

هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟

ستيفن ج. نيلسن

أشارت بعض المؤشرات في 2002 إلى أن الاقتصاد الأمريكي كان يتعافى من الركود. كانت تلك أنباءً طيبة، بالطبع، لكنها ترافقت بموقف صعب على بعض الشركات التي كانت تبحث عن تسريع خطط نموها: لم تكن لديها المواهب القيادية التي تحتاج إليها للقيام بذلك.

في شركات عديدة، تفوقت الأهداف الإستراتيجية على قدرة الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة، كما يقول دايان دونوفان، نائب الرئيس في مكتب جوهانسبرغ، جنوب إفريقية لشركة بين وشركاه Bean & Company. الشركات «له ليس لديها الأشخاص» للانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب). لكن حل مشكلة الأداء هذه لم يكن له أي علاقة بتوظيف المزيد من الأشخاص وإنما بالتعامل مع ثغرة القيادة تلك.

مهمة القائد هي رصد الصفوف. بالاستفادة من أهداف الشركة الإستراتيجية بوصفها إطار عمل، يقوم القائد بتوزيع مسؤوليات العمل للاستفادة إلى أقصى حد ممكن من مهارات الموظفين الخاصة

وقدراتهم. لهذا عندما تواجه شركة صعوبة في تحقيق أهدافها المرجوة، تكون هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود - ويقتضي ذلك من القادة تطوير قدراتهم أيضاً.

الشركات معتادة على استخدام تحليل الثغرات لتحديد نقاط الضعف التنافسية الرئيسة التي ينبغي معالجتها. لكن قليلاً من الشركات تفكر في تطبيق تقنيات تحليل الثغرات على قضايا تطوير القيادة لديها. يظن دونوفان أن الوقت قد حان للقيام بذلك تحديداً.

يتفق نويل إم. تيشي، أستاذ السلوك المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ميتشيفان مع ذلك الرأي. يقول: «تحتاج معظم الشركات التي عملت معها إلى إعادة التفكير في طرق عمل قيادتها». في بداية السبعينيات، كانت شركات الطاقة معروفة بقدرتها على توقع احتياجاتها من القدرات القيادية مدة 10 إلى 20 سنة قادمة، وتطوير مجموعة المواهب التي تعمل لديها وفقاً لذلك. «ستجد صعوبة كبيرة في العثور على أمثلة عديدة عن تطور طرق العمل النموذجية اليوم». لكن عندما يبطل استخدام نماذج العمل في أثناء بضعة شهور، هل يمكن توقع الاحتياجات من القدرات القيادية لبضع سنوات لاحقة؟ نعم، لكن فقط إذا تخلت عن المقاربة التي كانت سائدة قبل عقدين أو ثلاثة. ينبغي أن تكون أكثر عزمًا بشأن توافق مهارات القيادة لديك مع أهدافك الإستراتيجية. ينبغي لك أيضاً تسريع العمليات التي تتيح للموظفين اكتساب تلك القدرات.

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشدّد على امتلاك مجموعة أوسع من المهارات، كما يقول تيشي، الذي ترأس مركز التدريب على القيادة التابع لشركة جنرال إلكتريك، من 1985 إلى 1987. «لم يعد تدريب القادة على التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات كافياً بعد الآن. في اقتصاد المعرفة اليوم، الأمر كله يتعلق بالعقول وحشد الطاقات. تحتاج إلى أشخاص يستطيعون قيادة التغيير والتعامل مع الشكوك، قادة يتمتعون بفضيلة كبيرة وملتزمون بمساعدة موظفيهم على أن يصبحوا أكثر مهارة وتطوير مهارات القيادة لدى آخرين».

لا تحتاج الشركات إلى المزيد من العزم والوضوح بشأن المهارات القيادية التي تتطلبها فقط، وإنما إلى أن تكون أكثر إبداعاً في التخطيط لتجارب تساعد موظفيها على اكتسابها أيضاً.

عمل يبدأ، وينبغي ألا يتوقف أبداً، مع القائد

لا ينجح تطوير طرق عمل القيادة سوى عندما يجعلها القادة -الرؤساء التنفيذيون إضافة إلى رؤساء الأقسام- أولوية لهم. كان لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة أليد - سيفنال AlliedSignal ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة هنيويل Honeywell. قد بنى سمعته بقدرته على تطوير القيادة. في أول سنتين له مع أليد - سيفنال، يقول بوسيدي في كتابه التنفيذ: الانضباط اللازم لإنجاز الأمور: إنه كان يقضي ما بين 30 إلى 40% من يومه في «توظيف، وتقديم خبرات مناسبة، وتطوير قادة».

