المبيعات الصاعدة لتتساءل مستغرباً عمّ إذا كان جاك ويلش يعرف ماذا كان يفعل أو إلى أين هو ذاهب.. فالهياج والذعر والفضوى كانت تملأ كل مكان، والأسباب هي الهدف الذي سيغدو استراتيجية رقم 1، أو رقم 2، والدوائر الثلاث، وبيع أعمال GE والتقليصات الجارية في العديد من أقسام GE.

وفي غضون خمس سنوات سيشتطب واحد من كل أربعة من جدول الرواتب في شركة GE، أي ما مجمله 118000 موظف بمن فيهم 37000 موظف في الأعمال التي بيعت، كان عاملون في الشركة يناضلون من أجل فهم عدم اليقين هذا والتعامل معه.

وكنت أزيد النار وقوداً باستثمار ملايين الدولارات في ما يمكن تسميته أموراً «غير منتجة». كنت أشيد مركزاً للياقة، ومركزاً للضيافة، ومركزاً للمؤتمرات في مقر الرئاسة، وكننت أضع خططاً لرفع سوية كروتونفيل، (مركز التطوير الإداري التابع للشركة). كان رأيي في هذا هو أن هذه الاستثمارات كلها بكلفة 75 مليون دولار تقريباً كانت منسجمة مع القيم "الناعمة" للتفوق الذي خططت له في فندق بيير.

بيد أن عاملين في الشركة لم يدركوا ذلك ولم يقتنعوا به، إذ كان يبدو لهم أنه لا علاقة له كلياً بالشركة ومنتجاتها.

ليس مهماً أن يكون المال الذي كنت أستثمره في صالات رياضية وقاعات مؤتمرات وغرف نوم كله لا يشكل سوى مصروف جيب عند شركة تتفق 12 بليون

دولار في المدة ذاتها على معاميل وتجهيزات جديدة، كان مبلغ الـ 12 بليون دولار الموزع على المصانع في أنحاء العالم كلها يعد مبلغاً غير ملحوظ وُعدُّ روتينياً.

تُعدُّ رمزية الـ 75 مليون دولار كبيرةً جداً لا يستطيع عاملون في الشركة التعامل معها، وأنا أتفهم تماماً صعوبة إدراك الكثيرين في GE لهذا الأمر.

ولكنني كنت في داخلي أشعر بأنني على صواب في ما أعمل.

ومن الداعمين الأساسيين لي في فترة الإنفاق وتقليص عدد الموظفين بأن واحد، كان رئيس الموارد البشرية تيد ليفيون، كان صخرة الصمود وحلقة الربط بالماضي، ومتطوعاً صاعداً من صفوف GE يحظى باحترام كل فرد في النظام كله، لا يشك في دوافعه وتكامل شخصيته، إنني أعرف تنفيذيين مهزوزين فشلوا في مهمة تيد منذ مواجهاتهم الأولى معي. كان تيد مستشاراً للعديد من الموظفين الكبار الذي ستركون الشركة، ودعمني أثناء عملية الانتخاب، والأهم من ذلك كله، كان يعرف ماذا يفعل ويؤمن بأن شركة GE بحاجة إلى ما يفعله.

كان دعم تيد ضرورياً لأن عاملين في الشركة فقدوا صوابهم بسبب هذه الاستثمارات، ليس لدي ما أقوله أو أفعله لتهدئة المثبطين أو الهائجين، ولن أختبئ، اغتتمت كل فرصة لأبسط وجهة نظري، شرعت في مطلع عام 1982 بعقد مناقشات حول مائدة مستديرة كل أسبوعين تضم 25 موظفاً نحتسي القهوة، ولم تختلف الأسئلة أبداً سواء كان في القاعة مساعدين إداريين أو مديرين.

هناك سؤال واحد هيمن على تلك الجلسات، هو: «كيف تغل إنشائك لصالات رياضية وغرف نوم ومراكز مؤتمرات في حين أنك تغلق معاميل وتسرح موظفين؟».

كنت أستمتع بالجدال، ليس بالضرورة أن أكسب في المناقشة، بل كنت أعلم أنه ينبغي أن أكسب عاملين واحداً واحداً، وكنت أجادلهم بالقول إن ما نفقه وما نقتطعه منسجمان مع الغاية التي نسير إليها.

أردت أن أغير أحكام الانخراط، أطلب المزيد من عدد أقل، كنت أصر على وجوب احتفاظنا بأفضل عاملين فقط، وقلت إنه لا يطلب من أفضلنا أن يقضوا أربعة أسابيع خارج العمل للتدريب في غرفة مبنية من طوب الرماد في مركز تطوير بال، ولا ينبغي أن يأتي ضيوف الشركة إلى مقر الرئاسة ليقيموا في موتيل من الدرجة الثالثة، فإن كنتم تريدون التفوق، في حده الأدنى، فلا بد أن يعكس المحيط ذلك التفوق.

وشرحت على هذه الموائد المستديرة أن مركز اللياقة يجمع الناس بعضهم مع بعض ويحسن صحتهم بأن واحد، إن مبنى مقر الرئاسة مليء بالاختصاصيين الذين لا يصنعون شيئاً ولا يبيعون شيئاً، فالعمل هناك مختلف جداً عن العمل في الميدان حيث يستطيع كل من هو في العمل أن يركز على أمر جديد، أو أن يطلق منتجاً جديداً وبتهدج به، أما في مقر الرئاسة، فيضع المرء سيارته في المرآب تحت الأرض، ويذهب إلى طابقه بالمصعد، ويجلس للعمل في زاوية من البناء حتى ينتهي اليوم، وكانت الكافيتيريا هي مكان اللقاء عام، ولكن طاولاتها تكون مشغولة بمن يعملون معاً.

رأيت أن الجمباز يوفر مكاناً غير رسمي يجمع الأشكال والأحجام والفئات والوظائف كلها، وإن شئت، يستطيع الراغبون في الاستراحة استخدام تلك الغرفة خلف المخزن، فإذا كان استثمار أكثر بقليل من مليون دولار يحقق ذلك فإنه يستحق هذا الإنفاق، ورغم نواياي الحسنة بشأن مركز اللياقة، وجد عاملون صعوبة في إدراك منافعه مقابل التسريجات التي أجريناها.

وصل المنطق نفسه إلى الـ 25 مليون دولار التي ستفق على إنشاء بيت للضيافة ومركز للمؤتمرات في مقر الرئاسة الذي كان جزيرة متغلقة على نفسها. كان مقر الرئاسة يقع في الريف على بعد ستين ميلاً من مدينة نيويورك بعيداً عن مريت بارك وي (Merrit Parkway) لم يكن هناك مكان للاجتماع بعد العمل. وكانت فيرفيلد والمنطقة المحيطة بها تفتقر إلى فندق محترم لإنزال الموظفين والضيوف القادمين من مختلف أنحاء العالم، أردت أن أنشئ مكاناً من الدرجة

الأولى حيث يستطيع الناس المكوث والعمل والتفاعل فيه، وكانت المنشأة تحوي
مواقد في الردهات ومشروبات - وقوفاً - في النادي حيث يختلط الجميع
بعضهم ببعض.

صدم التقليديون، صبرت لأنني أردت أن أخلق جواً أسروياً غير رسمي من
الدرجة الأولى، واحتجت إلى هذه البيئة لاحتوائه، وكنت أعظ حيثما ذهبت
بضرورة التفوق في كل ما نفعه، ولا بد أن تظهر أعمالي ذلك.

وحكاية كروتونفيل (Crotonville) لم تكن مختلفة، كان مركز التربية العائد
للشركة قد بلغ ربع قرن من العمر - وكان لسوء الحظ يبدو كذلك، كان المديرون
يحشرون في أقسام، أربعة في كل جناح، وغرف النوم أشبه بغرف نوم الموتيلات
الواقعة على الطرق عامة، كنا بحاجة لأن نجعل عاملين في شركتنا وزبائننا الذين
يأتون إلى كروتونفيل يشعرون بأنهم يعملون ويتعاملون مع شركة على مستوى
عالمي، ومع ذلك بدأ بعض النقاد يسمونها «كاتدرائية جاك».

وكانت إجاباتي على الشكاوى خلال مطلع ثمانينيات القرن العشرين، هي أن
العمل، في واقع الأمر، يتألف من سلسلة من المتناقضات ظاهرياً:

إنفاق الملايين على مبان لا تنتج شيئاً، في حين تغلق معامل غير منافسة
تنتج سلعاً

هذان الهدفان منسجمان مع التحول إلى المنافسة عالمياً، إذ لا يمكن تشغيل
أفضل عاملين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه تكون مزوداً لسلع وخدمات
منخفضة التكاليف، دون أن تفعل الأمرين معاً.

دفع أجور عالية، في حين تكاليف الأجور في حدها الأدنى.

علينا الحصول على أفضل عاملين في العالم وعلينا أن ندفع لهم بالمستوى
نفسه، ولكننا لا نستطيع الاستمرار مع عاملين لسنا بحاجة إليهم، وينبغي أن
نأتي بأفضل منهم إذا كنا سنحقق إنتاجية أكثر بعاملين أقل.

الإدارة طويلة الأجل، مع تحمل نفقات وتكاليف الإدارة قصيرة الأجل.

كنت أفكر أن أي أبله يمكن أن ينفذ أيًا منهما، إن اعتصار النفقات على حساب المستقبل، يمكن أن يستغرق ربع سنة أو سنة، وربما سنتين، وليس من الصعب فعل ذلك، أما الحلم بالمستقبل دون العطاء في وقت قصير فهو أسهل شيء، واختبار رئيس العمل يكمن في تحقيق توازن بين الاثنين، وكان الرد المفضل خلال السنوات العشر الأولى: «أنت وGE كنتما تركزان بشدة على الآجال القصيرة»، تلك هي كليشيه أخرى يتذرعون بها كي لا يعملوا شيئاً.

الحاجة إلى أن تكون «قاسياً» كي تكون «ليناً».

اتخاذ قرارات عنيدة بشأن عاملين والمعامل يعد شرطاً مسبقاً لاكتساب الحق في التحدث عن القيم الناعمة، مثل «التفوق» أو «مؤسسة التعلم». إن الليونة لا تنفع إن لم تتبع قسوة ظاهرة، إنها تجدي فقط في الثقافة القائمة على الأداء.

لنفكر في هذه الشائيات، والمتناقضات ظاهرياً التي كنت أحاول اختراقها، كنا بحاجة لمزيد من الناتج بأقل ما يمكن من معطيات الإدخال، كنا بحاجة إلى توسيع بعض الأعمال في حين نقوم بتقليص أو بيع أعمال أخرى. كنا بحاجة لنعمل كشركة واحدة، ولكن تنوع الأعمال لدينا يتطلب أساليب مختلفة، نعم، إننا بحاجة إلى معاملة عاملين معاملة من الدرجة الأولى، إن كنا نريد اجتذاب الأفضل والاحتفاظ بهم.

لا ينسجم المنطق الكامن وراء هذه الشائيات المتناقضة ظاهرياً مع بيئة يسودها كثير من الشكوك، والواقع أن الهيجان الداخلي كان كبيراً جداً، وبدأ ينشر خارج الشركة، وكانت مجلة نيوزويك أول صحيفة تختار في منتصف عام 1982 لقب «جاك النيوتروني» ذلك الرجل الذي سرح عاملين وأبقى على المبنى.

كرهت هذا اللقب، وألمني، ولكني كنت أكره البيروقراطية والتبذير أكثر، وكان القياديون المهوسون بالمعطيات والهوامش الدنيا في العنفات عدائيين تجاهي.

وسرعان ما أخذ لقب «نيوتروني» ينتشر في الإعلام في كل مكان، وبدأ كأن المراسلين لا يستطيعون الكتابة عن شركة GE بدون استخدام هذا اللقب، كانت صورة مؤلة جديدة تشوهني، اعتقد الناس لسنوات عديدة أنني كنت شرساً جداً، ومهووساً بالنمو، وأني استأجرت عاملين كثر، وأقمت منشآت كثيرة جداً في مجال البلاستيكيات، والميدان الطبي، والتأمين والقروض، والآن.

أظن أن ذلك متناقض أيضاً، لم أحب ذلك، ولكني أتفهمه.

والحقيقة هي أننا كنا أول شركة كبيرة سليمة رابحة في المسار عام التي تتخذ خطوات لتصبح أكثر تنافسية، فعلت ذلك شركة كرايزلر (Crysler) قبل سنوات، ولكن أعد مسرح عملياتها بكفالة الحكومة وبنضالها المعلن على نطاق واسع لتجنب الإفلاس.

لم يكن لدينا مسرح، كنا نبدو على ما يرام، أقوياء جداً، نجني أرباحاً طائلة، فلا حاجة إلى إعادة بناء، فدخلنا الصافي المقدر بـ 1.5 بليون دولار، ومبيعاتنا المقدر بـ 25 بليون دولار في عام 1980 جعلت شركة GE تاسع أكثر الشركات ربحاً في مجلة Fortune 500 وتاسع أكبر شركة.

ومع ذلك كنا نواجه واقعنا الخاص بنا، كان الاقتصاد الأمريكي في عام 1980 في انكماش، وكان التضخم على أشده، وكان النفط يباع بسعر 30 دولاراً للبرميل الواحد، وتنبأ البعض بأنه سيرتفع إلى \$100، هذا إذا حصلنا عليه، وكان اليابانيون المستفيدون من ضعف عملتهم (الين) والتكنولوجيا الجيدة لديهم يزيدون صادراتهم إلينا في العديد من مجالات العمل الرئيسية، بدءاً من السيارات حتى الأدوات الكهربائية للمستهلكين.

أردت أن أواجه هذه الوقائع بأن نصبح أكثر تنافساً فيما يتعلق بالكلفة، وذلك ما كنا نفعله.

ولقد شهدت لأول مرة أثر هذه البيئة المتغيرة على كثير من التنفيذيين في منطقة الولايات الثلاث: نيويورك، ونيوجيرسي، وكونيكتيكت، إذ خدمت كرئيس

لحملة يونايتد واي (United Way) في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وعندما كنت أقوم بزيارات مع تنفيذيين المرة تلو المرة لإجبارهم على الإسهام في العمل كنت أسمعهم يقولون: «ليتنا نسلمك الأمر كله، أما نحن فلا نستطيع»، أو «إننا لا نستطيع أن نعطي كما كنا نعطي في الماضي، أصبحت الأمور قاسية جداً»، لقد عززت هذه الخبرة رؤيتي بأن الشركات السليمة والنامية والنشيطة هي التي تستطيع تحمل مسؤولياتها تجاه الناس وتجاه مجتمعاتها.

تعد تكاليف إصلاح شركة بعد أن يقع الفأس على الرأس ضخمة، بل أكثر إيلاًماً، ترك لنا أسلافنا ميزانية جيدة، ويمكننا أن نكون إنسانيين، وكرماء للذين نسرحهم – رغم أن معظمهم لم يشعروا بأننا كنا كذلك في حينه، كنا نعطي موظفينا إشعاراً كافياً ومكافأة خدمة جيدة، كما أن سمعتنا كانت تساعدهم على إيجاد أعمال جديدة، وبفضل تحركنا مبكراً، كانت الأعمال متوافرة أمامهم. ومازال ذلك صحيحاً في عام 2001، فإن كنت أول dot.com في تقليص جدول الرواتب فإن كلاً من موظفيك يجد عروضاً عديدة للعمل، وإن كنت الأخير فيمكن أن يدرج موظفوك المسرحون في صف البطالة.

ولكن لم تكن الحال كما ظن البعض، عندما كانت شركة قديمة سليمة كشركتنا تغلق معمل الكاوي البخارية في أونتاريو (Ontario)، وكاليفورنيا (California) في عام 1982 علمنا أن برنامج «ستين دقيقة» (60 minutes) قد أرسل مايك والاس (Mike Wallace) وفريقاً سينمائياً لتغطية الحدث، إن إجراء حديث لمدة ستين دقيقة عن إغلاق معمل ليس بالحدث المفرح، وينتهي بالطبع إلى مشهد غير جميل، ذكر والاس في تقريره أننا سرحنا 825 عاملاً لمجرد أننا لم نكن نجني ربحاً كافياً ولأننا أردنا أن ننقل هذه الأعمال إلى خارج الولايات المتحدة، إلى المكسيك، وسنغافورة، والبرازيل، وأجرى مقابلة مع موظفين سابقين قالوا إنه أخلى بهم وخذعوا، ومع رجل دين أدان إغلاق المعمل ووصف هذا السلوك بأنه «لا أخلاقي».

كان ذلك الرأي مفهوماً حينذاك - بيد أن الحقائق كانت غير ذلك، كان المعمل يصنع مكاوي معدنية بينما صار المستهلكون يفضلون النماذج البلاستيكية، كان لدينا أربعة معامل، بما فيها واحد في كارولينا الشمالية (North Carolina)، يصنع مكاوي بلاستيكية، أما خط إنتاج اونتاريو (Ontario) فينبغي أن يفصل، لم يكن إغلاق المعمل مريحاً لكل واحد، ومع ذلك كان أكثر معامل النظام كلفة في حين كنا نسعى كي نصبح منافسين.

ولإنصاف برنامج «ستين دقيقة»، نشير إلى أنه ذكر أننا منحنا موظفينا إشعاراً قبل ستة شهور في حين كان متوسط الإشعارات في ذلك أسبوعاً واحداً. كما ذكر والاس أننا ساعدنا في تمويل مركز الوظائف التي تديرها الولاية والمنشأ على أرض شركة GE لتعليم مقابلات الوظائف ومهارات أخرى.

لقد فعلنا أكثر من ذلك لأن ميزانيتنا تتيح لنا ذلك، لقد وسعنا تغطية التأمين على الحياة والضمان الصحي سنة، وشغلنا 120 عاملاً في أعمال أخرى قبل إغلاق المعمل، ونحو 600 عامل يستحقون التقاعد من شركة GE، كما وجدنا مشترياً للمعمل الذي ربما يعيد تشغيل العديد من عمال GE. ومع ذلك كله ساءت سمعة فقدان العمل وأثارت احتجاجاً عنيفاً.

لم تكن قد مضت سنة على وجودي في منصب رئيس تنفيذي عندما اتهمنا برنامج «ستين دقيقة» في فبراير من عام 1982 بأننا نفضل الربح على عاملين. وقارننا بعض النقاد بشركات مثل IBM التي مازالت حتى ذلك الحين تروج لمفهوم التوظيف مدى الحياة، والواقع أن شركة IBM أطلقت حملة إعلانات تمتدح سياساتها في عدم تسريح أحد في عام 1985. وكان شعار شركة IBM: «... الوظائف تجيء وتذهب، أما عاملون فباقون».

أخذ العديد من مديري GE هذه الإعلانات إلى عمالنا في كرتونفيل وسألوهم مشيرين إلى هذه الإعلانات: «ما هو ردكم على ذلك؟»

لقد أزعجتني هذه الإعلانات حقاً في وقت كنت أهاجم روتينياً بلقب «النيوتروني».

ومن المحزن للعاملين في IBM، أن يومهم سيأتي عندما تفقد الشركة صفتها التنافسية.

إن أي شركة تظن أنها تضمن أمن العمل فإنها تسير نحو حتفها، إن من يمنح أمن العمل هم الزبائن الراضون عن المنتج والشركة، لا الشركات، تلك الحقيقة تضع نهاية للعقود المتضمنة التي عملتها المؤسسات والشركات ذات يوم مع مستخدميها، كانت تلك العقود قائمة على مفهوم الاستخدام مدى الحياة وأنتجت نوعاً من الولاء الأبوي الإقطاعي الغامض، فإن كرست وقتك كله وعملت بكل ما لديك من جهد يفهم الولاء بأن الشركة سترعاك مدى الحياة.

ولدى تغير اللعبة، صار لا بد من التركيز على عالم التفاضل حيث لم يعد أي عمل ملاذاً آمناً للعامل ما لم يحقق ربحاً في السوق.

كان لا بد من تغيير العقد النفسي، أردت أن أوجد عقداً جديداً، يجعل وظائف GE خير وظائف في العالم لمن هم راغبون بالتفاضل، فإن وقعوا على ذلك فإننا نهيء لهم أفضل تدريب وتطوير، وبيئة تقدم لهم فرصاً كثيرة للتنمية الشخصية والمهنية، إننا نفضل كل ما من شأنه أن يزودهم بمهارات تؤهلهم للعمل مدى الحياة حتى ولو لم نضمن توظيفهم لدينا مدى الحياة.

بعد تسريح عاملين من أفسى القرارات التي يواجهها رئيس عمل، فكل من «يستمتع بفعل ذلك» ينبغي ألا يُدرج في قائمة الرواتب، ولا ينبغي أن يدرج فيها أي شخص لا «يستطيع فعل ذلك»، لم أستهن أبداً في حياتي بالكلفة البشرية للمسرحين، أو بالمتاعب التي يسببها التسريح للعاملين ومجتمعاتهم، كنت أرى أن كل تصرف يجب أن يجتاز اختباراً بسيطاً: «هل تريد أن تعامل هكذا؟ هل كنا عادلين ومنصفين؟ هل تستطيع أن تنظر في المرآة كل يوم وتقول لنفسك «نعم» لهذه الأسئلة؟»

بوصفنا شركة، كنا ننظر إلى أنفسنا في المرآة عندما يقتضي الأمر تلطيف الأطراف القاسية للتحويل الراديكالي، والخطاب الذي ينبغي أن ألقيه ألف مرة، هو: «إننا لا نطرد عاملين. بل نلغي المواقع، وبالتالي على عاملين أن يذهبوا».

لم نلجأ أبداً إلى تقليصات تعم الجميع، أو تجميدات المدفوعات، وهما إجراءان مفضلان لدى الإدارات القديمة لتخفيض التكاليف، يعد هذان الإجراءان بفضل تنفيذهما تحت غطاء «المشاركة في الألام» مثلين على الذين لا يريدون مواجهة الواقع والتمايز.

ليست تلك إدارة أو قيادة، إن القرارات العليا التي تفرض سياسة تسريح 10% أو تجميد الأجور تتسبب ضرورة الاعتناء بالأفضل، خضع العديد من أعمال GE المندمجة اقتصادياً، مثل البلاستيكيات، والإنارة، والأدوات، إلى تخفيضات في عاملين في ربيع عام 2001، في حين أن بعض الأعمال مثل عنفات الطاقة، والأعمال الطبية لا تستطيع إضافة عاملين إليها بالسرعة الكافية.

ولسوء الحظ انخفضت غالبية مستويات التوظيف في GE في ثمانينيات القرن العشرين. إذ انخفض عدد عاملين من 4 في نهاية عام 1980 إلى 299.000 في نهاية عام 1985، منهم 112000 ممن شطبوا من جدول رواتب GE، كانوا في أعمال بعناها، ولكن هناك 81.000 عاملاً - أو واحد من كل خمسة في أعمالنا الصناعية - فقدوا أعمالهم لأسباب إنتاجية.

يمكنك، من هذه الأرقام، أن تحدد ما إذا كان هناك جاك نيوتروني أم شركة ذات مواقع وظيفية عديدة. كنت أرتاح للخيار الثاني طبعاً، أما لقب نيوتروني فكان يزعجني، كنت محظوظاً إذ وجدت دعماً قوياً في البيت، وفي المكتب، وقاعة المجلس أخرجني من هذه الأزمة. أعود إلى البيت منخفض المعنويات قليلاً بسبب ذلك، فتكون كارولين عوناً لي بغض النظر عن قسوة الصحافة، وكانت تنهي دائماً الحديث بقولها: «جاك، عليك أن تفعل ما تراه صحيحاً بالنسبة لأي شخص».

كان من المستحيل إجراء التغييرات التي حصلت في GE في ثمانينيات القرن العشرين، بسبب ضخامتها بدون هيئة مركزية من الداعمين الأقوياء داخل الشركة، فقد دعم جون بيرلينغيم وإيد هود اللذان كانا منافسين لي ثم زميلين الآن بوصفهما نائبين رئيسيين تابعين لي في كل التحركات، وأيضاً اثنان من أقوى اللاعبين في هيئة الموظفين هما رئيس الموارد البشرية تيد لي فينو، والمسؤول المالي توم ثورسين، كنت وتوم كأخوين حميمين في بيتسفيلد، وكنت سعيداً لالتحامنا ثانية في مناصب أعلى في مقر الرئاسة، أما لاري بوسيدي الذي أتيت به إلى فيرفيلد في عام 1981 ليتسلم قطاع الخدمات والمواد المتكثرة حديثاً، فقد أصبح موضع سري الذي أطرح أمامه أفكاراً لأختبرها، وصديقي الحميم.

لم يكن بالإمكان إحداث هذه التغييرات لولا دعم المجلس، سمع أعضاء المجلس الشكاوى كلها، من موظفين غاضبين أحياناً ممن رفعوا كتب شكوى إليهم مباشرة، وقرؤوا ما نشرته الصحافة من سلبيات، لم يتردد المجلس منذ اليوم الأول ولم يتحول.

فعندما أصبحت رئيساً تنفيذياً، جال وولتر ريستون نيويورك كلها يخبر كل من يلقاه بأنني أفضل تنفيذي في تاريخ الشركة، حتى قبل أن أفعل شيئاً، من الجيد أن أسمع ذلك بالتأكيد، خاصة في أيام النيوترونية. كان ثابتاً، شجاعاً، حازماً ظل يقول افعل ما ينبغي أن تفعله لتغيير الشركة.

كان الضغط الذي يمارس عليّ لأتخلى عن هذه القرارات القاسية كبيراً، لم يكن الحشد ضدي داخلياً فقط، بل كانت ترد اتصالات من رؤساء بلديات، وحكام ولايات، ومشرعين على صعيد الولاية وعلى صعيد الاتحاد الفيدرالي.

التقيت مرةً أثناء زيارة مبرمجة قمت بها إلى مقر ولاية ماساشوسيتس في عام 1988، بالحاكم ميشيل دوكاكيس (Michael Dukalis).

فقال لي: «وجودك في الولاية أمر عظيم، نحن نود حقاً أن نراك ترسي مزيداً من الأعمال هنا»

وفي اليوم السابق للقائنا، ميز معمل محركات الطائرات والعنفات الصناعية في لين، ماساشوسيتس نفسها مرة أخرى بوصفها اتحاد GE الوحيد في السلسلة الذي يرفض اتفاقنا الجديد بشأن العمل القومي.

فقلت له: «أيها الحاكم، لا بد لي من أن أخبرك بأن لين هي آخر مكان على وجه الأرض يمكن أن أنشئ فيها عملاً جديداً».

صدم مساعدو دوكاكيس، وخيم الصمت على القاعة، إذ كان كل منهم يتوقع أن يؤكد التزامنا بالتوظيف وبالتوسع المحتمل في ماساشوسيتس.

وتابعت القول: «أنت سياسي وتعرف كيف تحصي الأصوات، فأنت لا تبني طرقاً جديدة في مناطق لا تصوت لك».

فسأل: «ماذا تعني؟»

فأجبته: «لين هي المكان الوحيد التابع لـ GE الذي رفض عقدنا بشأن اتحاد العمال القومي»، ويبدو أنهم يفعلون ذلك كطقس سنوي، فلماذا أضيف عملاً واستثمر مالياً في مكان يعج بالاضطراب، في حين أنني أستطيع أن أنشئ معامل في أمكنة يريدها الناس ويستحقونها.

ضحك الحاكم دوكاكيس ضحكة خافتة بينه وبين نفسه، فقد فهم المغزى وأرسل ممثله العمالي إلى لين ليحسن الأمور، كان التقدم بطيئاً ولكن لين صوتت للعدد القومي في عام 2000.

وتلقيت ضربة قاسية أخرى عندما أدرجت مجلة فورتشن في أغسطس من عام 1984 اسمي في أعلى قائمتها التي تضم «أكثر عشرة رؤساء أعمال قسوة في أمريكا». تلك حالة تصح حيث لا يكون هناك سعي ليصبح المرء رقم 1 أو الرقم 2، ولحسن الحظ تضمنت المقالة كلاماً طيباً عني كذلك، إذ روى أحد الموظفين السابقين للمجلة أنه ما التقى شخصاً قط «لديه كثير من الأفكار الخلاقة، وما

شعر قط بأن أحداً يطرق دماغه ويحركه مثل جاك ويلش»، ونسب شخص آخر إلى إدخال العاطفة والتفرغ إلى شركة GE وهما ميزتان يتصف بهما أفضل المشاريع المبتدئة في وادي السيليكون/ سيليكون فالي (Silicon Valley).

أحببت ذلك، بيد أن الردود الإيجابية طُمست بتعليقات موظف سابق مجهول قال فيها: «كان صريحاً لدرجة الوقاحة ولا يتحمل الإجابات». وادعى آخر قائلاً: «كان يحارب من أجل نفسه وطرده عدداً كبيراً من عاملين، ومن تبقى منهم يخوضون المعركة التالية». وادعت المقالة «أنني كنت أهاجم عاملين مادياً بأسئلة تزخر بالنقد والتحقير والسخرية والإذلال». كما ذكر الكاتب.

والواقع أن اللقاءات كانت تختلف عما ألفه الناس، كانت اللقاءات صريحة، متحدية، وملحة. فإذا ما أراد مديرون سابقون إيجاد أسباب لعدم إيقاف ذلك ووضع حد له، فإنهم يجدون سبباً عديدة لحبك الحكايات.

حصلت على المقالة وأنا أغادر المكتب إلى كاليفورنيا لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في بوهيميان غروف (Bohemian Grove) ضيفاً على المدير إدي ليتلفيلد (Ed Littlefield). أشركت إدي في الحكاية ولكنه لم يبد أي اهتمام بها.

لم أستطع نزعها من رأسي، لقد جعلت عطلتي طويلة، أما الأثر الصافي لهذا الإعلان هو أن يافطتي «جاك النيوتروني»، «وأقصى رئيس عمل في أمريكا» التصقتا بي بعض الوقت.

ومن السخرية أنني لم أبالغ بالأمر ولم أتحرك بالسرعة الكافية، وعندما سألتني طلاب الماجستير في إدارة الأعمال (MBAs) في كلية هارفارد للأعمال في أواسط ثمانينيات القرن العشرين: «ما الذي أسفت عليه في السنوات الأولى من تسلمك منصب رئيس مكتب تنفيذي؟» أجبت: «تأخرت حتى تصرفت».

انفجر طلبة الصف بالضحك، ولكن كانت تلك هي الحقيقة.

والحقائق تشير إلى أنني كنت متردداً جداً في اتخاذ الخطوة الأولى، إذ انتظرت طويلاً حتى أغلقت المنشآت اللاتنافسية، واستغرقت طويلاً، بل أكثر مما ينبغي حتى فرقت هيئة الموظفين في الشركة محتفظاً بالاقتصاديين، والمستشارين التسويقيين، والمخططين الاستراتيجيين، وإخراج البيروقراطيين، لم أنسف بنية قطاعنا حتى عام 1986، إذ كان هذا القطاع طبقة إدارية عازلة ينبغي إزالتها منذ اللحظة التي حسم فيها أمر خلافة الرئاسة.

كان التنفيذيون السبعة في وظائف هذا القطاع من أفضل التنفيذيين في الشركة، كان ينبغي أن يديروا أعمالنا، كنت أستهلكهم في هذه المواقع غير الصحيحة، لقد رفعتنا أفضل التنفيذيين لدينا إلى تلك المناصب التي جعلت أفضل عاملين عندنا يبدون سيئين، وما إن نسقنا هذا القطاع حتى اكتشفنا شيئاً آخر، إذ تحسنت نظرتنا كثيراً لأولئك الذين كانوا يديرون العمل، عندما أزيحت عنهم طبقة القطاعات العازلة تلك.

