

استعد وظيفتك

سومانترا جوشال و هايكي بروخ

اسأل معظم المديرين عن السبب الذي يعرقل النجاح في العمل، وسوف تسمع سيلاً من الشكاوى: الوقت غير كافٍ، الموارد تنقلص، الفرص منعدمة. وعندما تتأملها ملياً، ستجد أن معظم هذه الأسباب مجرد أعذار ليس إلا؛ لأن ما يحول بين المديرين والنجاح أمر شخصي أبعد من هذه الأعذار بكثير، إنه حالة انعدام الثقة في التصرف بناءً على أفضل الأحكام، فبدلاً من القيام بما ينبغي لهم القيام به بدفع الشركة إلى الأمام، والارتقاء في وظائفهم أيضاً، يواصلون الدوران حول أنفسهم، وهم يمارسون ما يفترضون أن الآخرين يريدونهم أن يفعلوا ذلك.

أجرينا طوال خمس سنوات دراسة شملت مئات المديرين الذين كانوا يديرون أعمالهم اليومية في مواقع مختلفة، ومنها مقر شركة طيران عالمية، وشركة نفط أمريكية عملاقة. ومثلما أشرنا في مقالنا

بعنوان (احذر المدير المشغول) المنشور عام 2002م، فقد وجدنا أن 90%) من المديرين موضوع الدراسة كانوا يهدرون وقتهم وإنتاجيتهم على الرغم من وجود المشروعات والأهداف المحددة، ومعرفة الضرورية منها لإنجاز عملهم. إن مثل هؤلاء المديرين يعانون انعدام الكفاية؛ لأنهم يفترضون ببساطة أنهم لا يملكون القدرة على تقدير الأمور والسيطرة عليها، في حين تعدُّ القدرة على اغتنام المبادرة أهم الصفات الضرورية لأي مدير ناجح بحق.

في معظم الحالات، تكون المتطلبات التي يعدها المديرون من المسلمات هي في الواقع تقديرية بطبيعتها، وقد واجهنا باستمرار في دراستنا حقيقة غريبة، ولكنها منتشرة في أوساط الشركات، وهي أن معظم المديرين يشكون من أنهم لا يملكون حرية كبيرة في وظائفهم، في الوقت الذي يشكي فيه رؤسائهم من أن هؤلاء المديرين لا يفتنمون الفرص السانحة لهم، وقد وجدنا أن المديرين الفاعلين علمياً ذوو عزيمة ثابتة، ويثقون بأحكامهم، ويتبنون وجهات نظر شاملة وطويلة المدى لتحقيق الأهداف الشخصية التي تتسجم مع أهداف الشركة بوجه عام، فهؤلاء المديرون يُفوّضون الحواجز، ويتخلون عن الأفكار النمطية، ويتحكمون في وظائفهم، ويصبحون أكثر إنتاجية عندما يتعلمون القيام بالآتي:

إدارة المتطلبات

يشعر معظم المديرين بأنهم غارقون في متطلبات الوظيفة، وهم يعتقدون بأن شركاتهم سوف تنهار في غيابهم؛ لذا، يسمحون

لمقتضيات العمل اليومي الحقيقية والمتحيزة أن تقرّر أحكامهم. أما نحن، فنرى أن المديرين الفاعلين هم الذين يتحكمون في مهامهم وتوقعاتهم، ما يسمح لهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة الأزمات.

توليد الموارد

باتباع ما يعتقدون أنها أوامر نافذة لا بديل عنها من القيادة العليا، يميل كثير من المديرين التقليديين إلى التركيز على العمل ضمن الموازنة وقيود الموارد، ويصبحون محكومين بتفكير جامد يمنعهم من الحركة والتصرف، وعلى النقيض من هؤلاء، يبتكر المديرون الفاعلون إستراتيجيات إبداعية طويلة الأمد؛ لتجنب المحددات الحقيقية أو المُتخيلة، وكثيراً ما يتجاوزون القوانين لتحقيق أهدافهم.

