

استغلال قوى التغيير

- كيف تولّد الإنترنت فرصاً تجارية كبيرة؟
- لماذا الوصول إلى القمة هو البداية؟
- كيف اكتشف ويلش أزمة محتملة بين خفايا دفاتر الطلبات لشركة جنرال إلكتريك؟
- الطريقة لفرض التغيير في شركة ناجحة.
- بثّ الحوافز في المؤسسة بحيث تشمل الجميع.
- طريقة بناء الاستراتيجية بالتركيز على فكرة قوية واحدة.
- بلا حدود.
- الالتزام بالواقعية والنوعية / الامتياز والعنصر الإنساني.

إن حياة جاك ويلش على قمة جنرال إلكتريك ما هي إلا شهادة لحقيقة يؤمن بها بقوة. ويقول ويلش أن تولي منصب المدير الأعلى التنفيذي للشركة لا يعني نهاية الطريق بل بدايتها. وقد كان المدراء السابقون للشركة يتصرفون من هذا المنطلق، وكان من المتعارف عليه أن يقوم كل مدير أعلى تنفيذي جديد بالنظر مجدداً إلى وضع المؤسسة الداخلي والخارجي، ويدخل تغييرات إلزامية. ولاحظ ويلش أن تولي منصبه في مرحلة حرجية حيث التضخم في الغرب وصل إلى معدلات عالية في السبعينيات بالإضافة إلى المخاطر الاقتصادية من الشرق، وخاصة من اليابان التي نجحت في استبدال النوعية السيئة للبضائع والأسعار المنخفضة بنوعية عالية وأسعار منخفضة. وكانت جنرال إلكتريك في وضع لا تحسد عليه وكان لا بد من تغيير الماكينات والنوعية والمسلكية لتحقيق المرجحات في مجال المنافسة لصالحها.

مواجهة المنافسة

لم يتردد ويلش عن مواجهة الحقيقة كما يراها. وفي تشرين أول/أكتوبر 1981 وجه إنذاراً إلى المدراء بضرورة مواجهة الحقيقة حول الوضع المتأزم، وقال في هذا الصدد:

«نستطيع استقبال الأنباء السارة والسيئة. نحن نقبض أموالاً كثيرة ونحن نملك هذه المصلحة ولذا علينا عمل شيء».

أراد ويلش من المدراء اختبار وضعهم في سنة 1981، ثم النظر إلى ما سيكون عليه الوضع سنة 1985، (وربما الأهم من

ذلك، في سنة 1990. هل يستطيعون أن يكونوا في المرتبة الأولى أو الثانية. لقد أراد ويلش أن يتولى المدراء المسؤولية الكاملة، ليس فقط بالنسبة للنتائج المالية ولكن للإدارة الكلية. وقال إن أي مصلحة تجارية لا تكون في المرتبة الأولى أو الثانية سوف تلغى أو تتعرض للتغيير الجذري.

كانت المشكلة التي واجهها ويلش هي مثل تلك التي واجهها المدير الأعلى التنفيذي لشركة آي. بي. أم IBM جون آكرز Akers الذي قال مرة لمدرائه: «الكل هنا مرتاحون عندما تمر الشركة بأزمة». وهذه المشكلة هزمت آكرز، وكانت الأزمة التي يتحدث عنها تتمثل في هبوط أسعار أسهم الشركة. غير أن مشكلة جنرال إلكتريك كانت مخفية في دفاتر الطلبات، وقد وجد أن هناك طلبات بقيمة 28 بليون دولار.

وبينما كانت جنرال إلكتريك تصنع وتبيع المحركات والعربات ومحطات الكهرباء - وكلها بضائع تم طلب تصنيعها قبل عشر

الخاسر

لم ينجح مدير آي. بي. أم IBM جون آكرز في استعادة المكانة المهيمنة السابقة لشركته في سوق برامج الكمبيوتر.



سنوات - فإن المداخيل أخذت تزداد في الثمانينيات بغض النظر عن مدى سوء المبيعات الحالية. وهكذا ارتفعت الأرباح في سنة واحدة بمقدار بليون وسبعمئة مليون دولار (أي بمقدار 9 في المئة).

تحدي التغيير

يعتقد ويلش أن التغيير هو تحدٍّ من السهل اقتراحه ولكن من الصعب تنفيذه حتى ولو كان المقترح مديراً عظيماً. واتهم البعض ويلش بالمضي بسرعة لكنه رد بالقول إنه كان «بطيئاً». ويرى الكثيرون في الداخل والخارج أن ويلش ثوري وهو يفرق بين الثورة والتطور. ويقول إنه أمضى عشر سنوات لتنفيذ التغيير «وهذا وقت طويل جداً».