لقد حول ذلك اللعبة، ففي غضون شهور، استطلعتنا أن نرى بوضوح من يستحق الاهتمام ومن لا يستحقه، ترك أربعة نواب أوائل لرئيس الشركة في أواسط عام 1986. كانت خطوة متقدمة هائلة.

وفي حين ركزت وسائل الإعلام على المسرحين، ركزنا نحن على المحتفظ بهم. كان بإمكانني أن أتكلم بطلاقة وإسهاب عن مواجهة الواقع أو عن كون المرء رقم 1، أو رقم 2 في كل عمل، أو عن إيجاد مؤسسة تثمر وترى بفضل التغيير، ولكننا لا نحصل على القوة الدافعة اللازمة لإحداث تغيير حقيقي ما لم نضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كان ينبغي ألا أضيع وقتاً على المقاومين أملاً في أن «يقتنعوا».

وعندما وجدنا المناسبين لكل الأمكنة الجوهرية، تغيرت اللعبة بسرعة، دعني أبين ما الذي يمكن أن يسفر عنه وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، لا أظن أن هناك مثلاً أفضل من تعيين دينيس دامرمان رئيساً للشؤون المالية في مارس من عام 1984.

فلو طلبت من ألف موظف في ذلك الوقت وضع قائمة من خمسة أشخاص ليخلفوا توم تورسين كرئيس تنفيذي، لما ذكر أحد منهم دينيس دامرمان لأنه كان بعيداً عن أسفل الهرم المالي.

كان بيني وبين توم علاقة معقدة، كنت أحب تفكيره واعتزازه بنفسه ورفقته. وعلى الرغم من أسلوبه المزخرف خارجياً، ودعمه الكبير للاتجاه الذي كنا نسير فيه، كان يرى نفسه حامياً لأقوى مؤسسة عملياتية في الشركة.

ومن المفارقات أنه كان أكثر النقاد حدة في الشركة، كان صارماً وحازماً بكل شيء وتجاه أي شخص بمن فيهم أنا، ومع ذلك عندما يصل الأمر إلى الشؤون المالية فإنه لا يتجرأ على الخوض فيها، جرت بيننا أحاديث كثيرة حول ذلك ولكنه لم يوافق أبداً، انتقل توم ليصبح رئيساً تنفيذياً للمسافرين.

بوجود 12000 شخص قوي، كبرت المالية كثيراً وغدت جزءاً من البيروقراطية. معظم الدراسات التي من الخير أن تُعرف تتأصل في العمل المالي الذي كان ينفق في ذلك من 65، إلى 75 مليون دولار سنوياً على تحليل العمليات وحدها.

أصبحت المالية مؤسسة قائمة بحد ذاتها، لديها أفضل برامج التدريب في الشركة. إن أذكي الخريجين ينضمون إلى هيئة المراقبة والتدقيق حيث يتعاقبون من عمل إلى عمل لعدة سنوات، وكانت النتيجة أن أصبح لدينا مؤسسة مالية قوية قادرة، ولكنها تدور في فلك نفسها وتراقب كل شيء بدقة، ولكنها لا تريد تغيير نفسها ولا الشركة.

لقد أردت بتعيين دينيس أن يقود هو ثورته الخاصة به، فعندما طلبت إليه أن يصبح رئيساً للشؤون المالية، كان يشغل منصب مدير عام لقسم العقارات التابعة لرأسمال (GE). لم يقدم بحياته عرضاً إلى مجلس الإدارة، كان عمره فقط 38 سنة، أي أصغر مسؤول مالي في تاريخ الشركة.

اشتغل دينيس عندي سنتين عندما كنت تنفيذياً للقطاعات، فأبدى خلال تلك الفترة ذكاءً خارقاً وشجاعة نادرة، وبراعة متنوعة، يستطيع إنجاز أدق التفاصيل

في أعمال الأدوات في يوم واحد، ومن ثم يحلل أعقد صفقة في رأسمال GE في اليوم التالي، وسرعان ما يدرك أثناء جلسة C لمقابلات الناس، الفرق بين اللاعبين من الدرجة A واللاعبين من الدرجة B.

وبالأهمية ذاتها، لم يحمل عبء البيروقراطية كما يمكن أن يفعل اللاعبون المدرجون في القائمة النموذجية للمرشحين، أعطيته أعلى مهمة، ورغم أنه لم يكن واثقاً من أهليته لها، كنت أعلم أنه سيقوم بالمهمة وأني ملتزم بمساعدته.

صدم دينيس، كما صدمت المؤسسة المالية، لتعيينه، كان يجلس في مكتبه في هيئة رأسمال GE عندما هتفت له في الساعة 7.15 في يوم من أيام مارس من عام 1984 وطلبت إليه أن يلتقي بي في الساعة السادسة مساءً في غيتس، المطعم ذاته الذي رسمت فيه الدوائر الثلاث على منديل الكوكيتيل.

طلبت منه أن يُبقي لقاءنا سراً عن الجميع، ليس لديّ فكرة عما كان يدور في خلدته خلال الساعات العشر التي مضت قبل جلستنا، إنني متأكد من أنه قدّر أن في الأمر خيراً له. والشيء الوحيد الذي لم يخطر بباله هو أن أطلب إليه تسلّم أعلى منصب مالي في الشركة.

عندما وصلت مطعم غيتس، كان دينيس يجلس إلى البار (المشرب) جلست بجانبه، وطلبت مشروباً لنفسني، وطرحت الموضوع مباشرة.

فقلت له: «يا دينيس، أود الذهاب إلى المجلس هذا الأسبوع لتعيينك نائب رئيس أول ورئيساً للشؤون المالية، فهل يعجبك ذلك؟».

استطاع أن يتمم بكلمتي «نعم... حسناً» من خلال دهشته المطبقة، وما إن صحا من دهشته، حتى شرع دينيس بطرح عشرات الأسئلة عن الوظيفة، أسئلة كثيرة جداً جعلتني أتصل بكارولين في البيت وأطلب منها الانضمام إلينا. واحتفلنا جميعاً بأنباء دينيس الطيبة.

وعندما انتشر نبأ تعيينه اجتاحت الشركة موجات من الصدمات هزّت العمل المالي فعلاً، وهذا ما كنت أريده، خلق تعيين دينيس الأزمة التي أريدها، وزدت الوضع سخونة بأن كتبت إلى دينيس ثلاث صفحات من النقد لمهمته الجديدة. أشرك دينيس فريقه في هذا النقد.

كتبت في رسالة مايو من عام 1984: أول ما أردت فعله هو أن أوضح أنني لا أكره المهمة، أعتقد أن مواطن القوة فيها والتي جعلتها المؤسسة العمليانية الوحيدة الأفضل في الشركة كانت هي إعادة المواد اللاصقة التي حافظت على تماسك الشركة موحدة، ولكن ذلك في الماضي، فما كان ينفع في الماضي (كالسيطرة والضبط) لم يعد كافياً للغد.

«كل ما تم في الماضي عرضة للتساؤل – للتساؤل وليس النقد – من قبل برنامج الإدارة المالي، مدخولاته، حجمه، والتدريب الذي يُقدمه للرئاسة، وحجم المؤسسة الميدانية ودورها».

لا يأتي التغيير من شعار أو من كلام، إنه يتم بفضل وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، عاملون أولاً. وبعدهم تأتي الاستراتيجية وغيرها، كان دينيس، بكل المعايير «اللامنتمي» الداخلي الذي كنا بحاجة إليه ليكسر القيد المالي البيروقراطي المفروض على شركتنا.

غير دينيس، بمرور الزمن، وجه المالية تغييراً درامياً، ناضل سنتين داخل الوظيفة ضد البيروقراطية، فالرئاسة تحب المعطيات، ويستغرق إيقاف الماليين عن تحليل المعطيات سنوات، وجدت على طاولتي في عام 1986 تحليلاً مفصلاً للمبيعات العالمية، مبيناً العائدات الإجمالية لشركة GE للسنوات الخمس التالية في كل بلد بما فيها موريشس (Mauritius) تلك الجزيرة الصغيرة بعيداً عن شاطئ إفريقيا.

جن جنوني. وكان الاسم الموقع في أسفل التقرير هو ديف كوت (Dave Cote)، محلل مالي في الرئاسة أدنى من دينيس بمستويين، طلبت من مساعدي أن يتصل به ويدعوه إلى مكنتي.

قلت له: «ديف، تبدو ذكياً. ما الذي تفعله لإزعاج من في الميدان للحصول على هذه المادة؟ مبيعات؟ خمس سنوات في الخارج؟ في موريشس؟ أشك أنك تعرف أين تقع!».»

لم يعرف ديف ماذا يقول، لقد حاول إنجاز التقرير قبل شهرين دون علمي. تخلصنا من ذلك التقرير إلى الأبد ذلك اليوم، حافظ ديف على مكانته ورفع من سلسلة ترقيات في الشركة، كان آخرها تنفيذي المواد، ترك الشركة في عام 1998، وهو الآن رئيس مكتب تنفيذي في TRW في كليفلاند (Cleveland).

تحفظ دينيس ودامرمان على أحداث كهذه ومئات أخرى مثلها، لقد قلص هيئة الموظفين الماليين إلى النصف في السنوات الأربع الأولى من تسلمه الوظيفة. وقاد عملية دمج أنظمة جداول الرواتب المئة والخمسين المختلفة في الولايات المتحدة وحدها وغير برنامج الإدارة المالي الذي كان 90% مالأً و10% إدارة عامة بحيث غدا نصف محتواه في الإدارة والقيادة، وغير هيئة المدققين الماليين بحيث أصبح المدققون دعماً للعمل، وليس شرطة للشركة.

إن تغيير دور هيئة المدققين يُعدُّ كسباً ضخماً لنا، بل يُعدُّ صفقة كبيرة جداً. فجعل المدققين يقومون بدور الشريك في العمل، وخارج دور المتسقط للأخطاء، يغير ما يفعلون فحسب، بل يغير طبيعتهم، ما كان لثلاثة من مبادراتنا الجوهرية - في خدمات سيجما ستة (Six Sigma)، والأعمال الإلكترونية - أن تكون على ما هي عليه اليوم لولا هذه المجموعة من النجوم الشابة، لقد نقلوا بلا هوادة أفضل الممارسات من عمل إلى آخر في شركة GE في مختلف أنحاء العالم.

لقد أصبح المسؤولون الماليون لكل أعمال GE يرون وظائف تعاونية – وليست رقابية. لقد حوّل دينيس خلال خدمته مدة أربع عشرة سنة كرئيس للشؤون المالية في الشركة إلى أن أصبح نائباً للرئيس لـ GE في عام 1998 المؤسسة المالية التي يقودها مدقو حسابات إلى أفضل مدرسة لقيادة الأعمال، صار ثلاثة من رؤساء هيئة التدقيق السابقة نجومًا هائلة في GE: جون رايس (John Rice) في الطاقة، وديف كالهون (Dave Calhoun) في محركات الطائرات، كلاهما أصبحا تنفيذيين في مجموعة محطة NBC، وتشارلين بيغلي (Charlene Begley) وهي أم لثلاثة أولاد عمرها 36 سنة، أدارت هيئة المدققين الماليين التي تضم 180 شخصاً، ثم أصبحت رئيسة الشؤون المالية في أعمال المواد النوعية في منتصف عام 2001، حلت بلين كالبيتر (Lynn Calpeter) عمرها 37 سنة محل تشارلين. كانت بلين قبل ذلك رئيسة الشؤون المالية لمجموعة محطة NBC.

هناك قصة نجاح مماثلة في الحقل القانوني، كان لدينا مؤسسة قانونية في الطرف الخاطئ من رولوديكس (Rolodex): فإن برزت مشكلة، يعرف المحامون لدينا بمن يتصلون أساساً، ثم يتولى المستشار القانوني الخارجي إدارة القضية، ودور أعضاء الهيئة القانونية لدينا هو دعم المستشار، وخلافاً للمالية، لم يكن هناك مرشح داخلي ليجري التحول الذي نحتاجه، تحدثت مع مختلف المحامين الخارجيين طالباً مساعدتهم في بحثي عن الأفضل.

تماماً كما بدا أنه من غير المحتمل توظيف دينيس رئيساً للشؤون المالية، كذلك كان مستشاري القانوني عام بن هينيمان (Ben Heineman) محامياً دستورياً في واشنطن D.C، وكانت ممارسته القضايا الاستثنائية في المحكمة العليا، كان بن عالماً روديسياً ومراسلاً لصحيفة شيكاغو صن تايمز (Chicago Sun - Times)، ومحرراً لمجلة ييل لوجيرنال (Yale Law Journal)، وكاتباً قانونياً في المحكمة العليا، ومحامياً للمصالح العامة في واشنطن، وكان أول عمل له بعد كونه كاتباً

لجيسيتيس بوتير سيتوارت (Justice potter Stewart) هو الدفاع عن المعوقين عقلياً. وعمل في الحكومة كمعاون وزير في وزارة الصحة، والتربية، والرفاه، وعندما التقيته في عام 1987 كان يمارس المحاماة في القطاع الخاص في مكتب سيدلي (Sidley)، وواشنطن أوستن (Austin's Washington).

بدا للبعض أن تعيين بن رئيساً للهيئة القانونية غريب وشاذ، لم يكن هذا رأيي أيضاً رغم أنه كان لديه بعض الشكوك، وقبل لقائنا الأخير قال لي: «تذكر أنني محام دستوري، أنا لست محامي شركات، ولا محامياً نيويوركياً».

فرددت عليه: «لا يهمني ذلك، سوف تعين موظفين ممتازين، ذلك ما أريدك أن تفعله».

لم يكن لدى بن الموهبة الراسخة التي ورثها دينيس في المالية، كان لابد من الخروج، وخرج فعلاً، منحه بطاقة مفتوحة يدفع بموجبها كأفضل الشركات القانونية، وأضفت له خيارات ليكون المحرك الإيجابي في أي مجموعة، لقد كان قادراً أن يكشف خفايا الحياة الخاصة لأذكي الزملاء.

هذه هي الحالة الكلاسية «للتوظيف»

كان بن متفوقاً في السير الذاتية العملية ومعجباً بها، فهو لا يستطيع التحدث عن الناس دون الدخول في وصف مفصل لوثائقهم بدءاً من مدارسهم ومواقعهم في لو ريفيو (Law Review) التي عملوا كتبة لدى قاضيها الفيدرالي، وكنا كلنا نمزح معه حول ذلك.

سأعترف وأسلم بأن السير العملية في هذه الحالة مهمة، وأن بن يستطيع أن يجد النجوم، أتى بجون صمويلز (John Samuels)، زميل له سابق في ديوي بالانتين (Dewey Ballantine) ليرأس قسم الضرائب لدينا، وبراكيت دينيستون (Brackett Denniston)، المستشار القانوني السابق لحاكم ماساشوسيتس، بيل

ويلد (Bill Weld) ليدير المقاضاة، وباميللا دالي (Pamela Daley) زميل في مورغان (Morgan)، لدى لويس وبوكينز (Lewis & Bockins) في فيلادلفيا (Philadelphia) ليرأس M&N، وأتى بستيف رمزي (Steve Ramsey) رئيس سابق لقسم المقاضاة البيئية في وزارة العدل (DOJ) ليدير قسم الصحة والسلامة البيئية، ورون شتيرن (Ron Stern)، زميل له في مناهضة التروستات في أرنولد وبورتر (Arnold & Porter) ليدير قسم مناهضة التروستات لدينا الذي مقره في واشنطن (قضى رون معظم وقته في عام 2001 في بروكسل (Brussels) ليكتسب خبرة لا ينبغي لأحد اكتسابها).

وضع بن معيار المهوبة نفسه لوظائف المستشار القانوني عام كلها في كل عمل من أعمال GE تقريباً.

حصلنا على أكثر من استشارة قانونية عظيمة.

ثلاثة من أقران بن تركوا الحقوق ولعبوا دوراً بارزاً في عمليات GE، هم: هنري هبشمان (Henry Hubschman)، مستشار قانوني عام سابق في محركات الطائرات، وهو الآن تنفيذي لخدمات الطيران المركزية في GE، وفرانك بليك (Frank Blake)، مستشار قانوني عام في أنظمة الطاقة، أصبح رئيساً لتطوير العمل في الشركة، وجي لابن (Jay Lapin) مستشار قانوني عام سابق في أعمال الأدوات، ذهب ليكون رئيساً لشركة GE في اليابان.

قلب بن المكان رأساً على عقب، أعتقد أن لدى GE اليوم أفضل مؤسسة قانونية في العالم (يوافق الجميع تقريباً على أن لديها أفضل فريق قانوني لأي شركة). يصمم محامونا العمل ويرسمون الاستراتيجية، مع ميزة معرفتهم الحميمة لشركتنا وعاملين فيها، إن المؤسسات القانونية الخارجية تعمل معنا عن كثب، إنهم شركاء في مؤسستنا.

ومن المفارقات، أنه ما كان لي أن أفكر ملياً وأقلق طويلاً بشأن كثير من الناس الذين لم يكونوا سيفادرون الشركة، إن الدرس الثابت الذي تعلمته عبر السنين هو أنني كنت حذراً جداً في بعض الحالات، كان ينبغي أن أمزق البنى بصورة أسرع، وأبيع الأعمال الضعيفة بأسرع مما فعلت، كل شيء تقريباً كان يمكن أن يتم بوتيرة أسرع.

هذا الذي عرف بأنه «أقصى رئيس عمل» في أمريكا لم يكن بأمانة عنيداً بما فيه الكفاية.



الفصل العاشر

صفحة شركة RCA

لن أنسى الوقت الذي كنت فيه أمشي عبر معمل ياباني للتصنيع، كان ذلك في منتصف سبعينيات القرن العشرين بعد أن وضعنا معاً مشروعاً مشتركاً مع يوكوغاوا مديكال سيستمز (Yokogawa Medical Systems)، في جولة في معمل يوكوغاوا خارج طوكيو، شاهدت بدهشة كلية عملية تجميع الوحدات الفوق الصوتية.

لم تكن العملية تشبه أي شيء رأيته في الولايات المتحدة، إذ عندما انتهت الآلات، حل عامل بنود قميصه، ودهن صدره ببعض الجِلِّ، ومرّر المسابر فوق الصوتية على جسده كاختبار نوعية سريع. ثم لف هذا الرجل نفسه المنتج ووضعه في علبة وألصق عليها شارة شحن ووضعه على حوض التحميل.

ربما يحتاج العمل مزيداً من الأشخاص في ميلووكي (أحد أفضل معالم GE).

تعد كفاءة اليابانيين التي لا تصدق مخيفة ومرهبة، ما رأيته في اليابان كان يحصل في كثير من أسواقنا، كان اليابانيون يجزّئون بنية الكلفة في الصناعة تلو الأخرى، كان يجري تصنيع أجهزة التلفاز، والسيارات، والآلات الناسخة بجد ومتابعة.

كنت أبحث عن عمل يهيئ لنا ملاذاً مريحاً، في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، بدا وكأن أعمالاً ثلاثة قد قرعت الجرس: الطعام، والمواد الصيدلانية، والبت التلفازي، ما من أحد إلا ويحتاج إلى طعام، ولدى الولايات المتحدة موقع زراعي قوي في العالم، أجرينا تقييماً للعديد من شركات الغذاء بما فيها شركة جنرال فودز (General foods)، ولكننا لم نستطيع جعل الأرقام مفيدة، كانت

معدلات مكاسبها السعيرية في ذلك الوقت أعلى بكثير من معدلات GE. وفيما يخص المنتجات الصيدلانية لم تكن الأرقام حتى قريبة من بعضها.

إن القيود الحكومية المفروضة على الملكية الأجنبية جعلت صناعة البث التلفزيوني جذابة، فهي كالطعام تحقق سيولة نقدية قوية يمكن أن تعزز أعمالنا وتوسعها.

ربما يقود التهديد الياباني إلى صفقة تغير GE حقاً - هي ضم RCA في عام 1985 بكلفة قدرها 6.3 بليون دولار. كانت هذه الصفقة حينذاك أكبر صفقة غير نفطية في التاريخ. لقد اشترينا RCA مبدئياً للحصول على NBC، إذ إن ما سيأتي معها ربما يحدث تحولاً لدينا.

لقد فتنني عمل الشبكة دائماً.

اقترينا من الحصول على CBS قبل RCA كان تيد تيرنر (Ted Turner) يحاول في ربيع عام 1985 الاستيلاء عدوانياً على الشبكة، التقيت ورئيس CBS، توم وايمان (Tom Wyman) على عشاء في مقر رئاسة شركتنا في فيرفيلد لبحث احتمال أن نضع مالا في شركته، ولكن تايمان صدّ تهديد تيد، ولم يعد بحاجة، فبخرت صفقة CBS، ولكن لقائي السري بوايمان لم ينج من لفت الانتباه.

لا توجد أسرار في وول ستريت. جمع فيليكس روتهاطين (Felix Rothatin) عدداً من أكبر الصفقات في ذلك اليوم، مثله كمثل شريك لازارد فيريري (Lazard Freres) وبالرغم من أنني لم أعقد مع فيليكس أي عملية ضم، كنت معجباً به جداً، لقد سمع باهتمامي في CBS وعلم بجهودي السابقة للحصول على إذاعة كوكس (Cox Broadcasting) وفي الوقت نفسه، كان فيليكس وثورنتون «براد» برادشو (Thornton «Brad» Bradshaw) رئيس RCA صديقين ويناقدان خيارات RCA الاستراتيجية.

استدعى براد (Brad) كي يصلح RCA في منتصف عام 1981 بعد أن أدار شركة ARCO بنجاح بوصفه رئيساً لها، كان هادئاً، ناكراً للذات وحكيماً جداً. شعرت بالارتياح تجاهه مباشرة، قام براد بعمل جيد، وكان ناجحاً بوجه خاص مع NBC بإقناع المنتج التلفزيوني غرانت تينكر (Grant Tinker) برئاسة الشبكة.

لم يكن براد ينوي البقاء طويلاً منذ البداية، ومن المفارقات أنه وجد في بوب فريدريك بديلاً له، كان فريدريك أحد التنفيذيين في GE المرشحين في سباق خلافة ريغ، التحق بوب بـ RCA قبل ثلاث سنوات كرئيس عمليات التشغيل ورئيساً للشركة، عين رئيساً تنفيذياً في عام 1985 بقي براد رئيساً ولكنه كان يحمل أفكاراً ثانوية من الأنواع كلها بشأن ما إذا كانت RCA تستطيع عقد الصفقة وحدها.

تلقيت، من غير سابق توقع، هاتفاً من فيليكس يسألني إن كنت أرغب في لقاء براد. وبعد بضعة أيام، في 6 نوفمبر عام 1985، اجتمعنا معاً في شقة فيليكس في نيويورك لنشرب معاً، وسرعان ما تبين أن براد شو كان قلقاً مثلي بشأن المنافسة الآسيوية، كان مركزاً على أن يكون رقم 1، أو رقم 2، كما كنت أنا.

لم نأت على ذكر صفقة معينة تلك الليلة، بل اكتشفنا أن كلاً منا أحب الآخر، كان فيليكس بارعاً في إحداث تألف بين الناس، ارتاح كل منا - أنا وبراد - للآخر، وكان لدينا فهم مشترك للأساس الأخلاقي القانوني الكامن وراء الجميع، كان لقاءنا قصيراً أقل من ساعة، افترقنا دون أن نحدد موعداً آخر.

كنا عند هذه النقطة نتواعد فقط، ولكنني شعرت بأن هناك محاولة لتحقيق الدمج (بين الشركتين).

جمعت في اليوم التالي فريقاً يضم دينيس دامرمان، رئيس الشؤون المالية لدينا، ومايك كاربنتر (Mark Carpenter) رئيس تطوير العمل، للبحث في موضوع RCA. عملنا في المشروع تحت اسم رمزي هو «الجزيرة».

التقى فريقنا في اليوم السابق ليوم الشكر ليقررروا فيما إذا كان لابد من اتخاذ الخطوة التالية، لقد خضت ولاري بوسيدي وفريق الجزيرة في إيجابيات المسألة وسلبياتها، كان الخوض في التفاصيل جزءاً أساسياً من كيفية إدارتنا لشركة GE، اجمع مجموعة من الناس حول مائدة، بغض النظر عن مراتبهم، ودعهم يتصارعون على قضية صعبة، بوجه خاص، وقلبها من مختلف الجوانب - اقدح تفكير كل فرد، ولكن لا تصل إلى نتيجة فورية.

وفي موضوع RCA خضنا في البحث حتى رأينا أنه مازال هناك أكثر بكثير من مجرد شبكة بث إذاعي، إذ لدينا أشباه الموصلات، وكذلك الأمر لدى RCA، ولدينا قسم للفضاء، تماماً كما لدى RCA. وكلانا كان منخرطاً في أعمال أجهزة التلفاز، فالجمع بين هذه الأعمال سيجعل كلاً منها أقوى من ذي قبل بكثير.

مازلنا نعمل في محطة تلفزيونية منذ سنوات، ومغازلتنا لشركة CBS منحتنا فهماً كافياً لتكون مرتاحين مع الشبكة بصورة معقولة، قدرنا العمل الإذاعي بـ 3.5 بليون دولار، فإن استطعنا هضم دفع حوالي 2.5 بليون دولار للأمور الأخرى كلها، يمكن عندئذ للصفقة أن تتحقق.

كان همنا الأساسي هو تقويم NBC، فبالرغم من أن تقديرها كان قوياً في عام 1985، فإن تلفاز الكوابل قد بدأ يقلص مستمعي الشبكة، طرحنا بعض الافتراضات المغامرة لاختراق الكوابل، ومازال قرارنا هو أن الصفقة صحيحة. بقيت أسأل: «هل تفضل بعد عشر سنوات من الآن أن تكون في عمل الأدوات، أو شبكة تلفزيونية؟»

وافقنا جميعاً على أن ننصرف ونفكر في الأمور أكثر خلال عطلة عيد الشكر التقينا ثانية صبيحة يوم الاثنين، كلنا وصلنا إلى النتيجة ذاتها: الأرقام صالحة، ورأينا وراء الشبكة أن أعمال RCA الأخرى تتوافق مع أعمالنا.

كانت محاولة، أحطت فيليكس علماً بأننا مهتمون بالسعر الصحيح، فأعد لقاء آخر بيني وبين براد يوم الخميس في 5 ديسمبر في جناح براد الدوبلكس في فندق دورسيت (Dorset) في قلب مدينة منهاتن (Manhattan).

وبعد حديث قصير، وصلنا إلى المطلوب بسرعة.

قلت له: «أنا راغب في شراء شركتك، فشركتانا متوائمتان تماماً».

كان التوائم واضحاً له أيضاً.

عرضت سعراً في مدى \$61 للسهم، أي أعلى بـ\$13 من أسهم RCA في ذلك الوقت، توقف، وجعلني أعرف، بطريقته المهنية، أن ذلك لا يكفي، وعندما غادرت، كنا قد اتفقنا على متابعة الصفقة وعلى ألا نتفق على سعر نهائي.

غدت الأمور في اليوم التالي أكثر خطورة، إذ تبين أن براد لم يبحث لقاءنا مع بوب فريديريك، وعندما علم بوب، غضب وأظهر أن الأمر أخطر مما قيل فيه، إذ شعر أن الشركة تباع من وراء ظهره، فتشاجر بوب وبراد حول هذه المسألة، وحاول بوب أن يحشد بعض المديرين في RCA ضد الصفقة، وعندما انعقد المجلس يوم الأحد في 8 ديسمبر كان براد قد اكتسب الأكثرية لصالح الموافقة على الصفقة.

اتصل بي، بعد ذلك، ليزف إليّ النبأ السار، ولكنه قال إن السعر مازال غير مناسب، احتفظ بفليكس ممثلاً له، وكنت بحاجة إلى مصرفي مستثمر، لذلك تعاقدت مع جون وينبرغ (John Weinberg) الذي كان يدير غولدمان (Goldman)، ساكس (Sachs).

تفاوض براد وبوب وفليكس في اجتماع ضمهم في جناح في فندق في نيويورك معي ومع جون على مدى أيام ثلاثة، وفي النهاية وصلنا إلى الأمور الصغيرة، وصل براد إلى \$67 للسهم، وأنا وصلت إلى \$65 للسهم الواحد، وتمت الصفقة عندما أعطيت براد \$66.5، ربما أكثر مما توقع بـ 50 سنتاً.

كنت أحاول دائماً أن أترك أثراً طيباً على المائدة عندما يكون انخراط البائع مهماً لنجاح الشركة.

في مساء الأربعاء، 11 ديسمبر، كان لدينا صفقة لشراء RCA بمبلغ إجمالي وقدره 6.3 بليون دولار نقداً.

كان في الصفقة حاشية غريبة، إذ اتصل محام من المستوى الأدنى في RCA، قبل شهر فقط، في أغسطس، بواحد من محاميننا وقال له إنه يرغب في التخلص من قرار قضائي قديم متفق عليه بين GE و RCA كانت حكومة الولايات المتحدة قد طلبت بين GE و AT&T و ويستنغهاوس (Westinghouse) أثناء الحرب العالمية الأولى أن يشكلوا شركة إذاعية لأمريكا لأغراض دفاعية.

وفي عام 1933 قررت وزارة العدل وجوب جعل الشركة شركة منفصلة، فعلمنا ذلك وحصلنا كتعويض على مبنى رئاسة الشركة في شارع (570 Lexington Avenue)، على أي حال، كان هذا المرسوم الاتفاقي الناجم عن تلك العملية التجارية قيداً على GE يحول دون شرائها الأسهم عامة لشركة RCA، ألغت وزارة العدل القيد الذي مضى عليه أكثر من خمسين عاماً بحلول أكتوبر، فأخلي الطريق أمام الصفقة بعد شهرين.

يا له من حظ أعمى !! لم يكن لدى أي منا دليل على وجود مثل هذا الاتفاق.

وبعد أن أنجزنا الصفقة ليلة الأربعاء تلك غادرت مكاتب المحامين في RCA عائداً إلى مبنى GE في لكسيكون أفينيو (Lexicon Avenue) للاحتفال بهذه المناسبة. كان ذلك هو المبنى نفسه الذي حصلت عليه الشركة كمقر للجزء الخاص فيها من RCA في عام 1933.

يا لها من ليلة!!.

فتحنا زجاجات الشمبانيا. كنا نضحك ونضرب أخماسنا فوق رؤوسنا ابتهاجاً. كنا كلنا كالأطفال: لاري بوسيدي، مايك كارينتر، ودينيس دامرمان وغيرهم، ولن أنسى الفرحة التي اجتاحتنا ونحن ننظر من النوافذ عبر الضباب إلى يافطة

RCA المضاءة على سطح مبناها في روكفلر سنتر (Rockefeller Centre) كانت على بعد ثلاثة كتل من المباني عن مبنى شركتنا، لم نستطع الانتظار حتى نضع شعار GE مكان يافطة RCA، شعرنا وكأن شيئاً يجذبنا إليها في تلك اللحظة.

استغرقنا 36 يوماً من أول لقاء مع برادشو حتى الموافقة الأخيرة وتنفيذ أكبر صفقة دمج غير نفطية في ذلك الوقت، كانت الصفقة التي أعلن عنها في 12 ديسمبر نقطة انعطاف في مسيرة شركة GE، ركز النقاد، وهم كثير، على حصول GE على عمل إذاعي تلفازي، وتساءلوا: «ما الذي ستفعله شركة مصابيح كهربائية بشراء شبكة تلفازي؟» منحنا العمل الإذاعي أسلوباً مثيراً وسيولة نقدية، وملاً نبتعد فيه عن المنافسة الأجنبية، أما القيمة المخفية فكانت في الموجودات الأقل لمعاناً وجذباً للانتباه.

