

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

كيف تحافظ على سير أهدافه التجارية وفقاً للخطة الموضوعة لها

ميشيل سايريت



التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

كيف تحافظ على سير أهدافك التجارية وفقاً للخطة الموضوعة لها

تأليف

ميشيل سايريت

ترجمة

محمد إبراهيم الجندي



الطبعة الأولى ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

رقم إيداع ٢٢٧٣٤ / ٢٠١٠

جميع الحقوق محفوظة للناشر كلمات عربية للترجمة والنشر
(شركة ذات مسئولية محدودة)

كلمات عربية للترجمة والنشر

إن كلمات عربية للترجمة والنشر غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبر الكتاب عن آراء مؤلفه
ص.ب. ٥٠٠، مدينة نصر ١١٧٦٨، القاهرة

جمهورية مصر العربية

تليفون: ٢٠٢ ٢٢٧٢٧٤٣١ + فاكس: ٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥١ +

البريد الإلكتروني: kalimatarabia@kalimatarabia.com

الموقع الإلكتروني: http://www.kalimatarabia.com

سايريت، ميشيل

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل: كيف تحافظ على سير أهدافك التجارية وفقاً للخطة الموضوعية لها /

ميشيل سايريت . - القاهرة : كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١١.

٢٠٢ ص، ١٦٠ × ٢٢٠ سم

تدمك: ١ ٦٢٦٣ ٧٤ ٩٧٧ ٩٧٨

١ - إدارة الأعمال

أ - العنوان

٦٥٨

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية، ويشمل ذلك التصوير الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مضغوطة أو استخدام أية وسيلة نشر أخرى، بما في ذلك حفظ المعلومات واسترجاعها، دون إذن خطي من الناشر.

Arabic Language Translation Copyright © 2011 Kalimat Arabia

Successful Strategy Execution

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 2007

Text copyright © Michel Syrett, 2007

All Rights Reserved.

المحتويات

٧	شكر وتقدير
٩	١- الخلفية
١٧	٢- الاحتكاك
٢٧	٣- التركيز
٤٣	٤- التواصل
٦٧	٥- السلوك
٨١	٦- القياس
١٠٩	٧- القيادة
١٢١	٨- التغيير
١٣٧	٩- الابتكار
١٦٧	١٠- المسار
١٧٥	١١- موجز
١٨٥	ملحق
١٩٧	مراجع

إهداء

كُتِبَ هذا الكتاب إحياءً لذكرى صديقتي العزيزة كارول كينيدي،
١٩٣٦-٢٠٠٧.

شكر وتقدير

ما من كتاب يكتبه مؤلفه فحسب. وهناك العديد من الأشخاص الذين أود توجيه الشكر لهم لمساعدتي على الانتهاء من هذا الكتاب.

أولاً وقبل أي شخص آخر، هناك صديقتي العزيزة كارول كنيدي، التي ماتت بالسرطان في بداية عام ٢٠٠٧ والتي أهديت لها هذا الكتاب. لقد كانت مشجعة دائمة لعملي، وعرضت علي العديد من الأفكار اللامعة من خلال معرفتها المكثفة بعالم الأعمال والإدارة، التي وجهت نقاط الممارسة الجيدة العديدة التي سلطنا عليها الضوء في هذا الكتاب. لقد كانت ملهمة لي ولكتيرين غيري.

ثانياً، أتوجه بالشكر المخلص إلى داميان ماكيني، مؤسس ومدير شركة ماكيني روجرز، الذي دعم الأبحاث وقدمني إلى العديد من المؤسسات التي وافقت على أن تكون دراسات حالة. لقد كان مصدر تشجيع دائم لي؛ بالإضافة إلى آخرين في شركة ماكيني روجرز، خاصة آلان إدواردز، كريس كوليت، ستيفن لي، أياكو موريوكا، فريد تريسلر، روس ثورنتون، وستيف ويلسون.

ثالثاً، جزيل الشكر للباحثين الأكاديميين والمستشارين الذين سمحوا لي بكل كرم بنشر نتائج عملهم في هذا الكتاب، ومن بين هؤلاء ليندا جراتون، وجوليان بيركينشو، الأستاذان بكلية لندن لإدارة الأعمال؛ وكيت (كاثرين) جاكسون من مؤسسة بالاديوم، وهي مؤسسة استشارية أسسها مبتكرا بطاقات الأداء المتوازنة روبرت كابلان وديفيد نورتون؛ وكارين ستيفنسون، رئيسة شركة نت فورم، التي استمعت معها كثيراً بجمع المادة الأصلية التي تطوعت بها. أشكر يا كارين!

رابعاً، أدين بالشكر لكبار المديرين الذين ساعدوني في بحث دراسات الحالة الأصلية التي تشكل أساس هذا الكتاب. وأوجه الشكر بصفة خاصة إلى بيتر ألدريدج، الرئيس التنفيذي لشركة إتش إس بي سي رايل (المملكة المتحدة)؛ وجوليان

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

بيرزينسكي، المدير العام لشركة جادج أند دولف؛ وسارة دان، نائب الرئيس الأوروبي لشئون الموارد البشرية في تومسون فاينانشال (التي أصبحت الآن جزءاً من رويترز)؛ وإتش جين إيواموتو، الرئيس التنفيذي لشركة دياجيو مويت هينيسي جابان؛ وجيرالد ماهيندا، المدير الإداري لشركة إيست أفريكان برواريز؛ وكلاوس دي ميتورب، المدير الإداري لشئون اتصالات الموارد البشرية والجودة في ديوتشي بنك؛ وجون ريد-دوديك، الرئيس الدولي لشئون أقسام الموارد البشرية في رويترز؛ وجون رودز، الرئيس التنفيذي لشركة لوكسفر جاس سيليندرز؛ وديفيد روبلين، رئيس البحث والتطوير الإكلينيكي في فايزر؛ ومارجريت سافيچ، مدير السياسة الاستراتيجية للموارد البشرية في بريتيش تليكوم؛ وبل سايمون، نائب الرئيس لمنتجات الصحة والرفاهية في وول مارت. وعلى جانب التحرير، أوجه الشكر إلى ستيفن برو، ورون إيملر، وبينني ويليامز. وأخيراً أحب أن أشكر شريكتي سوزي لتحملها لي طوال عطلات أسبوعية طويلة كنت فيها مقيداً طوال الوقت إلى جهاز الكمبيوتر، ولمنحي الدعم اللازم.

ميشيل سايريت

سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧

الفصل الأول

الخلفية

لا قيمة للرؤية دون التنفيذ.

مارك هيرد، الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت-باكارد

(١) تحديد المشكلة: لا قيمة للرؤية دون التنفيذ

مارك هيرد، الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت-باكارد، الشركة العملاقة في تكنولوجيا المعلومات؛ يعد بطلاً غريباً ومختلفاً في عالم الأعمال، فأسلوبه الأنيق الوقور المتزمت وربطات عنقه المعقودة بعناية، وقصة شعره القصير الذي تعرف كل خصلة منه موضعها بدقة، وحياته المهنية التي اعتمدت على الارتقاء في السلم الوظيفي درجة وراء درجة مع شركة ناشونال كاش ريجستر قبل الانضمام لشركة هيوليت-باكارد؛ جميعها أشياء تجعله أبعد ما يكون عن الصورة المعهودة لرجال الأعمال العصريين باعتبارهم أشخاصاً مستهترين غير مبالين.

كذلك فإن ما فعله لإنعاش نجاح الشركة الأسطورية في وادي السليكون لا يعد بزوغاً لأفكار أو مفاهيم جديدة. لقد خفض النفقات (واستغنى عن ١٠ بالمائة من قوة العمل)، وركز استراتيجية الشركة على بعض المجالات الأساسية، وفصل أقسام المنتجات بعضها عن بعض. كما عين أيضاً مديرين كباراً من خارج الشركة التي تشتهر بالعزلة والانحياز إلى موظفيها. وكل هذه الأمور تصنف ضمن الإجراءات الروتينية التي نادراً ما تتصدر عناوين الصحف.

وفقاً لهيرد، هكذا ينبغي أن تكون الأمور. فهو يرى أن الإدارة اليومية المتمسكة بالمبادئ الرئيسية، التي تقوم بالأمور الأساسية بالصورة الصحيحة؛ هي ما تحتاجه

معظم الشركات. وحسب ما صرح به لصحيفة «ذي إيكونوميست»¹:

لا قيمة للرؤية دون التنفيذ. متى سألني أي شخص عن الرؤية، أشعر بعصبية شديدة. فلا بد أن تكون قادرًا على ربط الرؤية بالاستراتيجية؛ لا بد أن تكون المسئولية مصاحبة للأعمال.

تعد عبارة: «لا قيمة للرؤية دون التنفيذ» أفضل تلخيص لمضمون هذا الكتاب. إن المعنى الضمني الذي يوصله عدد لا يحصى من العروض التقديمية وكتب الأعمال هو أن وضع الاستراتيجية وتنفيذها يمثلان لغزًا لا يستطيع حله إلا خبراء عالم الأعمال، والمستشارون أصحاب الأجور الباهظة، والحاصلون على ماجستير إدارة الأعمال من أفضل وأرقى كليات الأعمال.

هذا هراء. إن تحديد اتجاه صحيح للعمل ليس أمرًا سحريًا، ولا هو يتطلب حاصل ذكاء يعادل ذكاء أينشتاين. إنها عملية صعبة ومرهقة أحيانًا لا يمكن فهمها حقًا إلا في سياق ما كان رئيس تنفيذي معين أو أحد كبار المديرين يحاول تحقيقه في وقت تلك العملية.