ولا يدعي ويلش أنه «نبي» في هذا المجال، فهو يعمل انطلاقاً من المشاعر والميول السائدة علماً أنه يستخدم ملاحظاته الشخصية لمعرفة ما. وعلى سبيل المثال لاحظ في أواخر التسعينيات أن وظيفته أصبحت «أكثر سرعة» مما كانت عليه في السابق بمقدار ثلاثة أضعاف.

ويبدو أن عصر المعلومات ساهم في زيادة السرعة. ولا شك في أن ويلش تحرك بسرعة (أسرع من غيره) لدى قدوم عهد الإنترنت. فقد تصدرت جنرال إلكتريك الشركات الأخرى في إقامة مواقع الإنترنت، والتي عبرها أصبحت عملية شراء البضائع والخدمات «مركزية»، وهو الأمر الذي وفّر للشركة البلايين من

الدولارات. وكمزود فيما أن تقدم العطاء (المناقصة) عبر الإنترنت أو تقول وداعاً للعمل مع جنرال إلكتريك. ولا شك أن قدوم الإنترنت شكّل تحديات للشركات، علماً أن هناك من يلجأ إلى استخدام التكنولوجيا لعرقلة عمل الآخرين. وفي ذلك فقد قال ويلش لمدراءه: عرقلوا أنفسكم بدلاً من أن يعرقلكم الآخرون.

دمروا مصالحكم التجارية على مواقع (دوت كوم) (أي Com)

في سنة 1999، أمر ويلش أقسامه أن يختار كل قسم مديراً للتجارة عبر الإنترنت e-commerce: كان على هؤلاء المدراء «تدمير المصالح التجارية على مواقع «دوت كوم»، وهي العملية التي كانت تهدف للوقاية من أي حركات عرقلة من جهات خارجية. وكان هؤلاء المدراء مسؤولين عن ردع المهاجمين، وكانوا أيضاً خبراء في الأنترنت ويمتلكون «صفات العرقلة». كان ويلش مصمماً على حصول جنرال إلكتريك على نصيب الأسد في تجارة الأنترنت، واستخدم الرسائل عبر الأنترنت ليوضح هدفه المنشود.

كان ويلش يدرك مشاكل الأنترنت، ومع ذلك فقد قال إن

«لا أعرف كيف سيكون العالم. كل ما أعرفه أنه لن يكون مثل اليوم، وسوف يكون أسرع بكثير».

من كتاب Control your destiny or someone else will

«المدمرين» لن تتم مكافأتهم بجوائز منفصلة مربوطة بالإنترنت . وهذا يعني أن الشركة غامرت بخسارة البارعين الذين كان بوسعهم أن يصبحوا من أصحاب الملايين بين ليلة وضحاها .

بعد النجاح الذي حققه ، كان ويلش على استعداد لمكافأة الأشخاص ولكن بالنسبة له فإن الفريق يأتي في المقام الأول . إذ يعتبر أن أعلى 30 مديراً «لن يبقوا طويلاً في الشركة إذا كانوا أعضاء في الفريق» .

لكن ويلش لم يستطع في سنة 2000 أن يثبت أن بوسع جنرال إلكتريك ربح حرب المنافسة بتكنولوجيا «معرقلة» جديدة أو عبر التسويق . ويبدو أن هذه المهمة ستبقى على عاتق خليفته . ومع ذلك فقد تستطيع جنرال إلكتريك أن تتعلم عبر شراء المواقع . ففي سنة 1999 اشترت موقع Xoom.com وهو موقع تسويقي مباشر حقق نمواً أسطورياً (616 في المئة في سنة واحدة) . وقد تم ربط الموقع مع القناة التلفزيونية إن . بي . سي NBC وهو الأمر الذي أعطاه (أي للموقع) ثقافة مختلفة كلياً .

استراتيجية مركزية

كيف بوسع مثل هذه المشتريات التأثير بشكل قوي على ثقافة جنرال إلكتريك؟

أثبتت الثورة المعلوماتية أن التغيير لا يمكن توقعه ، وأنه لا يمكن ضبطه . وهاتان الفكرتان دفعتا ويلش إلى تبني نهج براغماتي

للتغيير الثقافي والاستراتيجية الإدارية - واللتين يجب أن تسيران جنباً إلى جنب.