منحنا ضم RCA شبكة كبيرة ومالاً استراتيجياً نقدياً، كما أطلقت شرارة تنشيط جديد لشركة GE، إذ كنا نتعرض لاضطراب أثناء إعادة البناء وتقليص حجم العمالة، غيرت الصفقة الجو، أتذكر صعودي إلى المسرح للجلسة الافتتاحية لاجتماع مديري العمليات لدينا في بوكو (Boco) في يناير، بعد بضعة أسابيع من إعلان الضم.

فجأة، نهض نحو 500 شخص مرحبين بي ترحيباً عفويًا، لقد أصبحت RCA وسيلة الانطلاق إلى عهد جديد.

وما إن تمت الصفقة حتى شرعنا ببيع موجودات RCA غير الاستراتيجية، بما في ذلك الأشرطة المسجلة، والسجاد ومواده، والتأمين، إذ إننا لم نكن نحب ثقافة المسجلات، أما السجاد ومواد صناعته فلم تكن تتناسب شيئاً عندنا، حتى ولا شركة تأمين صغيرة، وفي غضون سنة من عقد الصفقة استرجعنا 1.3 بليون دولار من أصل 6.3 بليون دولار دفعناها في الصفقة.

بذلت جهداً مضميناً للاحتفاظ بفرانك تينكر (Grand Tinker) رئيساً لـ NBC مع براندون تارتيكوف (Brandon Tartikov) زميلاً له، فكلاهما أدارا الشبكة بتحقيق نجاحات كثيرة وكبيرة، بدءاً من كوسبي شو (Cosby Show) حتى تشيرز (Cheers)، كان تينكر قد وقع عقداً لمدة خمس سنوات تنتهي في يوليو، كان يسافر يومياً بين نيويورك وكاليفورنيا، فتعب من ذلك. وعلى الرغم من أن تينكر قد أخبر براد قبل الضم بأنه سيتترك العمل، حاولت إقناعه بالبقاء معنا، كنا نتناول طعام العشاء في نيويورك حين عرضت عليه بحراً محيطاً من المال، لم يكن لديّ ما أفعله سوى ذلك لأجعله يفكر في الأمر.

ولحسن الحظ كان لدي خطة دعم منذ اليوم الأول، كان بوب رايت حينذاك يدير رأس مال GE في مركز الشركة بعد بيع الأدوات المنزلية، كنت قد أرسلته إلى إذاعة كوكس (Cox Broadcasting) عندما حاولت شراءها وبقي هناك ثلاث سنوات رئيساً لكابل كوكس.

كان بوب هو الشخص الأنسب، كان يحب العمل، ويألف GE، وحليفاً وثيقاً عندما انتقلنا إلى أرض غريبة، عينت بوب رئيساً لـ NBC في أغسطس من عام 1986، فتساءلت وسائل الإعلام: «كيف يستطيع شخص من GE أن يدير شبكة تلفزيون؟!».

خلاصة القول هي إن بوب ظل هناك بعد 15 سنة مع سجل متابعة حافل لعمليات GE و RCA التي تتم بعضها بعضاً، قلصنا القيادات عن طريق تشكيل فرق مشتركة ألتقي بها كل أسبوع، وكان هدف هذه الفرق هو جعل $1 = 1 + 1$: واحد من هيئة عاملين في GE مع واحد من عاملين في RCA يساوون واحداً في الشركة المندمجة، وكانت هذه القرية المتكاملة متفقة على أن أفضل عاملين من كل شركة يحصلون على أفضل الوظائف.

لم يكن هذا تجميعاً للكبار الخاملين، إذ حصلت GE على أكبر مناصب في العمل التكميلي، كما أن RCA اكتسبت معظم الوظائف الكبيرة، لقد انتهى بنا

المطاف إلى أن نكون منتجين من الطراز الأول لأجهزة التلفاز الأمريكية وعيناً تنفيذياً من RCA ليدير هذا العمل، فعلنا الشيء نفسه في أعمالنا المدمجة في مجالى الفضاء وأشباه الموصلات مع رؤساء مختارين من RCA، وترأس جين ميرفي (Gene Murphy) من RCA عملاً رابعاً في الخدمات الحكومية، ثم صار رئيساً تنفيذياً لأعمال محركات الطائرات، والفضاء، وأخيراً صار نائب رئيس لشركة GE، يتصف جين بالروح العسكرية، كان دائماً ينفذ التزاماته، أطلقت عليه اسم «السيد تكامل» - كأعلى مديح يمكن أن يفضى على شخص.

منحتنا هذه الموجودات والشرائح خيارات استراتيجية لم تكن متاحة من قبل، وبمرور عشرات السنين التالية ولدت كل شريحة قيمة حقيقية لـ GE.

ولسوء الحظ، كانت أكبر عملية ضم في حياتي الشخصية تنتهي في حين كنت أعقد أكبر صفقة في حياتي المهنية.

كنت وكارولين نعاني من بعض المتاعب في حياتنا الزوجية منذ سنوات، كنت مدمناً على العمل طيلة سنوات خدمتي في GE، في حين كانت كارولين تقوم بمهمة كبرى هي تربية أطفالنا الأربعة، كلهم كانوا يشقون طريقهم بنجاح، فابنتنا الكبرى كاترين تخرجت في جامعة ديوك (Duke University) وكانت في السنة الأولى من كلية الأعمال في جامعة هارفارد، وابني الأكبر جون كان يحضر لدرجة الماجستير في الهندسة الكيميائية في إلينوي بعد أن حصل على الدرجة الجامعية الأولى من جامعة فيرجينا، وابنتنا الأخرى آن (Anne) تخرجت من جامعة براون (Brown University) وكانت تتابع دراستها في كلية الهندسة المعمارية في هارفارد للحصول على الماجستير، أما ابنتنا الأصغر مارك فقد كان في السنة الأولى في جامعة فيرمونت (University of Vermont).

وجدت وكارولين نفسيينا نسير في طريقين مختلفين، وفيما عدا صداقتنا واحترامنا بعضنا لبعض، لم يكن بيننا ما هو مشترك إلا قليلاً، ورغم المرارة والألم تطلقنا بعد 28 سنة من الزواج، في إبريل من عام 1987، ذهب كارولين إلى

مدرسة الحقوق وحصلت على الدرجة الجامعية، وتزوجت أخيراً حبيبها الطالب الجامعي، إنه الآن محام.

فجأة وجدت نفسي وحيداً ثانية، ومثل المرء وحيداً أعزباً ذا مال كمثل رجل طوله ستة أقدام وأربع بوصات يقف بارزاً بين الناس برأسه المغطى بالشعر، (دلالة الشباب والوسامة)، يحاول الجميع اصطياده، وتهال عليه المواعيد مع نساء ممتعَات جذابات.

لم يحدث شيء فعلاً حتى رتب وولتر ريستون وزوجه كاتي موعداً لأول مرة مع جين بيسلي (Jane Beasley)، محامية جذابة كانت تعمل مع شقيق كاتي في شركة شيرمان وسيتريـنغ (Shearman & Sterling) القانونية في نيويورك، عندما دعاها رئيسها ليسألها إن كانت ترغب في الخروج مع جاك ويلش، ظنت أنه كان يتحدث عن محام آخر في الشركة القانونية.

أجابته: «لا أستطيع الخروج معه، فهو زميلي».

فقال: «لا. ليس هو، بل جاك ويلش رئيس شركة GE، وهو أكبر منك قليلاً».

فأجابته: «لا يهم ذلك، فأنا لن أتزوجه».

كانت جين حينذاك في لندن في عمل طويل الأجل مع الشركة، عادت بعد ستة شهور، وفي أكتوبر من عام 1987 خرجنا معاً لتناول طعام العشاء مع أسرة ريستون في مطعم تينو (Tino) الإيطالي في نيويورك.

كان اللقاء جامداً بسبب وجود وولتر. فكان لابد أن يكون سلوكي مثالياً. بيد أنني وجين غادرنا المطعم في الساعة 10 مساءً وذهبنا لنقضي سهرتنا في مشرب كافيه لكسمبرغ (Café Luxembourg). وتواعدنا على لقاء آخر لتناول سندويشات لحم مشوي في مطعم سميت وولينسكي (Smith & Wollensky). وصل كلانا في معاطف جلدية وسراويل جينز، لنجري في واقع الأمر المقارنة التي أسفرت عن زواجنا.

كانت جين ساطعة، ذكية، أصغر مني بسبعة عشر عاماً، من بلدة صغيرة في ألاباما (Alabama)، وبدأت عملية ومباشرة بصورة معقولة ونبيلة، كانت أمها معلمة، وأبوها محامياً، وكانت في طفولتها تحب اللعب مع الصبيان لأنها نشأت مع إخوتها الثلاث، بعد الثانوية درست القانون في كلية الحقوق جامعة كينتك، ثم جاءت إلى نيويورك لتصبح محامية لأعمال الدمج والضم.

وعندما جد الجد بيننا، شرعنا نتحدث عن الأمور التي لا نتوافق فيها والتي ربما تحول دون زواجنا، قلت لها إنها تزعجني لأنها لا تتزلج ولا تلعب الغولف، وقالت لي إني أزعجها لأنني لا أرتاد الأوبرا، فعمدنا صفقة: وافقت بموجبها أن أذهب إلى الأوبرا إذا ما وافقت على التزلج ولعب الغولف، كنت أريد، في واقع الأمر، شريكاً متفرغاً، امرأة تتواكب مع برنامجي وتساافر معي في رحلات العمل. وكان لا بد أن تتخلى جين عن عملها، وفعلت ذلك بعد إجازة ترتب فيها أمورها.

تزوجنا في إبريل من عام 1989 في بيتنا في نانكتيت (Nantuket) بحضور أولادي الأربعة، تابعت ارتياد الأوبرا خلال السنوات التالية «كواجب زوجي» إلى أن حررتني جين من هذا الالتزام.

في حين أن إعجابي بالأوبرا لم يزد، فإن تعليمها الغولف نقلني إلى مستوى جديد كلياً.

كنت أحاول الفوز بالبطولة لسنوات عديدة ولم أفلح أبداً، أما بفضل تعليمها فقد تحسنا معاً، ورغم أن جين لم تلعب الغولف من قبل لقائنا، فقد فازت ببطولة النادي في سانكاتي هيد (Sankaty Head) في نانكتيت لأربع سنوات متوالية - وفزت أنا بالبطولة مرتين، فكانت شراكتنا بالغولف عنصراً معززاً لزواجنا.

ومع ذلك، لم تكن هذه الشراكة كافية للاحتفاظ بنا معاً، إذ اتفقت وجين على الطلاق في عام 2001، فقد بدأت أساليب حياتنا تختلف اختلافاً كبيراً في أواخر ستينيات القرن العشرين، ورغم الانفصال الذي شاع بين الناس، لسوء الحظ،

أدركنا أنه لابد من الانتقال إلى مجال آخر ونستمر في العمل، لدى عودتنا للعمل أول ما فعلناه في صفقة RCA هو تصنيع التلفزيونات، كنت وياول فريسكو في يونيو من عام 1987 في باريس، في الساحة الفرنسية المفتوحة (French Open) لمشاهدة البرنامج الترفيهي الذي تبثه NBC، توقف ألن غوميز (Alain Gomez)، ورئيس شركة تومسون (Thomson) شركة الإلكترونيات التي تملكها الحكومة الفرنسية، قرب جناح الضيافة المخصص لنا، كان رجلاً مرحاً وشجاعاً.

خططنا للقائه في مكتبه في اليوم التالي، وعندما التقينا معاً لم يكن اجتماعنا مختلفاً عن اجتماعنا بيرادشو، فلدى شركتنا أعمال بحاجة إلى مساعدة. كان لدى تومسون تصوير طبي رقم 4 أو رقم 5 ضعيف، يسمى CGR، وهو ما كنت أريده، كان لدينا موقع أمريكي رقم 1 في الأجهزة الطبية من أجهزة الأشعة السينية، وماسحات CT، وآلات التصوير بالرنين المغناطيسي، لم يكن لدينا موقع ذو معنى في فرنسا لأن امتلاك الحكومة لشركة تومسون أساساً أغلق البلد أمامنا.

أوضح ألن غوميز أنه غير مهتم ببيع أعماله الطبية كلها، قررت وياولو أن نستكشف ما إذا كان مهتماً بالمقايضة، فنحن نعرف دائماً ما في جعبتنا من أعمال لا نحبها، قفزت واتجهت إلى حاملة السبورة في صالة تومسون للمؤتمرات وأمسكت بمؤشر سحري وبدأت أدون الأعمال التي يمكننا مقايضتها بعملياتهم الطبية.

كانت محاولتي الأولى هي أعمال أشباه الموصلات، إذ لم تكن ناجحة، فحاولت الدخول في أعمال تصنيع التلفزيونات، فأحب تلك الفكرة على الفور، كان عمله في حقل التلفزيونات دون المطلوب ومحصور بقاعدته الأوروبية، رأى ألن أن المقايضة وسيلة للتحرر من عبء خسارة الأعمال الطبية وليصبح بين عشية وضحاها رقم 1 في إنتاج أجهزة التلفاز في العالم.

أثارتنا هذه الصفقة، نحن الثلاثة، وقررنا أن يلتقي باولو فريسكو مع أحد رجال ألن لبدء المباحثات خلال أسبوع، أنزلنا ألن بالمصعد إلى سيارتنا خارج مكتبه، وما إن ابتعدت السيارة عن الممر الجانبي حتى أمسكت بذراع باولو.

وقلت له: «عليه اللعنة... أظنه يريد أن يفعل ذلك حقاً»، أصيب كلانا بدوار من شدة الابتهاج.

وأنا متأكد أن ألن شعر وهو يصعد عائداً بالشعور ذاته، إذ كان ألن يعلم أن عمل أجهزة التلفاز كان أصغر مما يستطيع منافسة الصناعة اليابانية، فهيأت له الصفقة وفورات الحجم وموقعاً في السوق يمكنه من التحدي بقوة، كانت مبيعات أعمالنا في إلكترونيات المستهلكين المحلية ثلاثة بلايين دولار سنوياً، وتضم 31.000 عاملاً، أما العائدات السنوية لأعمال تومسون الطبية فكانت 750 مليون دولار.

فالمقايضة هذه ستضاعف حصتنا في السوق الأوروبية ثلاثة أمثال، أي أكثر من 15% وتجعل لنا حضوراً ضد شركة سيمنس (Siemens) أكبر منافسينا. أنجزت الصفقة في غضون ستة أسابيع وأعلن عنها في يوليو، أعطتنا تومسون إضافة إلى المقايضة بليون دولار نقداً وحقوق حقيبة سندات حققت لنا في غضون 15 سنة 700 مليون دولار سنوياً بعد الضرائب، في حين أصبحت تومسون أكبر منتج لأجهزة التلفاز في العالم.

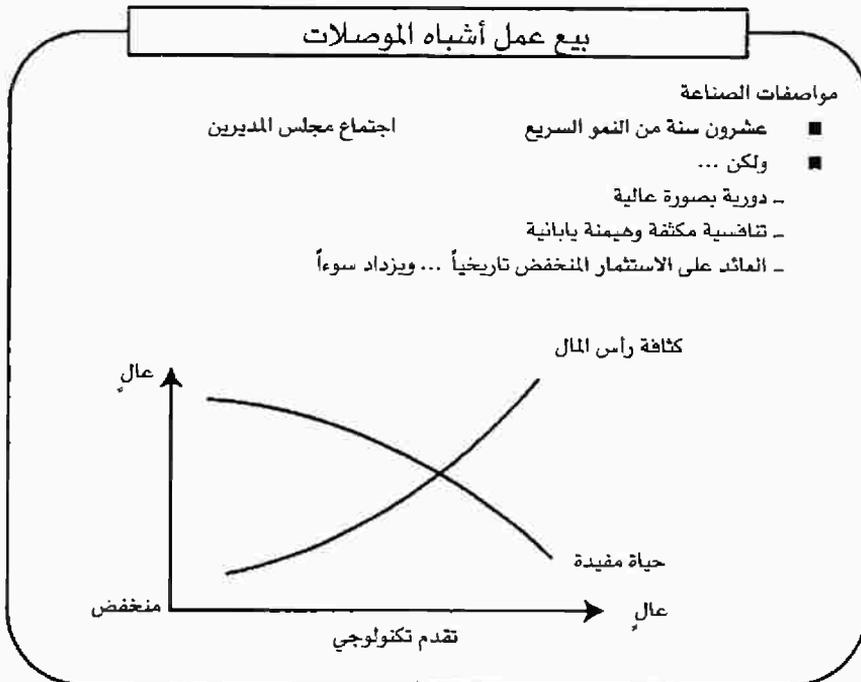
كان خروجنا من أعمال التلفاز لقمة غير سائغة لدى الكثيرين، فالنقد الإعلامي ادعى أننا انحنينا أمام التنافس الياباني ببيعهم أعمال التلفاز، ووصف البعض هذه الصفقة بأنها ليست أمريكية، حتى أنا وصموني بالجبن والهروب من المعركة.

كان النقد هراء إعلامياً في أحسن أحواله، إذ انتهى بنا المطاف إلى أعمال طبية أعلى تقنية وأكثر عالمية، وإلى دفعة نقدية كبيرة، وكان دخلنا المستمر من الامتياز الذي حصلنا عليه في سنة أكثر من دخلنا في العقد السابق من أعمال التلفاز.

خاض كلانا نضالاً في المدى القصير، وخسرنا مالأً في الأعمال الطبية في أوروبا على مدى عقد من الزمن، عملت تومسون الشيء نفسه بالالكترونيات المستهلكين، وبقي كلانا مع الصفقة ودفعنا بكل عمل إلى النجاح.

وجدنا حلاً لأعمالنا في حقل أشباه الموصلات في غضون سنتين، كان لدى شركة هاريس (Harris) عمل في ميدان الجذاذات دون الحد المطلوب، تلقيت هاتفاً من رئيس شركة هاريس، جاك هارتلي (Jack Hartley) في يونيو، أبلغني برغبته في المجيء إلى فيرفيلد ليجس نبضي بشأن شراء العمل، كانت هاريس أساساً متعهدة للإلكترونيات الدفاعية مع عملية صغيرة في أشباه الموصلات تدعم أساساً مبيعاتها العسكرية، كان هارتلي يرى أن الشركة لا تستطيع البقاء في أشباه الموصلات إذا لم تتضخم وتكسب حجماً من الجانب الصناعي.

أنا لم أحب أشباه الموصلات أبداً، والخارطة التي رسمتها لمجلسنا تبني مشاعري هذه (انظر الخريطة أدناه)، إذ كان العمل ذا رأسمال مكثف ودوري، دورة حياة منتجاته قصيرة، والعائدات على غالبية المستثمرين منخفضة تاريخياً.



فالخروج من هذا العمل يتيح لنا استخدام رأسمالنا في أمور أخرى مثل المحركات النفاثة، والتجهيزات الطبية وعتبات الطاقة ذات العائدات الأفضل.

ولحسن الحظ بقي منافسونا العالميون محصورين في أشباه الموصلات، فذلك العمل يستهلك قادراً كبيراً من رأسمالهم ويحول الكثير من انتباههم الإداري.

لقد يسرت رغبتني في الخروج من هذا العمل إنجاز الصفقة، لم أكن أطلب أكثر من الخروج منها بلباقة، وضعت وهاري مخططاً عاماً للصفقة على مائدة العشاء. وضعنا على ورقة نقاط الصفقة الستة الكبرى وأعطيناها إلى فريقنا الماليين.

وبعد شهرين، بحلول منتصف عام 1988 كانت الصفقة قد أنجزت، أخذت شركة هاريس عاملين في GE، والمنشآت، والعمل لقاء 206 مليون دولار نقداً.

استغرقنا مدة أطول، أي خمس سنوات، حتى خرجنا من أعمال الفضاء. انتهت الحرب الباردة، فكان هناك طاقة كبيرة جداً تطارد عملاً صغيراً جداً. توصلنا إلى وجوب الخروج من هذا العمل، والشركة الأنسب، كما بدا لنا، هي شركة مارتن مارييتا (Martin Marietta) المتخصصة فقط بالفضائيات.

حضرت في آخر أكتوبر من عام 1992 اجتماع مجلس العمل الذي يبحث عن الرئيس التنفيذي لشركة مارتن مارييتا نورم أغستين (Norm Augustine)، كان نورم ذا شخصية متكاملة بصورة مذهلة، إنه ألعى، مفكر، متعلم، مبدع للحكايات، تعرفت عليه عندما التقينا الخريف المنصرم في ردهة في منتجع هومستيد (Homestead) اقترحت عليه أن نلتقي لتتحدث بشأن ما سيفعله كل منا بأعمال الفضائيات، كان تفكيره يسير في خط تفكيري نفسه ولكنه كان عازفاً عن مقاربتني خشية أن نسعى نحن لشراء شركته.

قال نورم: «إننا نعتز باستقلالنا، فعندما نتحدث معاً، لا أريد أن نفعل ما يعرض استقلاليتنا للخطر».

فأجبتة: «أعدك بالألا يكون النقاش على هذه الشاكلة». واقترحت عليه تناول عشاء خاص في الحال.

جاء نورم إلى فيرفيلد في غضون بضعة أيام، وكان فريقنا قد أعد الأساس المنطقي للصفقة وأنزله على الخرائط، جلس نورم وشرع يأكل سمكته بينما كنت أنا أتفحص الخرائط وأختار بدون طول تفكير، كانت الصفقة لصالح الطرفين. فشركة مارتن مارييتا تحصل بموجبها على حصة أكبر، أما نحن فنكون قد خرجنا بلباقة، هذه المرة من العمل العسكري الذي لا أحبه، إذ إن أحكام المبيعات والمشتريات الحكومية البيزنطية غالباً والمعقدة دائماً تجعل من شركة GE هدفاً يقطر عسلاً للمدعين عامين كي يقشروا جلدة رأس الشركة.

اتفقنا أثناء العشاء أن ننحي جانباً التكتيكات العادية ونرسي المواقف اللا تفاوضية لما يمكن أن تبدو عليه الصفقة، ويفضل الوصول مباشرة إلى العمل والاتفاق على وضع العروض المعقولة على الطاولة، كنا نأمل لتقليص فرص التسرب الذي يمكن أن يجعل من شركة مارتن مارييتا موضع تندر. وقبل أن يغادر نورم كنا قريبين جداً من بعضنا بحيث يمكن جمع أطراف الصفقة.

وافقنا على سد الفجوة دون مصرفيين استثماريين أو شركات قانونية خارجية، قام نورم أثناء المفاوضات بثلاث رحلات سرية في ليلة واحدة إلى مكاتبنا، كان تنفيذيو شركة مارتن مارييتا المئة منهمكين حينذاك في اجتماع بعيد عن الموقع في جزيرة كابتييفا أيلاند (Captive Island) في فلوريدا، سوف يفضي أغسطس (Augustine) يومه في كابتييفا، يتناول عشاء سريعاً، ثم يطير إلى نيويورك ليتفاوض معي ومع دينيس دامرمان لمدة نصف ليلة، ثم يطير قافلاً من حيث أتى، وينام في الطائرة، ويحلق ذقنه ويستحم قبل الذهاب إلى اجتماع الشركة، كان هذا هو الروتين خلال ليالٍ ثلاث حتى الساعة 2 أو 3 صباحاً.

بعد الليلة الثالثة، كنا قد وضعنا المعالم الأساسية للصفقة على مناديل كوكتيل وتصافحنا، سرعت الثقة المتبادلة فيما بيننا المفاوضات، كنا اتفقنا على ضبط

الأنا لدى المصرفيين والمحامين والسيطرة عليها، فغالباً ما تنخرط الفرق الخارجية في معارك طعام ليثبتوا من هو الأكثر أناقة وذكاء، قلت لنورم: «عندما يبدأ ذلك دعنا نتصل هاتفياً ونحسم الأمر بسرعة».

فعلنا ذلك، إذ أنجزت الصفقة في غضون الأسابيع الثلاثة التالية.

وعندما أعلن البيع في 23 نوفمبر عام 1992، ارتفع رأسمال سوق كل من الشركتين بمقدار 2 بليون دولار في الساعات الأربع الأولى، واستغرق إنجاز أكبر صفقة في تاريخ الصناعات الفضائية سبعة وعشرين يوماً من أول عشاء لنا في فيرفيلد حتى الإعلان عنها.

لم تستطع شركة مارت مارييتا أن تجمع أكثر من بليون دولار لصفقة قيمتها ثلاثة بلايين دولار، لذلك جاء دينيس دامرمان ببنية أسهم مفصلة قابلة للتحويل ساعدت على تمويل الصفقة وجعلتنا ملاكاً لـ 25% من شركة مارتن مارييتا.

لدينا مصلحة مستمرة الآن في نجاح التجربة العملية التجارية هذه، فقد ضاعفت الصفقة حجم شركة مارتن مارييتا ونشطت اتحاداً ضخماً في صناعة الفضاء، وبعد سنتين رغبت شركة مارتن في الاندماج مع شركة لوكهيد (Lockheed). بعنا حصتنا في شركة مارتن عندما آن الأوان في عام 1994، وضاعفت أسهمنا قيمة الصفقة الأصلية التي كانت ثلاثة بلايين دولار.

كانت العمليات التجارية بين مارتن مارييتا وهاريس، والمقايضة مع تومسون ممكنة بسبب الأموال المكتسبة مع RCA، وكان المقياس الذي نجم عن جمع أعمال في مجالات الفضاء، وأشباه الموصلات، وصناعة أجهزة التلفاز هو المفتاح.

لم تتم عمليتنا التجارية ذات الصلة بـ RCA إلا في عام 2001، إذ أضفنا عمل RCA في الأقمار الصناعية إلى رأسمال GE حيث تُشبع شهيته إلى المال النقدي بسهولة أكبر، فأقمنا شركة اتصالات قوية عن طريق الأقمار الصناعية موسعين بذلك عمل RCA الأصلي، كان لدينا عشرين قمراً اصطناعياً، ومداخل إلى

أنظمة الكوابل كلها في الولايات المتحدة والتي تصل إلى 48 مليون بيت، وفي حين كنا مزودين بالأقمار الاصطناعية الثابتة في الولايات المتحدة، فإن عملنا لم يكن عالمياً بما فيه الكفاية.

ولدى مراجعة تخطيطنا البعيد المدى في يوليو من عام 2000، قرر الرئيس التنفيذي لرأسمال GE، دينيس نيدن (Danis Nayden) وفريقه إما إن نوسع عملنا بعملية ضم كبيرة، أو نبيع أو نندمج مع لاعب موجود، رسم دينيس استراتيجية لإيجاد شريك، وفاوض أخيراً مع شركة SES، وهي شركة لوكسمبورغية لها 22 قمراً اصطناعياً تصل إلى 88 مليون بيت، بعناهم ممتلكاتنا من الأقمار الاصطناعية لقاء خمسة بلايين دولار، قسمت بالتساوي بين الدفع النقدي والأسهم، ستعطينا الصفقة الوشيكة 27 من الأسهم في مجموعة SES الجديدة، وتجعل هذا الكيان لاعباً عالمياً حقيقياً.

انتهى المطاف بـ RCA إلى إعطائنا شبكة وكتلة من موجودات الكوابل القوية، وعملاً طبياً عالمياً حقاً، وموقعاً مهماً في شركة أقمار اصطناعية عالمية، وعشرات البلايين من الدولارات النقدية، كلها باستثمار مبدئي قدره 6.3 بليون دولار في عام 1985.

كانت RCA لدى GE راجحاً استراتيجياً، وكان الرفع المعنوي الناجم عن العمليات التجارية مهماً تماماً كالعمليات ذاتها.



الفصل الحادي عشر

مصنع الرجال

كانت جويس هيرغينهام (Joyce Hergenham) أول موظفة أعينها من خارج الشركة عندما أصبحت رئيساً، وهي واحدة من حفنة قليلة من الموظفين الذين عينوا من خارج GE. كانت صريحة، صارمة لا تخشى في الحق لومة لائم، من حملة الماجستير في إدارة الأعمال الأذكيا جداً، والتي تدرت جيداً على المصاعب، كانت النائب الأول لرئيس شركة كون إديسون (Con Edison) للشؤون عامة يوم كانت المنفعة عامة تعاني من انقطاعات في التيار الكهربائي، ومن توليد حرارة أكثر من توليد نور.

كنت قد أجريت قبل لقائها تدقيقاً في خلفيتها وعلمت أنها كانت مولعة حتى بصغائر الرياضة، فقررت، من باب المزاح، أن أطرح عليها ونحن على مائدة العشاء واحداً من أصعب وأعلى الأسئلة، كأول سؤال تسمعه مني.

«من الذي لعب القاعدة التالية لريد سوكس (Red Sox) في عام 1946؟»

فأجابت بدون تردد: دوبي دوير (Dobby Doerr).

أحدث جوابها انطباعاً مؤثراً في نفسي، كنت طيلة عمري من أنصار ريد سوكس المتعصبين ومازلت أذكر السلسلة العالمية لعام 1946 كما لو عدت إلى سن الحادية عشرة ثانية.

قررت أن أضغط أكثر، فقلت: «حسناً، حتى الآن، ولكن من الذي أمسك الكرة أطول مدة؟».

عادت بذاكرتها إلى الورا وقالته: «أوه!! تعني عندما سجل إينوس سلوتر (Enos Slaughter) هدفاً من القاعدة الأولى بضربة واحدة؟».

فأجبتها: «نعم، ذلك صحيح».

فأجابت: «جون بيسكي» (John Pesky)!

طبعاً لم أوظف جويس بسبب معرفتها بلعبة البيسبول، بل قدمت أكثر من ذلك بكثير. فقد ساعدت في غضون 16 سنة على تشكيل سمعة GE بوصفها نائبة رئيس العلاقات عامة.

لم تكن هي الأولى التي عينت بطريقة غريبة، كنت قبل نحو عشرين سنة في سيارتي الفولكس واجن عند نيو جيرسي تيرنبايك (New Jersey Turnpike) عندما انفجر محرك السيارة، فجُررت وسيارتي إلى المرآب المحلي حيث التقيت بميكانيكي ألماني اسمه هورست أويبرست (Horse Oburst)، وخلال اليومين التاليين حينما كان يبحث عن قطع الغيار، بنيت معه علاقة، تأثرت بتصميمه الشجاع، فعرضت عليه عملاً، وبعد أسبوع كان في بيتسفيد على جدول الرواتب في صناعة البلاستيك العائدة لشركة GE.

اشتغل هورست خمساً وثلاثين سنة في الشركة ترفع خلالها عدة ترفيعات.

اكتشاف العظماء يتم بطرق مختلفة، وكنت أومن دائماً «بأن كل فرد تلقاه يشكل مقابلة أخرى».

والواقع أن همّ GE كله هو اكتشاف العظماء وبناء العظماء بغض النظر عن مشربهم. إنني فوق القمة في كثير من القضايا، ولكن ما من أحد اقترب أكثر مني من الحماس لجعل عاملين في شركة GE جوهر الكفاءة ولب المقدره فيها. يلعب النظام دوراً مهماً في تسهيل هذه المهمة، وإن بدا هذا الأمر متناقضاً في هذه الحالة، فقيما يتعلق الأمر بشخص يكره البيروقراطية، ويشكو منها دائماً مُرّ الشكوى، فإن صرامة نظامنا البشري ودقته هي التي تدفع بهذا الأمر كله إلى الحياة.

ففي شركة تضم أكثر من 300.000 عامل وموظف، و4000 مدير أول، نحتاج إلى أكثر من مجرد عواطف ونوايا حسنة، فلا بد من وجود بنية ومنطق بحيث يعرف كل عامل أحكام العمل ولعبته، وصميم هذه العملية هو ذروة الموارد البشرية، مثل: جلسة C للمتابعة التي تعقد عبر الفيديو لمدة ساعتين في يوليو، وجلسة CIIS في نوفمبر التي تؤكد وتتجز الأعمال التي تم الالتزام بها في إبريل.