تتسم استراتيجيات العمل الفعالة بجودة عادية وليست استثنائية، وعادة تتكون من أفكار معروفة من قبل. والأمر المهم حقًا هو التأكد من أن تلك الأفكار هي الأفكار المناسبة للمؤسسة، والأكثر أهمية من ذلك هو جعل باقي أفراد المؤسسة يوافقونك الرأي.

(٢) نظرة إلى الماضي: بريتيش أيروايز

هل هذا شيء جديد؟ كلا. إنها الحالة التي حدثت منذ ٢٥ عامًا مضت مع واحد من أكثر التحولات إثارة في عالم الشركات في ثمانينيات القرن العشرين؛ حالة بريتيش أيروايز. لم تكن رؤية سير جون كينج (الذي أصبح فيما بعد لورد كينج أوف وارتنابي) لشركة بريتيش أيروايز عندما تم تنصيبه رئيسًا للشركة عام ١٩٨١ — ومضمونها هو «أن تكون أفضل شركة طيران في العالم» — رؤيةً تتطلب بصيرة ليوناردو دا فينشي وعبقريته. وكانت الوسيلة التي اقترحها كينج لكي تحقق الشركة غايتها — وهي الاهتمام بالعملاء أولاً — بديهية واضحة تمامًا فأني طالب في أي كلية إدارة أعمال من الدرجة الثانية كان يمكنه اقتراحها.

كانت البراعة، من وجهة نظر كينج، تكمن في إقناع مديري وموظفي بريتيش أيروايز بأنه يعني ما يقوله حقًا. وكانت لدى كينج بؤرة تغيير واحدة يستطيع استغلالها لمصلحته؛ وهي عملية الخصخصة الوشيكة لشركة بريتيش أيروايز تحت إشراف حكومة جديدة لحزب المحافظين. فتح له هذا نافذة فرصة سانحة. لقد أوجد دافعًا خارجيًا واضحًا للجميع، واستغل هو هذا الدافع لفرض تغييرات إصلاحية مهمة عديدة كان سيصعب تحقيقها في ظل ظروف مختلفة.

خُفِضت النفقات بشدة بين عامي ١٩٨١ و١٩٨٣، وأعطت الخسائر المالية الضخمة في عام ١٩٨٠ تصريحًا لكينج بالتخلص من ٥٠ مديرًا من كبار مديري شركة الطيران البالغ عددهم ١٥٠ مديرًا، وهو ما أرسل إلى الجميع إشارة واضحة وقوية على أن الأمور يجب أن تتغير.

فصل الموظفين وتخفيض الميزانيات دائمًا هو الجزء السهل من العملية. ولكن كينج استخدم أيضًا رسالة شركة بريتيش أيروايز المتعلقة بالهدف الاستراتيجي — الاهتمام بالعملاء أولاً — بؤرةً لحملة خدمة العملاء في جميع أنحاء الشركة، وهي الحملة التي قادتها فرق مشروعات كانت تلعب دور العوامل المحفزة للتغيير.

تبع هذا في عام ١٩٨٥ دافع تسويقي جديد، بدأ بمبادرات لتجديد صورة الشركة، وفي ذلك زى موحد جديد للموظفين، وحملة إعلانية جديدة. وكان توقيت اتخاذ هذا القرار في غاية الأهمية. لقد انتظر كينج إلى أن بدأ التطور الداخلي يحقق النتائج المرجوة منه قبل أن يبدأ في الإعلان عن مزاعم كان يمكن لولا ذلك أن يتضح زيفها حالما يقارن العملاء بين الصورة التي يرونها في الإعلانات والتجارب الحقيقية التي يعيشونها على أرض الواقع.

ويعد عدم دوام الثورة التي بدأها كينج في شركة بريتيش أيروايز في الثمانينيات من القرن العشرين لفترة طويلة، وسوء موقفها التنافسي وعلاقاتها العامة مرة أخرى وقت كتابة هذه السطور؛ مثالًا جيدًا على مدى صعوبة جعل الاستراتيجية الجيدة تبقى وتستمر.

(٣) نظرة إلى الماضي: جنرال إلكتريك

في الوقت نفسه في الولايات المتحدة، كان جاك ويلش، الرئيس التنفيذي الذي أصبح الآن أسطوريًا لشركة جنرال إلكتريك، يقوم بتحويل مسار الشركة الضخمة

متعددة الأنشطة، عن طريق مبادئ بسيطة مشابهة لتلك التي طبقها كينج في بريتيش أيروايز. تبنى ويلش رؤية مفادها أنه إذا لم يكن المشروع هو صاحب المرتبة الأولى أو الثانية في السوق الخاصة به، فيجب إغلاقه، أو بيعه، أو إصلاحه ودعمه. يجب التأكيد على قيم الملكية، والعمل الجماعي، والمغامرة في كل ما تقوم به الشركة، ويجب الاعتماد على الممارسات الجيدة ونشرها أينما وجدت، وإزالة جميع الحواجز الداخلية التي تقف أمام العمل والتواصل. يجب أن تصبح الشركة مؤسسة «لا تحدها حدود»، تقوم بنقل الموارد والخبرات إلى المواقع الأكثر احتياجًا إليها.

بهذه الفلسفة، استطاع ويلش على مدار عشر سنوات تغيير شركة تتضاءل حصتها في السوق في جميع القطاعات التي كانت تنافس فيها إلى مؤسسة عملاقة تحتل المركز الأول في قائمة مجلة فوربز لأفضل ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة طوال السنوات الأولى من التسعينيات.

(٤) نظرة إلى الحاضر: دومين شاندون

وضع كينج وويلش نموذجًا لتنفيذ استراتيجيات العمل أصبح بمنزلة الكتاب المقدس لعالم الأعمال، وما زال هذا النموذج يقرر الإجراءات والأفعال التي يتخذها الرؤساء التنفيذيون للشركات حتى اليوم. وليس هناك اختلاف كبير بين الاستراتيجية التي تبناها هيرد في هيوليت-باكارد وتلك التي تبنتها جنرال إلكتريك منذ ٢٠ عامًا. وتعتمد تلك الاستراتيجية على:

- تخفيض التكاليف والنفقات غير الضرورية؛
- إزالة الحواجز الداخلية؛
- تركيز جميع الموارد على الهدف الاستراتيجي الرئيسي؛
- تحفيز وتمكين قوة العمل من تحقيق هذا الهدف؛
- تعزيز وتحسين الأداء نتيجة لذلك.

إلا أن هذه الاستراتيجية لا تفلح دائمًا في معظم الشركات. فالمشكلات التي واجهها فريدريك كومينال عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة دومين شاندون في أواخر عام ٢٠٠١ مماثلة للمشكلات التي يواجهها مدير يرغب في إنجاز العمل ولكنه لا يستطيع.

تلك الشركة التي يقع مقرها في كاليفورنيا - مملوكة لشركة مويت هينييسي، وهي شركة المشروبات في مجموعة «لويس فويتون مويت هينييسي» (إل في إم إتش) للمأكولات والمشروبات الفاخرة. وكما هي الحال مع معظم شركات الشامبانيا، كانت دومين شاندون تتمتع بإقبال شديد على منتجاتها في مطلع الألفية الثالثة. ولكن هذا الإقبال، الذي كان قد بدأ في الانخفاض بالفعل، انهار تمامًا في أعقاب الهجمات الإرهابية على نيويورك وواشنطن في الحادي عشر من سبتمبر/أيلول ٢٠٠١. وجد كومينال شركته غير مستعدة للتكيف مع الواقع الجديد للسوق الأمريكية. كانت التكاليف مرتفعة، وأوجه العجز سائدة ومستشرية، والمعنويات منخفضة، ولا أحد في حالة مزاجية جيدة.

كان الحل الاستراتيجي لتغيير السوق، حسب ما قال كومينال، هو: «لعبة طفل خيالية». كان على دومين شاندون تحويل تركيزها في عملية التسويق بعيدًا عن البيع لحانات الخمر والمطاعم، نحو البيع من خلال المتاجر الكبيرة ومحلات الخمر.

أما إعادة تنظيم الشركة وتوجيه تركيزها نحو تلك الاستراتيجية فكان أمرًا مختلفًا. استطاع كومينال إنعاش وتنشيط فريق الإدارة العليا بالشركة باستخدام الاستراتيجية الجديدة بوصفها حافزًا، ولكن وضع الأهداف بالطريقة القديمة لم يكن يفلح على مستويات أخرى بالشركة.

كانت فرق مبيعات دومين شاندون مقتصرة على التسويق للمطاعم وحانات الخمر. واستغرق ابتكار طريقة تسويق بديلة نصف عام واستغرق تنفيذها عدة شهور إضافية. وكان غياب عملية تفويض فعالة يعني أن الكثير جدًا من القرارات يعود مرة أخرى إلى أعلى وصولًا إلى الإدارة العليا، بل إلى كومينال نفسه في كثير من الأحيان. ظلت المعنويات منخفضة والأداء متدهورًا.

وأخيرًا ظهر الحل (انظر الفصل الثالث). في هذه الأثناء، كان كومينال محبطًا وسدت أمامه السبل. يقول معقبًا: «كانت لدينا استراتيجية مناسبة، لكنها لم تكن متماسكة فحسب.»

(٥) نظرة إلى الحاضر: الأمثلة الواردة في هذا الكتاب

تعكس خبرات كومينال قصص مؤسسات أخرى نُوقشت في هذا الكتاب (انظر الجدول ١-١). جميع تلك الشركات لديها رؤى متشابهة ومتسقة إلى حد بعيد،

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

جدول ١-١: الرؤية والاستراتيجيات.