وبحلول كانون الأول/ديسمبر سنة 1981 قال ويلش في مؤتمر المدراء التجاريين «لقد تعلمنا جميعاً... أنه من المستحيل توقع أي شيء بالدقة المتناهية».

وأضاف: «ليس منطقياً جمع كل هذه المبادرات في استراتيجية مركزية واحدة لجنرال إلكتريك». يرى ويلش أن الأفضل هو وجود «فكرة مركزية - فكرة جوهرية بسيطة تقوم بتوجيه جنرال إلكتريك... وتحكم خططنا واستراتيجياتنا المتنوعة». وكان يعتقد أنه في البيئة التي شهدت نمواً بطيئاً في الثمانينيات، فإن الرباحين سوف يركزون على أن يكونوا في المرتبة الأولى أو الثانية بالإضافة إلى المحافظة على معدل نفقات متدنٍ، وعدم الإكثار من الموظفين وإنتاج بضائع النوعية العالية وتقديم الخدمات الممتازة، وامتلاك الميزة التكنولوجية، والموقع الرابع في السوق. ونقل عن بيتر دراكر Drucker سؤاله الصعب الشهير: «إذا لم تكن في المصلحة التجارية فهل تدخلها اليوم؟ وإذا كان الجواب بالنفي، فهناك سؤال صعب آخر: «ماذا ستفعل تجاه هذا الأمر؟».

ردود موحدة تجاه التحدي

أبدى ويلش احتراماً كبيراً لدراكر الذي استشاره مرات عدة،

إلا أن كاتبه الإداري المفضل هو هلموت فون مولتكي Helmuth Von Moltke الذي كان مستشاراً عسكرياً للإمبراطورية العثمانية. كان فون مولتكي يقول إن «الاستراتيجية ليست خطة عمل طويلة، وإنما هي تطور لفكرة مركزية عبر التغيير المتواصل للظروف». فعندما يتولى المرء أو البضاعة المرتبة الأولى أو الثانية، فهذه فكرة مركزية ملموسة؛ لكن ويلش أحاط بها قيماً مركزية غير ملموسة «توحيد الشعارات السائدة، والتي ستصبح الطبيعة الثانية في المؤسسة بسبب ثقافتها المشتركة». وفي مواجهة التحدي اقترح ويلش أن تعتنق جنرال إلكتريك ثلاثة شعارات محدّدة:

* الواقعية: جعل المؤسسة والجماعات داخلها، ورؤية العالم على حقيقته وليس كما هم يرغبون أن يكون العالم.

* النوعية / الامتياز: خلق جو حيث يصل كل فرد لكي يكون فخوراً بالبضائع والخدمات التي تقدمها الشركة.

* العنصر الإنساني: خلق بيئة حيث يكون الناس واثقين من أن سرعة حركتهم والمدى الذي يصلون إليه محكومان فقط بالقيود على إبداعهم وسعيهم لتحقيق الامتياز الشخصي.

لكن هناك صفة مهمة رابعة يعتقد ويلش أن هذه «القيم المرنة» بوسعها أن تتحول إلى «طبيعة ثانية في المؤسسة». ولا شك بعد أن قلنا هذه الأمور أن نذكر بأن للتغيير الثقافي قيوداً مهمة أيضاً.

تثقيف المنظمة

إن القيود على التغيير الثقافي تظهر عبر الاختلافات في التركيبة الفردية وعبر التفاعل بين الأفراد داخل الجماعات. إن هذا النمط المتغير الألوان يتغير عبر الوقت، ولكن عادة فإن التغيير يكون بطيئاً. ويقول ويلش الذي عرقل هذا النمط بشكل حاد: «لفترة طويلة أدت أعمالنا إلى وقوع اتصالاتنا في الأوجال... كنا نتخلص من الكثير من الناس... وكنا نلغي طبقات عدة من الإداريين... وكنا نبيع مصالح تجارية عدة... وكنا نؤثر على حياة الناس».

وكما توحى هذه الكلمات، فإن ويلش قد يكون قائداً مفعماً بالحيوية، لكنه ليس كذلك عندما يتعلق الأمر بالتغيير. ويعترف شخصياً أن واحداً من أكبر أخطائه في التغيير الإداري هو الانهماك في مبادرات كثيرة لوقت قصير جداً، وهي مبادرات غالباً ما كان يتم التخلي عنها قبل تحقيق أهدافها.