ذلك هو القوام الرسمي

بيد أنه يوجد في شركة GE كل يوم مقابلات غير رسمية وغير معلنة في غرفة طعام الغداء، وفي الأروقة، وفي كل لقاء عمل، ذلك التركيز البشري المكثف - حيث يختبر كل فرد في بيئات متنوعة جداً - هو الذي يحدد عملية الإدارة في شركة GE، وأخيراً، هذه هي شركة GE.

إننا نبني عظماء، ثم يبني هؤلاء منتجات عظيمة وخدمات رائعة.

في حين أن لدينا نظاماً بكل قيوده وبرامجه الواضحة، فإن هذا النظام ليس ساكناً بأي حال من الأحوال، وفيما عدا برامج العمل والاجتماعات التي تعد بعناية سلفاً، فليس هناك حدود صارمة لكيفية سير عملية المقابلات مع الناس.

لا يهمنا ما نضعه في الكتب - ونحن نضع كل شيء فيها - فإن المهم ليست هي القيود، بل المهم هو العاطفة والتركيز الحماسي الذي يأتي به كل فرد إلى الطاولة، وعندما يتعرض المديرين للنقد فإنك تعرف عنهم كما تعرف الناس الذين تناقش أمرهم.

فأحياناً نقضي ساعة نتناقش في مضمون صفحة واحدة.

لم هذه الجلسات المكثفة إلى هذا الحد؟.

كلمة واحدة: التمايز.

نحاول في التصنيع أن نطبع المنتج بطابعنا المتميز، أما فيما يخص البشر

فالتمايز هو كل شيء.

التمايز ليس سهلاً، من أصعب الأمور إيجاد طريقة لتمييز الناس بعضهم عن بعض في شركة كبيرة، استخدمنا عبر السنين المنحنيات الجرسية والخرائط الكتلية لتمييز الموهبة، كلها شبكات تحاول تصنيف الأداء والإمكانات كما يلي: عالي، وسط، متدني.

كما سرنا بالمهمة إلى التقييم المؤلف من 360 درجة الذي يأخذ بالحسبان آراء الأقران والتابعين.

أحببنا تلك الفكرة، فقد ساعدتنا في السنوات القليلة الأولى لتحديد «الحمقى» الذين يخربون ما ينجزون.* يمكن أن يُجرَّب النظام عبر زمن طويل وجهد كبير كأى شيء آخر يسير بفضل مدخلات الأنداد، إذ سيبدأ عاملون بذكر محاسن بعضهم بعضاً كي يحصلوا على درجات عالية في التقييم.

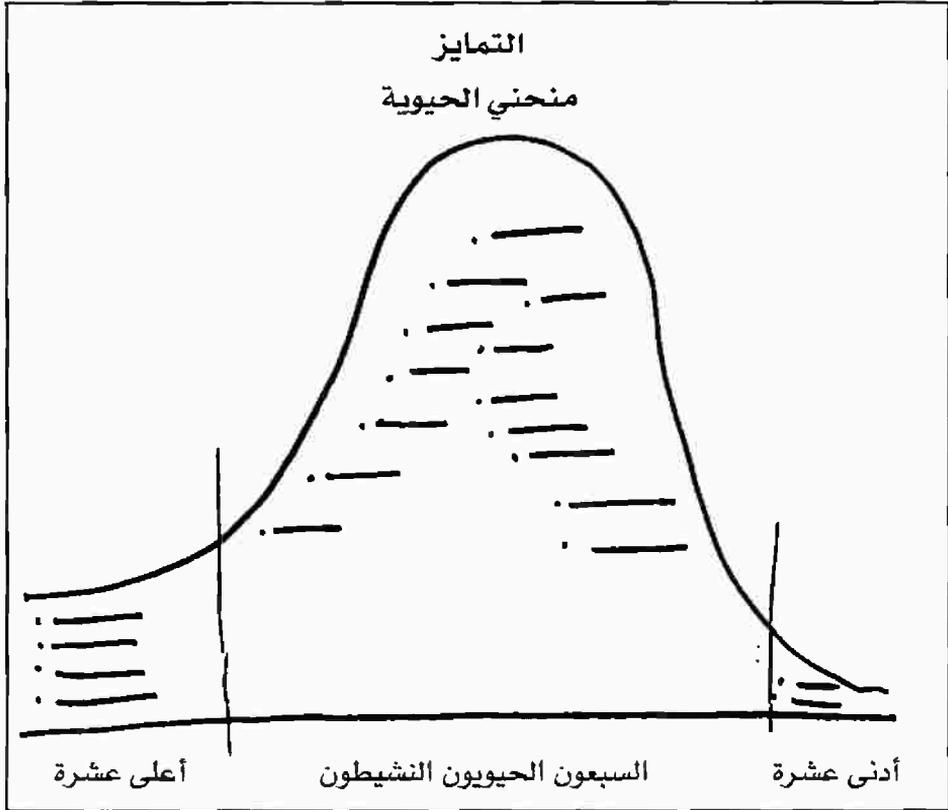
يستخدم النظام الـ 360 درجة في التقييم اليوم في أوضاع خاصة.

كنا نتلمس دائماً طريقة أفضل لتقييم المؤسسة، وأخيراً وجدنا وسيلة أحببناها، أسميناها «منحنى الحيوية» (انظر الشكل أدناه)، كنا نطلب من كل عمل من أعمال شركة GE أن يُصنّف الرؤساء التنفيذيين فيه، يقوم المفهوم الأساسي لهذه الطريقة على إجبار رؤساء الأعمال على تقييم قيادتهم وإظهار التمايز في أدائهم، عليهم أن يحددوا في مؤسساتهم أولئك الذين يعتبرونهم من العشرين بالمئة الأوائل، ومن هم في الوسط الحيوي الذي يشكل 70%، ومن هم من العشرة الأواخر الذين هم في أسفل السلم، فإن كان هناك عشرون شخصاً في هيئة الإدارة، فإننا نريد معرفة الأربعة الأوائل في قطاع الـ 20%، والاثنين الذين هم في قطاع الـ 10%، بالاسم، والموقع، والتعويض الذي يتقاضاه، فمن كان تقييمهم متديناً فلا بد أن يتركوا العمل بالتدريج.

إصدار هذه الأحكام ليس سهلاً، وليست دقيقة دائماً، نعم، ستخطئ بعض النجوم، وبعض من يبلغون أوج الكفاءة فيما بعد، بيد أن فرصك لبناء فريق كله

* هناك مثل عربي شعبي ينطبق على هؤلاء، هو: «كجراثة الجمال». (المترجم)

من النجوم يتحسن بصورة درامية، هكذا تبني المؤسسات العظيمة، إذ يرتفع معيار التمايز سنة بعد سنة ويرتفع معه معيار المؤسسة، هذه عملية ديناميّة لأنه ما من أحد يضمن البقاء في القمة إلى الأبد، إذ عليهم أن يبينوا باستمرار أنهم يستحقون البقاء هناك.



تسفر عملية التمايز عن تصنيف المشاركين إلى فئات A و B و C.

أما من هم في فئة A فمفعمون بالعاطفة وبالالتزام بإنجاز مهماتهم ومنفتحون على أفكار الآخرين من أي مكان، ويستمتعون بمسارات كثيرة أمامهم. لديهم القدرة على تنشيط كل من يتصل أو يحتك بهم، وليس فقط على تنشيط أنفسهم، ويجعلون العمل منتجاً وممتعاً بأن واحد.

ويتمتعون بما نسميه «حروف E الأربعة لقيادة GE»، وهي: المستويات العالية جداً للطاقة أو النشاط (energy)، والمقدرة على شحن الآخرين بالطاقة أو

النشاط (Energize) وحشدتهم حول هدف مشترك، والعزيمة (Edge) في اتخاذ قرارات «نعم» أو «لا»، وأخيراً المقدرة على تنفيذ (Execute) وعودهم ومتابعتها.

لقد بدأنا عملياً بثلاثة من هذه E، وهي Energy، Energize، Edge. وعندما عقدنا أول جلسة من جلسات المجلس لتقييم عاملين بناء على هذه الصفات الثلاث وجدنا العديد من المديرين يتمتعون بقدر كبير من الطاقة والنشاط، والمقدرة على تنشيط فريقهم ولديهم عزيمة كافية وحزم، ولدى انتقالنا من عمل إلى عمل كنا نجد واحداً أو اثنين الذين يلبون هذه الصفات الثلاث ومع ذلك لم يكن جيداً في نظرنا، وقبل أن نصل البيت قررنا أننا قد فوتنا أمراً ما، فتبين أن ما يفترق إليه هؤلاء هو المقدرة على دفع المجموعات إلى العمل، لذلك أضفنا الصفة الرابعة، وهي تنفيذ ما يلتزم به الإداري. فاستكملت الحلقة.

أرى أن حروف E الأربعة هذه مرتبطة بحرف P – (Passion) أي العاطفة والحماس.

هذه العاطفة هي التي تميز الفئة A من الفئة B، يُعدُّ من هم من الفئة B قلب الشركة ومهمين جداً لنجاحها العملياتي، إننا نخصص طاقات وأنشطة كثيرة لتحسين الفئة B، نريدهم أن يبحثوا كل يوم عما فاتهم كي يستكملوه ويصلوا إلى الفئة A، ومهمة المدير هي إيصالهم إلى تلك الفئة.

الذين هم من الفئة C لا يستطيعون إنجاز العمل، فهم يوهنون ويشبطون بدلاً من أن ينشطوا، إنهم يماطلون ويسوفون بدلاً من الاندفاع والتنفيذ، فلا يمكن إضاعة الوقت على هؤلاء، رغم أننا أنفقنا كثيراً على وضعهم في أمكنة أخرى.

بعد منحني الحيوية الوسيلة الدينامية لتصنيف الفئات A وB وC، وأهم أداة من أدوات الجلسة C، إن تصنيف المستخدمين على أساس شبكة الـ 20% و70% و10% يجبر المديرين على اتخاذ قرارات صارمة.

أما منحني الحيوية فلا يتطابق تماماً مع تقييم الموهبة وتصنيفها ضمن فئات A وB وC، إذ من الممكن – بل من المحتمل – أن يكون من هم من الفئة A في

فئة الـ 70% من المنحني الحيوي، ذلك لأنه ليس كل من هو من الفئة A يطمح إلى أن يصعد في سلم الترقيات في الشركة، ومع ذلك يريدون أن يظلوا أفضل من غيرهم في ما يعملون.

فالمديرون الذين لا يستطيعون التمايز سرعان ما يجدون أنفسهم في الفئة C. يجب تدعيم المنحني الحيوي بنظام المكافآت: زيادة راتب، خيارات أسهم، ترقية.

ويجب إعطاء الفئة A ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما يعطى للفئة B، إذ يجب أن تعطى الفئة B زيادات ثابتة اعترافاً بإسهاماتهم السنوية، أما الفئة C فينبغي عدم إعطائها شيئاً. نعطي الفئة A أعداداً كبيرة من خيارات الأسهم في كل منحة. ونحو 60 - 70% من الفئة B يحصلون أيضاً على خيارات الأسهم، رغم أن الذين يتلقون هذه الخيارات ليسوا هم أنفسهم في كل منحة.

في كل مرة نقدم زيادة، أو خياراً، أو ترقية، ودليلنا في ذلك هو المنحني الحيوي، ويرفق مع كل توصية بمكافأة موقع الشخص على المنحني.

خسارة احد من الفئة A تعد خطيئة. أحبهم، عانقهم، قبلهم، ولا تفقدهم. إننا نجري تحقیقات بشأن كل واحد من الفئة A نخسره ونحمل المسؤولية للإدارة. لا بأس، إننا نخسر أقل من 1% من الفئة A كل سنة.

لهذا النظام مثالبه، كغيره، إن تحديد من هم من الفئة A مهمة من مهمات الإدارة، كل شخص يتمتع بعمل ذلك، ليس في عملية تطوير الباقيين الجيدين في الحقل الأوسط لـ 70% صعوبة كبيرة.

التعامل مع من هم في الحقل الأسفل لـ 10% أصعب بكثير.

يسمي المديرون الجدد عاملين الضعفاء لديهم بسهولة لأول مرة، أما المرة الثانية فتكون التسمية أصعب.

وفي المرة الثالثة تتحول إلى حرب.

وأما الذين كان ضعف أدائهم أكثر وضوحاً فلا بد وأن يكونوا قد تركوا العمل حينذاك، ويكون عدد من المديرين عاجزين عن وضع أي منهم في خانة C، إذ أصبحوا يحبون كل فرد في فريقهم، وبحلول السنة الثالثة تلك، إذا كان في مجموعتهم الإدارية ثلاثون موظفاً فلا يستطيعون، في غالب الأحيان، تحديد الـ 10% الأواخر، أي أقل من ثلاثة منهم.

وسوف يخفي المديرون كل ما في السجلات ليتجنبوا تحديد الـ 10% الأواخر لديهم. ويسربون أحياناً بصورة خفية بعض الذين يخططون لإحالة أنفسهم على المعاش في تلك السنة أو بعض الذين أبلغوا بترك المؤسسة، وبعضهم يدرج في هذه القوائم من تركوا الشركة فعلاً.

وقد بالغ مديرو بعض الأعمال بأن أدرجوا في خانة الـ 10% الأواخر اسم رجل كان قد رحل إلى العالم الآخر قبل شهرين من إجراء مراجعتهم.

إنه لأمر صعب، فما من رئيس عمل يستمتع باتخاذ قرارات قاسية وصارمة. فنحن نواجه باستمرار مقاومة عنيفة حتى من أفضل عاملين في مؤسستنا، لقد تصارعت مع هذه المشكلة بنفسني، وكنت أدان أحياناً لعدم كوني قاسياً بما فيه الكفاية، كل الدوافع تحت على النظر إلى الأمور بطريقة أخرى، أما أنا فقد قاومت ذلك، فإذا ما رفع أحد المديرين في GE توصية بمنح علاوة أو خيار أسهم دون تحديد الـ 10% الأواخر، أعيد له توصياته حتى يكون تقييمه صحيحاً وواقعياً.

إن المشكلة مع عدم التعامل مع من هم من الفئة C بصراحة وأسلوب مباشر سيفضح فيما بعد عندما يأتي مدير جديد. فإذا ما تخلى المدير عن عواطفه تجاه فريقه لن يجد صعوبة في تحديد الأضعف أداء.

يتم تحديد الـ 10% الأواخر بسرعة.

يظن الكثيرون أن تسريح الـ 10% الأواخر من عمالنا يعد سلوكاً قاسياً ووحشياً، والحقيقة هي عكس ذلك تماماً، إن ما أظنه وحشياً و«لطفاً خاطئاً» هو

الاحتفاظ بمن لا يتقدمون ولا يثمرون، فليس أقسى من الانتظار، ومن ثم إعلام عاملين في أواخر حياتهم العملية بأنه لا يصلحون للعمل حينما تكون فرصهم للعمل محدودة ويكون أطفالهم في المدارس أو الكليات، أو يكون عليهم مدفوعات لفك رهن أو غير ذلك.

نشأ وصف المنحنى الحيوي بأنه قاسٍ من منطلق مغلوطن، ويعد نتاجاً لثقافة ممارسة اللطافة الخاطئة، فلماذا يكف الناس جميعهم عن تقييم الأداء بعد أن يتركوا المدرسة أو الجامعة؟.

فإدارة الأداء مازالت جزءاً من حياة كل امرئ منذ الصف الأول، إذ تبدأ في المدرسة الابتدائية بإبراز المتفوقين، وينطبق التمايز على فريق كرة القدم، والمشجعين، وجمعيات التكريم، وينطبق على عمليات القبول في الجامعات والمدارس عندما يقبل المرء في بعضها ويرفض من بعضها الآخر، وينطبق على التخرج عندما تمنح درجات الشرف مثل: بامتياز فائق، أو بامتياز التي تذيّل بها شهادات الدبلوم.

هناك تمايز يمارس علينا جميعاً في سنواتنا العشرين الأولى من العمر، فلماذا تتوقف هذه العملية في مكان العمل حيث نقضي ساعات اليقظة كلها تقريباً؟.

يُعدُّ المنحنى الحيوي مجدياً لأننا قضينا أكثر من عقد من الزمن نربي ثقافة الأداء مع التغذية الراجعة الصريحة على جميع المستويات، الصراحة والانفتاح هما ركنا مثل هذه الثقافة، إنني لا أرغب في حقن الإدمان على المنحنى الحيوي في مؤسسة ما قبل أن تكون ثقافة الأداء قد ترسخت فيها.

ماذا تشبه جلسة C النموذجية ؟.

قبل خروجنا إلى الميدان، وضع المكتب التنفيذي للشركة وبيل كوناتي (Bill Co-naty) رئيس الموارد البشرية لدينا، معاً برنامجاً للأعمال الكبيرة كلها التي ينبغي متابعتها. (انظر البرنامج 2001 لجلساتنا C في الملحق).

ثم انتقل العمل إلى الوحدات التي ينبغي أن تُهيء المعلومات المفصلة المطلوبة. الغاية الأساسية ليست الفوز في حرب ورقية، الهدف الجوهرى هو بيان كيف تطبق استراتيجىة الموارد البشرية على المبادرات الكبرى كلها فى العمل، ربما تبدو الملفات والخرائط والشبكات كريهة ولكن الاجتماعات نفسها مبنية على اللارسميات، والعاطفة، وروح المرح.

ومع ذلك، هناك الكثير من الأمور معرضة للخطر، تعد هذه المراجعة أهم اجتماع لنا فى السنة، وتتظم على النحو التالى:

فى الصباح: نتحدث عن المؤسسة وعاملين فيها.

فى الغداء: نركز على التنوع.

بعد الظهر: نراجع المبادرات التى تغير قواعد المهنة والذين يقودون هذه المبادرات.

فى الصباح تتوالد أكثرىة الحرارة، نتحدث عن السير العملية، والترقيات، والمنحنيات الحيوية، ومواطن الضعف والقوة لدى الأفراد، من قواعد المهنة (اللعبة) أن يكون لكل فرد إيجابياته وسلبياته، ومواطن قوته، وحاجاته التتموية. نقضى معظم وقتنا نبحث فى هذه الحاجات وفى ما إذا كان هؤلاء المديرون قابلين للتثبيت.

كانت عناصر القوة لدى رئيس ورشة تصنيع قابلناه حديثاً تكمن فى تقديم نتائج [إنتاجية كبيرة، تحسين هائل فى المحصلة، وسيجما ستة (Six Sigma) قوية]، ولكن كانت لديه مواطن ضعف واضحة – القسوة البالغة على الناس وعدم الانفتاح على آراء الآخرين، وبعد جدل طويل حول الايجابيات والسلبيات خلصنا إلى ضرورة توجيه إنذار إلى هذا الرجل، عليه أن يتغير.

كان على وشك الهبوط إلى مستوى C، فكون المرء مغلق التفكير يحوله إلى قاتل.

بالطبع، كانت لدينا لحظات أخف وطأة.

تحديث كل فرد تقريباً، وأحياناً بصورة عنيفة ومفرطة، تتضمن عناصر الربط في جلسات C صوراً فوتوغرافية، وسيراً ذاتية موجزة لكل تنفيذي، فإن بدا صاحب الصورة متهدل الأكتاف، ذابل الجفنين، متدلي الرأس، فلا أتردد في فرزه، والقول: «هذا الرجل يبدو نصف ميت، لا يمكن أن يكون جيداً، مازال في العمل ست سنوات أو سبع ولم يذهب إلى أي مكان. ما الذي يجري؟ لِمَ لَمْ تنقلوه إلى مكان آخر؟»

من الواضح أن كل صورة غير معبرة لا تنم عن شيء، فالذي كنت أريده هو نقاش أو بحث حي، كنت أتوقع أن يدافع رئيس عمل عن الذين يعملون معه، فعلى الجميع أن يخرجوا من الجلسة C وهم يعلمون أن عاملين هم كل ما في اللعبة: هم اللاعبون، وهم النشيد الوطني، والموهوبون المفلحون، والامتداد السابع في جولة المنافسة، هم اللعبة كلها.

كنت في مارس من عام 2001 في بيتسفيلد ثانية لحضور جلسة لمراجعة الفئة C مصاحباً بأحد التنفيذيين الجدد، جيف إيميلت (Jiff Immelt). ولدى مراجعتي للملفات عثرت على صورة مضحكة لأحد مديري الأعمال البلاستيكية في GE من ذوي الإمكانيات العالية.

فقلت مازحاً: «إن كان هذا الشخص جيداً إلى هذا الحد، فلا بد من تغيير صورته، لأنها تحدث انطباعاً خاطئاً عنه».

التقيت هذا الشخص لاحقاً في اليوم نفسه وضايقته ساخراً:

«غيز (Geez)، إنك لا تتصرف أبداً كما توحى صورتك، فالوظيفة التي تقوم بها لا تتسجم مع تلك الصورة».

أظن أنه ابتهج بتعليقي (وربما أتى بصورة جديدة).

ترفق كل صورة دائماً بشبكة من تسعة مربعات كعبية (tick - tack - toe box) حيث توضع إشارة X واحدة لتبين إمكانيات المدير وأداءه (انظر الشكل أدناه). الدرجة العليا هي المربع الأعلى الأيسر، أما المعايير لوضع إشارة X تلك فتعتمد

كثيراً على أهداف شركتنا - حروف E الأربعة* ومبادراتنا النقدية: والتركيز على المستهلكين، والعمل الإلكتروني، و Six Sigma.

<p>اسم: عنوان: طريقة العمل في الموقع</p> <p>إمكانيات</p> <table border="1"> <tr> <td>صورة فوتوغرافية</td> <td>أداء</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>حرف E حشم</p> <p>+ تقني عظيم + واسع، متصل بالزيائن + إمكانية قيادة العمل - مازال بحاجة إلى نضج كرئيس عمال</p>	صورة فوتوغرافية	أداء	X													<p>اسم: عنوان: طريقة العمل في الموقع</p> <p>إمكانيات</p> <table border="1"> <tr> <td>صورة فوتوغرافية</td> <td>أداء</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>حرف E حشم</p> <p>+ ذكوري، قوي + مفكر منهجي كبير + سعة المعرفة والاطلاع + يعمل في أعمال الكترونية - طموحاته مكشوفة</p>	صورة فوتوغرافية	أداء						X							
صورة فوتوغرافية	أداء	X																													
صورة فوتوغرافية	أداء																														
		X																													
<p>اسم: عنوان: طريقة العمل في الموقع</p> <p>إمكانيات</p> <table border="1"> <tr> <td>صورة فوتوغرافية</td> <td>أداء</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>حرف E حشم</p> <p>+ قائد عمليات في القمة + يتعلم بسرعة + معلم جيد + يحترمه أقرانه - بحاجة لمزيد من التقدم</p>	صورة فوتوغرافية	أداء	X													<p>اسم: عنوان: طريقة العمل في الموقع</p> <p>إمكانيات</p> <table border="1"> <tr> <td>صورة فوتوغرافية</td> <td>أداء</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>حرف E حشم</p> <p>+ لاعم، مجتهد + مفكر عالمي + ينمو في الدور + معلم/ معلم عظيم - مقدرة على التنفيذ</p>	صورة فوتوغرافية	أداء							X						
صورة فوتوغرافية	أداء	X																													
صورة فوتوغرافية	أداء																														
			X																												

* حروف E الأربعة هي بدايات الكلمات التالية: Execute, Edge, Energize, Energy. (الترجم)

وتوضع تحت كل صورة تعليقات موجزة جداً تبين إيجابيات المدير وسلبياته. معظم هذه التعليقات إيجابية، ولكن أحكام الإدارة لدينا تتطلب وجود تعليق واحد سلبي على الأقل يستدعي التحسين، إننا لا نسمح أبداً بإطلاق أحكام قاسية لا رجعة فيها أبداً، فأحد المديرين يتمتع بالإيجابيات التالية: المجازفة المالية، وسعت الاطلاع والمعرفة، ويعمل بأعمال إلكترونية، «أما سلبياته فهي» أن طموحاته مكشوفة، «فنحن لا نحب أبداً الذين يركزون على الوظيفة التي يتطلع إليها أكثر من تركيزه على ما يقوم به من عمل، فهذا النمط يقتل حياته العملية، ومدير آخر يوصف بأنه لامع»، بيدل قصارى جهده لتحقيق ما يريد، طموح، أما سلبياته فهي: «ما زالت مقدرته التنفيذية موضع شك»، فالفشل في تنفيذ ما يلتزم به المرء، مرفوض، في النهاية.

يوجد وراء هذه الخلاصات التفصيلات الداعمة من الانجازات وضرورات التنمية والتطوير، كل موظف يقوم بتقييم نفسه وتوضع على الصفحة ذاتها التي يسجل عليها تحليل رئيسهم.

التقينا، خلال بضع سنين خلت بـ «احتمالاتنا العالية» المتنوعة على مائدة الغداء، عين كل واحد منا معلماً من فريق قيادة العمل، ووضحت عبر السنين أن برامج التعليم هذه لا صلة لها بتوضيح خطط المنفعة، كنا نتحدث عن تنمية عاملين وتطورهم واستخدمنا نظام تنمية المنتج.

في هذه الحالة كان المریدون هم «المنتجات»، والمعلمون هم هيئة قيادة العمل الذين يتحملون مسؤولية تنمية هذه المنتجات وتطويرها، وهذا يعني رفع مستوى المریدين (المنتجات) إلى المستوى A أو إيجاد منتجات جديدة، ونجري على مائدة الغداء حديثاً صريحاً حول تقدم البرنامج، ويخضع المعلمون والمریدون كلاهما إلى الأحكام الأساسية الصارمة جداً، وبموجب ثقافة الأداء لدينا على الطرفين أن يفهما أن كلاً منهما يتحمل مسؤولية تقديم منتج فائق وأنه يقيّم وفق ذلك،

وتتحمل القيادة العليا مسؤولية تحقيق ذلك، لا بأس لقد رفع 80% من الميردين في عام 1999.

وتخصص جلسات ما بعد الغداء للمبادرات، كنا نريد معرفة من يقود هذه المبادرات، ومن هو على رأس كل فريق، ونحصل على عروض من الفرق حول النتائج التي توصلوا إليها مقابل أهدافهم السنوية، نأخذ أفضل الممارسات من كل عمل ثم نتابع ما يليه، والأهم من ذلك كله، نحصل على تقييم للأحصنة البخارية التي تدفع كل مبادرة.

نغادر كل اجتماع بقائمة واضحة لانجازها نشترك فيها مع الأعمال الأخرى. وبعد شهرين، في يوليو، نعود إلى هذه الأولويات مع اجتماع من خلال الفيديو لمدة ساعتين لتدقيق ما تحقق من تقدم، والقائمة نفسها يمكن استخدامها كبرنامج للجلسة الثانية في نوفمبر لإنجاز المهمة.

ورغم قساوة هذه العملية وصعوبتها، كنت أذهل لما يقوله لنا الموظفون في عمليات المسح السنوي لمواقفنا، ومن بين الاثنين والأربعين سؤالاً نحصل على أدنى علامات على هذا القول: «تتعامل الشركة بحزم وحسم مع الذين لا يكون أداؤهم مرضياً».

وفي عام 2001، وافق 75% من مهنيي GE على هذا القول، وكان ذلك الجواب يعد تحسناً خلال عام 1999 عندما وافق عليه 66% فقط، إن مستوى الكفاية والرضى في تلك المسألة يتناقض مباشرة مع الإنجازات الجيدة الاستثنائية عبر بقية المسح (كنا نسأل إذا كان لحياة المستخدم العملية في GE أثر محبب عليه وعلى أسرته، فكان أكثر من 90% من الأجوبة إيجابية)، وتبين النتائج بصورة حيوية أهمية التمايز على مستويات الشركة كلها، وكم يريد مستخدمونا مقارنة أكثر جرأة وصراحة.

كنا نقضي، أثناء جلسة C في المواقع الكبيرة، ساعة على الأقل، مجتمعين مع قادة الوحدات المحلية، كنا نريد أن يعرفنا قادة الوحدات المحلية، وأن نعرفهم نحن أيضاً، ونتعرف على همومهم.

كان احترامنا لقيادة الوحدة على كل صعيد حقيقياً وتعمقت جذوره، فعلى الصعيد القومي قاتلنا قتالاً مريراً مع بيل بايووتر (Bill Bywater) ومع خليفته إد فاير (Ed Fire)، رئيس اتحاد عمال الكهرباء العالميين (IUE) لمدة خمس عشرة سنة، كنا نلتقي معهم مرةً أو مرتين في السنة تناقش على مائدة العشاء قضايا الرواتب والمنافع وغير ذلك من القضايا النموذجية، فريقنا كان مؤلفاً مني ومن فرانك دويل أولاً ومن ثم بيل كوناتي (Bill Conaty) رئيس الموارد البشرية لدينا. وكان الفرق الفلسفي الأكبر بيننا هو شعوري بأنه إذا ما كنا نقوم بمهمتنا على خير ما يرام، فلا حاجة لمستخدمينا إلى مؤسسة تمثل مصالحهم، وكان موقعي دائماً يستثير جواباً ساخناً من بيل وإيد اللذين يعترضان على مقاومتنا لجهود مؤسستهما، كانت الفروق بيننا مكشوفة دائماً. لم يكن هناك برامج خفية بيننا، ولم يحصل في شركة GE إضراب كبير من أكثر من عشرين سنة.

وعلى جبهة العمال الأوسع، كان سلفي، ريج جونز، يقود مجموعة إدارة عمالية مؤلفة من نحو عشرة زعماء عماليين وعشرة أعضاء تنفيذيين، وكانت هذه المجموعة تتشط مع جورج ميني (George Meany) ولين كيركلاند (Lane Kirkland) من AFL-CIO في سبعينيات القرن العشرين، أحببت الفكرة كثيراً وشاركت في قيادة هذه المجموعة أولاً مع لين كيركلاند، ومن ثم مع جون سويني (John Sweeney)، أنا وجون إيرلنديان عنيدان ولكني كنت أشعر بأننا نتبادل احتراماً أصيلاً فيما بيننا، حاولنا التوصل إلى اتفاق بشأن موضوعات مثل: الرعاية الصحية، والمهنة، والتربية، في حين كان نجاح المجموعة هامشياً في سياسة الشركة، استفدت وإياه خلال لقاءات عديدة بيننا من فهم كل منا لموقع الآخر فهماً أفضل.

فمقاربتنا في التعامل مع اتحادات العمال لم تكن تختلف عن الطريقة التي كنا نشعر بموجبها تجاه مستخدمينا كلهم، وكان يسألني من هم خارج الشركة كثيراً: «كيف يمكن أن تتجح ثقافة GE ضمن ثقافات متنوعة عبر العالم؟» وكان الجواب على ذلك السؤال واحداً، دائماً: «عامل الناس بكرامة وامنحهم صوتاً يعبرون به عن أنفسهم»، تلك رسالة تتفع في أنحاء العالم كله.

ليس هناك ساعات كافية، في اليوم أو في السنة تقضيها على الناس. فهذا يعني كل شيء بالنسبة لي، كنت أذكر المديرين دائماً في كل المستويات بضرورة مشاركتي بعواطفني، ففي حين أنني اليوم «صاحب النفوذ والسلطان» أقف أمامهم، فقد كانوا هم أيضاً من ذوي النفوذ والسلطان أمام عاملين معهم في أعمالهم، وعليهم أن ينقلوا النشاط نفسه، والالتزام ذاته والشعور بالمسؤولية إلى عاملين معهم والذين لا يعني عندهم جاك وبلش شيئاً، فكانت زوجتي السابقة، كارولين، تذكرني دائماً بأني عملت عشر سنوات في الشركة دون أن أعرف من هو رئيسي، وأهم ما كنت أحدث كل مدير في GE على تذكره هو أنهم أعضاء تنفيذيون بقدر ما يتعلق الأمر بعاملين معهم.