الشركة/ المؤسسة	الرؤية/ الرسالة	الاستراتيجية
بريتيش أيروايز	أن تكون أفضل شركة طيران في العالم.	حافز التسويق هو وضع العميل أولاً، يدعمه التدريب الداخلي والتواصل بين الموظفين وتنقيح وتهذيب صورة الشركة.
جنرال إلكتريك	أن تكون الأولى أو الثانية في جميع أسواقها المختارة.	إذا لم يكن المشروع هو صاحب المرتبة الأولى أو الثانية في السوق الخاصة به، فيجب إغلاقه، أو بيعه، أو إصلاحه ودعمه. يجب التأكيد على قيم الملكية، والعمل الجماعي، والمغامرة في كل ما تقوم به الشركة، ويجب الاعتماد على الممارسات الجيدة ومشاركتها. وكذلك يجب إزالة جميع الحواجز الداخلية التي تقف أمام العمل والتواصل. يجب أن تصبح الشركة مؤسسة «لا تحدها حدود»، تقوم بنقل الموارد والخبرات إلى المواقع الأكثر احتياجاً إليها.
دياجيو (آسيا)	أن تكون أسرع الشركات وأكثرها جرأة ومخاطرة في آسيا الكبرى بحلول عام ٢٠١٠.	التأكيد على فهم المنافسة، ودعم ذلك ببرامج تدريب داخلية وبرامج لقيادة المهام تعقد مع طاقم الموظفين والموردين (انظر الفصل الثالث).
إيست أفريكان برواريز	أن تصبح شركة صناعة الخمر الأولى في شرق أفريقيا من حيث السوق والقطاع بحلول عام ٢٠١٠.	التأكيد على الابتكار والتفكير المبدع غير المقيد، ودعم ذلك بقيادة المهام (انظر الفصل الثالث) ومعايير أداء وُضعت بعناية (انظر الفصل التاسع).
إتش إس بي سي رايل (الملكة المتحدة) (شركة إيجارات)	تحقيق استفادة أكبر كفاءة من الخبرة ورأس المال – والسعي الدءوب لتحسين العوائد على الأسهم – عن طريق تقديم نطاق أوسع من المنتجات والخدمات.	التأكيد على استخدام الموارد المالية بكفاءة، وإدارة علاقات العملاء، والتميز في التشغيل والتعلم، ودعم كل ذلك بأهداف نظامية مشتركة مثل «تطوير مؤسسة سريعة الاستجابة خفيفة الحركة» (انظر الفصل السادس).

الشركة/ المؤسسة	الرؤية/ الرسالة	الاستراتيجية
جارج أند دولف	التحول من الحفاظ على مركز الشركة بوصفها شركة توزيع المشروبات الرائدة في ولاية إلينوي نحو الفوز بالمركز الأول بين شركات توزيع المشروبات في الولايات المتحدة كلها.	تحقيق تغير واضح في أداء الشركة في الولايات المتحدة عن طريق التحول إلى شركة قيمتها «مليار دولار أمريكي» و«الفوز في حرب الظهور» (وهو هدف مرتبط بحاجة الشركة إلى تمييز نفسها عن منافسيها؛ انظر الفصل السادس).
لوكسفر جاس سيليندرز	تحويل قاعدة الأرباح من الإنتاج بكميات كبيرة بهامش ربح قليل إلى إنتاج منتجات تركز على احتياجات العملاء ذات قيمة مضافة.	تطوير «أفكار» وظيفية تغطي التركيز على العملاء، والإبداع، والتعلم والنمو، وتوجهها السوق وتتسم بالتميز التشغيلي. وعند كل عملية مراجعة استراتيجية، يقوم كبار المديرين المعيّنين للإشراف على غرس هذه الأفكار في جميع عمليات الشركة بالإفادة عن التقدم الذي تحقق باستخدام مجموعة من المعايير المتخصصة المصممة لهذه المهمة (انظر الفصل الثالث).
دياجيو موييت هينييسي جابان	أن تصبح أفضل صانع علامات تجارية للمشروبات في آسيا.	استخدام أسلوب قيادة المهام، مدعومًا بالتوجيه بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لغرس الرسالة التي تقول «نحن صانعو علامات تجارية» في عقول جميع أفراد قوة العمل (انظر الفصل الرابع).
رويترز	القيام بـ«قفزة هائلة للأمام» فيما يتعلق بالأرباح الضخمة واستقلال المؤسسة.	برنامج تغيير للإدارة مدته أربع سنوات يسمى «التقدم السريع»، يؤكد على أربع «قيم» هي: «السرعة» (العمل بحماس، وعجلة، ونظام، وتركيز)؛ المسؤولية؛ التوجه للخدمة؛ والتحلي بروح الفريق (انظر الفصل الرابع)؛ بالإضافة إلى برنامج متابعة يسمى «إضافة إلى الأساسيات» يركز على الحاجة إلى تنمية مصادر جديدة للإيرادات (انظر الفصل الثامن).

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

الشركة/المؤسسة	الرؤية/الرسالة	الاستراتيجية
رويال ناشونال أورثوبيديك هوسبيتال	بدء برنامج مبتكر إكلينيكيًا يدعم عملية ترميم بقيمة ٢٠ مليون جنيه إسترليني لحرم المستشفى الرئيسي.	إنشاء أدوار إبداعية للفريق يدعم بعضها بعضًا تربط مهام المستشارين الطبيين المتخصصين والمديرين الأوصياء على المستشفى (انظر الفصل التاسع).
تومسون فاينانشال الاندماج مع (رويتز)	الهيمنة على مجال عملها المختار من خلال تمييز نفسها بفعالية عن المنافسين.	تطوير منتجات جديدة مثل الأداة التكنولوجية المعروفة باسم «تومسون وان»، التي تمكن عملاءها من تخصيص واستخدام النطاق الواسع من البيانات المالية، والمعلومات التحليلية، والأبحاث، والعمليات الحسابية والأخبار المتوفرة من خلال قاعدة بياناتها. ودعم مثل هذا النوع من المنتجات يتطلب تميزًا تشغيليًا وثقافة خاصة بجودة الأداء تسود بين العاملين على جميع المستويات (انظر الفصل السادس).

تلك الرؤى هي أن:

- تكون الأولى (أو إحدى الرواد) في أسواقها المختارة.
 - تحقق عائدًا كبيرًا على رأس المال؛ إما من خلال النمو الطبيعي وإما من خلال عمليات الاستحواذ و/أو تخفيض النفقات أو استغلال الموارد المتاحة بكفاءة أكبر.
 - تكون مبدعة ومبتكرة في تطوير منتجاتها، وتصميم وتقديم خدماتها، وممارسات عملها.
 - تكون أخلاقية، ومهتمة بالمجتمع، ومسئولة تجاه البيئة أثناء ممارسة أعمالها.
- إلا أن الاستراتيجيات التي تبنتها هذه الشركات لتحقيق تلك الرؤى البسيطة — وهي عادة مزيج من الاستراتيجيات التي أيدتها ورعتها في الثمانينيات من القرن العشرين شركات مثل بريتيش أيروايز وجنرال إلكتريك — اتضح أنه من الصعب تنفيذها، ومن الأصعب دعمها والحفاظ عليها وقتًا طويلاً.
- لماذا؟ أفضل مصطلح عام يصف العائق أمام الاستراتيجيات هو مصطلح عسكري اسمه: الاحتكاك.

الفصل الثاني

الاحتكاك

ليست هناك خطة تظل صامدة بعد أول دقيقتين من المعركة.

هيلموت فون مولتك، رئيس أركان
الجيش الألماني (١٨٥٨-١٨٨٨)

(١) جنرال إلكتريك: تحويل الشعارات إلى ترانيم في المجر في حقبة التسعينيات

حقق مفهوم جاك ويلش عن الشركة التي «لا تحدها حدود» نجاحًا كبيرًا عندما أدخله في عمليات جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة في ثمانينيات القرن العشرين، ولكن اتضح بعد عقد من الزمان أنه من الصعب صعوبة محبطة تصديره إلى أماكن أخرى. كانت الثقافات المحلية والتقاليد الاقتصادية تعترض الطريق على جميع المستويات. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الآلام التي عانتها جنرال إلكتريك في بداية محاولتها تطبيق فلسفتها في الشركة المجرية التابعة لها، تانجسرام، في أعقاب انهيار الشيوعية بين عامي ١٩٨٩ و١٩٩١. كانت هناك صراعات متوقعة مع النقابات التجارية المحلية حول عدد العمال الذين أرادت جنرال إلكتريك تسريحهم، وهو نصف عدد العاملين، وربما كانت النقابات الأمريكية والبريطانية في التسعينيات معتادة على خطط «تخفيض» حجم القوة العاملة، ولكن النقابات المجرية رأت في هذا خيانة عظمى للوعود التي تلقفتها عندما اشترت جنرال إلكتريك حصة أسهم تمنحها حق إدارة الشركة. وقد قال رئيس النقابة التجارية المستقلة لشركة تانجسرام:

عندما استحوذت جنرال إلكتريك على حصة الأغلبية في الشركة عام ١٩٩٠،
لاقى هذا الأمر ترحيبًا من جنرال إلكتريك نفسها ومن الحكومة المجرية،

باعتباره مثالاً رائعاً على إمكانية جلب الرخاء الرأسمالي إلى أوروبا الوسطى في حقبة ما بعد الشيوعية. ولكن في الوقت الذي تولت فيه جنرال إلكتريك ملكية الشركة بالكامل عام ١٩٩٣، تلاشى قدر كبير من التآلق والبريق في أعقاب تخفيض العمالة. ومن ثم شعر عمال تانجسرام بأن الإدارة الأمريكية للشركة خانتهم.