معرفة البدائل واستغلالها

لا يملك المديرون العاديون رؤية ثابتة بخصوص إستراتيجية شركاتهم؛ لذا يعجزون عن تقديم وجهة نظر بديلة، على العكس من المديرين الأكفيا الذين يستخدمون خبرتهم العميقة في مجال محدّد، ينسجم مع إستراتيجية الشركة، وتسمح لهم هذه الطريقة بعرض أفكار إبداعية للتعامل مع وضع معين.

محمل القول: إن المديرين المؤثرين لا يعملون ضمن إطار المهام أو الوظائف الفردية، بل ضمن الإطار الأوسع لشركاتهم ومواقعهم.

يبدو هذا المنحنى شديد البساطة، ولكن يصعب تطبيقه أحياناً؛ لأنّ ثقافة بعض الشركات التي تروّج (للمتمكين) تثبط في واقع الأمر عزيمة مديريها، مثلاً تجعلهم أسرى لأوضاع جنونية، ما يحول بينهم وبين السعي المتأمل والحثيث لتحقيق الأهداف طويلة المدى. توجد أيضاً ثقافات أخرى، وبخاصة ثقافات الشركات القديمة المتمكنة التي تطبّق حرية القيادة والسيطرة في الإدارة، تشجع على مجازاة العاملين فيها للوضع الراهن بصرف النظر عن مستوى الاختلال الوظيفي، وسيعاني المديرون في هاتين البيئتين حالة عقلية ارتكاسية، حيث يفترضون أن أيّ مبادرة يقدمونها سوف يجري تجاهلها أو إحباطها.

ومع ذلك، فإنّ البيئة ليست هي التي تمنع المديرين من اتخاذ إجراء هادف، بل المديرون هم العائق، فقد وجدنا أن المديرين يمكن أن يطوروا قدراتهم ويحدثوا التّغيير المطلوب في معظم الحالات. وإليك الطريقة:

التعامل مع المتطلبات

بوجه عام، يتذمّر الناس من عدم توافر الوقت الكافي للتعامل مع ضغوط العمل، ولكن اليوم المُفْتَت يكون أيضاً يوماً كسولاً جداً. وفي الحقيقة، إن المديرين الذين يحدّدون الحدود والأولويات ينجزون أكثر مما ينجزه المديرون المشغولون في حلّ المشكلات.

مُختصر الفكرة

يهدر (90%) من المديرين وقتهم، ويبددون إنتاجيتهم، وهم يحاولون السيطرة على قائمة مطالب لا تنتهي من الآخرين. ما السبب؟ نحن نفترض خطأً أن تلك المطالب متطلبات، وأنا نفتقر إلى التوجيه الذاتي، أو القدرة على التحكم في وظائفنا. والنتيجة هي أننا سنظل أسرى العجز وعدم الفاعلية. لكننا نستطيع الهروب من هذه المصيدة، إذا تعلمنا كيفية اغتنام الفرص، والثقة بأحكامنا، وتحقيق أهدافنا الشخصية التي تتسجم مع أهداف الشركة. أما المفتاح لهذا الهروب، فهو تحديد الأولويات، ومن ثمّ التمسُّك بها، والحرص على الجهود التي تدعم هذه الأولويات، والتغلب على قيود الموارد عن طريق السعي لتحقيق الأهداف بطريقة إستراتيجية والنجاح في كل خطوة من الخطوات، ووضع أبدال تحسُّباً لفشل الخطة (أ).

نطمح جميعاً إلى إحداث تغيير في مؤسساتنا، إضافة إلى بناء حياة مهنية مرضية. عندما نفهم كيف يمكن أن نشبط أنفسنا ونتجنب ذلك، ونتخذ إجراءً إستراتيجياً هادفاً، نستطيع أن نتحكم في وظائفنا، ونسيطر عليها بدلاً من تركها تتحكم فينا وتأخذ بتلابيبنا، وسنحقق حينها نتائج باهرة لشركتنا وحياة عملية مجزية.

تطبيق الفكرة

لستعيد وظيفتك، وتدعم أولويات شركتك بطريقة أفضل، طبّق الإستراتيجيات الثلاث الآتية:

رتّب المطالب بحسب الأولوية

لتحقيق أهدافك الشخصية وأهداف الشركة بسرعة؛ تمهّل، واستثمر وقتك، وكنّ منتهباً.