حتى أكبر نجومنا وأفضلهم يعرفون الأحكام والقوانين، وكما يقول أندي لوك (Andy Lank)، رئيس NBC: «أنا وجاك صديقين منذ ثمانية أعوام وزوجتانا يريان بعضهما بعضاً طيلة الوقت، فإن سرت في طريق اتخذت فيه أربع قرارات سيئة جداً، أعرف أنه سوف يسرّحني، وسوف يعانقني مبدياً أسفه قائلاً: ربما لم تعد ترغب في الذهاب معي إلى العشاء بعد اليوم، ولكنه لا يتردد في التخلص مني».

كل ذلك يتعلق بالأداء.



الفصل الثاني عشر

إعادة تشكيل كروتون فيل (Crotonville)

لكي أعيد تشكيل شركة GE

ليس للتعبير جمهور من المؤيدين - ومؤيدو الثورة أقل.

في مطلع يناير من عام 1981، بعد أسبوعين من اختياري نائباً للرئيس، كنت في فلوريدا لحضور اجتماع الإدارة عامة السنوي، كنت أحضر هذا الاجتماع في بيليفيو بيلتمور (Bellevue Biltmore)، في كليرووتر (Clearwater)، من عام 1968، كنت أبحث ذات مساء أثناء حفل استقبال كوكتيل قبل العشاء عن شخص اسمه جيم بوغمان (Jim Boughman)، جيم هذا أكاديمي ذو لحية، أستاذ سابق في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، ومستشار لشركة GE سنوات طويلة، عين رئيساً لكروتونفيل (مركزنا للتطوير الإداري)، قبل سنة.

وجدته مختلطاً بحشد صغير.

فقلت له: «أنت هو الشخص الذي أبحث عنه».

أمسكت بذراعه، وقدمت نفسي إليه، وتجاوزت بسرعة الحديث العادي، طلبت منه أن يستعد لرحلة الحياة.

«كنا في طريق إجراء كل أنواع التغييرات في هذه الشركة، وأنا بحاجة لأن تكون كروتونفيل جزءاً كبيراً من الشركة».

فبدون كروتونفيل، لم تكن لدينا فرصة النجاح، كنت بحاجة إلى إيصال الأساس المنطقي للتغيير إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في الشركة، وكانت كروتونفيل هي المكان المناسب لذلك.

كانت كروتونفيل التي تمثل مساحة 52 فداناً في أوسينينغ (Ossining) في نيويورك، في صميم التحول الإداري المبكر، فقد بنى الرئيس التنفيذي السابق

رالف كوردينير (Ralph Cordiner) المنشأة في الفترة ما بين أواسط خمسينات القرن العشرين إلى أواخرها ليدفع بفكرة اللامركزية إلى قواعد عاملين في الشركة.

تعلم آلاف المديرين في GE كيف يسيطرون على عملياتهم مع تحمل مسؤولية الربح والخسارة، وكان المدرسون في المركز يعلّمون على مدى سنوات برنامج تدريب مفيداً قائماً على الكتب النظامية التي تتضمن حوالي 3500 صفحة من التعليمات الإدارية: افعل كذا، ولا تفعل كذا، نشأ آلاف المديرين عامين على هذا الإنجيل الإداري، إذ كانت مبادئ التخطيط والتنظيم والتكامل، وأدمج (POIM) الواردة في تلك الكتب تشبه الوصايا.

وما إن ترسخت اللامركزية، لم تعد كروتونفيل مركز تدريب للتنمية القيادية بقدر ما أصبحت منبراً يقدم تدريباً تقنياً أو رسائل مهمة في أوقات الأزمات، ففي سبعينيات القرن العشرين، عندما أدى ارتفاع أسعار النفط إلى تضخم هائل، أرسل ريغ مئات المديرين ليحضروا حلقات بحث حول الإدارة في أوقات التضخم.

أصبحت المنشآت عتيقة في عام 1980، وأصبحت كروتونفيل بالتدريج جائزة ترضية أكثر مما هي أفضل مكان تجمع للشركة، كانت البرامج تستخدم التسجيل المفتوح، وكانت مؤهلات المتحقيين بالبرامج متنوعة تنوعاً واسعاً، ولم يكن كثيرون من قيادات الشركة المستقلين يأنهون باتباع هذه البرامج، فلم يلتحق بمقرر الإدارة عامة الذي سيدوم عدة أسابيع سوى اثنين من سبعة متنافسين على منصب ريغ، لم أكن واحداً منهم، رغم أنني أتذكر أنني اتبعت مقرر تسويق لمدة أسبوع في أواخر ستينات القرن العشرين، أحببت المقرر، ولكن الخدمات عامة لم تعجبني.

ويحلول عام 1981 كانت كروتونفيل قد أنهكت، حقاً.

أردت أن أعيد الحياة إلى ذلك المكان، وكنت بحاجة إلى أستاذ هارفارد السابق هذا ليقود العملية، كنت أرى أن كروتونفيل مكان لنشر الأفكار في بيئة أخذ وعطاء (حرية الرأي)، ويمكن أن تكون المكان الملائم تماماً لاختراق البنية

الهرمية، كنت بحاجة للاتصال بالمديرين في أعماق المؤسسة دون أن يعترض رسالتي طبقات من الرؤساء.

فإن كانت كروتونفيل ستحقق ذلك كله، فلا بد لها أن تتغير. وفي غضون أسابيع قليلة من لقاء جيم في فلوريدا، كنا نجلس معاً على مائدة غداء عمل لمدة ثلاث ساعات نبحث في مستقبل المركز، أردت أن أغير كل شيء: الطلبة، وهيئة التدريس، والمضمون، والمظهر المادي للمنشآت، أردت أن تركز جهودها على التنمية الإدارية، وليس على التدريب الوظيفي النوعي، أردت أن تكون كروتونفيل مكاناً يصل قلوب أفضل عاملين في الشركة وعقولهم أي إن تكون الرابط الإيحائي الذي يربط الأمور بعضها ببعض أثناء التغيير.

قلت لجيم: «لا أريد أحداً ممن ليست لديهم إمكانيات كبيرة، أن يذهب إلى هناك، أريد الجيدين فقط، وليس المتعبين الذين يتطلعون إلى المكافأة الأخيرة».

وإن كنا نريد ألا يذهب إلى كروتونفيل سوى أفضل العاملين، فإن علينا أن نجعلها مركزاً في مستوى عالمي، وعلينا أن نستثمر أموالاً في المنشآت عندما تكون في خضم التغيير إعادة بناء مناصبنا وبرامجنا وتقليصاتنا في عدد العاملين، لقد جددنا الحلبة (غرفة الصف الأساسية المتعددة المستويات) على الفور وبدأنا ببناء مهبط للطائرات المروحية لكي يكون فريق القيادة هناك ويعودون بأسرع وقت ممكن، (كانت المسافة عن فيرفيلد تستغرق ساعة بالسيارة)، وطلبت من جيم أن يشرح حالتنا إلى المجلس، فَعَل ذلك في يونيو من عام 1983 واختتم شرحه بطلب 46 مليون دولار لبناء مركز سكن جديد هناك، يتذكر جيم أنه عندما راجعت عرضه شطبت تحليل المستردات المالية الموجود في مخططه، ورسمت X على الشفافية، وكتبت كلمة «لا محدود» على عجل لأبين أن العائدات على استثماراتنا يجب أن تدوم إلى الأبد.

لقد عنيت ذلك.

سارت الأمور ببطء، فالجلسة الأولى مع فئة من مديري GE سارت كغيرها من الجلسات السابقة الكثيرة، لم نكن قد أقمنا في كروتونفيل، كان التنفيذيون

المشتركون في مقرر الإدارة الذي سيدوم أربعة أسابيع ينقلون بالحافلات إلى فيرفيلد لحضور ما أعلن عنه تحت عنوان «أمسية مع الرئيس»، وفي يونيو من عام 1981 وقفت أمام خمسين مديراً في قاعة الاجتماعات عامة في مقر رئاسة الشركة، كلنا كنا نرتدي بدلات وربطات عنق، جلس الدارسون في المقدمة وجلس أعضاء هيئة الموارد البشرية في الخلف، وبنيت ملاحظاتي العفوية تلك الليلة على موضوعاتي المفضلة: استراتيجيتنا رقم 1 ورقم 2، ورغبتني في تغيير «جو» الشركة.

وبعد أن شرحت إلى أين أود أخذ شركة GE، فتحت الباب للنقاش، طرحت أسئلة قليلة، ولكن ما من أحد حاول تحدي أي فكرة من أفكاري، وكان لدى 70% على الأقل ممن هم في قاعة الاجتماعات نظرة شك (وأنت تعرف ماذا أعني بنظرة الشك - عندما لا يكون الناس معك).

ولأكون منصفاً، أنا متأكد من أنني أخفتهم كثيراً، كنت هنا أروح وأغدو أمام الصف مهدداً بإصلاح العمل الذي يعملون فيه أو إغلاقه أو بيعه، في حين كان المسؤولون عن حياتهم العملية يجلسون في الصف الخلفي، كان ذلك مثيراً للأعصاب، ولم يستحسن ذلك سوى قلة من المديرين اليائسين من البيروقراطية. فهمت الفوضى والخوف اللذين سادا القاعة، فقد وقع أولئك المديرون عقوداً للعمل في GE مختلفة عما أتحدث عنه، وأكثر تقليدية، كنت أناضل من أجل اختيار الكلمات الصحيحة، وكنت أشوش الانطباع الناجم عن رسالتي، إذ كانت موضوعات التفوق، والنوعية، وتنظيم العمل، والملكية، ومواجهة الواقع، ورقم 1 ورقم 2 تهيمن على الحاضرين الذين كان يساورهم القلق بشأن احتفاظهم بأعمالهم ووظائفهم في شركة GE.

تابعت الاحتفاظ بالدارسين في قاعة الاجتماعات في فيرفيلد، ونُقل المديرون إلى مقر الرئاسة بالحافلات لحضور جلسة مساءلة يتبعها حفل استقبال ومشروبات. تحسنت الأمور تدريجياً، ولكن الأحوال لم تكن على ما يرام.

تذبذب مزاج الشركة حسب المقالات الصحفية المتفائلة وأسعار أسهمنا، فكل حكاية إيجابية تشط الشركة، وكل مقالة متشائمة تحيي الأمل في نفوس المتشائمين المتذمرين.

نشرت مجلة فورتن في وقت مبكر في شهر يناير من عام 1982 تقييماً متفائلاً، تحت عنوان «محاولة إحياء شركة GE»، وبعد أقل من ستة شهور. وُصمتُ بالنيوتروني. وتلا ذلك مقالة دعم للشركة نشرت في مجلة فوربيس (Forbes) في مارس من عام 1984 تحت عنوان «تصاميم غير عادية لمستقبل جديد كلياً»، أذكر كنت مسافراً في طائرة مروحية من فيرفيلد إلى نيويورك مع هنري كيسينجر (Henry Kissinger) عندما ظهرت حكاية الغلاف في هذه المجلة. فقال إن هذه الحكاية عظيمة ومثيرة، فصدور مثل هذا الرأي من شخص حصيف صحافياً يعد صفقة كبيرة، بيد أن أي شعور نجم عن ذلك قد تلاشى بسرعة، إذ بعد خمسة شهور كانت مجلة فورتن تصفني بأني «أقسى رئيس عمل في أمريكا».

فكنت أتراوح في وسائل الإعلام على الأقل بين «أمير وخنزير» - و«خنزير وأمير» بسرعة.

لحسن الحظ كانت سوق الأسهم إلى جانبي، إذ بعد سنوات من الجمود بدأت أسهم GE وسوقها بالإقلاع، معززة الفكرة القائلة إننا كنا على المسار الصحيح. لم تكن خيارات الأسهم تستحق ذلك كله لسنوات عديدة، إذ كانت مكاسب الخيارات هذه، عندما أصبحت رئيساً للشركة 6 ملايين دولار فقط لكل واحد في شركة GE، وفي السنة التالية قفزت هذه المكاسب إلى 38 مليون دولار، ومن ثم إلى 52 مليون دولار عام 1985.

لأول مرة يبدأ عاملون في شركة GE بالشعور بالارتياح فيما يخص مواردهم المالية ومصالحهم الاقتصادية.

لقد بدأ البيع بالانطلاق.

بدأت عام 1984 بالذهاب إلى كروتونفيل لحضور أحد صفوفنا الإدارية العليا الثلاثة، لقد فحصناها كلها بعناية، كانت مبنية على دراسة حالات في شركات أخرى، فغيرنا ذلك إلى التعامل مع قضايا واقعية في GE، لقد عين جيم بوغمان أستاذ إدارة مبدع من جامعة ميشيغان (Michigan)، ونويل تيكي (Noel Ticky) الذي ساعد في إعادة صياغة مادة المقرر، أدخل تيكي الذي صار رئيساً لكروتونفيل بين عامي 1985 - 1987 عاطفة كبيرة إلى العمل، ومنهج «تعلّم العمل».

أدرجت مقررات عديدة في منهاج كروتونفيل تتراوح من توجيه الموظف الجديد إلى برامج وظيفية نوعية، كانت هناك مقررات ثلاثة تركز على القيادة، هي: مقرر التنمية والتطوير التنفيذي (EDC) للمديرين ذوي الإمكانيات العالية، ومقرر تنمية الأعمال وتطويرها (BDC) للمديرين المتوسطي الإمكانيات، ومقرر تنمية الإدارة وتطويرها (MDC) للمتابعين السريعين الحديثي العهد في حياتهم العملية.

أول مقرر من هذه المقررات الثلاثة هو MDC الذي يدوم ثلاثة أسابيع، ويدرس ست مرات إلى ثماني مرات سنوياً، كان يحضر هذه المقررات من 400 إلى 500 مدير سنوياً، وتعدّد حصراً في كروتونفيل في بيئة صف مدرسي.

أصبح مفهوم «تعلّم العمل» الذي ابتكره تيكي في قضايا العمل الواقعية هو لب صفوف BMC و EDC الأكثر تقدماً، وكانت المشروعات تركّز على بلد أساس، أو على عمل من أعمال GE الكبرى، أو على التقدم الذي كانت تحققه الشركة في نوعية تمهيدية في برلين يوم هدم جدارها، وفي بكين (Beijing) يوم احتجاجات ساحة تيان مين (Tianmen)، شهد الطلبة الحدثين، وخرجوا جميعاً سالمين غانمين معرفة وحصافة وأكثر خبرة.

كنا نعدّد ثلاث دورات BMC سنوياً يضم الصف في كل دورة نحو 60 طالباً، ودورة EDC واحدة سنوياً تضم 35، إلى 50 مديراً من ذوي الإمكانيات الأعلى، كانت مدة كل دورة من هذه الدورات ثلاثة أسابيع، وكانت تبرمج بحيث يستطيع

كل صف أن يقدم توصياته في جلسة ساعتين أثناء اللقاء الربيعي لمجلس الشركة التنفيذي (CEC)، تضم لقاءات CEC خمساً وثلاثين تنفيذياً عاملاً في GE - تنفيذي الأعمال الكبرى، وكبار هيئة الموظفين في الشركة.

أصبحت هذه الصفوف موجهة بالعمل، وحولت الطلبة إلى مستشارين داخليين للإدارة العليا، كانت هذه الصفوف تنظر إلى الفرص المتاحة للنمو، وكيف كانت الشركات الأخرى الناجحة تسير على خطانا في كل بلد متطور أو نام في العالم، كانوا يقيمون سرعة مبادراتنا الأربعة وتأثيرها، وكانت تجري في كل حالة رحلات وحفلات تؤدي إلى النشاط في أعمال GE، إننا لم نحصل على استشارة عظيمة من قبل أفضل عاملين في الشركة المهتمين فحسب، بل عقد الدارسون، أيضاً، صداقات عمل متبادلة تدوم مدى الحياة.

أصبحت المقررات اعترافاً مهماً بالإنجاز، إذ لا يستطيع أحد الالتحاق بمقرر BMC بدون موافقة رئيس العمل، ولا يستطيع أحد الالتحاق بمقرر EDC دون موافقة رئيس الموارد البشرية بيل كوناني، نائب الرئيس، وموافقتي أنا، وكانت الترشيحات كلها لهذه المقررات تدرس في جلساتنا C.

وفي منتصف ثمانينيات القرن العشرين، كانت الوجوه والحوارات في الصف تتحسن، إذ تغيرت بنية هذه الصفوف بصورة درامية، بعد أن بدأنا نقدم خيارات أسهم إلى أكبر عدد من المديرين في عام 1989، بدأت الآن أسأل صف الدخول: «كم منكم تلقى منحاً؟»

في البداية، كان الذين يرفعون أيديهم أقل من النصف.

«حسناً، لديّ أنباء سارة لكل واحد منكم، تهنئيّ للذين حصلوا على خيارات، إذ ما كان يمكن أن تحصلوا عليها لو لم تكونوا من الفئة A، الأسهم مازالت قوية، وبالآداء القوي المستمر، فإنكم تتطلعون حتماً إلى توفير مال حقيقي في تلك الخيارات».

عند هذه النقطة كان بقية الجمهور الذين لم يروا خيارات أسهم قط يتساءلون عم سيأتي بعد ذلك.

فقلت: «إنه لخبر طيب لأولئك الذين لم يتلقوا منحاً بعد، فأنتم تعلمون الآن أن رئيسكم ليس صريحاً معكم، فإن قال لأحدكم: أنت نجم، فلا بد أن هناك خطأ ما؛ لأن نجومنا جميعهم حصلوا على خيارات، عليك أن تعود وتحدث مديرك وتسأله عن سبب عدم حصولك على خيارات». ومن الغريب أن كثيرين لم يفعلوا ما نصحتهم به؛ لأنهم يعرفون داخلياً أين يقفون.

سلمت إدارة كروتونفيل في تسعينيات القرن العشرين إلى ستيف كير (Steve Kerr)، كان ستيف غير واضح المعالم، ذكياً جداً، مفكراً تقدماً، ولاعب فريق حقيقي، وهو ما كنا نريده لينقل المركز إلى المستوى الثاني، فهو لم يطور المنهاج للدارسين لدينا فحسب، بل كان رائعاً في جلب الزبائن إلى كروتونفيل ليشاركهم أفضل الممارسات، كان سفيراً عظيماً.

قررنا عام 1991 بأن ما من أحد يستطيع حضور برنامج كروتونفيل إذا لم يتلقوا منحاً، إذ ينبغي أن يحصل المشاركون من الفئة A على خيارات أسهم، وينبغي أن يكتسبوا خبرة الذهاب إلى كروتونفيل.

قرأت عام 1995 مقالة في مجلة فورتنش حول كيفية قيام الرئيس التنفيذي لشركة بيبسي (Pepsi)، روجر إنريكو (Rojer Enrico) وفريقه بتعليم التنفيذيين في بيبسي كيف يقودون العمل والعمال، أحببت نموذج بيبسي وقررت أن يقوم كل عضو في فريقنا القيادي بتدريس فصل من الفصول، كان أعضاء الهيئة العليا من الموظفين وقادة العمل يفعلون ذلك على أساس متقطع، منح نموذج بيبسي الصفوف نظرة عن كثب لأكثر نماذجنا التي تحتذى نجاحاً، ولكنها منحت القيادة نبضاً أوسع من نبضات الشركة، حققنا التغيير المطلوب بفضل مساعدة ستيفن كير الذي التحق بشركة GE كرئيس جديد لكروتونفيل عام 1994، واليوم، يعدّ 85% من هيئة التدريس في كروتونفيل من قيادات GE.

لقد قاد كير، الرئيس السابق لمدرسة الأعمال في جامعة USC، والذي كان واحداً من مستشارينا الأوائل للتدريب، تغييراً كبيراً آخر، عبر زبائننا عن اهتمامهم بما كنا نفعله في كروتونفيل وبكيفية أدائه، دفع كير، مع قادة العمل لدينا، باتجاه احتواء زبائن GE الكبار الذين يريدون أخذ عينات من مقرراتنا في تنمية القيادة وتطويرها أو من الكتاب الأولي حول سيجمما ستة Six Sigma. جعل كير والفريق النجاح عظيماً لكل فرد، ففي نقطة معينة، كنا نحصل على طلبات أربعة يومياً من زبائن وموردين يرغبون في زيارة مركزنا للقيادة.

لقد أنجزنا الفحص المادي لكروتونفيل تماماً في العام 1986، إذ أصبح لدينا قاعة إقامة جديدة لتتناسب مع غرف الصفوف، والأهم من ذلك أن غالبية من هم في غرف الصفوف قد تغيروا حقاً، فغدوا أكثر نشاطاً وحيوية، وأكثر رغبة في طرح أسئلة متحدية.

وبوجه الإجمال، استغرق معظم عاملين لدينا عشر سنوات حتى حققوا ذلك فعلاً، إذ كانت الحلبة في العقد المنصرم مليئة بأناس مضطربين ومشغولين، أما اليوم فالوجوه أصغر وأكثر تنوعاً، والأسئلة أكثر ذكاءً وتحدياً - لي ولهم. تعد كروتونفيل الآن مركز نشاط وطاقاة يزود بها تبادل الأفكار.

عندما يقال كل شيء وينجز، فإن التعليم هو الذي مازلت أحاول ممارسته طيلة حياتي. والواقع أنني كنت دائماً أحب التعليم، وبعد حصولي على درجة الدكتوراه أجريت مقابلات مع بعض الجامعات، ودرست في الأيام الأولى من حياتي في GE الرياضيات لأحد التقنيين لدينا هو بيت جونز (Pete Jones)، كنا نجتمع معاً أثناء ساعة الغداء في مكتبي في بيتسفيلد، كنت أعلم أنه ذكي، وكنت أريد له أن يعود إلى المدرسة.

يقول بيت إنني معلم فارغ الصبر، إذ كنت أحياناً أرميه بالطبشورة عندما يفشل في فهم قاعدة أو قانون أكتبه له عل سبورة مكتبي، على أي حال سارت الأمور على ما يرام، إذ ترك بيت GE وحصل على درجته الجامعية، ودرّس لاحقاً لمدة ثلاثين سنة في النظام المدرسي في بيتسفيلد.

كان من السهل العثور عليّ في كروتونفيل، إذ كنت أقضي قدراً كبيراً جداً من وقتي هناك، إذ كنت أذهب مرّة أو مرتين في الشهر وأبقى هناك أربع ساعات في كل مرّة، وأتيحت لي الفرصة خلال 21 سنة الاتصال المباشر بنحو 18000 رئيس في GE، فالذهاب إلى هناك كان يجددني دائماً، وكان جزءاً محبباً من عملي.

لم أحاضر أبداً لدى ذهابي إلى كروتونفيل، بل كنت أحب تبادل الآراء المفتوح. فكان الطلبة يعلمونني تماماً كما أعلمهم، أصبحت موجهاً أساعد الجميع كيف يتعلم بعضهم من بعض، كنت آتي لكل صف بأفكار، وكان تبادل الرأي بيننا بشأنها يغنيها، كنت أريد من كل واحد منهم أن يرد ويتحدى، وكانوا يفعلون ذلك طيلة السنوات العشر الأخيرة.

وقبل أن أكون بين ظهرانيهم، كنت أحياناً أرسل إليهم مذكرة مكتوبة بخط اليد حول ما أتوقع تغطيته في تلك الجلسة، وفيما يخص مقرر MDC كنت أطلب إليهم أن يفكروا كمجموعة في بعض القضايا (انظر الرسالة أدناه).

«سأتحدث عن المشاركين في الفئات A و B و C، وسوف أطلب آراءكم حول الخصائص المختلفة لكل منها.. أريدكم الانخراط في مناقشتها».

■ «ما الإحباطات الكبرى التي تتعاملون معها... والتي يمكنني مساعدتكم بها؟»

■ ما الذي لا تحبونه في الحياة العملية في GE والتي ترغبون في تغييرها؟

■ هل خبرتم المبادرة النوعية؟ كيف تسرعونها في مجال اختصاصكم، وعملكم، والشركة؟

أما فيما يخص برنامج EDC فكانت مجموعة مختلفة من القضايا، إذ كنت أسألهم ماذا ستفعلون لو عينتم رؤساء تنفيذيين في شركة GE غداً.

■ «ما الذي ستفعلونه في الأيام الثلاثين الأولى؟ هل لديكم «تصور» الآن لما

تريدون فعله؟ وكيف تطورون أحد هذه التصورات؟ أطرحوها أفضل ما عندكم

بشأن هذا التصور، وكيف تقنعون الآخرين بما تتصورونه؟ ما الأسس التي تبنون عليها آراءكم؟ ما الممارسات الحالية التي تودون نبذها؟».

10/22/96

MDC CLASS.

I Look forward to seeing you on what appears to be a full Monday for you. I know you will enjoy interacting with the BOD.

I have a few thoughts for you to think about prior to our session.

As a class (perhaps in three sections)

- Ⓐ What are the major frustrations you deal with on a daily basis that
 - You or your immediate leader can comfort
 - I can help with
- Ⓑ What are the three best things about a SE career.
- Ⓒ What don't you like about a career in SE that you would like to see changed.

Individually -

- Ⓐ Are you experiencing the Quality initiative... How would you accelerate it in your area? your business? the Company.

Jack

وأطلب كذلك من كل شخص أن يستعد لوصف مآزق قيادته واجهه خلال الاثني عشر شهراً الماضية، مثل: إغلاق معمل، نقل العمل، تسريح صعب أو بيع العمل أو شراء عمل، وأعرض خبرتي الخاصة في الصف لتشجيع هذه المناقشات وتشريطها، ومن الحكايات الممتعة حكاية الاجتماع برئيس شركة بوينغ (Boring)، فيل كونديت (Phil Condit) في نوفمبر من عام 1997، كنا حينذاك نحاول كسب عقد بقيمة تريبو على بليون دولار لتزويد محركات طائرات لنفاثات بوينغ 777 بعيدة المدى.

كنت المتكلم بعد العشاء في قمة بيل غيتس (Bill Gates) السنوية في سياتل (Seattle)، بحثت عن السيد فل تلك الليلة وطلبت منه لقاءً خاصاً على مائدة غداء في اليوم التالي، كان فريقاً GE وبوينغ يعملان طويلاً وبجهود مضمّنة على اختيار المحرك المناسب للنسخة ذات المدى البعيد من طائرة بوينغ 777، أحيط فلّ علماً بتفاصيل الموضوع، قمت بشرح الأسباب التي تجعل محركنا هو المحرك المناسب للطائرة، والتي تجعل شركة GE هي الشريك الملائم.

أصغى فلّ بعناية، وطرح بعض الأسئلة، وأنهى الحديث بنبأ عظيم، قائلاً: «دعنا نغادر هذا الغداء بالقول إنك فُزت بالصفقة، ولكن عليك أن تقدم لي وعداً، هو ألا تخبر جماعتك بأنك فزت بها، فلا بد من أن يتابعوا التفاوض بإخلاص وحسن نية».

فوافقت، وكان المتفاوضون خلال الستين أو التسعين يوماً التالية، يتصلون بي ويقولون لا بد من تقديم تنازلات بالسعر لشركة بوينغ ومزيد من العون في التطوير، كنت أتحرق في كل مرة يتصلون بي ليخبروني عن آخر تنازلاتهم، ومع ذلك لم يكن بالإمكان إخبارهم عن حديثي مع فلّ.

وهكذا تابعوا عطاءاتهم وتنازلاتهم.

وأخيراً جاء اليوم الأخير، وكنا قد حصلنا على آخر تنازل من بوينغ، لم أعد أصبر أكثر من ذلك، فتناولت الهاتف واتصلت بفلّ، وقلت له:

«إنني أختنق، يا فل، لم أعد أطيق البقاء هناك أكثر من ذلك، سأنقض التزامي». فأجابني قائلاً:

«لقد صبرت بما فيه الكفاية. قل لفريقك أن يقولوا: لا، لقد فازوا بالصفقة».

ومن الأزمات التي شاركت فيها قرار نقل إنتاج ثلاجاتنا من لويسفيل، وكينتيكي والمكسيك في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كان الاقتصاد في صالح القرار، بوضوح ومن ناحية أخرى، كان الاتحاد عوناً لنا بصورة غير معقولة على الصعيدين المحلي والقومي في محاولتنا جعل منشآتنا الأمريكية أكثر تنافساً.

لقد أملت قوانين العمل الصرف وأصوله هذا التحرك، كان لدينا عمليات أخرى في لويسفيل وقيادة عمالية قومية تبذل جهودها من أجل العمل معنا، وفي النهاية دعونا لإلقاء تصنيع خط من الثلاجات هناك، موفرين بذلك 900 وظيفة في لويسفيل، وقلت للصف إن الرضا والود اللذين اكتسبناهما من هذا القرار ساعدانا على أن نكون أكثر تنافساً في لويسفيل، ومع ذلك ظلت مخالفة القوانين والروتين تشكل معضلة.

أروي هذه الحكايات وغيرها من مثيلاتها لأشرك كل شخص في الصف بمازقي الأخلاقية والقيادية، ثم أطلب من شخص أعرف أنه وقع في مأزق ليناقد مع الجميع ورطته، فتفتح بوابات الطوفان، وكانت النقاشات الشخصية هذه من أغنى اللحظات التي عشناها في كروتونفيل، إذ كان يخرج كل فرد من غرفة الصف وهو مدرك أنه ليس الوحيد الذي يواجه أزمات قاسية.

وفي مقررات المستوى الأول، أبدأ بالطلب إلى كل شخص أن يعرف بنفسه. وربما أقضي الساعات الأربع الأولى في التعريف، كنت أحاول أن أنشئ علاقة فيما بينهم وأجعلهم يتحدثون ولو لدقيقة، ثم أصغي لما يحبونه ولا يحبونه في الشركة وما الذي يرغبون في تغييره لو كانوا مكاني.

وغدت كروتونفيل مكاناً ثميناً لتوضيح أي اضطراب تولده مبادراتنا في المؤسسة وكان الناس يسألون أثناء جهودنا الأولى للعلوة: «هل ينبغي أن أحل واجباً مدرسياً عالمياً لكي أتقدم في GE؟».

فأقول: «بالطبع لا. ولكن تكون فرصكم أفضل إن قمت بذلك، إنها خبرة نمو لك ولأسرتك».

وعندما كنت أحاول الانتقال بفريقنا نحو الخدمات، كان المشاركون في الدرس يطرحون السؤال المحتم: «هل سنترك الإنتاج؟» فأجيب: «لن يكون لديكم خدمات إذا لم يكن لديكم إنتاج كبير».

يبدأ الناس، في الطور الأول من برنامجنا سيجم ستة النوعي، بطرح السؤال التالي: «هل ينبغي أن يحصل كل فرد على حزام سيجم ستة الأسود ليتقدم في شركة GE».

فأجيب: «سأكون عوناً لكم في ذلك، بالتأكيد إنها طريقة أخرى للخروج من الكومة».

وعندما أقلعنا في تنفيذ مبادرتنا للعمل الإلكتروني في عام 1999، أخذ عاملون يتساءلون عمّ إذا كان لم يزل من الضروري الحصول على أحزمة سوداء. كان بعضهم تواقين جداً للانخراط في جهودنا لرقمنة العمل إلكترونياً بحيث لم يعودوا راغبين في قضاء سنتين في تدريب سيجم ستة، فأجيبهم: «سيجم ستة ثقافة أساسية»، وتعدّ مميّزاً آخر لكم، تماماً كما يحصلون على درجاتهم الجامعية والعليا، فالرقمنة مجرد أداة واحدة كالقراءة والكتابة، ينبغي أن يحصل عليها كل فرد.