ودور القادة هو رفع شعارات لها معنى ومهمة لتوسيع مدى الاتصالات وتحسينها. وبالنسبة لجنرال إلكتريك يقول ويلش: «... بدأت مثل كرة الثلج. إذا كانت لديك رسالة بسيطة وثابتة وتواصل ترديدها فإنك سوف تنجح. إن البساطة والمثابرة والتكرار، بجعلونك تنجح. وكرة الثلج تتدحرج باستمرار إلى أن تصبح كتلة كبيرة».

بلا حدود

ظهر جلياً في التسعينيات أن شعار الأخير لويلش هو شعار يقول بأن على الشركة أن تتصرف «بلا حدود» أي تكون منفتحة. ويقول «هذه فكرة عظيمة ومن الصعب وصفها ومن الأصعب وضعها موضع التنفيذ. لكن فكرة اللاحدودية تعني أنه عندما يعرف أحدهم «أين أفق، وعندما أعرف أين يقف هو؛ وقد لا نتفق دائماً - ولكننا نثق في بعضنا البعض». ويؤكد ويلش الحاجة للمشاركة المفتوحة والصادقة بالأفكار والرغبة في الاستماع والنقاش والإصرار على أخذ أفضل الأفكار وتنفيذها. وقال ويلش في سنة 1992 «إذا كان لهذه الشركة أن تنفذ أهدافها، فعلينا جميعاً أن نصبح بلا حدود. إن الحدود تثير الجنون».

وبالرغم من علاقاته المتوترة بالنقابات العمالية، فقد كان ويلش يعتبرها منتجة (لأن هذا هو مثال آخر على ضرورة أن يقوم المدراء بالتواصل مع الآخرين). ويرى أيضاً أهمية التواصل مع الزبائن والمزودين والزملاء في الخارج والوطن. ويقول: «علينا أن نواصل تكرارها وإعادتها ومكافأتها والتعائش معها وأن ندع الجميع يعرفون في جميع الأوقات أنهم عندما يفعلون الشيء الصحيح فإن السبب في ذلك هو الانفتاح».

ومن غير المؤكد أن مثالية الانفتاح أصبحت طبيعة ثانية في

جنرال إلكتريك مع نهاية سنة 2000. فالمشكلة أن رسم الحدود ورفض عبورها هي أيضاً مسألة طبيعية. ولذا فإن الإدارة العليا تواجه دوراً تثقيفياً إضافياً، وفي الواقع فإن جنرال إلكتريك في ظل ويلش كانت توصف بـ «الشركة المتعلمة»، أي الشركة التي تبني المعلومات الفردية والجماعية».

الشركة المفكرة

يعطي ويلش تركيزاً متساوياً لفكرة «الشركة المفكرة» التي رأسمالها الأفكار، والتي تستفيد من هذه الممتلكات الفكرية عبر النقاش والتغيير. ويرى أن الطاعة العمياء تلحق الضرر بالشركة وأنه في سياق الأداء المالي القوي والأمور الأخرى يجب على الناس اكتساب ما يكفي من الثقة بالذات للتعبير عن أفكار معارضة وأن يعرضوا جميع الحقائق والأفكار المختلفة على الجميع. ويقول «هذه هي طريقتنا المفضلة للتعلم، وهكذا نقوم بإصدار أحكام متوازنة كما أننا نؤمن المشاركة ونؤمن بالقناعات الناجمة عن هذا النهج».

«تحتاج الشركات إلى نهج طويل الأمد بغية إيجاد التغيير. وإذا أراد شخص ما دفع طريقة خاصة به أو غيرها من الطرق المخادعة دون نهج مستمر، فسوف تصل إلى حائط مسدود».

تحكم بمصيرك قبل أن يتحكم به أحد غيرك.

ويرى ويلش أن المسرح في المكتب الرئيسي يعطي المدراء والموظفين بيئة مريحة للجلوس إلى جانب بعضهم البعض وطرح الأسئلة وهم ينظرون إلى المتحدث من الأعلى. ويرى أيضاً أن ذلك يساعد على فتح باب الأسئلة وطرح الحقائق. ويعتقد أن الأذكياء عندما يواجهون بالحقائق ذاتها في جو من الانفتاح والصراحة سوف يعطون الأجوبة ذاتها: «قد لا يكون ذلك صحيحاً في الديانة أو الفلسفة وأشياء أخرى كثيرة، ولكن في التجارة فإنك تتعامل مع عملية تنطوي على الكمية وهي صلبة وبسيطة. وإذا كنا جميعاً نملك المعلومات ذاتها فإننا سنتوصل جميعاً إلى النتائج ذاتها».