مثال: شركة ماكنزي لاستشارات الأعمال، كانت جيسিকা سبونجن تعمل مستشارةً مشاركة، وتشرف على مشروعات كثيرة لا علاقة لها باهتماماتها، فكانت النتيجة أن صنّفها أعضاء مجموعات المشروعات العاملين معها في المرتبة الثانية قبل الأخيرة بين زملائها. بعدما أدركت أنّ رغبتها في أن تكون من الموظفين الذين لا يُستغنى عنهم، وأنّ ترتيبها المتدنّي ناجم عن انعدام الثقة، بدأت في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهة مطالب العمل، حيث أوضحت هدفها وهو أن تصبح شريكاً، ثم وضعت أولويات طويلة المدى لدعم ذلك الهدف. واهتمت بتطوير ذاتها، واختارت المهام التي تستهويها أكثر من غيرها، ثمّ لجأت بعد ذلك إلى تنظيم وقتها، فاجتمعت بالأشخاص الذين يحتاجون إليها فقط، وعملت مشروعات طويلة المدى في الشهور التي لم تسافر فيها كثيراً، وكانت النتيجة أنها جاءت في المرتبة الثانية من الأعلى بين زملائها، وأصبحت شريكاً في الشركة.

حرّز الموارد

غاية هذه الإستراتيجية تخفيف قيود الموارد ومحدوديتها، والحصول على الدعم الذي تحتاج إليه، ووضع خطة هجومية إستراتيجية لتحقيق أهدافك بدلاً من الاكتفاء بتحديدك فقط، فكن صبوراً؛ لأن العملية قد تستغرق سنوات عدّة.

مثال: عندما أصبح توماس سابليرجر المدير الجديد لتطوير الموارد البشرية في شركة الطيران الألمانية؛ لوفتهانزا، حلم بإنشاء أول جامعة أعمال في بلاده، ومع إدراكه بأنه سوف يحتاج إلى سنوات عدّة لإثبات مصداقيته، بدأ أولاً بتحديث العمليات غير المجدية في دائرته، ثم طرح مبادرات تؤدي إلى إنشاء الجامعة، وجمع الأموال لهذه الغاية بتقديم حقائق ومسوغات مقنعة للمديرين الآخرين وللرئيس التنفيذي. بعد أربع سنوات من العمل المنهجي المنظم الذي قام به، أصبحت

فكرة المشروع واضحة لدى الرئيس التنفيذي ومجلس المديرين. حينها، أُقرَّ المشروع دون إبطاء عندما تقدم بالطلب.

استكشف البدائل

استخدم خبرتك في توقع العراقيل التي قد تعوق أهدافك وتجنبها، وبذلك ستوسع مدى الفرصة أمامك وأمام شركتك.

مثال: كان دان أندرسون، المدير في شركة كونوكور فيليبس لمصافي النفط، عضواً في فريق الشركة لدراسة احتمالات دخولها إلى السوق الفنلندية، واتخذت الشركة قراراً بتخزين النفط في فنلندا في الصهاريج التي تخلت شركة (شل) عنها. لكن أندرسون وضع خطط طوارئ، منها الخطة (ب) التي شملت بناء مصفاة نفط جديدة.

أدت جهوده أكلها عندما كشفت عمليات الفحص أن الصهاريج لم تكن صالحة لتخزين النفط، فبدأ أندرسون بتطبيق الخطة (ب). وعلى الرغم من أن موقع المصفاة الجديدة كان ملوثاً، فقد اكتشف أن شركة (شل) تتحمل مسؤولية تنظيف الموقع. مع انتهاء عملية التنظيف، بدأت شركة كونوكو في بناء الصهاريج. في إثر ذلك، أصبحت الشركة أكبر مشغل لمحطات تعبئة الوقود الأوتوماتيكية ذاتية الخدمة في فنلندا، وأصبح بعد ذلك أندرسون مسؤولاً عن تطوير مبيعات الشركة في أوروبا.