ويعد كل درس، ألتحق عادة بالمجموعة لنشرب معاً في مركزنا الترفيهي قبل الإقلاع بالطائرة عائدين إلى مقر رئاسة الشركة، وبعد ثلاثة أيام ألقى ما فكر فيه الدارسون في أسئلة ثلاثة:

● «ماذا وجدت في العرض الذي كان بناء وموضحاً؟».

● «ما الذي وجدته فوضوياً ومزعجاً؟».

● «ما الذي تعدّه أهم حرمان لك؟».

كانت التعليقات عوناً لنا، ففي مطلع ثمانينيات القرن العشرين كان يترك الكثيرون من المديرين في فوضى واضطراب، فأخذت المراجعات كلها مأخذ الجذ محاولاً استخلاص ما تعلمته من إجاباتهم في الدرس الثاني، كنت أقرأ كل تعليق بدقة متناهية، وإن وقع أحدهم اسمه على التعليق، أرفق به ملاحظة سريعة، خاصةً إذا وئدت سوء فهم.

ويحلول أواسط ثمانينيات القرن العشرين، كانت الإجابات تبدي مزيداً من القناعة، وكانوا يقولون بعد سماع الاستراتيجية والرؤية إنهم صاروا يفهمون الأمور أكثر، إن ما كانوا يسمعون مني، لا ينسجم مع ما يقوله لهم رؤساؤهم عندما يعودون، وكان بعض المديرين يعدونهم للجلسة بقولهم إن ما سوف تسمعون ليس إلا كلاماً فارغاً، إذ ما زالت جيوب المقاومة قائمة حيّة ونشطة في أعماق المؤسسة.

ويحلول عام 1988 كان يذهب إلى كروتونفيل حوالي 5000 موظف من GE لاتباع مقررات مختلفة كل سنة، ومع ذلك بقيت أحصل على الأسئلة نفسها والتعليقات ذاتها مراراً وتكراراً، كان عاملون يقولون إن للرسالة والرؤية دلالة ومعنى، ولكنهم غالباً ما يضيفون: «ليست تلك هي الطريقة عندنا»، عليها اللعنة، بعد هذه الجهود كلها، لم تصل الرسالة إلى الجميع.

غادرت كروتونفيل مساء يوم من أيام سبتمبر من عام 1988 محبطاً جداً، كنت موهوباً، لقد أنتج ذلك اليوم جلسة جيدة بوجه خاص، إذ أفصح الدارسون في الصف عن إحباطاتهم بشأن محاولات تغيير أعمالهم، كنت أعلم أنه ينبغي أن ننقل الصراحة والعاطفة من الصف إلى مكان العمل.

وفي طريق عودتنا إلى فيرفيلد على متن طائرة الهيلوكبتر، كان على جيم بوغمان أن يصغي إليّ وأنا أعبر عن إحباطاتي. «لم لا ننقل افتتاحية كروتونفيل إلى كل مكان؟»

لم أعطه فرصة الجواب، إذ كنت أعرف ما ينبغي فعله.

«علينا إعادة خلق نموذج كروتونفيل في كل أرجاء الشركة».

حصلنا على الجواب عندما حطت بنا الطائرة في فيرفيلد، لقد وضعنا المعالم الرئيسية لفكرة ستغدو هي عامل المغيّر في GE عندما تتطور وتتمو بصورة كاملة خلال الأسابيع القليلة القادمة، أطلقنا عليها اسم «التدريب الخارجي» (Work - Out).

كان نموذج كروتونفيل ناجحاً لأن المشتركين في برامجها يشعرون بحرية الكلام، ففي حين كنت «رئيسهم» تقنياً، لم يكن لي أي أثر على حياتهم العملية الشخصية - خاصةً في الصفوف ذات المستوى الأدنى، علينا أن نخلق جوّاً كهذا في كل نواحي العمل، من الواضح أنه ليس بالإمكان جعل قادة العمل يديرون هذه الجلسات لأنهم يعرفون كل فرد في الغرفة، فتتغير الدينامية، ويفدو الانفتاح أكثر صعوبة.

شرعنا في تطبيق الفكرة باستحضار موجهين متدربين من الخارج، وبوجه خاص من أساتذة الجامعات ممن ليس لديهم ما يكررونه لإقناع الآخرين بما لديهم من أفكار، لقد وضع نموذج التدريب على غرار لقاءات مدينة نيو إنجلاند (New England) التقليدية، إذ تدعى مجموعات من 40 - 100 موظف ليشاركوا بعضهم بعضاً في آرائهم في العمل والبيروقراطية التي تعترض طريقهم، لاسيما، الموافقات، والتقارير، والاجتماعات، والإجراءات.

إن كلمة Work-Out تعني ما تتضمنه دلالة الكلمتين: القيام بعمل غير ضروري خارج النظام، ولتحقيق هذه الغاية، توقعنا أن يعقد كل عمل مئات من جلسات «التدريب الخارجي»، وكان سيغدو ذلك برنامجاً هائلاً.

يستغرق «التدريب الخارجي» النموذجي يومين أو ثلاثة، يبدأ بعرض يقدمه المدير الذي ربما يطرح تحدياً، أو يرسم المعالم العريضة لبرنامج واسع، ثم ينصرف ليطلب من الموظفين - بغياب الرئيس وحضور الموجه الذي يسير النقاش ويوجهه - أن يعدوا قوائم بالمشكلات، ويناقشوا حلولاً، ويستعدوا لإقناع الرئيس بأرائهم وأفكارهم عندما يعود. يساعد الموجه الخارجي المحايد، ويكون عادة واحداً من بين أربع وعشرين أكاديمي سجلهم جيم بوغمان، على جعل عملية التبادل بين الموظفين والمدير أكثر يسراً وسهولة.

والجديد في الأمر هنا هو إصرارنا على أن يتخذ المديرين قرارات بشأن كل اقتراح في حينه، وكان يتوقع منهم أن يعطوا إجابات «نعم» أو «لا» على 75% من الأفكار على الأقل، وإذا لم يكن بالإمكان اتخاذ قرار في حينه فيتم الاتفاق على موعد يصدر فيه هذا القرار، ولا يستطيع أحد دفن الاقتراحات، إن رؤية الناس آراءهم تطبق على الفور تؤول إلى محطم حقيقي للبيروقراطية.

لن أنسى ما حييت حضوري لإحدى جلسات التدريب الخارجي في أبريل من عام 1990 في أعمال الأدوات لدينا، كنا نجلس وثلثين موظفاً معاً في قاعة المؤتمرات في لكسينغتون (Lexington) في كينتيكي في فندق هوليداي (Holiday Inn). كان أحد عمال الإنتاج النقابي منهمكاً في عرض كيفية تحسين صناعة أبواب الثلجات، وكان يصف جزءاً من العملية التي تجري في الطابق الثاني من خط التجميع.

وفجأة قفز المشرف المسؤول عن العمل وقاطعه، قائلاً:

«ذلك هراء. إنك لا تعرف عمّ تتحدث. إنك لم تكن في ذلك المكان أبداً».

أمسك مؤشراً سحرياً وأخذ يرسم على السبورة الموجودة في مقدمة القاعة. شرع يعرض، دون أن ندري، وأعطى الجواب. وقُبل حله على الفور.

إن رؤية نقابيين يتجادلان بشأن تحسين التصنيع تعدّ أمراً مثيراً وغريباً جداً. تصور فتياناً حديثي التخرج بدرجات علمية حديثة ما زالت تلمع يحاولون إصلاح عملية التصنيع هذه، لن تكون لديهم فرصة، أما هنا فكان الفتیان ذوو الخبرة يساعدوننا على إصلاح الأمور.

ومن العجب أن نسي عاملون أدوارهم، وشرعوا التكلم بأصوات عالية في كل مكان.

انتشرت مئات من القصص المشابهة في المؤسسة كلها، وبحلول عام 1992، كان أكثر من 200.000 مستخدم في GE قد انخرطوا في التدريب الخارجي. يمكن تلخيص الأساس المنطقي للبرنامج بتعليق قدمه عامل أدوات متوسط العمر، إذ قال: «كنتم، خلال 25 عاماً تدفعون لقاء عمل يدي، في حين كنتم تستولون على دماغي - بلا فائدة».

لقد أكد التدريب الخارجي ما نعرفه وهو أن أقرب الناس إلى العمل أكثرهم دراية به وأفضلهم، ويمكن أن يعزى كل عمل جيد تمّ في الشركة إلى حرية العمل، أو فريق العمل، أو الفرد، والتدريب الخارجي حرر كثيراً منهم، إن التدريب الخارجي الذي نجم عن فكرة بسيطة انبثقت في كرتونفيل، وساعد على إيجاد ثقافة شرع في رحابها كل فرد يلعب دوراً، وحيث بدأت تدرس الأفكار وأخذ قادة العمل يقودون، بدلاً من أن يراقبوا ويسيطروا، أصبحوا مدربين ومعلمين بدلاً من واعظين - وجنوا ثماراً أطيب وأشهى.

وأخيراً، أصبحت كرتونفيل مرجل التعلّم، إذ يتحول هناك أكثر مدرسينا قيمة إلى طلبة، فمن خلال العمل الصفي والدراسات الميدانية كانوا يعلمون قادة الشركة، ويعلم بعضهم بعضاً بأن هناك دائماً طريقة أفضل.

غدت كرتونفيل، في واقع الأمر، أكثر مصانعنا أهمية، وسرعان ما جعلناها أكثر إنتاجاً، مصحوبة بفكرة سوف تغير المؤسسة إلى الأبد.

الفصل الثالث عشر

بلا حدود: نقل الأفكار إلى الواقع

كنت أجلس على المقعد تحت المظلة في باربادوس (Barbados) في ديسمبر من عام 1989 في فترة شهر غسل متأخر مع زوجتي الثانية جين (Jane). لقد حال برنامجي لسنة قادمة دون قضاء شهر غسل نموذجي عندما تزوجنا في إبريل. أما الآن فقد حصلنا على «إجازتنا الرومانسية» أخيراً، ولكن انتهى بي المطاف كالمعتاد إلى الحديث عن العمل، وليس إلى ما نسميه «حديث الوسادة».

لقد حقق «التدريب الخارجي» نجاحاً هائلاً، إذ كنا نرفض البيروقراطية في بطنها بهذا البرنامج، وكانت الأفكار تتدفق بسرعة أكبر فتغمر الشركة كلها، كنت أتمس بطريقة لأصف بها هذا الحدث، الذي سيستحوذ على المؤسسة كلها، وينقل المشاركة بالأفكار إلى المستوى التالي.

كنت أجرب على زوجتي جين فكرتي بشأن تركيز القوة العقلية لأكثر من 300.000 شخص في رأس كل فرد، يشبه الأمر إقامة حفل عشاء مع ثمانية ضيوف لامعين، كل منهم عالم بمجال معين مختلف عن الآخرين، فلنفكر كم يكون كل من يجلس إلى المائدة أفضل مما هو عليه لو وجدت وسيلة تجعل كلاً منهم ينقل ما لديه من أفكار إلى الضيف الآخر، ذلك ما كنت أسعى إليه، حقاً.

كان ساندي لين (Sandy Lane) في باربادوس مكاناً عظيماً، لم أحضر بحياتي عيد ميلاد كاريبياني (Caribbean) إنه لأمر مختلف تماماً، ربما كانت رؤيتي لبابا نويل يطل من غواصة عندما كنت مستلقياً على الشاطئ هي الصدمة التي كنت أحتاجها، خطرت لي الفكرة في ذلك اليوم واستحوذت عليّ عشر سنوات تالية.

مسكينة جين، كنت أحقق نجاحاً كبيراً في ما أفعله، بقيت أتحدث عن الحدود كلها التي كاد التدريب الخارجي يحطمها، قفزت كلمة «بلا حدود» فجأة

في ملاحظاتي الختامية وصفت فكرة «بلا حدود» بأنها «سوف تميز شركة GE عن بقية الشركات في العالم في تسعينيات القرن العشرين». (لم أخجل من هذه الرؤية)، سوف تزيل شركة بلا حدود الحواجز بين المهام: الهندسة، والتصنيع، والتسويق، وغير ذلك، ولن نفرق بين العمليات المحلية والعمليات في البلاد الأجنبية، إنها تعني أنه سيكون لدينا عمل مريح في بودابست (Budapest) وسؤل (Seoul)، كما هو مريح في لوسيفيل، وسكيناكتادي.

سوف تهدم الشركة بلا حدود الجدران الخارجية كلها، جاعلة للموردين والزبائن جزءاً من عملية واحدة، كما سوف تلغي الجدران الأقل ظهوراً وهي حواجز العرق والجنس، وسوف تضع الفريق أمام الأنا وقبلها.

كنا عبر التاريخ نكافئ المخترع الذي يبتكر فكرة جيدة، أما «بلا حدود» فسوف تجعل من يحققون فكرة جيدة ويطورونها أبطالاً، وليس فقط أولئك الذين يبتكرونها، ونتيجة لذلك شجع القادة على مشاركة فريقهم في رصيدهم من الأفكار، بدلاً من أن يحتكروا هذا الرصيد لأنفسهم، إن انتماءنا بعضنا إلى بعض يحدث فرقاً كبيراً وتحولاً عظيماً.

«بلا حدود» ستجعلنا نفتح على أفضل الأفكار والممارسات الآتية من الشركات الأخرى، لقد نجحنا في تنحية فكرة «ليس مخترعاً هن» (NIH) بفضل استخدام فكرة تصنيع كانبام (Kanbam) من اليابان، والتي هي سلف فكرة مسح الموارد الطبيعية والقدرات في حينه، بل إن «بلا حدود» كانت أوسع نطاقاً، إنها تجعل كلاً منا ينهض في الصباح وهو يتطلع إلى «اكتشاف وسيلة أفضل كل يوم». إنها عبارة غدت شعاراً يوضع على جدران مصانع GE ومكاتبها في أنحاء العالم.

أعطت هذه الفكرة زخماً لثقافة التعلم التي بدأتها فكرة التدريب الخارجي وبحلول عام 1990 كنا قد شرعنا بالإسهام عبر العمل، «بلا حدود» أعطتنا الكلمة التي تعبر عن هذا النهج وجعلته جزءاً من حياتنا اليومية، كنا نشير الجدل حولها في كل اجتماع، كنا نستخدمها لإرباك من لم يشارك في الفكرة أو المدير الذي لا

يضع موظفاً جيداً في عمل آخر، إرباكاً هزلياً مرححاً، إذ ربما يمزح أحدهم قائلاً:
«ذلك سلوك «بلا حدود» حقاً».

لقد وصلت إليهم الرسالة واستوعبوها.

ويحلول عام 1991، بدأنا في جلستنا C لمراجعة الموارد البشرية، بتصنيف المديرين حسب درجاتهم في سلوك «بلا حدود»، وصنف كل مدير في الشركة إما «عالياً» أو «وسطاً» أو «متدنياً» بناء على تقييم أقرانهم، ومن ثم على آراء المشرفين عليهم، إن وجود دائرة فارغة بجانب اسم شخص ما يعني أن عليه أن يتغير بسرعة أو يرحل، كان كل شخص يحصل على تغذية راجعة تبين أين يقف في هذا التقييم ويعرف في الحال الأهمية التي اكتسبها هذا التقييم.

وفي عام 1992، وفي بوكا ثانية، فعلت ما جعل قيمنا بما فيها قيمة كون المرء «بلا حدود»، تخرج إلى الحياة حقاً، بحثنا أنواع المديرين المختلفة بناء على مقدرتهم على النجاح مع الاحتفاظ بقيم GE. فوضعت أربعة أنواع من المديرين هي:

النموذج 1: المدير من هذا النموذج ينفذ ما يلتزم به - مالياً أو غير ذلك - ويشارك في القيم، ومن السهل التنبؤ بمستقبله.

النموذج 2: هو الذي يلبي الالتزامات ولا يشارك بقيمنا، ليس التنبؤ بمستقبله مبهجاً، ولكنه سهل كالنموذج 1.

النموذج 3: لا ينفذ أي التزام ولكنه يشارك في قيمنا كلها، كنا نعتقد بضرورة إعطاء أمثال هؤلاء فرصة ثانية أو ربما ثالثة، ومن الأفضل في بيئة مختلفة، ورأيت أن بعضهم يستقيم ويعود إلى رشده ويتحسن.

النموذج 4: هو أصعب النماذج تعاملاً معه، فهو ينفذ التزاماته كلها، ونجاح في عمله ولكنه لا يشارك في قيمنا - أي المدير الذي يجبر عاملين على الأداء بالقوة بدلاً من إشاعة الرغبة في الأداء بينهم، هو ذلك الأتوقراطي،

الطاغية، غالباً ما كنا ننظر إلى هؤلاء المستأسدين نظرة أخرى، أعرف أننا كنا نفعل ذلك.

ربما كان ذلك السلوك مقبولاً في زمن آخر، أما في مؤسسة أصبح فيها سلوك «بلا حدود» هو القيمة المحددة والمعرفة فلا نستطيع قبول مدير من النموذج الرابع.

وأمام 500 شخص في بوكا، بينت أسباب الطلب إلى أربعة مسؤولين عمليتين تقديم استقالتهم خلال السنة المنصرمة، دون ذكر الأسماء - بالرغم من أن أداءهم المالي كان جيداً. وعندما كنت أريد توضيح نقطة ما، لم أستخدم قط العبارة التقليدية: «ترك لأسباب شخصية».

قلت لهم: «انظروا حولكم. لدينا الآن من المسؤولين أقل بخمسة مما كانوا في عام المنصرم. أحدهم أعفي من عمله لفشله، وأربعة لأنهم لم يمارسوا قيمنا».

ووضحت لهم أن أحد المسؤولين قد سُرِّحَ لأنه لم يكن يؤمن بفكرة «بلا حدود»، أو المشاركة بالأفكار - فهو لم يفهم معنى «بلا حدود» وسُرحَ آخر لأنه لم يبن فريقاً قوياً، في حين سُرحَ ثالث لأنه لم يمنح فريقه أي سلطة ولم ينشطه، وسُرحَ الرابع لأنه لم يفهم أبداً فكرة العولة.

«وسبب استغراق وقت طويل في هذا الأمر هو أنه مهم جداً، إذ لا نستطيع التحدث عن الواقعية، والصراحة، والعولة، وفكرة «بلا حدود» والسرعة، والتنشيط، ويكون لدينا أناس لا يؤمنون بهذه القيم، إذ ينبغي أن يفعل كل منا ما يقول، أي يجب أن يتطابق الفعل مع القول».

كان الصمت مخيماً حتى أن المرء يسمع سقطة الدبوس على الأرض، وعندما استخدمت الاقتراح إلى سلوك «بلا حدود» كأحد الأسباب الرئيسة لتسريح المدير، وصلت الفكرة تماماً إلى الجميع وأدركوها، كان المرء يكاد يشعر بأن الجالسين كانوا غارقين في التفكير: هذا أمر جاد وحقيقي، إنهم يعنون ذلك.

وفجأة لم تعد فكرة «إيجاد وسيلة أفضل كل يوم» مجرد شعار، بل أصبحت جوهر سلوك «بلا حدود» وحددت توقعاتنا، وبعد سنوات من العمل في عتاد شركة GE وأجهزتها - إعادة البناء، الضمائم، والتصريفات - كانت فكرة «بلا حدود» هي في صميم تطوير ما أسميناه فيما بعد بـ «البناء الاجتماعي» للشركة. تلك هي القيم الجوهرية لشركة GE التي تميز بعضنا عن بعض.

كان ينبغي الإصرار على التفوق وعدم التسامح مع البيروقراطية، علينا أن نبحث عن أفضل الأفكار وأن نطبقها بغض النظر عن مصدرها، وعلينا تثمين رأس المال الفكري العالمي عالياً، والذين يقدمونه، وعلينا التركيز بحماس على نجاح الزبائن، وفي الوقت نفسه عمل أكثر من 5000 مستخدم في كروتونفيل طيلة سنوات ثلاث لإخراج بيان بالقيم، اعتبرنا هذه القيم مهمة جداً لدرجة أننا وضعناها في بطاقات مصفحة نحملها جميعاً.

قيم GE

كلنا ... بتكامل صلب دائماً ...

■ نركز بحماس على نجاح الزبائن.

■ نعيش صفة سيجما ستة ... ونؤكد أن الزبون هو دائماً المستفيد الأول منها ... ونستخدمها لتسريع النمو.

■ نُصر على التفوق، وعدم التسامح مع البيروقراطية.

■ نتصرف وفق فكرة «بلا حدود» ونبحث دائماً عن أفضل الأفكار ونطبقها بغض النظر عن مصدرها.

■ نثمن رأس المال الفكري العالمي عالياً، والذين يقدمونه، ونبني فرقاً متنوعة للوصول إلى الحد الأقصى.

- نتطلع إلى التغيير من أجل فرص النمو التي تأتي بها ... مثل: الرقمنة.
- خلق رؤية واضحة بسيطة متمركزة في الزبائن ... ونعش تنفيذها ونجدده باستمرار.
- نخلق بيئة «الامتداد» والإثارة، واللاسمية، والثقة.. ومكافأة التحسينات... والاحتفاء بالنتائج.
- ونبين دائماً بحماس مُعدٍ للزبون حروف «E» لقيادة GE: الطاقة الشخصية (Energy) للترحيب بسرعة التغيير والتعامل معها، والمقدرة على خلق جو ينشط (Energize) الآخرين... والتلهف (Edge) على اتخاذ القرارات الصعبة... والمقدرة على التنفيذ (Execute) الملائم بصورة منسجمة.

وباختصار أردنا خلق ثقافة تُعلِّم تجعل شركة GE أكثر من مجمل أجزائها - أكثر من مجرد خليط أو مزيج من أقسام، فمنذ يومي الأول في منصب رئيس تنفيذي، أدركت أننا كنا أكثر من حقيقية من الأعمال غير المترابطة، ومنذ ذلك الحين عثرت على المصطلح «التنوع المتكامل» في جهد لإيصال ما تجنيه GE من فائدة من المشاركة بالأفكار إلى جميع الأعمال والأقسام، لم يكن ذلك المصطلح فاعلاً، بل كان «تجارياً (يخص الأعمال)»، ولم يكن شخصياً أو إنسانياً بما فيه الكفاية.

من المحير والمذهل ما تستطيع كلمتان فعله أو لا تستطيعان.

بالطبع، لا تكفي الكلمة أو العبارة، إذ لابد من دعمها بنظام يجعلها تتجسد عملاً، لا قولاً، فمن حيث المبدأ، علينا تغيير كيفية الدفع للأفضل عندنا، كان النظام السابق يعتبر العلاوة السنوية هي الجائزة الكبيرة، وكانت تقوم على أساس كيفية أداء العمل الفردي.

فإن كان أداء المرء جيداً - حتى وإن كان أداء الشركة ضعيفاً - فإنه يحصل

على علاوته.

لم أصبر على فكرة غرق الشركة فتقوم بعض الأعمال بدعمها وإنقاذها. فنظام التعويض لا يدعم السلوك الذي أريد، فإن كنا نريد أن يكون كل عمل مختبراً للأفكار، فلا بد من أن ندفع عاملين بطريقة تعزز المفهوم.

كان نظام التعويضات عندنا يعمل ضدنا، فيوم أعلن عن تعييني رئيساً للشركة في عام 1981 كان لديّ خيارات لـ 17000 سهم من أسهم GE وحقت أرباحاً أقل من 80.000 - بعد 12 سنة من الحصول على منح الخيارات، لتتصور كم كان قليلاً ما حصل عليه المسؤولون الآخرون، فإن كان أحدهم يحصل على \$200.000 راتباً حينذاك وحقت وحدة العمل عنده سنة عظيمة، فإن علاواتهم ستكون 25% من راتبهم الأساسي، أو \$50.000 لقد فاقت العالوة الفردية كثيراً قيمة خيارات الأسهم، كنت أريد أن تعني النتائج الإجمالية وأسعار الأسهم للشركة للناس أكثر من نتائج عملهم الفردي.

ذهبت إلى المجلس في سبتمبر من عام 1982 وحصلت على الدعم من أجل التغيير، زدنا حجم خيارات الأسهم وأكثرنا المرات التي تمنح فيها، وعندما تعاون سوق الأسهم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، رأى عاملون أن أرباحهم من أداء الشركة فاق كثيراً أي شيء ربحوه من أعمالهم، فعزز ذلك مسألة «المشاركة في الأفكار» بين الـ 500 الكبار في الشركة.

لا بد من عمل المزيد، وبسرعة أكبر، استغرق توسيع الخطة معي حتى عام 1989. وفي ذلك عام حصل ثلاثة آلاف من أفضل عاملين لدينا على خيارات الأسهم بدلاً من 500 فقط، واليوم بلغ عدد الذين يحصلون عليها 15000 موظفاً كل سنة، وقد حصل عليها حتى الآن ضعف هذا العدد.

لقد دفعت هذه التغييرات في خطة الخيارات وسوق الأسهم السليمة بقضية المشاركة في الأفكار إلى الأمام، كانت قيمة الخيارات الممارسة لكل فرد في GE في عام 1981 فقط 6 مليون دولار. وبعد أربع سنوات ازداد العدد إلى 52 مليون دولار، وفي عام 1997، مُنح 10.000 من موظفي GE خيار أسهم بقيمة بليون

دولار، وفي عام 1999 حصل نحو 15000 موظف على 2.1 بليون دولار من الأسهم، وفي عام 2000، حصل نحو 32000 موظف على خيارات أسهم بقيمة 12 بليون دولار.

لقد جعلت خطط التوفير للموظفين عن طريق الأسهم وخيارات الأسهم عاملين في شركة GE أكبر المسهمين فيها.

يا لها من بهجة، يقدم لي كل يوم جمعة قائمة بعاملين كلهم الذين مارسوا خيارات الأسهم وبحجم مكاسبهم، كانت الخيارات هذه تغير حياتهم، وتساعدهم على تربية أطفالهم، وإدخالهم الجامعات، أو العناية بكبار السن من الآباء والأمهات، أو شراء بيت ثان.

وأكثر ما أبهجني هو ورود أسماء لا أعرفها. فلم يكن الأمر مجرد تسمين وإثراء، بل كانت فكرة «بلا حدود» تعطي ربحاً جيداً لكل فرد.

لقد منحنا سلوك تغييرات ملكية الأسهم - وتغييرات التعويض زخماً لإقلاع فكرة «بلا حدود» في عام 1990، مازالت تشكل قطعة من الأحجية، كنا بحاجة إلى المزيد، كنا بحاجة إلى وسيلة تبرز أفضل الأفكار إلى السطح وتنقلها بسرعة إلى أرجاء المؤسسة كلها.

ذلك ما أصبح عليه نظامنا التشغيلي.

لدينا، كغيرنا من الشركات، دائماً سلسلة من الاجتماعات والمقابلات المخططة خلال السنة، إن ما فعلته فكرة «بلا حدود» هو ربط الاجتماعات لخلق نظام تشغيل قائم على التدقيق المستمر للأفكار.

كنت أرى أن كل اجتماع يشكل طوبة في بناء عمارة الأفكار. كل واحد يبني على الآخر حتى تكبر الأفكار وتنحسن، وهذا ما جعلها أكثر من مجرد حزمة من جلسات مملة مستهلكة للوقت، وغالباً ما يعلق الموظفون الجدد قائلين إن ما يميز شركة GE هو التعزيز المستمر بثبات للأفكار الجوهرية اجتماعاً بعد اجتماع تلو اجتماع.

انطلق نظام التشغيل لدينا في مطلع يناير باجتماع يضم 500 قائد تشغيل في بوكا. إنه احتفاء بأفضل عاملين وأفضل الأفكار في الشركة، إذ يعرض المتكلمون من مختلف المستويات في كلمات لمدة عشر دقائق تقدمهم في مبادرة نوعية للشركة، لا كلمات طويلة مملة ولا محاضرات مصورة، بل مجرد نقل الأفكار العظيمة (انظر الملحق D للاطلاع على برنامج 2001).

عقدنا في مارس أول اجتماع رُبعي للمجلس التنفيذي للشركة في قاعة أسميناها «الكهف» في كروتونفيل، في هذه الاجتماعات يعرض قادة العمل أحدث ما توصلت إليه عملياتهم ويصفون أحدث أفكارهم بشأن المبادرات. ويتوقع من كل واحد منهم أن يطرح فكرة جديدة مبتكرة يمكن تطبيقها على وحدات أخرى.

يذهب، في إبريل ومايو، المسؤول التنفيذي للشركة ورئيس الموارد البشرية، بيل كوناتي (Bill Conaty) إلى الميدان لمراجعة عمل جلسات C كله، يمكن أن تكون هذه الجلسات شجاراً ممتعاً: جريئة، كثيرة الكلام، صادقة جداً حول أفضل عاملين لدينا، ننظر إلى تقدم العمل في مبادراتنا ومعيار عاملين في المؤسسة الذين يشتغلون في هذه المبادرات.

يتيح لنا ذلك إلقاء نظرة على أفضل وأمع شبابنا، كنت دائماً أقول للطلبة في كروتونفيل: «اتقضوا على المبادرات، تلك هي الطريقة التي يحقق بفضلها المرء الشهرة».

وفي يوليو، لدينا متابعة عبر مؤتمر فيديو لمدة ساعتين لنرى إذا ما طبقت تغييرات الكوادر التي اتفقنا عليها، وإذا ما استتجنا بالعمل أنه لم يكن هناك طاقة كافية وراء المبادرة، فإنه يجري إصلاح ذلك قبل المؤتمر الفيديوي في يوليو.

وفي يونيو ويوليو، يأتي قادة العمل إلى فيرفيلد لإجراء مراجعات استراتيجية لأعمالهم، الجلسة I، نركز على منافسينا ونحاول استباقهم وتجاوز تحركاتهم إنها لعبة شطرنج ونفترض أن منافسينا سادة الشطرنج الروس.

التقى 170 مسؤولاً في الشركة، في أكتوبر، في كرتونفيل لحضور اجتماعهم السنوي، وتوضح الأفكار التي وجدناها في جلسات الموارد البشرية والجلسات الاستراتيجية في عرض لنموذج يُحتذى خلال عشر دقائق.

وفي نوفمبر نعقد الجلسة II حيث يعرض قادة العمل خطط عملياتهم للسنة الثانية. يُقضى نصف اليوم في عرض خطط نوعية محددة لكل مبادرة، وهنا نحصل على دفعة جديدة من الأفكار الطازجة.

ثم نعود إلى بوكا، ويكون لدينا لهذا البرنامج أفضل الأفكار التي تولدت خلال سنة فننتقي منها ما نشاء، ويمنحنا فرصة الإقلاع في سنة جديدة ودورة أخرى من الموارد المثيرة والجديدة التي يستطيع كل فرد استخدامها.

ولمساعدة المشاركة بأفضل الأفكار بلا هوادة، فإننا نكوّن مجموعة مبادرات مشتركة، وهذه هي الهيئة المشتركة الوحيدة التي سمحت لها بالنمو، لقد عينت غاري رينر (Gary Reiner) من مجموعة بوسطن الاستشارية في عام 1991 رئيساً لتطوير العمل وتميمته، وحولنا بؤرة تركيز المجموعة من الضمائم إلى دفع الأفكار دعماً للمبادرات عبر الشركة كلها، ضمت مجموعته حوالي عشرين من حملة الماجستير في إدارة الأعمال الذين كانوا يعملون كمستشارين منذ ثلاث سنوات إلى خمس وأرادوا أن يدخلوا العالم الواقعي.