مثل تلك المهمات، كما يقول بوسيدي «لا يمكن بسهولة تفويض آخرين بها». السبب: بوصفك قائداً، ينبغي أن تضبط التناسق. ينبغي أن تعرف كيف تبلي قوتك العاملة بمواجهة آخرين في الصناعة. ينبغي أن تضمن وجود تقويم دقيق في الشركة. ينبغي أن يحدّد مثل ذلك التقويم الموظفين الذين يبيلون بلائاً حسناً والمجالات التي ينبغي أن يطوروا عملهم فيها. ينبغي أن تعرف «من يدرّب موظفيك، خاصة الجيدين منهم»، كما يقول بوسيدي. وأنت هو الشخص الذي ينبغي أن يقاوم القصور الذاتي الناجم عن الفشل لمعالجة تراجع الأداء.

إضافة إلى ذلك، عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تسأل فقط إذا كان شخص ما مؤهلاً للعمل (أ)، وإنما ينبغي أن تحدّد أيضاً إن كان باستطاعته الارتقاء والتطور لتولي مسؤوليات العمل (ب). اهتمامك بتلك القضايا ضروري؛ لأنها ستعزز ذهنية القيادة -التطور وستنتشر عبر القسم أو الشركة.

تطبيق تفكير تحليل الثغرات على طرق عمل القيادة

يساعد التكلم عن تطوير طرق العمل على زيادة الاهتمام المؤسّساتي بالقضية، كما أن إجراء تحليل شامل لثغرات القيادة يدعم هذا الحديث. للقيام بهذا التحليل، حدّد احتياجات القيادة لتحقيق كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قوّم كيف تتسجم مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات، وحدّد أي نقاط ضعف. بمرور السنة، قوّم القدرات القيادية كلما تم تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة هدف جديد.

عندما يتم تحديد الثغرات، تصبح ثلاث قضايا ضرورية:

الإمداد. ما الذي ينبغي أن تفعله لتضيف إلى مجموعتك أشخاصاً يتمتعون بمهارات تحتاجها لتحقيق أهدافك الإستراتيجية؟

التوزيع. يقول دونوفان: «يوجد في العديد من الشركات مواهب كافية، لكنها لا تضعها في الأماكن المناسبة. إذا لم يكن العمل الجوهري يحقق النتائج المرجوة، ينبغي نقل هؤلاء الأشخاص إلى مواقع إستراتيجية».

الإنجاز. ما العمليات التي ينبغي عليك تطويرها للتحقق أن الناس يعرفون ما يجب عليهم القيام به وأنهم متحفّزون لفعل ذلك؟

طوّر أحد عملاء دونوفان نموذجاً يمتد خمس - سنوات لمجموعته من المواهب، ودمج نسب الاستنزاف وتوقعات التوظيف. النتيجة: إذا استمرت الشركة في العمل كالمعتاد، فسيكون عدد المديرين أقل بنسبة 15% عمّا تحتاجه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. بناءً على هذا التحليل، باشرت الشركة وضع بعض الخطط النموذجية لتخفيف الاستنزاف وتطوير نتائج جهودها في التوظيف. لكن المثير للاهتمام أنها مزجت التدريب الأساسي بالتدريب على تغيير الإدارة. لم يكن الهدف من ذلك نقل أشخاص من أعمال ثانوية لا تتطلب قدرات كبيرة إلى أعمال مهمة إستراتيجياً تعاني نقص المواهب فيها فقط، وإنما تطوير قدرة الإدارة الإجمالية على الاستفادة من الفرص التي تتغير بسرعة في أسواق ديناميكية.

يقول دونوفان: «يمكن أن تسهّل الموارد البشرية هذا العمل، لكن ينبغي للقيادة التنفيذية أن تحفّز الموظفين لإنجازه». لا ينبغي أن ينخرط أفراد القيادة العليا ورؤساء الأقسام في تقمّد بيانات أداء الموظفين فقط، وإنما أن يتحققوا أن الاستثمارات الموضوعة في الموارد البشرية «يمكن أن تُحدث فرقاً كبيراً» أيضاً.