تعهد كبار المديرين الأمريكيين في بداية الصفقة بأكثر مما يمكنهم الوفاء به، وفشلوا في التعامل مع التوقعات بنجاح. وكانت النتيجة هي علاقات صناعية سيئة ومتضاربة ألقّت بظلالها على عمليات الإصلاح المبكرة الضرورية التي أجرتها الشركة على عملياتها التشغيلية. إلا أن التأثير السلبي لسوء التقدير الأولي هذا لم يستمر طويلاً، إذ نهضت الشركة مرة أخرى بحيوية ونشاط في وقت لاحق من نفس العقد. التعديلات الثقافية التي اضطر باقي العمال إلى إجرائها في أعقاب تطبيق سياسات ويلش المتعلقة بالعمل بخفة ونشاط و«بلا حدود» في الشركة — كانت أكثر دقة وعمقاً ورسوخاً. يقر بذلك مدير المشاريع تيبور فروكسان، الذي كان شاهداً على تقليص طبقات الإدارة في تانجسرام من إحدى عشرة طبقة إلى ثلاث طبقات فقط في عدد شهور مساوٍ لعدد الطبقات التي تم التخلص منها، بمعنى أنه تخلص في كل شهر من إحدى طبقات الإدارة¹:

لقد تغير عالمنا تماماً، واضطر الأشخاص الذين اعتادوا على هيكل هرمي متسلسل يصدر فيه الرئيس أوامره إلى التكيف في وقت قصير للغاية مع فكرة أن القرارات تتخذها فرق العمل وليس الأفراد.

نشأت مشكلات أخرى مباشرة عن الإرث الأيديولوجي للحقبة الشيوعية، ففي ظل النظام الاشتراكي، يركز الجميع فقط على تحقيق أهداف الإنتاج الموضوعية (أو يتلاعب بالنتائج لجعلها تبدو وكأن الأهداف تحققت). لم يكن هناك نظام إداري ذكي يهدف إلى تقديم ما يريده العملاء عندما يريدونه (أو يحتاجونه)، وكانت النتيجة أنه مع احترام مديري جنرال إلكتريك «لتوجيهات ويلش» — مثل قوله بحاجة المديرين إلى «إطلاق طوفان من الأفكار» وتحرير «ثقافة الفوز» من عقالها — باعتبارها معتقدات راسخة؛ فقد بدت هذه التوجيهات للعمال البسطاء مشابهة شبهًا مربكًا للدعاية التي كان النظام القديم يروجها عن العمل بمزيد من

الجهد وتحسين الكفاءة، ولم يروا فيها إلا وسيلة أخرى لزيادة المسؤولية وعبء العمل الفردي مقابل مكافأة إضافية ضئيلة.

(٢) فايزر: التعامل مع الصراع

يمكن فهم الانزعاج الناتج عن الفجوة في الإدراك في ضوء الاختلافات الزمنية الاقتصادية والاجتماعية بين جنرال إلكتريك وشركة تانجسرام في بداية التسعينيات من القرن العشرين. ولكن هذه الاختلافات تظل مألوفة في شركات القرن الحادي والعشرين.

في العقد الأول من الألفية الجديدة، كان مقر البحث والتطوير العالمي لشركة فايزر في ساندويتش بالملكة المتحدة يعاني مما أقر كبار المديرين التنفيذيين بالشركة بأنه ثقافة تشاؤم عميق. كانت مشاريع تساوي قيمتها في تقدير الشركة ملايين الدولارات يومياً تتأخر شهوياً عديدة، وكانت الديناميكيات المساعدة التي تدعم جهد فرق العمل — بحسب تعبير ديفيد روبلين، نائب رئيس قسم البحث والتطوير العالمي في فايزر — «متنافرة ورجعية».

كان جوهر المشكلة يكمن في الانفصال بين أهداف وأنشطة العلماء وبين الطاقم الفني الذي يعمل على مشاريع البحث الإكلينيكية العديدة في ساندويتش، والذي يمثل الإدارة العليا التي يعمل العلماء تحت رئاستها ووظائف الدعم التي يلجئون إليها من أجل الحصول على الموارد اللازمة لإدارة عملهم.

لم تكن المشكلة مشكلة هيكل أو إجراء تشغيلي. فشركة فايزر تدير هيكلًا وظيفيًا متشابكًا يتناسب تناسبًا جيدًا مع إدارة ودعم المشاريع البحثية طويلة الأجل، ونجاح الشركة في تطوير أدوية جديدة واضح للعيان، والشركة فخورة أيضًا فخرًا مبررًا ومفهومًا بمجموعة الإجراءات التشغيلية القياسية الخاصة بها، التي تطورت عبر عقود من الزمن لتسهيل ودعم العمل البحثي المعقد متعدد الاختصاصات.

كانت الصعوبة — من وجهة نظر العديد من العلماء والفنيين — تكمن في أن النظام يطبق بصرامة زائدة عن الحد المعقول. كانت إحدى الشكاوى الشائعة — على سبيل المثال — هي أنه متى ظهر إجراء تشغيل جديد، يُسحب طاقم الفنيين أو طاقم الأبحاث بعيدًا عن عملهم الحالي ليخضعوا لبرنامج تعريف وتدريب على هذا الإجراء، حتى إذا لم يكن الإجراء ذا صلة مباشرة بالمشروع الذي يعملون عليه. ورغم ذلك عندما يحتاج نفس الطاقم إلى موارد إضافية لحل مشكلات عاجلة

ومباشرة خاصة بالمشروع كاعتمادات مالية لحضور اجتماع مهم في دولة أخرى مثلاً — كان النظام أحياناً يرفض إمدادهم بما يحتاجون إليه. وكما قال أحد الأشخاص هناك:

كان النظر إلى احتياجاتنا بعين الاعتبار أمرًا خاضعًا للإمدادات المتوفرة وليس للطلب. وكنا ننظر للشركة الأم على أنها تعيق عملنا، ولا تسهله. وفي بعض المعسكرات ظهر التفكير بعقلية «نحن» و«هم» التقليدية. وأدى الاعتقاد أن الشركة لن تستجيب لمطالباتنا المشروعة بتوفير المزيد من الدعم والموارد من أجل إنهاء العمل، أو توفير وقت شديد القيمة؛ إلى يأس البعض حتى من محاولة طلب ما يحتاجون إليه.

(٣) الاحتكاك: الأصل العسكري

لم تكن الصعوبات التشغيلية التي واجهتها جنرال إلكتريك منذ أكثر من عقد من الزمن، والتي واجهتها فايزر في وقت أقرب — ذات علاقة بمفهوم الأعمال الذي كانت أي من الشركتين تؤيده أو بالاستراتيجيات الفورية التي كانت تتبناها. بل كانت تلك الصعوبات ذات علاقة أكبر بالتشوش الذي يعاني منه كبار المديرين إذا لم يسيطروا على كيفية تفسير أو تنفيذ الاستراتيجية عبر درجتين أو ثلاث درجات أسفل السلم الوظيفي في المؤسسة، وأفضل ما يوصف به هذا التشوش هو «الاحتكاك».

الاحتكاك مصطلح عسكري استخدمته لأول مرة فئة من ضباط الأركان في القرن التاسع عشر ظهرت بعد حروب نابليون. ويصف هذا المصطلح الخطأ الذي يقع حالما تصطدم استراتيجية محكمة تتطلب التنسيق والتعاون بين مجموعة كبيرة من الوحدات المختلفة بواقع العمليات على أرض المعركة. تخرج الاستراتيجية — في تلك اللحظة وما بعدها — عن الخط المرسوم لها؛ لعدد من الأسباب المختلفة:

- لا تصل الأوامر الصادرة من مركز القيادة أبدًا إلى وجهتها: تضيع الرسالة أو يتعرض الرسول للقتل. على سبيل المثال: خلال الحرب الأهلية الأمريكية عثر جنود العدو على خطة أعدتها الولايات الكونفدرالية الأمريكية لغزو ولاية بنسلفانيا ملفوفة حول ثلاث لفافات تبغ في معسكر أخلي على عجل.

- يكتشف العدو الأوامر أو يحل شفرتها. على سبيل المثال: تحقق النصر في معركة ميدواي وغيرها من المعارك التي انتصر فيها الحلفاء في الحرب العالمية الثانية بسبب حل الشفرات التي استخدمها العدو.
- عدم وضوح الأوامر أو إساءة تفسيرها. على سبيل المثال: تأمل ما حدث لفرقة لايت بريجيد في معركة بالاكلانفا عندما أساء القائد تفسير أمر عسكري صيغ صياغة سيئة يطالب بحركة تطويق، وظن أنه أمر بمواجهة مباشرة لم يكن هناك طائل من ورائه.
- الظروف المتغيرة أو المدركة بطريقة خاطئة على الأرض تجعل من غير الممكن تنفيذ الأوامر الصادرة. على سبيل المثال: معركة نهر السوم في فرنسا.
- افتقار القائد المحلي إلى الموارد اللازمة لتنفيذ الأوامر الصادرة إليه. مثال: معركة نهر السوم في فرنسا.
- عدم موافقة القائد المحلي على الأوامر واتخاذ قرارًا بعدم تنفيذها، كما فعل الأدميرال نيلسون في واقعة شهيرة عندما عصى متعمداً أوامر قائده الأعلى بإنهاء الاشتباك مع العدو في معركة كوبنهاجن عن طريق «غض الطرف» عن الظروف التي دفعت لإصدار هذه الأوامر.
- رفض القوات طاعة الأوامر أو التمرد، كما حدث في الجيشين الفرنسي والروسي عام ١٩١٧.
- اعتماد الاستراتيجية على افتراض خاطئ. على سبيل المثال: كان غزو القوات الأمريكية والبريطانية للعراق عام ٢٠٠٣ قائمًا على افتراض أن العراقيين سيرحبون بالحررين ولن يعودوا للعداوة الطائفية القديمة — التي كانت خادمة — بين الأقلية السنية والأغلبية الشيعية.