جاؤوا إلى GE بناء على وعد منها بأنهم إذا ما نجحوا فإن GE سوف توظفهم في غضون سنتين، وكان لابد من توظيفهم، أكد ذلك أنهم لا يحركون الأفكار وينقلونها فحسب، بل أيضاً يساعدون قادة العمل على تطبيقها ومتابعة ذلك، لا نريد مجموعة الشركة أن تحتج على الأعمال. فإن لم يكونوا قادرين على تسويق الأفكار وإقناع الآخرين بها ومساعدة الأعمال، فينبغي أن يتركوا، شغلت أعمالنا خلال عشر سنين تسعة من كل عشرة ضمهم غاري إلى مجموعته، وما زال نحو 65 واحداً منهم مع شركة GE بمن فيهم الذين أصبحوا الآن مسؤولين.

أعطتنا خيارات الأسهم دفعة انطلاق، وربط نظام التشغيل النقاط بعضها ببعض فأوجد بذلك دورة تعلمية مما كان يمكن أن يكون بدون ذلك سلسلة من الاجتماعات الروتينية، كما أن تقييم الموارد البشرية على أساس فكرة «بلا حدود» جعل الجميع يركزون على المشاركة في الأفكار، وقامت المجموعة المشتركة للمبادرات بتسريع هذه التحولات.

هذه الخطوات كلها رفدت الأفكار التي انطلقت عندما برز بابا نويل من الغواصة في باربادوس.

بعد أربعة شهور فقط من خطابي في بوكا التقيت لويد تروتر (Lloyd Trotter) الذي كان حينذاك نائباً للرئيس لشؤون تصنيع منتجاتنا الكهربائية، في جلسة للمراجعة، أخبرنا لويد عن «مصفوفة» ابتكرها وساعدت في التقاط أفضل الممارسات من كل مصنع من مصانعه الأربعين، جاء لويد في البداية باثني عشر مقياساً ومنهجاً شائعة في العامل كلها، ثم طلب من مديري كل مصنع أن يصنفوا أنفسهم بالمقارنة مع كل واحد بدءاً من موجودات المخزون حتى إنجاز الطلبات وتليبيتها.

يوضع على أحد محوري المصفوفة تقييمهم المقدر بالدرجات من 1-5 على أن تكون «5» هي الأفضل، وعلى المحور الثاني العملية أو الإجراء، وعندما يجمع لويد مديري معاملته معاً في لقاء للهيئة يسأل كل واحد من الذين صنّفوا أنفسهم في المرتبة الأفضل أن يشرحوا كيف وصلوا إلى هذا المستوى.

وعندما يعطي الحاصلون على درجة «5» تعليقات ناقصة لتصنيف أنفسهم في المرتبة العليا، يتوضح لدى لويد أن محاولته الأولى في الممارسات الأفضل لم تُحمل على محمل الجد، هناك عاملون مرتبكون كثير، فيبدأ التعلّم الحقيقي والواقعي أثناء الجولة التالية، فمثلاً: كانت موجودات المخزون في معمل ساليزوري (Salisbury) في كارولاينا الشمالية (North Carolina) أكثر من 50 سنوياً، أما معدل موجودات المخزون في بقية العامل فقط كان 12، لم يمض وقت طويل حتى هرع كل واحد إلى ساليزوري ليرى ما الخطى الصحيحة التي كانوا يتبعونها.

وسرعان ما حلت المقاييس الكمية محل التقييمات الذاتية.

كانت لدى لويد عادة رسم دوائر حول الممارسات الأفضل ومربعات حول الأسوأ، وسرعان ما أطلق على هذه العلامات اسم «الهالات» و«الأكفان» بما يتلاءم مع ما في ذهن لويد.

جلبت مصفوفة لويد الواضحة جداً انتباه الجميع، إذ لم يشأ أحد أن يكون الأخير، لذلك أخذ عاملون يتزاحمون لزيارة أفضل المعامل ليتعلموا كيف يحسنون معاملهم، كيف نعرف أن هذه المصفوفة قد نجحت؟ حسناً، في سوق بطيئة النمو، ارتفعت هوامش الاحتياطي الحديدية لدى لويد من 1.2% في عام 1994، إلى 5.9% في عام 1996، ووصلت في عام 2000، إلى 13.8%.

كنت أتحدث عن مصفوفة لويد حيثما رحلت وحيثما كان لنا أنشطة متحركة. أصبحت «مصفوفة تروتر» أداة ساخنة في أنحاء شركة GE كلها، لم أر أبداً حالة فشلت فيها المصفوفة في توليد تحسين مهم في الأداء بدءاً من مقارنة مناطق المبيعات إلى تحليل مصادر الوفورات معملاً معملاً.

يبدو الأمر جلياً، ولكنني وجدت أن المصفوفة لم تطبق في كل مكان، وعندما كنا نضم شركة ما كنا نجد عاملين يعملون في مجتمعات كبيرة، التقينا في عام 2001، أثناء اجتماع ضم هوني ويل (Honey Well) مدير معمل الحساسات في فريبورت (Freeport)، في إلينوي، كان يشتغل في مستوى نوعية سيجمما سبعة (Seven Sigma).

لقد ذهلت، بصراحة، لهذا الإنجاز. فلم أر بحياتي معملاً يشتغل بهذا النوع من الكفاءة العالية، لم يكن أي عيب في أيٍّ من المكونات بقيمة أحد عشر مليوناً التي شحنتها في عام 2000، فسألت العشرين شخصاً من هونيويل الموجودين في القاعة، كم شخصاً منهم زار هذا المصنع. فلم يرفع أحد يده، أما في شركة GE، فإن زوّار GE، سيغمرون المدير المسكين لذلك المعمل، وينبغي أن يكون في برنامج بوكا، من هو مثل لويد في عام 1991.

في كل مرة نعثر على فكرة فإننا نمحصها، نعرض بعض الأفكار في وقت أبكر مما ينبغي، وبعضها لا ينمو ولا يتطور، ولكن عندما نرى فكرة تعجبنا فإنها سرعان ما تغدو على المسرح في بوكا، وأحياناً أقع في الحب بسرعة أكثر مما ينبغي، ولكن إذا لم تكن الأفكار مجدية فإنني أتخلى عن حبها بالسرعة ذاتها.

كانت الأفكار في تسعينيات القرن العشرين تأتي سريعة وغاضبة من كل حذب وصوب بما في ذلك من الشركات الخارجية، التقطت فكرة أثناء زيارة قمت بها مع سام والتون (Sam Walton)، مؤسس رول - مارت (Wal - Mart)، ففي أكتوبر من عام 1991 طلب مني سام المجيء إلى بينتونفيل (Bentonville) في أركانساس (Arkansas)، لأشاركه الحديث أمام مديري شركة وول - مارت، التقيت سام أول مرة في ناشفيل (Nashville) في عام 1987، أثناء اجتماع للمديرين الإقليميين في شركته عندما وافق على ربط معطيات سجله النقدي بعملنا في مصابيح الإضاءة (ويُعدُّ ذلك مثلاً تاماً على فكرة «بلا حدود») وبذلك الطريقة استطعنا وضع لمبات الإضاءة على رفوف وول - مارت بسرعة وبدون أعمال ورقية كثيرة.

طرت عام 1991 إلى أركانساس والتقاني سام عند الطائرة بشاحنته، كان يبدو عليه المرض بوضوح وقد علّق له سيروم لإعطائه علاجاً كيميائياً، جعلني أروي أمام مجموعة الإدارة التابعة له حكاياتي عن الصعوبة التي واجهناها في التخلص من البيروقراطية في الشركة، ثم تولى هو الحديث، وتحدى مديره ألا يسمحوا أبداً للبيروقراطية أن تزحف وتستولي على وول - مارت، قضينا ساعتين ممتعتين نتبادل الأفكار مع فريقه حول مساوئ البيروقراطية.

أخذني سام، في طريق عودتنا إلى المطار، إلى مخزن وول - مارت، كنا نسير في الممرات عندما تناول سام مكبراً بصورة مفاجئة ليعلن عن وجودنا قائلاً: «جاك ويلش من GE موجود هنا ليطلع على مخزننا، فإن كان لديكم أي إشكالات مع منتجاتهم (منتجات شركة GE) تفضلوا وقابلوه»، ولحسن الحظ لم يأت أحد، ومن المؤسف والمحزن أن سام توفي بعد ستة شهور بعد أن قضى عمره يرعى الشركة التي بناها.

علمت بفكرة وول - مارت، أثناء الزيارة، فأحببتها حقاً.

كان المديرين الإقليميون لشركة وول - مارت الموجودون في بينتوفيل سيطيرون إلى مناطقهم، سيقضون الأيام الأربعة التالية في زيارة مخازنهم والمخازن المنافسة، وسوف يعودون يوم الخميس ليلاً لعقد اجتماع مع المسؤولين الكبار في الشركة صبيحة يوم الجمعة ليقدموا ما فهموه من الميدان، فإن وجد مدير إقليمي مخزناً أو منطقة قد نفذ منها منتج رائج، فإن رئاسة الشركة ستحول المخزون من مخازن أخرى لتتملأ الفراغ.

كانت ممرات كل مخزن بمثابة مجسات لنبيض الزبائن أسبوعياً على أكثر الصعد أهمية.

كان لدى شركة وول - مارت أنظمة متقدمة جداً من الحواسيب وأجهزة ضبط الموجودات، يجلس مديرو المبيعات - أثناء اجتماعات الجمعة - في مقدمة القاعة. ويحكي الواحد تلو الآخر تجربته في الميدان، ويكون فريق التكنولوجيا العالية المسؤول عن أنظمة المعلومات موجوداً للرد فوراً على متطلبات المديرين الإقليميين.

قال المديرين، يوم كنت هناك، إن الجو كان دافئاً في الوسط الغربي وأبرد في الشرق، فكان لديهم فرط في التجميد في أحد الأقاليم، ونقص في إقليم آخر. فأصلحوا الوضع في الحال، إن هذا التناغم بين التواصل السريع مع الميدان والتقنية العالية في مقر الرئاسة يعد وسيلة من الوسائل التي كان يستخدمها سام والرئيس ديفيد غلاس (David Glass) للحفاظ على مقدره شركة وول - مارت الصغيرة على الاستجابة وهي تنمو بسرعة هائلة.

عدت من بينتوفيل تواقاً لمعرفة كيف يمكننا تطبيق هذا النظام، أتاح لي سام أن أرسل عدة فرق عمل عدة من GE إلى حيث هو ليحضرنا جلسات الجمعة.

وما إن رأى العاملون لدينا هذا النظام حتى أحبوه، فهم قادة العمل الفكرة وطبقوها في ثقافة شركة GE، إذ شرعوا يجرون اتصالات هاتفية أسبوعية مع فرق المبيعات في الميدان. إضافة إلى وجود أعضاء تنفيذيين، ومديري تسويق،

ومبيعات، وتصنيع من المستوى الأعلى جاهزين للإجابة فوراً عن أي قضية سواء كانت توصيل السلع، أو أسعارها، أو نوعية المنتج.

أطلقنا على هذه الطريقة اسم «استخبارات السوق السريعة» (QMI) - وتابعتنا تقدمها في كل اجتماع ربعي للمجلس التنفيذي للشركة، لقد حققت هذه الطريقة نجاحاً باهراً، إذ قررت القيادة كلها من الزبائن أكثر، وكنا نحل، على الفور، قضايا وفرة المنتجات ونجد إشكالات النوعية التي لم تكن لتكشف إلا بعد وقت متأخر.

كان يأتي قادة العمل لدينا بأفكارهم العظيمة إلى المجلس التنفيذي للشركة. ففي عام 1995 وصف بوب نارديلي (Bob Nardelli) الرئيس التنفيذي للمواصلات والنقل في GE مصدراً جديداً لموهبة عظيمة، ناضل قسم المواصلات والنقل مع رئاسته في إري (Erie) في بنسلفانيا لاجتذاب أفضل الناس، قال بوب إنه وجد مورد مواهب لا نهاية له في ضباط الجيش الصغار (JMO)، كان معظمهم من خريجي الأكاديميات العسكرية ومن الذين خدموا أربع إلى خمس سنوات في الجيش، إنهم مجدون، أذكياء، أقوياء، ولديهم خبرة قيادية، ومرنون جداً لأنهم خدموا في أكثر أماكن العالم قسوة.

انتشرت فكرة نارديلي كانتشار النار في الهشيم، وبعد أن عيّننا 80 ضابطاً صغيراً في هيئة الموظفين، طلبنا إليهم المجيء إلى فيرفيلد ليوم واحد، لقد تأثرنا بنوعية ما رأينا فوضعنا خطة لتشغيل 200 منهم كل سنة، وكانت جلستنا C تقيّم النجاح الذي حققه كل عمل شغل ورفّع ضباطاً صغاراً سابقاً.

لدينا اليوم أكثر من 1400 منهم مسجلون في جداول الرواتب، كانت تلك هي فكرة بوب - وساعدت فكرة «بلا حدود» مجموعتنا عاملة على تجاوزها كلها.

إن مفتاح نظام التشغيل هذا هو إدراك أن الأمر كله يدور حول التعلّم والحصول على نتائج. فكان يعيد توليد الأفكار وتكرارها. بدا لنا في اجتماع لقادة البحث عن مصادر في عام 1999، مثلاً، أن عمل أنظمة الطاقة لدينا كانت تحقق وفراً كبيراً بفضل إدارة مزادات للموردين عبر الإنترنت. كانوا يحصلون

على برنامج المزادات من شركة خارجية لقاء \$100.000 إضافة إلى دفع مبلغ لقاء تشغيل البرنامج في كل مرة، أحب رئيس المواصلات والنقل والبحث عن المصادر لدينا جاك فيش (Jack Fish) الفكرة ولكنه لم يشأ إنفاق \$100.000 - وزيادة لقاء ذلك.

وبدلاً من ذلك، عاد إلى العمل وسأل بات ماك نامي (Pat Mc Namee) مدير تكنولوجيا المعلومات (IT) العائدة للمواصلات والنقل حينذاك، إن كان يستطيع الحصول على فكرة مثلها وأرخص منها، وبالتعاون مع طالبين من جامعة ولاية بنسلفانيا وبمساعدة من مهندسي البرامج الحاسوبية في الهند استطاع ماك نامي بناء نموذج في ثلاثة أسابيع لقاء \$17000، وبعد أسبوعين عقدوا أول مزاد على الإنترنت للقفازات الصناعية، التقطت الحكاية من جاك أثناء الجلسة II لمراجعة الخطط عاملة في نوفمبر، ووضعت بات على جدول بوكا في يناير من عام 2000، التقطتها الأعمال الأخرى بسرعة، وغمرنا أكثر برامج المزادات بيعاً في الخارج إلى الأبد.

المرّة الثانية التي التقيت فيها جاك فيش كانت بعد أربعة شهور من جلسة C لأعمال النقل والمواصلات، حدث جاك نشاطه في مجال المزادات عبر الإنترنت. قال إن غايته هي 50 مليون دولار من مشتريات القسم على الإنترنت تلك السنة. وكنت حينذاك في طريقي أثناء جولة دورية إلى جلسات C في أعمال أخرى من أعمال GE حيث كانت أهداف المزادات أعلى بكثير. وكان هدف أنظمة الطاقة هو بليون دولار، وكان هدف عمل آخر 300 مليون دولار، وهدف ثالث كان 500 مليون دولار، كانوا يتحدثون عن وفورات واقعية، فلقاء كل دفعة مشتريات بمبلغ 100 مليون دولار تضعها على الإنترنت، تخفض تكاليف مشترياتنا بمقدار 5 ملايين إلى 10 ملايين دولار.

قلت لجاك شبه مازح: «أعرف، يا جاك، أن هذا يبدو كعمل سيء ينجو من العقوبة، أنت من دفع الجميع إلى البدء بالعمل، وأنت المخترع، والآن لديك أدنى هدف».

وبعد أسبوع، بعد التدقيق مع أقرانه، أرسل لي بريداً إلكترونياً يخبرني بهدفه الجديد البالغ 200 مليون دولار، وقال إنه سوف يتجاوز ذلك. وفعلاً تجاوزه.

لدى أول شخص أتى بالفكرة الجديدة وقت مريح، لقد هيأت أهداف ذلك الشخص لما سيأتي من الخطوات - وهكذا تبدأ الدورة ثانية.

إن مجموعة المبادرات المشتركة التابعة لغاري رينر (Gary Reiner) لم تنتشر الأفكار فحسب، بل ولدت أفكارها الخاصة بها، في اختتام غاري لجلستنا للمراجعة الاستراتيجية عام 1992، وجد أن أسعار مبيعاتنا كانت تنخفض سنوياً في حين أن تكاليف مشتريات سلعنا كانت مازالت مرتفعة، وشرح هذا التوجه بخريطة بسيطة لوجهة النظر أسماها «الخريطة الوحش»، كانت وحشاً لأن الفجوة بين سعر مبيعاتنا وتكاليف مشترياتنا كانت تضيق، وكذلك الأرباح. فإن لم نفعل شيئاً تجاه هذا الوحش فإنه سوف يفترسنا أحياء.

أشرك غاري المجلس التنفيذي للشركة في هذا التحليل في سبتمبر، وفي اجتماع المسؤولين في أكتوبر وفي باكو في يناير عام 1993 شرح أفضل رئيسين للبحث عن مصادر كيف أنهما كانا يخفضان تكاليف المشتريات، وأثناء مراجعات جلسة C في عام 1993 درسنا بعمق كل مؤسسة بحث عن مصادر.

كان قادة البحث عن مصادر يأتون إلى فيرفيلد خلال السنوات التالية لحضور الاجتماعات الربعية لمجلس البحث عن مصادر ومشاركة نائب الرئيس أو مشاركتي أنا في أفضل أفكارهم، وكان يعلم قادة العمل أن عليهم إرسال خيرة من عندهم، وإن لم يفعلوا فإننا نرى وجوهاً أخرى في المرة التالية.

فعندما يكون لدينا أناس أفضل تكون لدينا أفكار أفضل، وهذا التركيز قتل الوحش والخريطة.

من بين الأفكار كلها التي استخدمت عبر نظام التشغيل عبر السنين، برزت إحدى أفضلها من مقرر إدارة الأعمال (BMC) في كروتونفيل، إنها مثال رائع

على كيفية ربط كروتونفيل بمنهاج التعلّم في الشركة كلها مباشرة، في عام 1991، جاء بوب نيلسون (Bob Nelson) وفريقه المالي بتحليل يبين ما ينبغي أن تفعله شركة GE لتصبح شركة بمئة بليون دولار وتحقق أرباحاً قدرها عشرة بلايين دولار قبل نهاية القرن، في ذلك الحين، كانت مبيعات GE تقدر بـ 60 بليون دولار مع مكاسب بعد الضرائب قدرها 5.4 بليون دولار.

أحببت الهدف، وتحديت صف الإدارة في كروتونفيل في فبراير من عام 1995 لإعطائنا بعض الأفكار الجديدة حول كيفية تحقيق هدف المئة بليون دولار، قام جزء من الصف بتقييم ما أحسنت GE فعله بفضل إجراء مقابلة للقادة في عشرة أعمال من أعمال GE، وقامت مجموعة أخرى بزيارة زبائن جوهريين ليسمعوا منهم رأيهم بمظاهر نمونا، وقام فريق ثالث بزيارة التنفيذيين في شركات عالية النمو ليروا ماذا يمكن أن نتعلم منهم.

ومن المفارقات أن الفكرة الوحيدة الأفضل لم تصدر عن شركة أبدأ، بل عن الكلية الحربية التابعة للجيش الأمريكي في كارليس (Carlisle)، في بنسلفانيا. إذ وضع تيم ريتشاردز (Tim Richards) الذي يدير صفّاً لمقرر إدارة الأعمال لدينا في كروتونفيل مسودة خطة لدمج صفنا مع صف من الذين يحملون رتبة كولونيل في الكلية الحربية، قال إن الجيش يحاول تغيير مهمته جذرياً من نمط الحرب الباردة إلى نوع من الحرب تمنحه مرونة لخوض عشرات الحروب الصغيرة والبعيدة في مختلف أنحاء العالم.

كان تيم يعتقد أنها فكرة ملائمة، فقال: «إنها واحدة من الأفكار الرعناء التي صدف أنها مفيدة».

وخلال زيارة دامت أربعة أيام قال أحد كولونيلات الجيش للصف إن استراتيجيتنا لأن نكون رقم 1 أو رقم 2 في السوق يمكن أن تؤخرنا وتفوت علينا فرص النمو، وقال إن لدى شركة GE عدداً كبيراً من القادة الأذكياء الذين هم

على درجة من الذكاء بحيث يستطيعون تحديد أسواقهم بدقة ويحتفظون برقم 1 أو رقم 2 بأمان.

سيقدم هذا الصف، بصورة عادية، تقريره حول مكتشفاته في كروتونفيل إلى مجلسنا التنفيذي في اجتماعه الذي يعقد في يونيو من عام 1995، كنت في ذلك الوقت أقضي فترة نقاهة بعد الخضوع لعملية قلب مفتوح، لذلك لم أسمع العرض إلا في أواخر سبتمبر عندما جاء سبعة من أعضاء الصف إلى فيرفيلد.

وردت رؤية الكولونيل حول إعادة تشكيل السوق في واحدة من ثماني خرائط. اقترح الفريق فيها إحداث «تغيير البنية الفكرية»، قالوا لا بد من إعادة تعريف أسواقنا الحالية وتحديدها بحيث لا تزيد حصة كل عمل من أعمال الشركة في السوق عن 10%، كان ذلك التمرين النهائي لتوسيع الفكر، وابتكار توسيع السوق.

منذ 15 سنة وأنا أطرق فكرة الحاجة إلى أن نكون رقم 1 أو رقم 2 في كل سوق. أما الآن فإن هذا الصف يقول لي إن أكثر الأفكار جوهرية لدينا تعيق نمونا.

قلت لهم: «لقد أحببت فكرتكم!» وبصراحة أحببت كذلك الثقة بالانفس التي بدت وهم يدفعون بفكرتهم في وجهي.

كان ذلك سلوك «بلا حدود» في أحسن أحواله.

إن الحصول على حصة عالية في سوق محددة بدقة ربما تكون فكرة جيدة وتبدو عظيمة على الورق، بيد أن الصف كان محقاً: لقد أغلقنا أنفسنا على الاستراتيجية الموجودة والتي ثبت أن أي بيروقراطية يمكن أن تهدم كل ما بنيناه.

أخذت فكرتهم ووضعتها ضمن ملاحظاتي الختامية إلى ما بعد أسبوعين حيث طرحتها في اجتماع المسؤولين السنوي في مطلع أكتوبر (انظر الملاحظة أدناه).

وللقيام بذلك لا بد من أن تفتح عينيك على فرص النمو، ربما يكون تأكيدنا على رقم 1 أو رقم 2، أو «أصلح، أو بع، أو أغلق» مفيداً لتفكيرنا وضاراً بينية العقل التنموي.

طلبت من كل عمل من أعمالنا أن يعيد تحديد أسواقه ويعطينا صفحة أو صفحتين من «التفكير الجديد» حول هذه المسألة خلال جلستنا II لبحث الخطط عاملة في نوفمبر.

وبفضل استخدام هذه الرؤية الأوسع لأسواقنا تغيرت معدلات نمونا، فقد عززت عزمنا على التوسع في الخدمات بصورة جريئة، فقد انتقلت GE من «تحديد السوق» بـ 115 بليون دولار في عام 1981، إلى أكثر من تريليون دولار اليوم، مفسحة مجالاً واسعاً للنمو، ففيما يخص الأنظمة الطبية، على سبيل المثال، انتقلنا من تقييم حصتنا في سوق التصوير التشخيصي إلى تقييم مراحل التشخيص كلها بما في ذلك خدمات الأجهزة، وتكنولوجيات التصوير الشعاعي والأنظمة المعلوماتية للمشافي.

حصرت أنظمة الطاقة لدينا أعمال الخدمات التابعة لها في توريد قطع الغيار وإجراء الإصلاحات في تكنولوجية شركة GE، وبفضل هذا التحديد بهذه الطريقة أصبح لدينا 63% من أسهم السوق البالغة قيمتها 2.7 بليون دولار، يبدو ذلك جيداً - بل ممتازاً، وبفضل تحديد السوق لاحتواء إجمالي صيانة معمل الطاقة، أصبح لدى أنظمة الطاقة 10% فقط من أسهم السوق البالغة قيمتها 17 بليون دولار.

وإذا ما استمرت عملية توسيع محددات السوق لتشمل الوقود، والطاقة، والمخزون، وإدارة الموجودات، والخدمات المالية، فإنه يمكن لعب دور فعال في السوق يصل إلى 170 بليون دولار، وحصتنا من ذلك كانت فقط 5-1%.

مرة أخرى، فتحت هذه الممارسة أعيننا وأشعلت طموحنا.

وفي غضون السنوات الخمس التالية ضاعفنا معدل نمو الخط الأعلى في شركة GE مع حقيبة الأعمال المنشطة حديثاً، نفسها، انتقلنا من 70 بليون دولار عائدات في عام 1995، إلى 130 بليون دولار في عام 2000، أمور كثيرة ساعدت

على حدوث ذلك، بيد أن هذه البنية الفكرية الجديدة لعبت دوراً كبيراً، أحببت واقعة أننا تحدينا صف كروتونفيل فخرج ووجد فكرة عظيمة في رأس كولونيل في الجيش في بنسلفانيا .

كان ذلك سلوك «بلا حدود» في أحسن أحواله . كان عاملون لدينا يجدون فعلاً «طريقة جديدة» تميز شركة GE عن سواها في العالم، ويمكن قياس ذلك بالنتائج، فقد انتقلت هوامشنا العملية من 11.5% عام 1992 لتسجل 18.9% عام 2000، وفي أعمالنا الصناعية، قفزت عائدات رأسمالنا عامل من 4.4، إلى 24 عام 2000، وصلت عائداتنا 130 بليون دولار بدخل صافٍ قدره حوالي 13 بليون دولار.

كانت فكرة «بلا حدود» تساعد الكثيرين منا نحن العاديين على القيام بأمور خارقة .





الفصل الرابع عشر

انقضاضات مفاجئة*

هناك ميزات لكون المرء رئيساً.

من ميزاتي المحببة التقاط قضية ثمّ أفعل ما اسميه «بالانقضاض المفاجئ». أي تحديد موضوع للتحدي يمكن بفضله أن يحدث المرء تمايزاً - موضوع يبدو هزلياً - ومن ثمّ أن يلقي المرء بثقل موقعه خلفه، ربما يسمى البعض ذلك، وهم محقون، تطفلاً، أو «تدخلاً فيما لا يعني».

كنت أفعل ذلك دائماً في كل مكان في الشركة.

كنت أحشر نفسي في كل ما يدلني أنفي على أن أحشر نفسي فيه، بدءاً من نوعية أجهزة الأشعة السينية حتى إدخال الماس بمواصفات الأحجار الكريمة، أختار موضوعاتي وأحشر أنفي فيها، ظللت أفعل ذلك حتى آخر أيامي في الوظيفة.

ومن انقضاضاتي الأخيرة تلك التي شملت شركة CNBC في مايو من عام 2001.

إذ كان لو دويس (Lou Dobbs) معتمد برنامج موني لاين (Money Line) لشركة CNN، في طريق عودته بعد غياب سنتين، وكانت عودته تشكل تهديداً محتملاً لمركز عملنا في شركة CNBC في برنامج يدوم زماً قصيراً من الساعة 7.30 - 6.30 مساءً، وكانت مراتب المعتمدين المساعدين، رون إنسانا (Ron Insana)

* انقضاض مفاجئ: تدخل المرء في ما يبدو أنه لا يعنيه (يحشر أنفه فيه) ولكنه يسفر عن نتائج باهرة (المترجم).

وسوهيريرا (Sue Herera) قد ضاعت بفضل موني لاين بعد رحيل دوبس، تلقيت هاتفاً من سو في أواخر إبريل تطلب مني أن أرسل بريداً إلكترونياً لأهـيء الفريق استعداداً لخوض معركة عودته في 14 مايو.

كانت CNBC مشروعـي المدلل وكانت سو هي دعامة منذ اليوم الأول، وكانت عوناً لنا كذلك في شركة GE وشبكتنا النسائية، كنت أعتبرها صديقة، وبسبب الحملة النقدية التي تشنها CNN على دوبس، ألغت سو إجازتها الأسبوية لتتضلع بهذا التحدي.

«بدلاً من إرسال بريد إلكتروني، لماذا لا آتي أنا بنفسـي، يا سو، والتقي بالفريق كله».

فـقالت: «ليكن ذلك».

وفي غضون أسبوع كنت أجلس في أستوديو نيو جيرسي التابع لـCNBC أشرب الكوكا والصودا، أتبادل الأفكار مع رون وسو ونحو خمسة عشر عضواً من أعضاء الفريق، بدا لي الوضع وكأنه جلسة من جلسات «التدريب الخارجي» التي كنا نعقدـها قبل عشر سنوات، خرج الفريق بفكرة إطالة برنامجنا بحيث يبدأ في الساعة السادسة، وبذلك نتراكب مع برنامج موني لاين مدة نصف ساعة، أحببت تلك الفكرة وغيرها من الأفكار الواردة التي خرجوا بها.

ولدى مغادرتي الاجتماع وعدتهم بمليونـي دولار لتعزيز البرنامج، وفي طريق عودتي، اتصلت وأنا في السيارة، بأندي لـاك (Andy Lack) الذي عيّن في ذلك الوقت رئيساً لـNBC وطلبت منه إن كان بالإمكان وضع سو ورون في عرض «اليوم» (Today) صبيحة عرض برنامج دوبس، ثمّ اتصلت برئيس البرامج الرياضية في NBC، ديك إيبيرسول (Dick Ebersol) ووافق على أن يعرض أفلام بيزنيس سنتر (Business Center) الإعلانية في أثناء عرض NBA لأفلام التصنيفات الرياضية في نهاية الأسبوع.

وبحلول نهاية الأسبوع، كان كل من في NBC بدءاً من عاملين في الرسوم الفنية والتصويرية حتى عاملين في التصاميم، قد انخرط في العراك.

لابد وأن يحصل استقصاء آراء المشاهدين لدى عودة دويس، ولكننا لن نجعل ذلك سهلاً، سيكون بيننا حرب طويلة - ونريد الفوز بأول معركة، وعندما طلب خلفي، جيف إميلت (Jiff Immelt) إجراء حديث غير رسمي حول أمور بسيطة عادية في نهاية ذلك اليوم، كان عليّ أن أعترف، قلت له إنني كنت في CNBC أقوم بدور «مدير المشروع» ثانية، وهو يعرف منذ كان في الأنظمة البلاستيكية والطبية كم أكون مؤذياً ووبائياً.

«أعدك، يا جيف، ألا يتعدى الأمر اليوم مجرد تطفل، وسيكون هناك شهران آخران من التطفل، وبعدئذ تتخلص مني».

والفضل لهذا الكتاب الذي أبقاني بعيداً عن جيف طيلة الفترة الانتقالية.

سافرت وجيف يوم الأحد ليلاً إلى طوكيو، لذلك لم أستطع مشاهدة شجار ليلة الافتتاح، ظل فريق CNBC يرسل لي بريداً إلكترونياً يحيطني فيه علماً بالنتائج، اتفق بيزنيس سنتر مع دويس على يوم الاثنين ليلة عودته بالذات، وبحلول يوم الخميس كان قد ازداد مشاهدو بينزنس سنتر كثيراً، ولحسن الحظ عدت من طوكيو في الساعة 5.30 مساءً يوم الجمعة، في الوقت المناسب لمشاهدة العرض النهائي للأسبوع في البث المباشر.

كان رون وسو عظيمين، لقد منح الفريق العرض حياة جديدة، كنت سعيداً بهم جميعاً، لقد فازوا في المناوشة الأولى. يا لها من فرحة !!