للقضاء على عادة الانشغال هذه، على المديرين التخلي عن الرغبة في أن يصبحوا لا غنى عنهم، ولأن عملهم تفاعلي ومتداخل، (تأخذهم الخيال والعجب) في إظهار شعورهم بأهميتهم للآخرين. وعندما لا يقلقون من توقعات رؤسائهم (أو عملائهم)، فإنهم يقلقون من مرؤوسيهـم

المباشرين، ما يجعلهم يقعون ضحية للكذبة الشائعة التي ترى أنَّ المديرين الجيدين هم الذين يظلون موجودين دائماً. أولاً، يبدو أنَّ المديرين، ولا سيَّما المبتدئين منهم، يتعللون بهذه الحجة، فكلما كانوا أكثر انشغالاً، زاد إحساسهم بأهميتهم. ولأن من المتوقع أن الأمور ستتحرف عن مسارها الصحيح، فإن المديرين سوف يُنهكون ويفشلون، ليس لعدم توافر الوقت الكافي للاهتمام بأمورهم الشخصية فحسب، بل أيضاً لأنهم يحاولون إرضاء الجميع، فينتهي بهم المطاف إلى عدم مرضاة أحد.

لقد وجدت جيسكا سبونجن نفسها في هذه المصيدة عندما رُقيت إلى منصب مستشار مشارك في مكتب الشركة الإقليمي في لندن، ما يعني تحمُّل مزيد من مسؤوليات مجموعة الشركة، والتعامل مع مشروعات عدَّة، وممارسة دور قائد فريق، والقيام بدور رئيس في مكتب لندن، وقد بدأت بهذه المشروعات أولاً. وبينما كانت تتعامل مع مشروعات كبيرين لأحد العملاء، طُلب إليها الانضمام إلى فريق اختيار المرشحين لوظائف من الجامعات البريطانية، والمشاركة في مشروع دراسة داخلية، والقيام بمهمة كبير المدربين لسته محللين اقتصاديين، وتنظيم حفل لسبع مئة وخمسين شخصاً، والمساهمة في تدريب داخلي، والمساعدة على مشروع جديد لشركة رعاية صحِّية.

في المرحلة الأولى من التغذية الراجعة عن المشروعات الثلاثة التي أشرفت عليها، صُنِّفت في المرتبة الثانية قبل الأخيرة بين زملائها، فأدركت عندها أن رغبتها في أن تصبح لا غنى عنها ناجمة عن انعدام الثقة، حيث قالت لنا عن ذلك: «لم أقل لا مطلقاً للآخرين؛

كي لا يتوهّم الآخرون بفشلي عند التعامل مع الوضع القائم، ولم أقل لا بتأتاً لأي عميل أراد مني أن أحضر اجتماعاً ما، لقد قمت بما اعتقدت أنه كان متوقعاً، بصرف النظر إن كنت أجد القيام به، أو إن كان مهماً، أو إن كنت قادرة بدنياً على القيام به أم لا.

إن الخطوة الأولى التي قامت بها للتحويل من مدير مشغول إلى مدير فاعل هي وضع رؤية لما تريد حقيقة أن تنجزه في الشركة، وهو أن تصبح شريكاً، وعند تكوين صورة ذهنية لها في ذلك الدور، غيّرت عادة تفكيرها التي اقتصرت على ثلاثة إلى ستة أشهر، إلى التفكير إستراتيجياً مدة سنة أو خمس سنوات.

ساعدتها هذا التخطيط بعيد المدى على تحديد أهداف وأولويات طويلة الأجل، وبدأت بتطوير ذاتها مباشرة، مثلاً: اتضح لها أن الخدمات المصرفية للشركات، والتي اعتقد زملائها أنها المجال الذي تتقنه في ضوء خبرتها الماضية - لم تستهوها، على الرغم من قيامها بمشروعات خدمات مصرفية كثيرة. بدلاً من ذلك، قررت تحويل اهتمامها إلى العمل التنظيمي؛ عمل كانت تستمتع بالقيام به كثيراً. (مثل شركات كثيرة أخرى، تعطي شركة ماكينزي مستشاريها مرونة كبيرة بخصوص اختيار المهام، لكن معظم المديرين لا يستغلون هذه الفرصة). عندما وضعت لنفسها هدفاً وبرنامجاً خاصاً، ودمجت مسؤولياتها القصيرة، والمتوسطة والبعيدة المدى في خطتها الرئيسية الأوسع، شعرت جيسيكا بمزيد من الدافعية والإثارة بخصوص عملها أكثر من مجرد الاستجابة للمطالب اليومية.