(٤) الاحتكاك في عالم الأعمال

- معظم هذه الظروف العسكرية تعكس حقائق عالم الأعمال. وعند ترجمة هذه الحقائق بقدر من الحرية، فإنها تشتمل على ما يلي:
- الجمهور المستهدف من الاستراتيجية ليس ساكنًا. على سبيل المثال: معدل دوران العمالة في شركة كبرى يمكن أن يساوي عدد السكان العاملين في مدينة صغيرة أثناء برنامج تغيير مدته خمس سنوات.

التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل

- المعايير تتغير. فالمناورات السياسية (الكبيرة والصغيرة)، والأنا، والشخصيات، والنوايا التي يساء فهمها، والصراعات على السلطة والموارد، والتفكير حسب مصالح الأقسام المختلفة (الذي يسمى أحياناً «تفكير الصومعة»)، والظروف التنظيمية المتغيرة – جميعها تتحد لتغيير الأولويات ودفع الاستراتيجية نحو طرق مسدودة.
- انتشار ضعف المحاسبة التشغيلية. إما أن الأهداف لا تعكس رسالة المؤسسة أو أن الأفراد لا يخضعون للمحاسبة على تلك الأهداف.
- عدم اكتمال المعلومات الضرورية. المعلومات غير متاحة أو غير واضحة أو تُعالج وتُفسر بطرق مختلفة حسب اختلاف الأشخاص.
- الإدارة الوسطى تعقد الأمور. كلما كان الأفراد على قدر أعلى من التعلم والمعرفة، زادت احتمالات أن تزداد المشكلة سوءاً بسبب قدرتهم على تبرير ردود أفعالهم تبريراً منطقيًا.

ترسم الأبحاث صورة أكثر تفصيلاً للخطأ الذي يقع. أظهرت دراسة أجرتها وحدة معلومات صحيفة ذي إيكونوميست (إيكونوميست إنتلجينس يونيت) عام ٢٠٠٣ بالتعاون مع مؤسسة ماراكون أسوشيتس، وهي مؤسسة استشارية دولية متخصصة في الاستراتيجية، أن الشركات في المتوسط تقدم ٦٣٪ فقط من الأداء المالي المحتمل الذي تبشر به استراتيجياتها.²

والشيء الأسوأ الذي اكتشفته الدراسة هو أن أسباب هذه الفجوة بين الاستراتيجية والأداء واضحة ومعروفة تمامًا للإدارات العليا للشركات. وكما يقول مايكل ماراكون، الشريك الإداري في مؤسسة ماراكون:

يختار القادة أدوات غير مناسبة في محاولاتهم لتحسين الأداء؛ إذ يطالبون بتنفيذ أفضل في الوقت الذي يحتاجون فيه في الواقع إلى استراتيجية أفضل، أو يفضلون تغيير اتجاه الشركة في الوقت الذي يجب عليهم فيه أن يركزوا اهتمام الشركة على التنفيذ. وتكون النتيجة إهدار الطاقة، وضياع الوقت، واستمرار سوء الأداء.

في إحدى الشركات التي دُرست (ولم يذكر اسمها)، قضى فريق القيادة في إحدى الشركات الكبرى شهورًا في وضع استراتيجية جديدة للفرع الأوروبي للشركة. فعلى

مدار نصف العقد السابق، دخل ستة منافسين جدد السوق، وكل منهم يستخدم أحدث تكنولوجيا في التصنيع منخفض التكلفة، ويقلل أسعار منتجاته لكسب حصة في السوق. تدهور أداء الفرع الأوروبي — الذي كان في وقت من الأوقات أفضل فروع الشركة — إلى حد أن فكرت الإدارة العليا جدياً في بيعه.

من أجل تحسين الأمور، أوصى فريق إدارة الفرع الأوروبي بتنفيذ «استراتيجية حلول» جديدة جريئة تستفيد من وضع الشركة الحالي في دعم النمو في خدمة ما بعد البيع وتمويل المعدات. كانت التنبؤات المالية مثيرة؛ فالاستراتيجية تبشر باستعادة الشركة ريادتها في المجال من حيث الإيرادات والنمو. وسرعان ما أقرت الإدارة العليا الخطة بإعجاب، ووافقت على تزويد الوحدة الأوروبية بكل الموارد التي تحتاج إليها لجعل هذا التحول الإيجابي في الأداء حقيقة واقعة.

لم تحقق الاستراتيجية النجاح المأمول. وبحلول بداية عام ٢٠٠٥ لم يكن أداء الوحدة قد اقترب حتى مما توقعه فريقها الإداري. ظلت الإيرادات — مع أنها تحسنت عن ذي قبل — أقل بكثير من تكلفة رأس المال للشركة. لم تتحقق العائدات والأرباح التي توقع المديرون تحقيقها من وراء الخدمات والتمويل، وظلت تكاليف الشركة أعلى بكثير من التكاليف التي يتكبدتها المنافسون الرئيسيون. في ختام عملية مراجعة الاستراتيجية التي نتجت عن ذلك، أصرت المدير العام للوحدة على أن المسار كان صحيحاً، وقالت:

المشكلة كلها في التنفيذ، فالاستراتيجية التي نسعى لتنفيذها هي الاستراتيجية الصحيحة. إننا لا نحقق الأرقام المطلوبة فحسب، وكل ما علينا فعله هو العمل بمزيد من الجهد ومزيد من الذكاء.

لم يكن رئيسها، الرئيس التنفيذي للشركة الأم، واثقاً تماماً مما تقول، وغادر الاجتماع غير مقتنع بأن الفرع الأوروبي سيحقق في وقت من الأوقات الأداء الذي توقعه مديره.

(٥) الاستراتيجية: سبب النجاح أو الفشل

يعد البحث الذي أجراه جوزيف باور وكلاارك جيلبرت — المنشور في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في فبراير/شباط ٢٠٠٧ — مرحلة جديدة في طريق تحديد مدى مسئولية تنفيذ الاستراتيجية — في مقابل وضع الاستراتيجية — عن نجاحها.³

ما وجداه في دراسة تلو أخرى هو أن كيفية أداء العمل في الحقيقة لا تمت بصلة إلى الاستراتيجيات التي تُوضع في المقار الرئيسية للشركات. تُوضع الاستراتيجيات بالأحرى، خطوة بخطوة، عندما يخصص المديرون في جميع مستويات الشركة — سواء أكانت شركة صغيرة أو مؤسسة متعددة الجنسيات — الموارد للسياسات، والبرامج، والأفراد، والمرافق. ويرى صاحبها الدراسة أنه بسبب هذا ربما يجب على كبار المديرين تقليل التركيز على التفكير من خلال الاستراتيجية الرسمية للشركة، وزيادة التركيز على العمليات التي تستخدمها الشركة في توزيع الموارد.

يفسر باور وجيلبرت النتائج التي توصلوا إليها بحكاية أخرى من أوروبا الشرقية في وقت انهيار سور برلين تقريباً، وهي حكاية لو هيوز الذي أصبح رئيس المجلس التنفيذي لشركة أوبل، الشركة الأوروبية التابعة لشركة جنرال موتورز، في أبريل/نيسان عام ١٩٨٩. وعندما انهار سور برلين بعد توليه رئاسة الشركة بسبعة أشهر، أعلنت شركة فولكس فاجن — رائدة صناعة السيارات الألمانية — عن صفقة مع مجلس إدارة السيارات في ألمانيا الشرقية لاستخدام قدرة البلاد على تصنيع السيارات وإنتاج سيارة ألمانية شرقية بحلول عام ١٩٩٤.

لو جرى العمل على توليد استجابة من جانب جنرال موتورز في المقر الرئيسي للشركة باستخدام عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التقليدية، لاستغرق الأمر سنة كاملة، خاصة في ظل عدم توفر بيانات ملموسة كافية عن السوق الألمانية الشرقية، وبقاء ألمانيا الشرقية دولة مستقلة ذات سيادة لها قوانينها وعملتها الخاصة ويحميها ٤٠٠٠٠٠ جندي سوفيتي. وبدلاً من ذلك، عمل هيوز بقوة ونشاط — بناءً على مبادئ الاستراتيجية الدولية لشركة جنرال موتورز، التي كانت تقضي بتصنيع السيارات في مصانع كبيرة في الدول التي تنخفض فيها الأجور — على ضمان موقع فوري لشركة أوبل في السوق الألمانية الشرقية دون انتظار موافقة المخططين في جنرال موتورز.

بناء على عرض مقدم من أحد أعضاء اتحاد أوبل لفريق الإدارة بأحد مصانع مجلس الإدارة، تفاوض هيوز بموجب السلطة المخولة له على حق بناء مصنع جديد في ألمانيا الشرقية. وبعد ذلك سمح لقائد المصنع المحلي بالإعلان عن الصفقة، وأقنع مستشار ألمانيا الغربية، هيلموت كول، بدعم المصنع الجديد مالياً، واعتمد على مواهب قادمة من أقسام تشغيل أخرى في جنرال موتورز لضمان أن المصنع سيكون على أحدث طراز. كانت جنرال موتورز الأوروبية والمقر الرئيسي للشركة على علم بمجريات الأمور، ولكن القرارات المحلية كانت توجه سلسلة متصلة من الالتزامات. وهكذا

كانت العمليات التي تسير ببطء في المقر الرئيسي للشركة تتولاها بفعالية إدارة محلية تقوم بما تعتقد أنه في مصلحة الشركة. وقد أصبح هيوز بعد ذلك رئيس المشاريع الدولية لشركة جنرال موتورز؛ وكانت تلك مكافأة مناسبة للمبادرة التي قام بها في أويل.