قمت بمئات من مثل هذه الانقضاضات المفاجئة، لم تكن كلها ناجحة، وكثيراً من أفكار لم تلق قبولاً أبداً، أما بالنسبة لي فكان الرضى والمرح يمتزجان بهذه المداخلات ويخلقان إثارة وجدلاً حول الاتجاه الذي ينبغي أن يتخذه المشروع.

وبغض النظر عن صفتي الرسمية، أعتقد أنني «نجحت في ذلك» لأن عاملين كانوا يشعرون بأنني أساعدهم، وكانوا يعلمون أنني لا أنزعج أبداً إذا ما القي بأفكاري في سلة المهملات، (ملاحظة المحرر: فعلاً، إنك لا تنزعج!).

ومن الأعمال التي كنت أحشر انفي فيها هي أعمال GE الطبية، إذ كنت منخرطاً في ذلك العمل بطريقة أو بأخرى منذ 28 عاماً، أحببت التكنولوجيا، وعاملين في المجال الطبي، والزيائن، وكنت أشعر كأني واحد من هيئة عاملين الطبية، كنت في سبعينيات القرن العشرين ومطلع ثمانينياته «مدير المشروع الافتراضي» لأجهزة المسح CT وآلات MRI.

وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين وقعت في حب مشروع آخر، هو التصوير بالأمواج فوق الصوتية، لم يحالف شركة GE الفوز في هذه التكنولوجيا اللاعدوانية واللا إشعاعية، كنت متأكداً بأننا نستطيع أن نفعل المزيد.

وبدأ من عام 1992، أصبحت «مدير المشروع» اللارسمي، مما يثير الدعابة. وبعد أن وقفت ضد ضم مكلف من أجل تحسين موقعنا التنافسي، قمنا بجهودنا الداخلية الخاصة بنا للتطوير والتنمية. طلبت من جون تراني (John Trani) الرئيس التنفيذي للشؤون الطبية أن يهمل الروتين النموذجي لكتابة التقارير ورفضها، ويشرع بتلقي تقارير المشروع بنفسه مباشرة. أحب جون النتائج وحصل عليها بفضل بناء فرق مخصصة تستطيع تحمل أي عبء وتجاوز أي عقبة.

أعدنا الفريق في مبنى تصنيع قديم وجددناه كلياً كي يشعروا وكأنهم فائزون، وضع مختبر البحث للشركة المشروع في أولوياته، وبعد أن تقاعد مدير المشروع، قررنا أن نخرج عن نطاق GE إلى صناعة الأجهزة فوق الصوتية لتحل محل المشروع، أجريت مقابلات للمرشحين، وأقنعتهم بالتزامنا بفوق الصوتيات التي تعرض الكثير من إيجابياتها إلى التساؤل والشك بسبب بداياتنا الخاطئة.

وجدنا شخصاً اسمه عمر إشراق (Omer Ishrak) من مواطني بنغلادش تشعر لدى لقاءك به وكأن فوق الصوتيات تجري في عروقه، كان يعمل لدى منافس كبير، فكرنا جميعاً بأن هذا هو الشخص الذي نريد، فوظفناه.

انطلقنا في السباقات، وأكدت على ضرورة تزويده بالمال اللازم وإيلائه الاهتمام الذي يستحق، وكلما ذهبنا إلى ميلووكي (Milwaukee) لزيارة قسم الأنظمة الطبية، كنت أجري صفقة كبيرة في الأجهزة فوق الصوتية مع عمر رغم أن ذلك القسم لم يكن سوى جزء صغير من العمل كله.

صرت أكبر مشجع لعمر، شغل أناساً عديدين، كثير منهم من الصناعة ذاتها والباقي معروف لدى الجميع، انطلقنا من الصفر في عام 1990 حتى وصلنا رقم 1 في عام 2000، موجدين عملاً مريحاً جداً وينمو 20% إلى 30% سنوياً إلى أكثر من 500 مليون عائدات سنوية اليوم، أصبح عمر مسؤولاً في الشركة، وسررت كثيراً بنجاحه بقدر ما سر به هو.

ومن الانقضاضات المفاجئة في الشؤون الطبية تدخل في نوعية الصمامات الإلكترونية الداخلة في أجهزة الأشعة السينية العائدة لـ GE، وآلات المسح CT. بدأت الحكاية عام 1993، كنت في نشاط يتعلق بالزبائن، وأقوم بزيارة مجموعات من الزبائن في مدن عديدة، كان زبائن الأجهزة الطبية لدينا يعتقدون أن لدينا أفضل تكنولوجيا CT ولكنهم كانوا يشكون بصوت عال من قصر حياة صماماتنا الإلكترونية، وعندما عدت وجدت أن معدل حياة صماماتنا الإلكترونية المستخدمة في المسح CT هو 25000 صورة، أي أقل من نصف حياة الصمامات المنافسة.

نظامنا الـ CT كان جيداً جداً، بحيث غطى على ما يمكن أن يكون نقطة ضعف في أعمالنا - ألا وهو الصمام الإلكتروني.

والدتي: غريس ويلش، 1920



أمي وأبي، حوالي عام 1930.

تفاحة عين أمي.





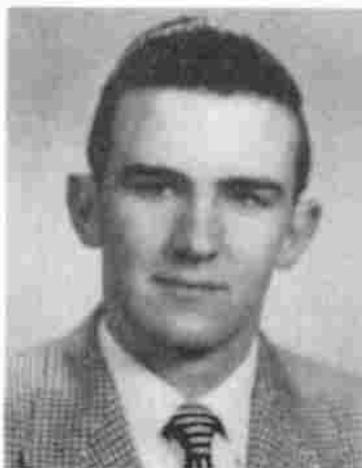
مع زميلي بيل غولين
(يسار)، ومايك تيفنان
(وسط)، 1945. في أولد
أورثشارد بيتش، مين.



في بداية حب دام العمر كله، 1950



استعد لرمية
(Curve) مع جاري
الودود، عبر الشارع
في سالم، 1950.



صورة قديمة في
سالم هاي، 1953



«جاك الكبير» وهو في العمل على خط القطار
اليومي بين بوسطن ومين حيث التقط فكرة الغولف.

في إجازة مع كارولين في نانتاكيث



أطفالي (من اليمين إلى اليسار): جون، وأن، ومارك.



مع حفيدي جاك في نانتاكيث، 1996.

وجد حفيدي جاك متعة في بعض تغطيات الصحف لدى زيارته لي في مكتبي عام 1993



ابني جون، وزوجته جاكى، وأبناؤهما الخمسة.

مع ابن كاترين، لوك، في حفل زواج
مارك وشيلا في يونيو عام 2001.



استرخاء في نانتاكايت مع
حفيدتي كارولين.



ابنتي آن وحفيدتي كليز.

بابا نويل باربادوس الذي
 ساعدني وصوله إلى
 انشأته على الحلم
 بمفهوم «بلا حدود» بصورة
 غير مباشرة 1990.





في أوغستا مع زملائي في لعبة الغولف مع موظفي GE (من اليسار إلى اليمين): ديف كالهون، بيل ميدو، تشك تشادويل.



أنا وجين نلعب الغولف في
كانيديان روكيز مع عضو
مجلس GE، وصديقي الطيب
سي كاتكارت وزوجته، كوركي.

في سانكاتي هيد، عضو
ضيف في مباراة غولف مع
زميلي وابنه جون، 1995.



مع أسرتي في الاجتماع السنوي لمسهمي GE في ريتشموند، إبريل من عام 2000 (من اليسار إلى
اليمن): صهري ستيفن ماكميلان وابنتي آن، كنتي شيللا وابنها مارك، وجين، وكنتي جاكي وابنها جون،
ابنتي كاترين (Photo courtesy of the state of Virginia).



«النظر في وضع صعب» في سيلكيرك، الموقع المستقبلي
لعمل نوريل للبلاستيك (من اليسار إلى اليمين): أنا، وآلان
هي، وروبين كتوف (Photo courtesy of R. Gutoff).



نستمع بوقتنا ويُدفع لنا لقاء ذلك، «نسف
السقف» مع فريق البلاستيك في مطلع سبعينيات
القرن العشرين.



رئيس القطاعات الجديد في GE، 1973
(Photo courtesy of GE).



يعرف ريف جونسز موظفي GE بالرجل
الجديد، (Photo courtesy of GE) 1981.



في أول اجتماع للمجلس أعقده بوضفي رئيساً
للشركة. لقاء رسمي. (المصدر نفسه)



أول صورة رسمية لي بوضفي رئيساً
للشركة مع نائب الرئيس، إد هود (في
اليسار) وجون بيرلينغيم. (المصدر نفسه)



لاري بوسيدي، نائب الرئيس الجديد،
التحق بي وباد هود في مكتب الشركة
في عام 1984. (المصدر نفسه)

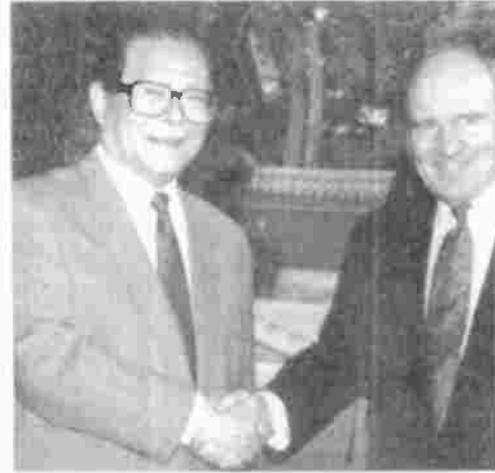


الإعلان عن صفقة RCA التي
قيمتها 6.3 بليون دولار مع بوب
فريدريك وثورتون «براد» برادشو، في
نيويورك سيتي، 1985. (المصدر نفسه)



في عشاء دولة أقامه
الرئيس بوش للملكة
إليزابيث، كنت دائماً
أسف لعدم حضور
والدائي مثل هذه
اللحظات المذهلة.

لقاء مع الرئيس الصيني جينغ زيمين (Jiang Zemin) في
مطلع تسعينيات القرن العشرين. (المصدر نفسه)



مع الرئيس ميخائيل غورباتشيف في
روسيا في أواخر ثمانينيات القرن
العشرين. (المصدر نفسه)



مع الرئيس كلينتون في كرم العنب العائد إلى مارثا
في صيف عام 1999 .



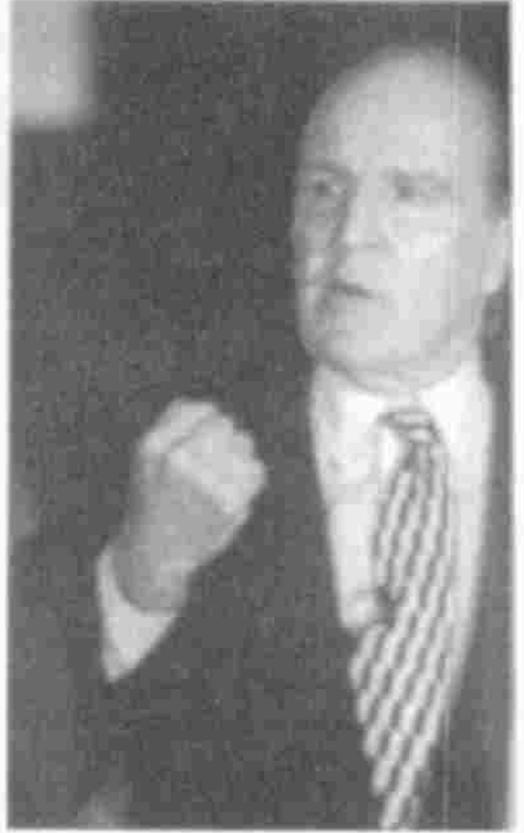
تهنئة الرئيس بوش في الحفل الافتتاحي في
عام 2001 .

القيام بقليل من «الانقضاض المفاجئ»
(حشر الأنف) مع رجال التصنيع، 1995 .
(المصدر نفسه)





مع ك. ب. سينغ وياولو فريسكو في أول رحلة
لا تتسى إلى الهند. (المصدر نفسه)



أطرح مبادرة وأحاول إقناع الآخرين بها.
(المصدر نفسه)

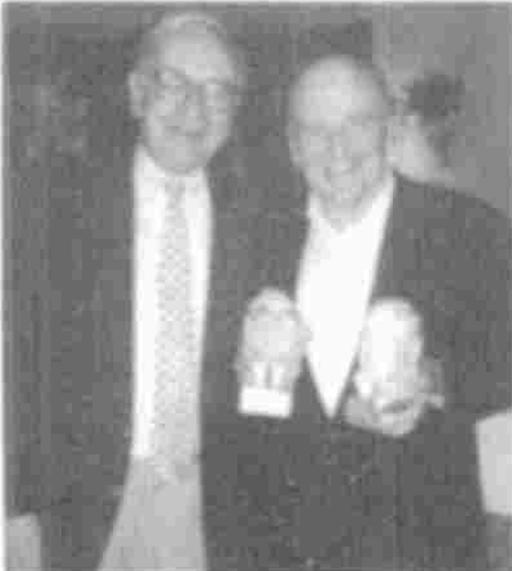


جين وصديقي العظيم أنتوني
«لوفي» لوفريسكو وزوجته الينور.



مع بيل غيتس وبوب رايت في
حفل الغداء أقامته MSNBC،
1995. (تصوير NBC).

التعلم عن «استخبارات السوق
السريعة» - من سام والتون، وفريق
وول - مارت في بينتونفيل، جون
جوبي، نائب رئيس GE المستقبلي
في أقصى اليسار.



مع أدكي رجل في قاعة أري (ARY).
أنا ووارين بوفيت نمرح في بيت فرانك
رومي في فلوريدا مع أحب الكاريتيرات
لدينا. (من مجلة فورتشن).

في الاجتماع في كروتونفيل.
1998. (تصوير مارك
باتيرسون، سابا).



وضعية لالتقاط صورة للتقرير السنوي
للعام 1997 مع نائب الرئيس باولو فريسكو
(في اليسار)، وجون أوبي، وجين ميرفي.
(تصوير جون أبوت).



«رول» روزان بادوسكي، وأنا في المعمل
(تصوير مارك باترسون، سابا).



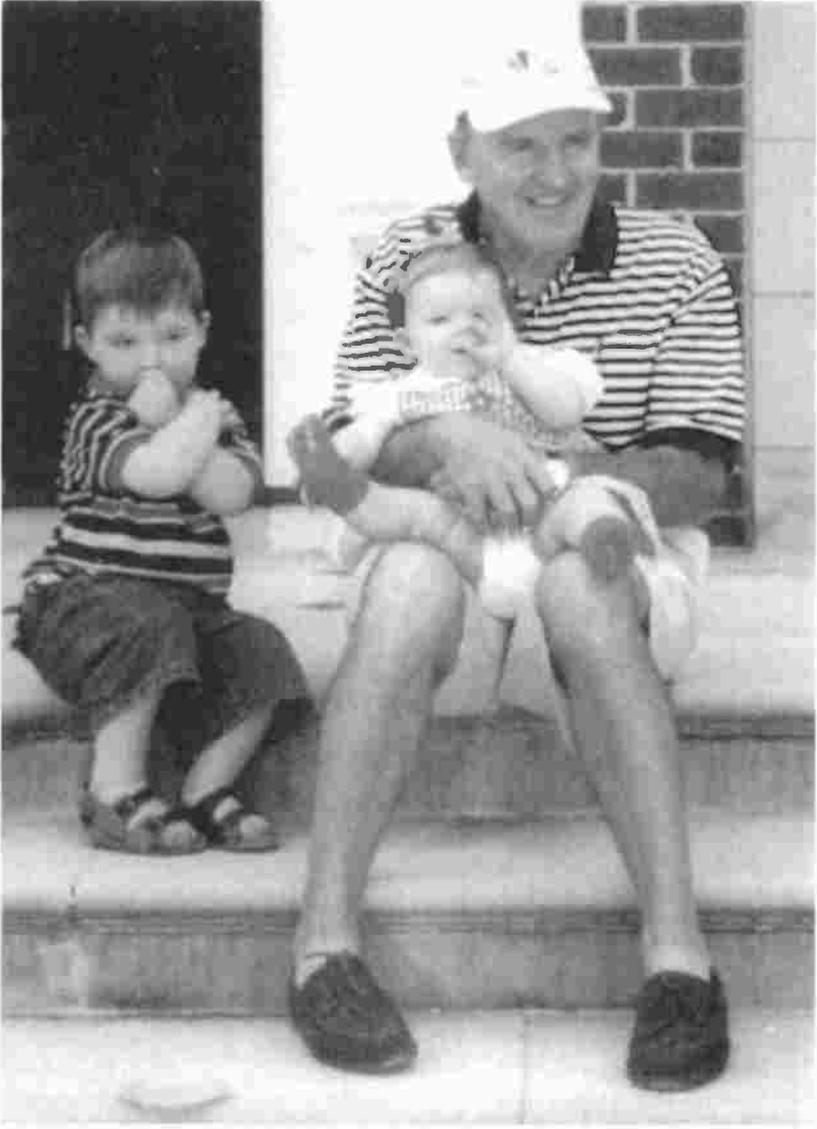
اجتماع في قاعة الاجتماع
التابعة لي مع (من الأسفل،
يسار): باولو فريسكو، غاري
رينز، دينيس دامرمان، وبيل
كوناتي، وجون أوبي. (تصوير
مارك باترسون، سابا).



لقاء الرجل الجديد، مع
جيف إميلت في نيويورك
سيتي، نوفمبر 2000
(تصوير GE).



الفريق الجديد (مع عقارب الساعة من يسار
الأسفل) الرئيس والرئيس المنتخب جيف إميلت،
ونائب رئيس GE بوب رايت، ودينيس دامرمان،
وأحد الذين سيتقاعدون من GE قريباً (تصوير
تيموني غرينفيلد - ساندرز).



في البيت مع اثنين من أفضل أصدقائي.

ذهبت إلى ميلووكي وراجعت المشكلة مع جون تراني وفريقه، يمكن أن تتألف المكونات عاملة في عمل مثير وعالي التقنية، كالأنظمة الطبية، من المواطنين من الدرجة الثانية، أخذني جون في رحلة إلى منشأة الصمامات الإلكترونية التابعة لنا، ومن المفارقات أنها كانت في المبنى نفسه الذي كان فيه قسم تطوير «فوق الصوتيات» وتميبتها وحيث أجرينا التحديثات كلها، وكانت المنشأة المفصولة عن بقية المبنى بجدار فاصل فقط تعامل كاليتيمة.

ولتبيين أننا جادون، سألنا مدير التصنيع للأنظمة الطبية كلها إذا كان بالإمكان أن نضطلع بمهمة الصمامات الإلكترونية، وأن ترفع التقارير مباشرة إلى تراني (Trani). ظن أن عرضنا كان من باب الجنون، أو الكلام الفارغ، كان رجل تصنيع تقليدي، وترفع التقارير المتعلقة بمهمة تصنيع الصمامات الإلكترونية وإنتاجها إليه مباشرة، فلم يُقنعه المال ولا المجد الموعود الذي سيفوز به بأن «مهمة الصمامات» لها أي أهمية في حياته العملية.

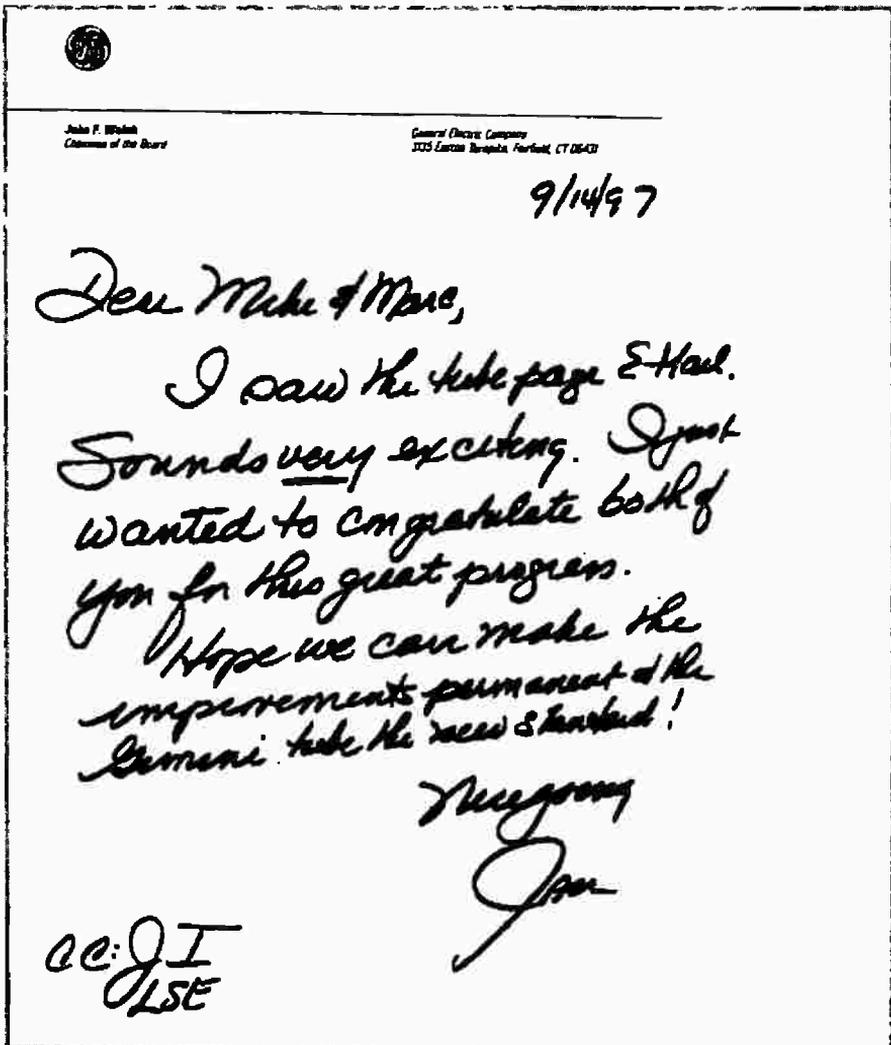
إننا لمحظوظون، انتهى بنا المطاف إلى الشخص المناسب، إذ اقترح تراني، مارك أونيتو (Marc Onetto) فرنسي، فياض العواطف، قابل للإثارة، كان يعمل مديراً عاماً للخدمات في نظامنا الطبي في أوروبا.

دعوته إلى فيرفيلد لأقنعه بأهمية المهمة وضرورة الانتقال من 25000 صورة سكانر CT إلى 100.000 بما في ذلك الصور الفاشلة، وعدته بتأمين الموارد التي يحتاجها كلها لتحقيق ذلك.

أعطينا مارك الأموال اللازمة لتحديث المصنع وساعدناه في حشد المواهب العظيمة بمن فيها مايك ايديلتشيك (Mike Idlechick) مهندس المهندسين الذي قضى حياته في تصميم محركات الطائرات، ترك مايك قاعدته التقنية في مهنة الطيران ليأتي إلى هذه الوظيفة بوصفه مديراً للهندسة، فكان هو ومن عمل معه من المهندسين أساسيين في تحسين الصمام الإلكتروني، وفي خضم ذلك كله حصل مايك على عرض مُفرٍ لـ GE، فطلب مني مارك أن أتدخل، ففضيت ليلة الأحد بكاملها أقنع مايك بالبقاء، فبقي وصار فيما بعد نائباً لرئيس الهندسة في قسم الإضاءة وكان في انتظاره في المستقبل منصب قيادي كبير.

خرج مايك بالشعار التالي: «الصمامات - قلب النظام» كرمز لأهمية هذا المكوّن الذي كان مهملًا فيما مضى، ووضع يافطات في كل مكان ليلفت انتباه الجميع. تابع إرسال فاكسات أسبوعية في تفاصيل تقدم الفريق إليّ مباشرة، طيلة السنوات الأربع التالية، ويتذكر مارك أنه كان يتلقى مني إجابات مع الرسالة مفادها: «بطيء جداً، فرنسي جداً، تحركوا بسرعة أكثر وإلا». كان مارك يحتفظ بهذه الإجابات في درج مكتبه.

وكنت أرسل ملاحظات في أوقات أخرى أهنئه فيها على التقدم الذي أحرزه. فكان يرسل مارك هذه الملاحظات إلى كل واحد في المعمل ليطلع عليها، (انظر الرسالة أدناه)



وفي غضون خمس سنوات مَدَّد الفريق عمر الصمام من 25000 صورة إلى نحو 200.000 صورة. وبحلول عام 2000، وبفضل استخدام تكنولوجيا سيجما ستة استطاعوا إنتاج صمام عمره (500.000) صورة واعتبر مقياس الصناعة. وحرصونا على هذا الصمام أتاح للشركة أن تطرح أسرع مبيعات لسكانترCT إطلافاً، بسرعة ضوء GE.

وبفضل جعل الصمام قلب النظام، غير فريقنا البنية الفكرية لعمل المكونات. فصار كل يوم يأتي بشيء جديد من هذا النجاح، فمارك انتقل إلى مبادرة سيجما ستة في عملنا الطبي وهو الآن مسؤول الشركة الذي يقود سلسلة الإمداد الطبي العالمية.

ومن الانقضاضات المفاجئة الأخرى التي حققت نجاحاً ذلك التدخل في أعمال الماس الصناعي، ففي عام 1998 طلب غاري روجرز (Gary Rogers)، الرئيس التنفيذي لأعمال البلاستيك في GE، وبيل وودبيرن (Bill Woodburn)، رئيس قسم الماس الصناعي - المجيء إلى فيرفيلد لعقد اجتماع سري معي.

لم أعرف ماذا أتوقع، فشركة GE مازالت تنتج ماساً اصطناعياً منذ خمسينات القرن العشرين، ويصنع الماس بمعالجة الكربون بدرجات حرارة عالية وضغط عالٍ، ليست هذه الماسات بنوعية المجوهرات، ولكنها كانت تستخدم كأدوات قاطعة ومجالح في الصناعة الثقيلة.

جاء غاري وبيل بحقيبة من الحجارة السمراء الطبيعية، وست علب من المجوهرات السويدية فيها ماسات بنوعية المجوهرات فاتتة الجمال، هذان الرجلان معسولا اللسان، وفي هذا الوقت كانا يتكلمان همساً عملياً ويقولان إن علماءنا قد أوجدوا طريقة لاستخراج الماس الطبيعي من الأرض وإجراء عملية تحويل وتنظيف لإنتاج حجارة كريمة نادرة، من حيث الجوهر، تعيد هذه الطريقة إيجاد الشروط التي تكوّن الماس في باطن الأرض عبر آلاف السنين وإنجاز ما بدأته الطبيعة الأم.

لقد صعقت وانفعلت بهذه الفرصة الهائلة التي ربما يتيحها هذا العمل الجديد، ولم أكد أصبر على الانتظار. فلنتحدث عن مشروع ممتع - لدينا هنا أحجار كريمة بحجم 28 قيراطاً، تشكل تحدياً لدخول عمل جديد للمستهلكين لا نعرف شيئاً عنه إضافة إلى فرصة تحويل صناعة بأكملها بفضل التكنولوجيا التي ابتكرناها.

صرت على الفور الداعم الأول لبيل، ساعدته بموارد حرة، وعقدنا خلال السنوات الثلاث التالية اجتماعات لا حصر لها نتشاور في كل شيء بدءاً من الاسم الذي سنطلقه على منتجنا إلى كيفية تسعيره.

يبدو الأمر سهلاً، أليس كذلك؟

إن دخول فورت نوكس (Fort Knox) ربما يكون أسهل من الدخول في هذه التجارة التي عمرها قرون من الزمن، بذلت شبكة أنتويرب (Antwerp) العريقة من التجار وبائعي الجملة كل ما بوسعها لتجميدنا وإخراجنا من هذا العمل خشية أن ننسف تسعير الماس المرصع بالجواهر، فأطلقوا بيانات كاذبة تظهر ماساتنا بأنها اصطناعية وغير مرغوبة كالماس الطبيعي، فأجبرتنا مقاطعة أنتويرب على الانتقال من بيعها بالجملة من 100 - 50 ماسة دفعة واحدة إلى البيع بالمفرق، بالواحدة أو الاثنتين إلى بائعي المجوهرات.

ولنتحدث قفزة في المبيعات قدمنا ماساتنا لموظفينا بحسم معقول، وهم اليوم يشترون منها ما قيمته \$100.000 شهرياً، وعرضت صفقة مماثلة على أعضاء المجلس في شركتنا آملين أن يُولد انتشار خبر مشترياتهم لدى 2000 وكيل لشركة GE نوعاً من الإعلان عن هذه «الميزة».

اشتري عدد من المديرين هذه الماسات بسعر يتراوح بين \$26.000 و \$410.000، ألا تعلم ذلك؟ ورغم الدعاية الإعلامية كلها للسعر والميزات لم تستحوذ مشتريات الماس على الانتباه تماماً، فعندما تحتاج الصحافة تجدها نائمة.

في سنتنا الثانية بأكملها ستكون قيمة عملنا 30 مليون دولار أي أقل من ثلث ما كنا قد خططنا له، لأنه كان من الواضح أننا لم نكن نسعى إلى تحقيق إنجاز خارق في صناعة تعطي بلايين الدولارات، ظل فريقنا يذكرني بالصبر، قائلين إن العمل في تقدم - وكان هذا المشروع آخر مشروع محبب لي سأتركه لمن يخلفني.

وهناك فكرة أخرى سأتركها خلفي لمن يأتي بعدي هي تلك التي خطرت لي أثناء زيارتي لليابان في خريف عام 2000، لقد ذهبت إلى هناك مرات عديدة في سنوات مختلفة ووجدت من الصعب الحصول على أفضل الخريجين اليابانيين وإقناعهم الالتحاق بنا، كنا نحقق نجاحاً متزايداً ولكن مازال أمامنا طريق طويل.

وأخيراً سطعت الفكرة في رأسي، من أفضل الفرص التي تجعل شركة GE متميزة على سواها من الشركات اليابانية هي التركيز على العنصر النسائي، فلم تكن الشركات اليابانية تفضل تشييل النساء، ولم تحقق النساء تقدماً في الشركات التي يعملن فيها إلا قليلاً.

انتعشت ثانية، ولحسن الحظ لدينا امرأة أمريكية مثالية تتكلم اليابانية بطلاقة اسمها آن أبايا (Ann Abaya) تحتل موقفاً عالياً في عاصمة GE في اليابان، أعطيتها مليون دولار لتقوم بحملة إعلانية لتضع شركة GE في مكان «الشركة المستخدمة لخبرة النساء».

إن ما كنت أجهله هو الكم الهائل من المواهب التي حصلنا عليها، ففي مايو من عام 2001، عندما كنت وجيف في رحلة عمل في اليابان، أقمنا حفلة غداء مع أربع عشرة امرأة من ذوات الإمكانيات العالية. وتراوحن بين منصب مسؤول الشؤون المالية في أعمال GE البلاستيكية في اليابان إلى منصب مدير عام المبيعات والتسويق للنظام الطبي في اليابان، ومنصب مدير مالية زبائن GE في اليابان حتى رئيس الموارد البشرية لأعمال توشيبا السيليكونية التابعة لشركة GE وأنظمة GE الطبية.

لم نشهد أنا وجيف جمهوراً من الشباب أكثر تأثيراً من هذا الجمهور، وأكد لي هذا اللقاء أهمية هذه الفرصة وعظمتها.

كان هذا انقراضاً مبكراً، ولكنني كنت أعلم أن جيف سينقل العمل إلى مستويات جديدة.

أحببت إثارة هذه الانقضاضات – ربما أكثر من الناس الذين حملوا الوطأة العظمى.

أراهن على أن جيف سيجدد انقضاضاته المفاجئة ويحصل على متعة حشر نفسه في أمور ربما لا تعنيه كما فعلت أنا.