يقول دونوفان: «كانت كل من العمليات والمعرفة قد تطورتا تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة»، مما جعل الشركات تتمكن من مراجعة احتياجاتها من القدرات القيادية «بطرق أكثر تطوراً». مثلاً، جعلت البرامج التي تسجل مؤشرات الأداء مراقبة المبادرات التي تتطلب قيادة أقوى و«تصنيف الأداء وفقاً للأهداف» أمراً ممكناً. النتيجة: إدارة أفضل لطرف الإمداد من معادلة القيادة. يمكن للمديرين اليوم إجراء تقويمات بحرص أكبر وردم الفجوة بين «ما يظنون أنه سيجدي نفعاً في الإنتاج، أو المحصلات، أو النتائج، وما سيرغبون في أن ينجزه الموظفون فعلاً»، كما يقول دونوفان.

تتحدى الشركات كشف ثغرات قيادية قد تعرضها للخطر، كما يقول بوسيدي. «هناك نزعة لافتراض أنك على ما يرام - أنه ليست لديك أي ثغرات. لكن على الأرجح سيكون لديك ثغرات، لهذا ينبغي أن تتحقق من ذلك دائماً».

الإنتاجية، وليس الوعد

إحدى فوائد عملية تحليل الثغرات هي أنها ترغمك على توضيح المهارات الأساسية والخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة في

شركتك. كانت تلك القائمة من الأمور التي لا بد من توافرها قد تغيرت بالتأكيد منذ 20 سنة مضت، عندما كان تطور طرق عمل القيادة أكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة. كان بوسيدي، مثلاً، يركّز على إنتاجية الموظفين الحقيقية على نحو أكبر من وعودهم. يقول: «ركّز على الأشخاص الذين يستطيعون إنجاز الأمور، أو تنفيذها».

على نحو مشابه، يظن توم غرانت، مدير التطوير التنفيذي في شركة فورد Ford، أن «الأشخاص الذين يتعلمون وينجزون أعمالهم بسرعة» يتمتعون بقيمة أكبر من الأفراد الذين لا يستطيعون استخدام مواهبهم لإنجاز المسؤوليات والمهام التي يتم تكليفهم بها.

يتطور نظام إدارة فورد لتشجيع رؤساء الأقسام ومديري الخطوط على الانخراط في حوار بشأن ثغرات القيادة. تسمح مناقشات تُعقد بانتظام لمديرين على كل المستويات بالحصول على أفكار مفيدة بشأن مواقع رئيسة يشرفون عليها - ما الذي يبرع فيه الأفراد الذين يشغلون تلك المواقع، ما رغباتهم واهتماماتهم المهنية، ومن الأشخاص الذين تتم تطوير قدراتهم ليأخذوا أماكنهم؟

التعلم العملي

العديد من الحلول التي يتم وضعها لمعالجة ثغرات القيادة «متكلفة للغاية، ولهذا تولد ميتة»، كما تقول سوزان إينس، مستشارة إدارة التطوير في ليدر شيب Leadership للاتصالات. تحذّر أن نظام تحليل معقد لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات كبيرة يمكن أن يصبح عقبة، وأن الأهم أكثر هو إجراء تقويم شامل للأشخاص.

يوافق تيشي على ذلك، ويقول: «ينطوي عشرون في المئة من تطوير طرق العمل على زيادة فاعلية برامج التطوير الرسمية. يغطي تزويد الأشخاص بخبرة العمل المناسبة نسبة 80% الأخرى».

التركيز، بكلمات أخرى، على التعلّم العملي بدلاً من تلقي تعليمات نظرية. يقول تيشي، مؤلف كتاب حلقة القيادة: كيف يعلم قادة راعون شركاتهم الفوز: «سيكون القرن الحادي والعشرون زمن الشركة التي تعلم، وليس الشركة التي تتعلم». يوضح أنه في شركة تعلم، لا يحدث التعليم بأسلوب سلبي كما هي الحال في شركة تتعلم. «يتحمل قادة من كل المستويات في شركة تعلم المسؤولية لجعل موظفيهم وأنفسهم أكثر مهارة، إضافة إلى تدريب الجيل الثاني من القادة. هناك تركيز كبير على التعليم العملي، مع اشتراك الرؤساء التنفيذيين والمديرين في العملية مباشرة».

في مجموعة مطاعم تريكون Tricon العالمية، يدرّس الرئيس التنفيذي ديفيد سي. نوفاك شخصياً 10 ورشات عمل تستغرق كل منها ثلاثة أيام كل سنة. يتوقع روبرت نارديلي من هوم ديبوت Home Depot من مديره إقامة دورات تدريبية على أرض الواقع عندما يكتشفون مصادفة معلومة جديدة.

يقول تيشي: «لم يعد تطوير القيادة شيئاً يمكنك القيام به عن بعد. ينبغي أن يكون جزءاً من الحياة اليومية للشركة، ومحاكاً في نسيجها».