(٦) من الاحتكاك إلى التركيز

نتعلم من هذا أن القرارات اليومية التي يتخذها المديرون في طبقتين أو ثلاث طبقات تحت الإدارة العليا تبني — أو تهدم — استراتيجية الشركة. ومع ذلك، إذا كان كل فرد من أفراد طاقم العمل يعرف بوضوح ما يجب عليه تحقيقه في العمل، فمن الممكن منح الأفراد العاملين حرية اختيار كيفية القيام بالمهام المنوط بهم إنجازها. ولكن لكي يستفيد الجميع من هذه الحرية، يجب منحهم التركيز المناسب.

الفصل الثالث

التركيز

أهداف الشركات تكون غالبًا معقدة؛ ولكن لا بد من التعبير عنها ببساطة.

داميان ماكينني،

مؤسس ماكينني روجرز

(١) لوكسفر جاس سيليندرز: الانتقال إلى ما هو أبعد من التميز التشغيلي

في عام ٢٠٠٢ صادف جون رودز، المدير التنفيذي (الذي أصبح رئيسًا الآن) لشركة لوكسفر جاس سيليندرز، مشكلة مألوفة. كانت الشركة التي تصنع أسطوانات متخصصة تتراوح بين أجهزة تنفس رجال الإطفاء إلى معدات التنفس تحت الماء والمعدات الطبية — واحدة من اثنتي عشرة شركة اشترتها مجموعة لوكسفر جروب عام ١٩٩٦ من ألكان، بنىّة تحسين أدائها ثم إعادة بيعها وتحقيق ربح منها.

كان رودز قد قام بعمل ممتاز في زيادة ربحية الشركة وتوفير السيولة للشركة المالكة، فقد خفض رأس المال العامل، وقلل فترات الإنتاج، ورفع كفاءة عمليات التشغيل. وكانت عمليات إصلاح مشابهة في عدد من الشركات الأخرى التي كانت سابقًا تابعة لشركة ألكان قد مكنت لوكسفر من بيعها وتحقيق أرباح كبيرة.

إلا أن لوكسفر جاس سيليندرز ظلت ضمن مجموعة لوكسفر، وتساءل رودز: «ماذا بعد ذلك؟» وكما قال موضحًا:

كنا نركز بشدة على الإنتاج، ولم نقض وقتًا كافيًا في النظر إلى الخارج. والتميز في التشغيل لن يحقق لك الكثير، صحيح أنك ستحقق عائدات

وأرباحًا مالية جيدة، ولكن هذه نظرة داخلية أكثر مما ينبغي؛ فلو استمرت الشركات في التركيز على الداخل دون الخارج، فإن السوق يمكن أن يتجاوزها ويباغتها حتى إذا كانت من أكثر الشركات كفاءة ودقة في الإدارة، والتاريخ مليء بالأمثلة على هذا.

وكانت هناك مشكلة إضافية واجهت رودز وهي أنه مع نمو الشركة في جميع أسواقها في أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا، بدأت ثقافة إقليمية تدب في الشركة. كان النظام الإقطاعي التقليدي — خاصة بين المديرين الأوروبيين — يؤدي إلى التفكير بعقلية «نحن وهم» تجاه باقي وحدات الشركة. يقول رودز:

شعرت أننا بحاجة إلى إعادة تحديد الوجهة التي تسير إليها الشركة، وأننا بحاجة إلى خلق تركيز استراتيجي يحقق الانسجام والتفاهم بين الجميع، ويمكنني أنا أيضًا من وضع الأشخاص المناسبين في مواضعهم.

كان التركيز هو ما شرع رودز في توفيره، فجمع ٢٠ مديرًا مدة أسبوع من أجل وضع خريطة طريق تحدد طريقًا استراتيجيًا للشركة، مع تعزيز الأرباح التي حققتها الشركة من ابتكاراتها التي تركز على العملاء في صنع الأسطوانات، دون المساس بالعائدات الكبيرة المعتادة التي حققتها من منتجاتها التجارية. أصبحت تلك الخريطة هي الدليل الذي يوجه نمو الشركة. وقد ذاع عن رودز أنه كان كلما اقترحت مبادرة جديدة يخرج خريطة الطريق الخاصة بالشركة، ويضعها على الطاولة، ويطلب من المشاركين في المبادرة أن يحددوا بدقة الهدف الاستراتيجي الذي سيدعمه اقتراحهم. وكان يستخدم نفس الأسلوب عندما ينحرف أحد الاجتماعات عن مساره الاستراتيجي.

ولمواجهة ثقافة الإقليمية الراسخة في الشركة، وتوفير دعم إضافي للاستراتيجية الجديدة، وضع رودز مجموعة من «الأفكار» التي ستكون أساس عمليات أقسام شركة لوكسفر جاس سيليندرز وتتجاوز الحدود الجغرافية والوظيفية التقليدية. اشتملت تلك الأفكار على التركيز على العملاء، والإبداع، والتعلم والنمو، والتحرك وفقًا للسوق، والتميز التشغيلي. وعند كل عملية مراجعة استراتيجية، يقدم كبار المديرين المعيّنين للإشراف على غرس هذه الأفكار في جميع أقسام الشركة إفادة عن التقدم الذي تحقق باستخدام مجموعة من المعايير المصممة خصيصًا لهذا الغرض.

وضع رودز هذه المعايير بحكم دراسته لعلم النفس، ليس فقط لقياس التقدم، ولكن أيضاً لتوليد المناقشات والمشاركة. ويقول عن ذلك:

في شركة لوكسفر جاس سيليندرز نقضي وقتاً طويلاً في صياغة بيانات موضوعية على الخريطة لكي تكون فعالة، ومناسبة، وذات مغزى. إننا نحدد كل هدف بالتفصيل، وندقق على مجموعة من المهام التي يجب «إنجازها بكفاءة» (ما الذي يعنيه «إتمام المهام بكفاءة»؟) والتي تصف الأفعال، والسلوكيات، والنتائج المتوقعة من وراء تحقيق كل هدف. وهذا بدوره يحفز قدرًا كبيرًا من المناقشات حول أفضل طريقة لتطبيق الاستراتيجية عمليًا. تلك العملية تؤدي إلى إجماع على الأولويات والتوقعات المتفق عليها، وتجعل الاستراتيجية مفهومة وذات أهمية لكل من المسؤولين عن تنفيذها.

والنتائج تتحدث عن نفسها، فقبل عام ٢٠٠٢ كانت نسبة ٦٠٪ من أرباح لوكسفر جاس سيليندرز تأتي من تصنيع كميات كبيرة من المنتجات بهامش ربح صغير. وبحلول عام ٢٠٠٥ أصبح أكثر من ٦٠٪ من أرباح الشركة يأتي في الغالب من منتجات جديدة مبتكرة تمامًا في مجال تصنيع الأسطوانات. ومن بين تلك المنتجات أسطوانة تنفس خفيفة للغاية لرجال الإطفاء تقلل كثيرًا الوزن الذي يجب عليهم حمله على ظهورهم في الأوقات التي تكون فيها حياة الناس في خطر، وأسطوانة ذات عمر طويل يمكن أن تظل صالحة للاستعمال إلى ما يصل إلى ٢٠ عامًا، بالمقارنة بالأسطوانات المعتادة التي يجب التخلص منها بعد ١٥ عامًا. وفي مجال مختلف ابتكرت لوكسفر جاس سيليندرز وصنعت جهاز توزيع غازات طويل العمر أحدث ثورة في العلاج بالأكسجين في المنزل للمرضى الذين يعانون من اضطرابات تنفسية وراثية.

جاءت تلك المنتجات نتيجة مباشرة للتغير في الثقافة الذي أحدثته التطبيق المنهجي للأفكار الجديدة. كانت الاتصالات بين الاختصاصات المتداخلة التي تحققت عن طريق فكرة الإبداع مسئولاً مسئولية مباشرة عن ابتكار معدات تنفس رجال الإطفاء، وكان هذا الابتكار الجديد نتيجة لشراكة عمل وثيقة عبر الأطلنطي بين قسم التسويق الأوروبي للشركة الذي كانت ترأسه فيرونيك ماكليكان التي اقترحت المنتجين الجديدين؛ وقسم تركيب الأسطوانات التابع للوكسفر بالولايات المتحدة برئاسة لوني سميث (الذي كان حينها مدير الهندسة، وترقى بعد ذلك ليصبح المدير

العام للوكسفر شانغهاي) الذي ابتكر شكلاً جديداً أكثر صلابة من الكربون لتسهيل تصنيع المنتجات.

الأولوية الكبيرة التي أعطيت لمسألة إقامة حوار مع العملاء حول احتياجاتهم أدت إلى ابتكار جهاز توزيع الغازات للعلاج بالأكسجين في المنزل. أما العلاقات الوثيقة للشركة مع مؤسسة الرئة البريطانية والجمعية الوطنية الفرنسية لعلاج الأمراض التنفسية في المنزل، وهما مؤسستان مؤثرتان في المملكة المتحدة وفرنسا على التوالي — فقد ساعدت قسم البحث والتطوير بالشركة على تحديد ما يحتاجه المرضى في ضوء تعريف المنتج المناسب للعلاج طويل الأجل بالأكسجين في المنزل.