أجوبة أسرع

مع انتهاء الثمانينيات استولى على ويلش شعور بعدم الرضى. فبالرغم من جهوده الكبيرة من أجل الانفتاح والصراحة والتغيير فإنها لم تتحقق في المصالح التجارية التابعة له. لقد كان بحاجة إليها ولمواصفات أخرى من أجل تحقيق النمو الذي كان يسعى إلى تحقيقه. وفي أيلول/سبتمبر سنة 1988 كان ويلش عائداً بطائرة مروحية إلى المقر الرئيسي للشركة في كروتونفيل Crotonville عندما بحث هذه القضية مع المدير جيمس بوغمان Bogman. كيف بإمكان نقل «تبادل الأفكار بانفتاح» من كروتونفيل إلى المصالح التجارية التابعة لجنرال



مهندس الاجتماعات الخارجية

قام جيمس بوغمان وهو أحد المدراء في كروتونفيل بتصميم الاجتماعات الخارجية لويلش حيث أعطى بذلك الوسائل التي يستطيع عبرها الموظفون اقتراح الطرق لتحسين العمليات والممارسات.

إلكتريك؟ وبعد أسبوع جاءه بوغمان بجواب: الاجتماعات الخارجية. في كانون الثاني/يناير سنة 1989 - أي بعد أربعة أشهر من الحديث في الطائرة المروحية - علم كبار المدراء (500 مدير) أنه تم البدء في تنفيذ الخطة.

إن الأجوبة السريعة مهمة لفلسفة ويلش وهو يلاحظ أن الكثير

من الشركات تنتظر طويلاً قبل أن تتصرف وتتغير. ويرى أن الإدارات غالباً ما تسمح للعملية التجارية بالتدهور لسنوات قبل أن تحاول إدخال الإصلاحات.

وربما كانوا يرغبون بالتغيير لكنهم يخافون ولا يثقون بعملية تهدد الوضع القائم وسيطرتهم الإدارية، لكن ويلش يقول: «بنيت المؤسسة القديمة على مبدأ السيطرة. لكن العالم تغير. إن العالم يتغير بسرعة جداً بحيث تصبح السيطرة قيئاً، وهي تجعلك تتباطأ. عليك أن توازن الحرية مع بعض السيطرة، ولكن يجب أن يكون لديك من الحرية أكثر مما حلمت به».

إن عبقرية ويلش لا تكمن فقط في معرفته الحقيقة، ولكن في فرض التغيير الراديكالي عندما كانت جنرال إلكتريك في أوج عظمتها، وعندما كانت قضية التغيير في عقله بدلاً من أن تكون في السوق أو في عقول مدرائه.

أفكار للعمل

- * دع المدراء يقودون عبر تولي المسؤولية الكاملة لوحدهم.
- * لتغيير عقول الناس، قم أولاً بتغيير النتائج.
- * انظر إلى تحدي الإنترنت عبر عيون المنافس الجائع.
- * اسأل: «إذا لم أكن في المصلحة التجارية، فهل أدخلها اليوم؟».

* قم بإدخال القيم «المرونة» التي تريدها ودعها تصبح طبيعة ثانية في المؤسسة.

* لا تقم أبداً في مصيدة «فكرة اليوم».

* اضغط من أجل رد أسرع لكي تحقق ميزة المنافسة.

كسر الحواجز

كان ويلش يهدف إلى كسر الحواجز في جنرال إلكتريك «لأن الحواجز - بغض النظر - إذا كانت داخلية أو خارجية» تفرض قيوداً على الأداء. ويقوم الأفراد من حيث لا يدرون بوضع القيود على أنفسهم مما يؤدي إلى تقييد مساهمهم لتحقيق أهدافهم. قم بتحدّي جميع الحواجز واعمل على هدمها وضع أهدافاً واسعة لشركتك ولنفسك.

فحص الحدود

عندما تولى ويلش رئاسة الشركة كانت هناك تسع طبقات إدارية من المدير الأعلى التنفيذي إلى العامل البسيط. وكانت كل طبقة تشكّل حاجزاً، وقام ويلش بإلغاء طبقات بأكملها.

أنواع الحدود الثلاثة

- 1 - العمودية: الدرجات الهرمية التي تفصل بين الطبقات المختلفة للإدارة.
- 2 - الأفقية: الحواجز بين الأعمال والدوائر والوحدات في البلاد ووحدات العمل.
- 3 - الخارجية: الحواجز بين المصلحة التجارية ومزوديهما والزبائن والمنافسين.