أخيراً، سيطرت على وقتها، عندما أدركت أن محاولة جعل نفسها متاحة لكل شخص جعلتها غير متاحة للذين كانوا في حاجة حقيقية إليها. وضعت أولويات للوقت الذي تقضيه مع العملاء وأعضاء الفريق. كان مساعدتها في الماضي يحدّد مواعيد الاجتماعات بطريقة مرتجلة، لكنها أخذت تتحكم في جدول الاجتماعات وتدعو إلى عقد الاجتماعات التي تستدعي حضورها. ثم تعرّفت أنماط كثافة العمل بحسب الفصول، مثلاً: عندما أصبحت رحلاتها أقل في فصل الخريف، خصّصت نصف يوم كل أسبوع للعمل على مشروعاتها الطويلة الأجل. أخيراً، أدركت جيسكا مفارقة الإدارة الفاعلة: من أجل تحقيق الأهداف المهمة بسرعة، كان عليها أن تتروى وتسيطر على الأمور. وما أدهشها أن الموظفين التابعين لها، علاوة على رؤسائها وعملائها، أخذوا يتقبلون تقبلوا (لا) بصدر رحب.

لقد أصبحت أكثر قدرة على تحديد المطالب والاستجابة لها عندما توقفت عن محاولة إرضاء الناس كلهم، وأصبحت استباقية أكثر وهي تقدم أهدافها وأفكارها للتأثير فيما يتوقعه الآخرون منها، واستطاعت أيضاً تخطي هذه التوقعات عندما شدّدت على المطالب الأكثر أهمية ثمّ صنّفت بعد عام، في المركز الثاني من أعلى القائمة، ثم أصبحت شريكاً كاملاً في الشركة.

تطوير الموارد

إضافة إلى ضيق الوقت، يشتكي كثير من المديرين من النقص في الأفراد والتمويل والمعدات، وزيادة في القوانين والتعليمات، فعندما يعانون الموارد المحدودة، يشعر بعضهم بالإحباط، ويظلون يضرّبون

رؤوسهم بالحائط بلا جدوى، في حين يستسلم آخرون بسهولة، وفي الوقت ذاته، يستطيع المديرون الذين يضعون إستراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق أهدافهم ببطء وثبات، الحصول على الدعم الذي يريدونه.

لقد واجه توماس سابليرج أنواع العوائق المستحيلة جميعها عام 1994م عندما ترك شركة ديلمر - بنز، لينضم إلى شركة لوفتهانزا مديراً للإدارة وتطوير الموارد البشرية، كانت شركة الطيران آنذاك تطبّق برنامجاً إستراتيجياً لخفض النفقات. كان البرنامج يتطلب من كل وحدة في الشركة أن تقلل نفقاتها الإجمالية بمقدار (4%) سنوياً للسنوات الخمس القادمة. فسّر الموظفون توجيهات خفض النفقات بأنّ الاستثمار في أي مشروع غير ضروري يعدّ من الممنوعات. وما زاد الطين بلةً أنّ عمليات الموارد البشرية في الشركة كانت في حالة فوضى، فقد كانت الردود على الطلبات العادية مثلاً، تستغرق شهوراً عدة، وكان هذا النوع من المشكلات التشغيلية موجوداً في دائرة الموارد البشرية لسنوات بالنسبة إلى معظم المديرين في منصب توماس، كانت الأهداف ستبدو بسيطة، إعادة دائرة الموارد البشرية إلى وضع تشغيلي من دون زيادة الكُلف، والتيقن من ثباتها، ثم تحقيق أرباح في مرحلة لاحقة، لكن طموحات توماس كانت أكبر من ذلك بكثير، فقد جاء إلى الشركة حاملاً حلم بناء أحدث مؤسسة موارد بشرية تستطيع تحويل الشركة المملوكة من الحكومة سابقاً إلى شركة طيران من الدرجة الأولى، وعلى وجه التحديد، اقترح إنشاء أول جامعة شركة في ألمانيا، جامعة لوفتهانزا للأعمال، التي ستعتمد أساليب جديدة في

التدريب والتطوير، وتقوي العلاقات بين الإستراتيجية وتطوير الشركة والأفراد. أما منهاج التعليم الذي يشمل دراسة الماجستير وبرامج الإدارة، فسوف يُصمَّم ويُدار ويُقيَّم من قبل أكاديمية وقادة من شركات عالمية. وعليه، سيتعلم مديرو لوفتهانزا على يد أفضل الخبراء.