بدأت تلك العلاقات في عام ٢٠٠١ وأتاحت لشركة لوكسفر جاس سيليندرز منذ ذلك الحين التحدث مباشرة مع المرضى، وممرضات الأمراض التنفسية، والمستشارين، لاكتساب فهم أفضل للمشكلات المرتبطة بعلاج الأمراض التنفسية في المنزل. وهذا شكّل إلى جانب العلاقات الطيبة التي أُقيمت مع الأقسام الطبية في معظم شركات الغاز العالمية؛ شكّل الأساس لسلسلة من جلسات التفكير المشترك في أوروبا والولايات المتحدة لوضع مواصفات منتج يلبي احتياجات المرضى، والمتطلبات المالية للعملاء. فيما يتعلق بالعائدات المالية ووضع المنتج بالمقارنة مع التقنيات الموجودة بالفعل. كان من المعروف أن بعض الدول الأوروبية قد حققت تقدماً طيباً في مجال استعمال معدات محمولة صغيرة خفيفة الوزن تسمح للمرضى بحرية الحركة. ولدى فرنسا وألمانيا وإيطاليا نظام قائم لحساب العائد يغطي «العبء» المالي لأجهزة السوائل المحمولة، في حين كانت المملكة المتحدة، وبلجيكا ودول شرق أوروبا تضع المرضى عادة على وحدات «تقييد حركتهم» أو تجعلهم يستخدمون أسطوانات كبيرة وثقيلة.

عن طريق هذه المعلومات، ابتكرت شركة لوكسفر جاس سيليندرز جهاز توزيع غازات صغير، خفيف الوزن، طويل العمر، يلبي احتياجات المرضى المتعلقة بإمكانية النقل، ويقلل الاستثمارات المطلوبة وتكاليف التوزيع والخدمة لعملائها الأساسيين، وهو أمر على نفس القدر من الأهمية. أنتجت الشركة أسطوانة شديدة القوة، مبطنة بخليط من المعادن، ومغطاة بالكربون، وزنها ٣٠٠ رطل (١٣٦ كيلوجراماً) مزودة بصمام ومنظم خفيف الوزن. وكان الجهاز موضوعاً داخل حقيبة مصممة تصميمياً صحياً، وتحتوي على ميزة إضافية هي جهاز مدمج لحفظ الأكسجين يوفر بديلاً محمولاً طويل العمر لجهاز السوائل (الأعلى ثمنًا).

يزعم رودز أن التعاون بين الاختصاصات والحوار المتعمق مع العملاء الذي دعم طفرتي هذين المنتجين ما كان ليحدث ببساطة في ظل الثقافة التي كانت سائدة في الشركة قبل عام ٢٠٠٢. ويقول:

لم يكن التركيز على تمييز المنتجات، وتقديم قيمة مضافة، والوصول إلى السوق بسرعة موجوداً. وساد توجه مفاده: «هذه لعبتي. أريد اللعب بلعبتي. والعب أنت بلعبتك.»

(٢) التركيز على «المراكز الحساسة»

أدرك رودز الجانب الأكثر أهمية من جوانب التنفيذ الناجح للاستراتيجية: التركيز، فالتركيز يحمل الناس على المشاركة. ولقد أدت المشاركة المبكرة لقطاع عريض من مديري لوكسفر جاس سيليندرز في وضع الاستراتيجية إلى توليد فيض متدفق منتظم من المشاريع المبتكرة التي نبعث مباشرة من الأولوية التي مُنحت للإبداع والابتكار والتركيز على العملاء.

ليندا جراتون، أستاذة ممارسة الإدارة في كلية لندن لإدارة الأعمال وخبيرة الموارد البشرية، تعبر عن هذا بطريقة مختلفة فتقول إن الأمر يتعلق بالعثور على «المراكز الحساسة» لدى الأفراد.¹

المراكز الحساسة = (التوجه التعاوني × تجاوز الحدود × هدف يشعل الحماس)
القدرة الإنتاجية

المنطقة الحساسة هو التعبير الذي تستخدمه جراتون لوصف الطاقة التي تضمن إدخال أفكار أفضل الممارسات ضمن عمليات تحسين الإنتاجية، وأظهرت الدراسة التي أجرتها على ٢٠ شركة حول الاحتفاظ بالموظفين واستراتيجيات إدارة الأداء أنه عندما تتوهج منطقة حساسة يكون ذلك من خلال «الاحتراق التلقائي» لثلاثة عناصر:

• **التوجه التعاوني:** تشتعل الطاقة التي تشكل منطقة حساسة عن طريق علاقات شخصية مثمرة بين أفراد طاقم العمل المهوبين. وتعتبر جراتون عن ذلك بقولها إن القيمة تنشأ في الفراغ الموجود بين الأفراد. يكون الأفراد

متحمسين ومستعدين للتعاون، وتلك العلاقات التعاونية هي التي تحافظ على مشاركتهم والتزامهم. وتضيف قائلة:

ولكن عندما تخفق المراكز الحساسة، نجد أن رأس المال الإنساني يضمربسرعة. يفقد الناس اهتمامهم ويختفي التحدي الفكري. إنهم ينسحبون عاطفياً مع تلاشي الحماس للمشروع وهذا يعادل تماماً فقدهم فعلياً.

• **تجاوز الحدود:** تلك هي الطاقة التي تحافظ على مشاركة الأفراد والتزامهم عبر الحدود الوظيفية للشركة وغيرها من الحدود الأوسع. تلك العلاقات تتيح ظهور الإبداع واستغلال الخبرة. ولكن هذا المستوى من التعاون لن يحدث من تلقاء نفسه. إنه يحتاج شرارة هدف يشعل الحماس.

• **هدف يشعل الحماس:** دائماً يكون توهج مركز حساس مصحوباً بشيء يجده الأفراد مثيراً ويكون لديهم الاستعداد للمشاركة فيه. قد يأخذ هذا الشيء صورة سؤال يثير الفضول (مثل: «كيف يمكننا كشركة أن نصبح قوة للخير؟») أو قد يأخذ صورة مهمة أو غاية. على سبيل المثال: أثارت شبكة هيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي) طاقم العمل بها عن طريق تغطيتها لكأس العالم عام ٢٠٠٦. لقد وسعت تخطيط وتنفيذ البرامج إلى أوسع نطاق ممكن من قوة العمل بها، جاعلة الحدث نقطة التقاء ومشروعاً تعاونياً كان بمنزلة «مركز حساس»، مما ساعد في توحيد شبكة الإذاعة.

يعتمد مفهوم جراتون على الإجراء الرائد الذي تمارسه نحو ٢٠ شركة تعاملت معها تعامللاً مكثفاً على مدار السنوات الخمس الماضية.

في شركة نوكيا — على سبيل المثال — كانت شبكات معقدة تقوم على علاقات قوية و«مجموعات من المعارف» ضرورية للغاية من أجل قدرة الشركة على تحديث منتجاتها. داخل فرق المنتجات القياسية، غالباً كان مطورو البرامج يعرف بعضهم بعضاً جيداً، وكانوا يستطيعون تطوير ونشر معلومات خفية معقدة. وقد بذل كبار المديرين في نوكيا جهداً هائلاً للمحافظة على سلامة الفرق حتى في مراحل إعادة التنظيم المتكررة للشركة.

بالمثل، في بريتيش بيتروليوم، كانت مجموعات «النظراء» و«تحدي النظراء» ضرورية لتبادل المعلومات والمعارف. كانت تكتلات مُشكلة من وحدات تصل إلى ١٣

وحدة من جميع أنحاء العالم، يجمعها السوق معًا بالكاد، تسند إليها مهمة تطوير قدراتها الخاصة، وأيضًا قدرات وحدات عمل أخرى داخل مجموعة النظراء.

(٣) دوماين شاندون: من التركيز إلى الوضوح

تسارع جراتون إلى توضيح أن المناطق الحساسة لا يمكن صنعها بإصدار الأوامر، إنها تظهر ظهورًا طبيعيًا من خلال اختيار المشاركين عندما نستثير حماسهم وفضولهم. وتقول:

التحدي الذي يواجهنا هو أننا أوجدنا في العديد من الشركات — غالبًا عن غير قصد — مواضع تؤدي فيها المنافسة والمصلحة الشخصية إلى إبطال التعاون المتقن البارع. ولكن ما يبعث على التفاؤل هو أنه يمكن تغيير الكثير من هذا. يمكننا تشكيل ممارسات وعمليات شركاتنا كي تميل إلى كفة التعاون بدلاً من المنافسة؛ ونحافظ على إشراك أفضل مواهبنا بفعالية في العملية.

ولكن نفس المصادفة التي تسلط جراتون الضوء عليها تبرز أولوية ثانية، فالتركيز المشترك ليس المطلوب الضروري الوحيد من أجل تنفيذ فعال للاستراتيجية: فالوضوح على نفس القدر من الأهمية. والبحث الذي أجراه البروفسور جوزيف باور والبروفسور كلارك جيلبرت — الأساتذة بكلية إدارة الأعمال بهارفارد (انظر الفصل الثاني) — يقترح أن اتخاذ القرار في المؤسسات يعبر العديد من المستويات، مع تقدم أنشطة الموظفين الأساسيين في مسارات مستقلة موازية.

يزعم باور وجيلبرت أن فكرة العملية الاستراتيجية التي تسير من أعلى إلى أسفل تعتمد على تحكم مركزي في جميع الخطوات نادرًا ما يكون ممكنًا.² فكما أوضحنا في الفصل الثاني، في نفس الوقت الذي تقوم فيه فرق العمل في المقرات الرئيسية للشركات بتخطيط وطرح المبادرات، دائمًا يكون المديرون المحليون يعملون بطرق إما تفوض تلك المبادرات وإما تدعمها. لهذا السبب يجب على الجميع على كل المستويات أن يدركوا بوضوح الهدف من الاستراتيجية، والدور الذي يلعبونه لتحقيق هذا الهدف، والدور الذي يلعبه زملاؤهم والمتعاونون معهم.