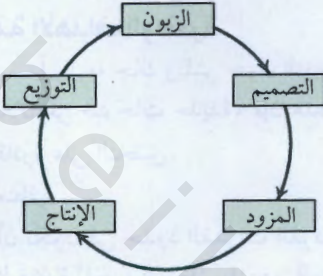
كسر الحواجز الداخلية

- كلما كانت هناك حواجز داخلية أقل كلما كان ذلك أفضل للكفاءة في شركتك.
- عالج الحواجز العمودية والأفقية بتنفيذ الممارسات التالية:
- * قم بإلغاء الموانع التي تحدّ من عبور الطبقات - شجّع المدراء على التحدث مع التابعين كمدراء آخرين وبالعكس.
- * استخدم برامج التطوير الشخصي ولجان العمل للمزج بين مستويات عمودية مختلفة في نظام غير هرمي.
- * استخدم الفرق المؤلفة من أقسام ودوائر عدة لكسر الحدود الأفقية.
- * اطلب من الناس الذين لهم علاقة في النواحي الأخرى من الشركة بتقديم تقييم للخدمات التي يحصلون عليها، وقم أيضاً بربط المكافآت بنتائج التقييم.
- * اختلط مراراً بشكل إيجابي ومن أجل تحقيق أهدافك.
- * شجّع الناس على زيارة بعضهم البعض والتعلّم من بعضهم البعض.

كسر الحواجز الخارجية

إن أكبر التحركات الدراماتيكية تجاه اللاحدودية هي تحركات خارجية، ولا تقتصر على التركيبات الداخلية للمؤسسة.

ومن أجل أن تجعل مصلحتك التجارية مثالية، عليك أن تجعل نظام المصلحة بأسره مثالياً وذلك عبر جلب الجهات الخارجية الرئيسية: المزودون والزبائن.



نظام المصلحة التجارية

قم بإزالة الحواجز وعزز الروابط بين كل عنصر في نظام المصلحة التجارية لتحقيق أداء أفضل للشركة ورضى أكبر.

تعزيز الروابط

شجع هبوط الحواجز بين الشركة والعالم الخارجي. اذهب وتحادث مع الزبون واسأل عن التحسينات التي بوسعك أن تقوم بها لمصلحتهم، وقم بتنفيذ التوصيات أينما كان ذلك ممكناً.

قم بالعمل مع المزودين لإصلاح المصلحة التجارية لتحقيق المكاسب المشتركة. قم بتأليف تحالفات، حتى مع منافسيك، للاستفادة من أي قوة إضافية، ثم قم بتنفيذ الخطوات التالية مع حلفائك:

* الزبائن: أشركهم في تطوير البضاعة، شجع «الخدمة الذاتية» واسألهم رأيهم ونفذ التوصيات.

* الموزعون: ادمجهم بالمزودين واجعلهم «مخزناً» للبضاعة - وبالإمكان جعلهم متعهدين فرعيين أيضاً.

* المنتجون: اربط الإنتاج مع المزودين الخارجيين والموزعين والزبائن.

* المزودون (الخارجيون): اربطهم بالإنتاج / والتوزيع، والتزويد اليومي وفي الوقت الصحيح.

* موظفو التصميم: أشرك المزودين والزبائن لبناء القيمة والنوعية والأداء العظيم.

* اسأل نفسك: هل أنا أساعد زملائي والزبائن والمزودين لكي يحصلوا على ما هو أفضل مني؟ وهل أنا أعمل من أجل الحصول على ما هو أفضل منهم؟ تأكد من الحصول على الأجوبة الصحيحة؟.

1 - التوسع مع الآخرين

إن الأشياء التي تقيسها في الإدارة عموماً هي التي تحكم النتائج التي تحصل عليها. لذا، فإن وضعت أهدافاً من دون قدرات شخص أو مؤسسة ما، فإن النتيجة - على الأرجح - تكون أداءً نافعاً. تجاوز الأهداف التي يعتقد الناس أنها ممكنة التحقيق فسوف تحصل على الأداء الأعلى.

إقامة الأهداف الواقعية

تبدأ نظرية جاك ويلش حول التوسع بوضع أهداف واقعية. فبالنسبة للربح أو الإعلان عن منتوجات جديدة، فإن هذه الأهداف يجب أن تلي الشروط التالية:

* قادرة على التحقيق.

* منطقية.