في سعيه لتحقيق حلمه، اتبع توماس طريقة عمل منهجية وذكية وصبورة؛ سعيًا لتحقيق حلمه، فقد وضع في البداية مخططًا خياليًا يصور جامعته معبداً لتطوير القيادة، وقد ساعده الخيال الهندسي، وهو يرى المعبد يرتفع طوبة فوق أخرى، وعمودًا بعد آخر، على تطوير خطة تنفيذ إستراتيجية طويلة المدى، واستنتج أن إعادة تنظيم عمليات دائرة الموارد البشرية يشبه عملية وضع حجر الأساس، ليبنى بعدها سلسلة من برامج التطوير، بحيث يكون كل واحد منها عمودًا يرفع (سقف) إستراتيجية الشركة العامة. وساعدته رؤيته لخطة بصفتها مخططًا عماريًا على فصل (الضروري) من المرغوب فيه، الذي يمكن الاستغناء عنه والعيش من غيره، ما مكّنه من الاهتمام بالعناصر الأكثر أهمية والقابلة للتحقيق فقط.

أدرك توماس أيضًا أن عليه أن يكون مرناً، وأنَّ بناء (معبده) يحتاج إلى سنوات من العمل المنهجي، ولم يتحدث عن رؤيته بصورة كلية؛ لأنَّ نفقاتها الإجمالية كانت ستدب الرعب في نفوس معظم المساهمين والمعنيين، لكنه بدلاً من ذلك حصل على التزامهم بتنفيذ المشروعات والبرامج الفردية، ومن ثمَّ نَفَّذَ مبادرته على مراحل متسلسلة.

أما الخطوة الثانية، فكانت إرساء الأساس الذي تصوره؛ فأعاد على مدى عامين تنظيم عمليات الموارد البشرية بحيث تُلبى الطلبات في وقتها، إضافة إلى أنه جعل العمليات أكثر كفاية. ونظرًا إلى سياسة لوفتهانزا في تخفيض العمالة، لم يتوقع أحد أنه سيتخطاها، بل أثبت أنها غير صحيحة. بعد أن أثبت مصداقية الإستراتيجية، بدأ العمل على الخطوة الثالثة، وهي بناء الأعمدة الفردية. أحد المشروعات (إكسبلور 21) كان مبادرة تطوير شاملة، يتعلم فيها كل مدير من مدير آخر، ثم أطلق برنامجًا مستقلًا مخصصًا للمتدربين الإداريين، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل صمم برنامجًا ثالثًا على نطاق واسع، حرص فيه على على تقليد أفضل الممارسات في شركات معروفة، مثل (جنرال إلكتريك، وسيتي بانك، ودوتش بانك، وديملر ربنز، وساس). كانت قضية النفقات في هذه المشروعات عقبة رئيسة في طريقها، فأقنع توماس الإدارة العليا في الشركة بالسماح له بتأجير بعض قاعات التدريس لشركات أخرى؛ من أجل جمع الأموال اللازمة لهذه المشروعات، لكنه كان في حاجة إلى مزيد من التمويل، وقد عرف أنه توجد حدود لكيفية الضغط، فلو أنه أصرَّ بشدة، فقد تكون ردة الفعل عكسية؛ لذلك، تأكد أنه مستعد عند رفع المطالبات أكثر من زملائه ومسلح بالحجج والحقائق. عندما رفض مراقب الحسابات إعطاء الموافقة على طلبه، رفع القضية مباشرة إلى الرئيس التنفيذي جورجين ويبر، الذي وافق مبدئيًا على أن مشروع جامعة الشركة يستحق المحاولة، مع أن المقابلة بين الرجلين لم تكن سهلة. افعل ذلك، قال له الرئيس، ولكن كن حذرًا، وحاول أن تظل ضمن الموازنة.