* أن تكون في حدود القدرات الفردية أو قدرات المؤسسة. قم بوضع أهدافك الخاصة للجزء المتعلق بك في المصلحة التجارية وتأكد من تلبية هذه الشروط الثلاثة. إن هذه الأهداف الواقعية لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تتيح لك إقامة قاعدة وإعطاء الإذن بصرف الأموال وتطبيق المقارنات التي تساعد على مراقبة التيارات والمواقع التي تعاني من المشاكل.

وضع أهداف التوسع

قم الآن بأخذ أهدافك الواقعية وضع لها أهدافاً أعلى بكثير - هدفاً أوسع. قد تبدو هذه الأهداف في بادئ الأمر، كما يقول ويلش «بحاجة إلى بذل جهود تفوق قدرة الإنسان لتحقيقها». لكنه يضيف قائلاً «مع الوصول إلى ما يبدو مستحيلاً، فإننا غالباً نصنع المستحيل؛ وحتى عندما لا ننجح في عمل المستحيل فإننا نفعل أفضل بكثير مما كنا نتوقع».

تحقيق المستحيل

قام ويلش بفرض مهمة «توسعية» صعبة على واحد من مدرائه لتحسين الإنتاج: لقد تم إنجاز المهمة المستحيلة في أربعة أعوام.

عندما علم ويلش أن المنافسين الذين يصنعون ماكينات تصوير الأشعة يحصلون على 50 ألف صورة لكل أنبوب مقابل 25 ألف صورة لأنبوب جنرال إلكتريك، طالب ويلش بزيادة قدرات أنبوب جنرال إلكتريك بأربعة أضعاف. وبالرغم من أن هذه المهمة بدت «مستحيلة» فقد نجح القسم المسؤول عنها في إنجازها. وهكذا صار أنبوب جنرال إلكتريك يستخدم لتصوير من 150 ألفاً إلى 200 ألف صورة. وقدمت الطرق الجديدة المطلوبة منافع أخرى ثمينة للبشرية.

كن حذراً في اختيار الأهداف الواقعية، وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف التوسعي هو مضاعفة مستوى المبيعات، اسأل نفسك:

* ماذا يعني ذلك للمدخل من كل بائع ومقابل كل زبون وكل منتج؟

* ما هي النتائج للإنتاج والتوزيع - وهل تستطيع تلبية الالتزامات؟

البحث عن الخطيئة

بدون طموحات عالية فلن تتحقق النتائج الباهرة. ومعظم الشركات راضية عن أدائها على أساس أنه أداء عظيم. إن أحد أهم الدروس التي تعلمها ويلش هو أن النجاح يخفي دائماً الفشل. فبغض النظر عن قوة المؤسسة فإنها بدون شك مذنبه بالعديد من الخطايا - الاستشفاء والعمولة.

وإذا لم تتم معالجة هذه الخطايا فبوسعها زعزعة أقوى الشركات. والطريق الأسلم هو أن تلعب دور المحقق مع نفسك دائماً من أجل البحث عن نقاط الضعف وتحديد أهداف توسعية جديدة. إذا كان بوسعك تقليص النفقات ورفع الإنتاج وزيادة ميزة المنافسة عندما تكون المصلحة التجارية في وضع جيد فإن النتائج الطيبة سوف تكون أفضل لك من الانتظار لحدوث النتائج السيئة حتى تبدأ بالعمل.

لا تجعل التحقيق سلبياً. تحدّى شركتك بستة أسئلة رئيسية من شأنها تشجيع الناس على تحقيق أنفسهم.

* هل ترأب بانتظام قوة السوق بواسطة إحصائيات أبحاث السوق واستطلاعات الزبائن؟

* هل تستخدم الأداء الأفضل من قبل الشركات الأخرى كحافز لإنجاز الأفضل في شركتك؟

* هل يعمل الجميع على البرامج التوسعية - لأنفسهم وللوحدة؟

* هل تشجّع الانتقاد البناء - بغض النظر عمّن يتعرّض للانتقاد؟

* هل تم تحقيق المستويات العالية وهل يعرفها الجميع؟

* هل يتم التعامل مع النجاح كحافز للمزيد من التقدم؟

كن محققاً
إيجابياً

2 - توسيع نفسك

قم بتطبيق نظرية التوسع على وظيفتك وستكتشف أن الحال معك كحال التوسع في الشركة. فكلما زادت تطلعاتك كلما كان إنجازك أكبر. ادعم أهدافك العالية بطموحات للتطور الشخصي لضمان النجاح الكامل.