في نهاية المطاف، أدرك ويبر ومجلس الإدارة جدوى برامج التطوير المقترحة، ثم حدث في شهر مارس عام 1998م - عندما علم أن شركة ديملر - بنز على وشك أن تسبق لوفتهانزا لإنشاء جامعة مخصصة بها - قام توماس بمسعاها الأخير؛ لأنه كان مصممًا على إفضال ديملر - بنز، فكتب مذكرة لمجلس الإدارة بإنشاء جامعة لوفتهانزا للأعمال، فوافق المجلس على الطلب من دون تردد أو نقاش، وكان أن افتتحت لوفتهانزا أول جامعة تابعة لشركة في أوروبا في شهر إبريل من العام نفسه.

لقد استغرق تنفيذ العملية كاملة وقتًا طويلاً، وقد تقبّل توماس نكسات كثيرة، وتفهم تأخير وحتى إلغاء بعض جوانب مبادرته، فقد أجل خططه المخصصة بجامعة الشركة مدة عامين؛ ليتسنى له التركيز على إعادة ترتيب دائرة الموارد البشرية، ثم شرع في العمل ببطء على الحد من القيود المفروضة على الموارد. وعلى الرغم من أنه ظل على ثباته وتصميمه، ولم يسمح لليأس بالتسلل إلى عزيمته. لم تقيّم لوفتهانزا حتى الآن العائد الحقيقي من جامعة الأعمال، لكن رأي الإدارة العليا يقول: إنَّ العائد أعلى من الأموال المستثمرة.

استكشاف البدائل

عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات أو متابعة المبادرات، يقع المدبرون أيضًا في مصيدة الخيارات غير المعروفة، والسبب في ذلك هو أنهم لا يعرفون أن لديهم خيارات، أو أنهم لا يستغلون الخيارات المتوافرة لديهم. ولأن المديرين لا يمارسون حريتهم في اتخاذ القرار، فإنهم

يتخلون أيضًا عن خياراتهم، وعلى العكس من هؤلاء، يستغل المديرون الذين يعرفون هدفهم خبراتهم الشخصية التي تمنحهم الثقة بالنفس والنظرة الشاملة والمصادقية الكبيرة، وهم بذلك يصبحون قادرين على رؤية الفرص عند ظهورها، واستغلالها، والقتال من أجلها.

من هؤلاء دان أندرسون أحد المديرين لشركة مصافي النفط كونوكوفيلبس في ستوكهولم، فبصفته مواطنًا فنلنديًا، استطاع أندرسون أن يجلب لهذه الشركة بضاعة إدارية ثمينة، تتمثل في المعرفة العميقة للسوق الفنلندي، وهي معرفة ساعدته على نقل المعلومات عن أوضاع إقليمية محددة إلى كبار المديرين الذين لا يتحدثون لغة البلاد، ولا يفهمون القضايا التجارية الفنلندية. كان أندرسون قد تلقى تدريبًا على يد مدير العمليات في شركة نوردك التابعة لشركة كونوكو، فاستوعب بسرعة الجوانب الإدارية الخفية (القوانين والعادات غير الرسمية، وعمليات اتخاذ القرار، والعلاقات الشخصية، والآليات الاجتماعية) التي تؤثر في تقبل الأفكار الجديدة، وقد هداه حدسه إلى الطريقة الصحيحة لعرض اقتراح الضغط الذي يمكن أن يمارسه في مرحلة زمنية معينة.

التحق دان أندرسون بفريق مكلف باستكشاف إمكان دخول شركة كونوكو إلى السوق الفنلندي، ما يعني كسر احتكار دام في المنطقة لنصف قرن. كانت المهمة الأولى للفريق بناء صهاريج تخزين، وهو مشروع قُدِّرت نفقاته بمليون دولار، يسمح للشركة باستيراد النفط لحسابها، وبعد أشهر عدّة من البحث، عثر الفريق أخيرًا على موقع

في مدينة توركو كانت شركة شل قد هجرته قبل عقود. بدت الصهاريج التي بنيت في عشرينيات القرن الماضي نظيفة وقابلة للاستخدام، فاعتقد الفريق أنه عثر على الحل، وفي الوقت ذاته، عمل دان أندرسون على خطط طوارئ بديلة، فقد كانت الخطة (ب) تقضي ببناء منشأة جديدة، في حين قضت الخطة (ج) تأسيس مشروع مشترك مع أحد المنافسين، أما الخطة (د)، فاقترحت البحث عن مستثمر في مشروع الصهاريج.