الوصول إلى القمة

عندما قال ويلش إنه يريد أن يصبح المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك، عمل لمدة ثمانية أعوام قبل الوصول إلى القمة. وكان أصغر مدير تنفيذي في تاريخ الشركة. قم بدراسة الخطوات التي اتبعتها عبر واحد وعشرين عاماً (والموجودة أدناه) من أجل الارتقاء إلى القمة واكتب عن آمالك للتقدم.

ما هي المرتبة التي تريد الوصول إليها؟ وما هو الوقت اللازم لتحقيق هذا الطموح؟ وما هي الاستعدادات التي يجب أن تقوم بها؟

طريق جاك ويلش إلى القمة	
الأعوام مع الشركة	التقدم نحو القمة
+ 21 عاماً	المدير الأعلى التنفيذي (مدير المؤسسة)
+ 19 عاماً	التحدي للمنصب الأعلى (نائب الرئيس)
+ 17 عاماً	رئاسة عدة مصالح تجارية (مسؤول القطاع التجاري)
+ 13 عاماً	تولي منصب بارز (رئاسة جماعة تجارية)
+ 8 أعوام	مدير عام (قسم البلاستيك)
+ 3 أعوام	مسؤول قسم الكيماويات
+ صفر عام	استخدام الخبرة (لتطوير البلاستيك)
صفر عام	اكتساب الخبرة (الهندسة الكيماوية).

تطوير الحوافز

قد لا يشارك معظم الناس مستوى الطموح عند ويلش، لكن معظم الناس يعملون انطلاقاً من وجهة نظر إلى أن قدراتهم تؤدي أحياناً إلى وضع قيود على هذه القدرات.

إن كل مدير يعرف عن موظف فاشل أو مطرود قادر عند نقله إلى مصلحة تجارية أخرى تحقيق الأداء الذي يفوق أدائه في المصلحة التجارية الأصلية. وهناك شروحات عدة لهذه الظاهرة. إن نقل الموظف من بيئة غير مشجعة إلى بيئة تحترم الكفاءات هو أمر من شأنه أن يعطي الموظف فرصة حقيقية. كما أن الحافز الشخصي قد ينشأ من مسألة الفرد والرغبة في إنجاز الأفضل في الوظيفة الجديدة. قم بتطوير الحوافز في نفسك عبر التطلع إلى الأعلى.

التطلع إلى الأعالي

لا تقنع بأفضل أداء تستطيع أن تحققه أو تعتقد أنك تستطيع أن تحققه الآن. كن جريئاً مثل ويلش وتطلع نحو الترقى للأعلى وإنجاز الأشياء التي تستطيع الوصول إليها. قم بتعيين نفسك مديراً لمستقبلك المهني وتعامل مع هذا المشروع وكأنه مشروع مهم للمؤسسة.

* كن طموحاً: اكتب أهداف التوسع وخطط كيف تريد تحقيقها.
* ليكن لديك رؤية: ما هي رؤيتك لمستقبلك بعد خمسة أو عشرة أو خمسة عشر عاماً؟
* كن واثقاً: قم بزيادة قدراتك ومارسها وعزز ثقتك بنفسك.
* غامر: اعرف الحقائق واحسب المخاطر وتصرف على ضوء ذلك.
* كن حيوياً: كن حيوياً وفاعلاً ومتفاعلاً عقلياً وجسدياً.
* نافس: إسع لتحقيق الأفضل في كل شيء تفعله.
* انتقد نفسك: دائماً اعترف بإخطائك وتعلم عدم تكرارها.
* كن القائد: انتقل إلى المقدمة وشجع الآخرين أن يتبعوك ويساعدوك.

قم بإدارة
مستقبلك
المهني

التطلع إلى الأمام

إن التطلع إلى الأمام من أجل مستقبلك المهني سوف يركز عقلك على ما الذي ستفعله للتخضير للترقية الجديدة. عليك أن تكون موضوعياً حيال ما الذي تستطيع أن تفعله أو فعلته. أخذ ويلش الصغير المبادرة بحيوية بالغة وأخذ مركز القيادة عندما أمسك بفرصة في قسم البلاستيك.

لن تربح المنافسة دائماً ولن تكون دائماً الأفضل. ولكن إذا لم تجرب، فإن الخسارة سوف تصبح نبوءة ذاتية. لقد صنع ويلش خطه وخط شركته. وأنت تستطيع أن تفعل الشيء ذاته.

روبرت هـلر

(روبرت هـلر) هو نفسه مؤلف وفير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبّت (هـلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الآفاق في التفوق الإداري - وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانيا، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والنوعية والتحفيز. وقد ألف (هـلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