بعد أشهر من المفاوضات، وافق المسؤولون في مدينة توركو على تأجير الصهاريج القديمة لشركة كونوكو، ولكن حدث ما هو غير متوقع، عندما جاءت مكالمة من مختبر شركة كونوكو يفيد بوجود كميات من الكربون في الفولاذ، ما يجعل الصهاريج غير صالحة لتخزين النفط، ما يعني أن الشركة لا تستطيع دخول السوق الفنلندي من دون منشأة التخزين، ولم يكن في البلاد منشأة أخرى تستطيع شراءها، وكان التخلي عن المشروع هو الخيار الوحيد، فاستسلم كل واحد في الفريق للأمر باستثناء أندرسون الذي اقترح تنفيذ الخطة (ب).

بدعم من السلطات المحلية، استطاع إقناع الشركة بإرسال فريق عالي المستوى لزيارة فنلندا؛ لإجراء مباحثات مباشرة عن إمكان قيام الشركة ببناء منشأة تخزين مخصوصة بها في الموقع، ومنذ اللحظة التي شاهد فيها رئيس الفريق الموقع، تحمَّس لفكرة بناء منشأة تخزين جديدة، ولكن ما حدث هو أن الأرض كانت ملوثة، ويحتاج تنظيفها إلى عشرات الملايين من الدولارات، لكن دان أندرسون لم يفقد الأمل،

فاكتشف بعد مراجعة سلطات المدينة أن العقود الأصلية تنص بوضوح على مسؤولية شركة شل في تنظيف الموقع، وبعد الانتهاء من عملية التنظيف، بدأت كونوكو ببناء الصهاريج الجديدة. عند وصول أول سفينة نفط إلى الميناء، بعد ثلاث سنوات من بداية المشروع، كان مسؤولو المدينة، وجماهير غفيرة، وعدسات التلفاز، وممثلو الإدارة العليا للشركة يحتشدون في الموقع للاحتفال. الآن، تعدُّ شركة كونوكو أكثر الشركات فاعلية في تشغيل محطات تعبئة الوقود المحوسبة في فنلندا.

لم يكن ولاء دان أندرسون لوظيفته فقط بصفته مديرًا، بل أنجز بطريقة أو بأخرى الأهداف الإستراتيجية لشركته، فعن طريق دراسة العوائق المحتملة والبحث عن حلول لها، استطاع توسيع مدى الفرصة السانحة أمامه وأمام شركته.

إن النزعة للمبادرة باتخاذ القرار ليست موهبة مخصوصة بعدد قليل من الناس؛ إذ باستطاعة معظم المديرين امتلاك هذه القدرة. تظهر قصة جيسিকা سبونجن كيف أدى التركيز على هدف واضح وطويل الأمد إلى اتساع أفقها. أما توماس ستيلبيرج ودان أندرسون، فحطما القيود بخطط جعلت شركتهما تريان الاحتمالات المتوافرة.

لقد وجدنا في دراستنا للمديرين بأن الفرق بين المبادرين وغير المبادرين يصبح واضحًا في زمن التغيرات الكبيرة، عندما

يصبح العمل الإداري فوضوياً وغير منظم نسبياً. ويلجأ المديرون الذين يشكون من الانصياع لتوقعات الآخرين الحقيقية أو المتخيلة إلى الاستجابة للفوضى بالشلل والارتباك. وعلى العكس من هؤلاء، يغتنم المديرون الفاعلون الفرصة لتوسيع مدى وظائفهم وخياراتهم، ويتابعون أهدافاً طموحة.

عندما يتحكم المديرون في جداول أعمالهم، ويدركون حريتهم في الاختيار واتخاذ القرار، يصبحون قادرين على ممارسة أدوارهم، ويبدؤون بالبحث عن أوضاع جديدة، ويستمتعون باغتنام الفرص عندما تلوح لهم، فالمديرون الفاعلون - أولاً وأخيراً - الميالون للمبادرة باتخاذ القرار لا تديرهم وظائفهم، بل هم الذين يديرونها.

* * *