أدى تقسيم الاستراتيجية إلى أهداف سهلة قابلة للتحقيق، بالإضافة إلى التدريب المكثف على مستوى الفرق إلى حل المشكلات التي واجهها فريديريك كومينال، الرئيس التنفيذي لشركة دوماين شاندون، الذي سلطنا الضوء عليه في الفصل الأول.

كان غياب التفويض الفعال يعني أن كثيراً جداً من القرارات يعود مرة أخرى إلى أعلى وصولاً إلى فريق الإدارة العليا، بل إلى كومينال نفسه في كثير من الأحيان. كانت المعنويات منخفضة والأداء متدهوراً. وتبنى كومينال أسلوباً أسماه «قيادة المهام»، وهو أسلوب يعتمد على بروتوكولات القيادة والتفويض التي استخدمتها القوات الأمريكية والبريطانية في حروب الخليج ضد العراق. إذ يتدرب الجميع، من كبار المديرين إلى صغارهم، على وضع تحليل للمهمة يشتمل على تقييم للموقف، والهدف الذي وُضع على مستويات أعلى، والمهام المطلوب إنجازها ضمنياً، والحدود التي تحدد مدى حريتهم في التصرف. ويحتوي ملحق الكتاب على توضيح للأصول العسكرية لمفهوم قيادة المهام ومفهوم «القيادة» الفعالة وكيفية تطبيقه في مجال إدارة الأعمال.

يكن أساس تحليل المهمة في أنه يحدد في مرحلة مبكرة «المجهود الرئيسي» للاستراتيجية، ويمنع الأفراد في المستويات الأدنى من تحويل انتباههم وجهدهم بعيداً عنه. في حالة دومين شاندون كان المجهود الرئيسي هو تركيز انتباه الأفراد بعيداً عن البيع للحانات والمطاعم نحو البيع للمتاجر الكبيرة ومحلات الخمور. قُسمت مهام كل قسم إلى أهداف يسهل فهمها. وأطلع فريق الإدارة العليا المديرين الأدنى منهم مباشرة بشأن تلك الأهداف وأرشدهم إليها، وتكررت تلك العملية على جميع مستويات الشركة إلى أن فهم جميع أفراد الشركة ما الذي يقومون به ولماذا يقومون به.

بدأت الأمور في التحرك والتغير. وكان أول شيء لاحظته كومينال هو زيادة التحفز والثقة، وهو أمر يرجع إلى أنه حالما بدأ أفراد العاملين في فهم الهدف المراد تحقيقه وكيف تسهم أدوارهم الشخصية في تحقيقه؛ مُنحوا حرية استكشاف الكيفية التي يحققونها بها. وانخفض عدد رسائل البريد الإلكتروني التي يتلقاها انخفاضاً هائلاً. ومع مرور الوقت لم يعد كل قسم بحاجة إلى الرجوع إلى الاستراتيجية للتحقق مما إذا كان على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافه أم لا. أصبح هذا يحدث طبيعياً. بحلول نهاية عام ٢٠٠٣، كانت النتائج «مذهلة». حققت جميع الأرقام المهمة مثل استغلال الأصول، وتوليد النقد، والأرباح؛ ارتفاعاً تاريخياً. يقول كومينال متأملاً فيما حدث:

لم نكن نستغل أصولنا البشرية كما ينبغي. لقد أدى التركيز المناسب على «المهمة» إلى إطلاق القدرات الكامنة. كانت وسيلة رائعة لتحقيق ميزة

تنافسية حقيقية عن طريق منح الحرية للموظفين لاستكشاف «كيفية» إنجاز أعمالهم حالما نتأكد من أنهم يفهمون «السبب» جيدًا.

(٤) ليبر: الوضوح أساس

أسلوب العودة إلى أساسيات وضع الأهداف بدقة، وتركيز توزيع الموارد، وتشجيع المبادرات لتحقيق مجموعة أهداف مفهومة للجميع لا يعتمد على حجم المؤسسة. أحد المتحمسين لهذا الأسلوب هو مايكل بيس من شركة ليبر، وهي شركة استشارية يبلغ عدد موظفيها ٤٢٠ فردًا فحسب، يعملون على المراقبة وتوفير وتحليل البيانات الخاصة بصناديق الاستثمار التعاونية. عندما تولى بيس مقاليد الشركة في سبتمبر/أيلول ٢٠٠١، كان متوقعًا أن تمنى الشركة بخسائر قدرها ٥ مليون جنيه إسترليني على إيرادات قدرها ٢٤ مليون جنيه إسترليني. وبعد ثلاث سنوات، حققت الشركة أرباحًا قدرها ٥ مليون جنيه إسترليني على إيرادات قدرها ٣٢ مليون جنيه إسترليني.

ولتعزيز وتطوير النجاح المالي الجديد لشركة ليبر، استخدم بيس أيضًا أسلوب المحاسبة والمعايير التي يقتضيها أسلوب قيادة المهام لدمج عمليات مجموعة من شركات المعلومات المالية الأصغر التي استحوذت عليها الشركة. ومن بين هذه الشركات هاردويك ستيفورد رايت وبوب، ومؤخرًا كابيتال أكسيس وفيتزروفا. يقول بيس:

التركيز الواضح يعني توصيفات وظيفية واضحة ومسئولية واضحة عن الدور الوظيفي. لدينا عدد قليل من أسماء الأدوار الوظيفية وإطار عمل قائم على الواجبات المرتبطة بمهمة معينة. ولكي تكون قيادة المهام فعالة، يجب أن تنتقل بفعالية عبر إطار العمل هذا. كل فرد من أفراد فريق العمل لديه ورقة واحدة توضح المهمة والأعمال الأساسية التي يجب إنجازها، والتي توجد داخل قاعدة بيانات لضمان الموضوعية، وقابلية القياس، والنزاهة. هذا الوضوح هو أساس أي معيار لقياس الأداء، والمكافئة الشخصية، وهو الأكثر أهمية. ومن خلال إيقاع المهمة، كنا نستطيع تحديد مجموعة من الأعمال ذات النتائج الواضحة ووضع هيكل مكافآت بناءً على هذه الشفافية.

(٥) فايزر: تغيير أداء فرق العمل

ساعد مفهوم قيادة المهام شركة فايزر أيضًا في التغلب على التشاؤم الذي ساد بين فرق البحث والتطوير بالشركة (انظر الفصل الثاني). كان هذا الإحساس بالاستسلام والسلبية هو ما أراد ديفيد روبلين، الذي كان حينها رئيس قسم البحث والتطوير الإكلينيكي في فايزر؛ تغييره باستخدام مفهوم قيادة المهام. لقد أدرك أن المتشائمين غالبًا يكونون أشخاصًا محبطين ينشدون الكمال، وأنه إذا أمكن التوفيق بين الموارد والخبرات الكبيرة للشركة مع الاحتياجات المحددة لفرق المشاريع، وكان هذا واضحًا للجميع، فإن التغيير في التوجهات والسلوكيات وأسلوب التفكير قد يكون هائلًا. كانت هناك مشكلتان تحديداً على رأس الأولويات التي يجب عليه التعامل معها. الأولى هي الحاجة إلى الوضوح. وكما يقول هو موضحاً:

حمل الناس على الجلوس وخوض عملية فكرية لوضع مهمة بسيطة أمر أكثر صعوبة مما قد يبدو عليه في البداية. كثير من الأشخاص يعتقدون أنهم قاموا بذلك فعلياً والحقيقة أنهم لم يفعلوا. على سبيل المثال: ليست هناك فائدة من وضع مواعيد نهائية صارمة لمشروع بحثي للوصول إلى نقطة معينة في عملية إكلينيكية أو تنظيمية إذا كان الغرض من هذا هو التساؤل أولاً عما إذا كانت السوق تريد المنتج أم لا. هذا أشبه بوضع العربة قبل الحصان.

أداء هذا الأمر أداءً صحيحاً يتطلب من المديرين التنفيذيين أن تكون لديهم فكرة واضحة منذ البداية عن ماهية المهمة، وأن يتوقفوا فترة كافية عند مرحلة التشاور لضمان الإدراك والفهم. ثم يتطلب من فريق الأبحاث الإكلينيكية الذي يعمل على المشاريع أن يوضحوا الطريقة التي حددوا بها ما يحتاجون إليه لإنجاز المهمة.

ولتحقيق هذا، قررنا أن نراجع الطريقة التي نتشاور ونتواصل بها. ووجدنا — على سبيل المثال — أن اجتماعات المشاريع الكبرى التي كنا نعقدتها كل أسبوع كانت مفيدة في تحقيق الانسجام بين المهمة الرئيسية للمشروع وبين أهداف الشركة، ولكنها لم تكن بمنزلة منتدى جيد للتخطيط المفصل أو لتقسيم القرارات إلى مهام فرعية.

كان يجب على العناصر المختلفة التي تشكل فريق أبحاث إكلينيكي كبير متعدد الاختصاصات — علماء الأدوية والمستحضرات الطبية، والخبراء

التركيز

التنظيميين، وخبراء التصنيع – أن يتحدث بعضهم مع بعض بصفة منتظمة. وكانت هناك حاجة إلى مجموعات أصغر حجمًا بكثير من أجل تحقيق هذا.

وكانت الأولوية الثانية التي حددها روبلين هي الحاجة إلى تمكين طاقم العاملين؛ في هذه الحالة، التمكين الذي سيبرز – بعد ترسيخ فكرة واضحة عن المهمة الرئيسية – عندما يشعر أفراد فرق الأبحاث الإكلينيكية بالقدرة على استغلال موارد باقي الشركة واستكشاف طرق مبتكرة للحفاظ على تقدم المشروع في مساره الصحيح. أراد روبلين أن يظهر لأفراد الفريق العلمي والفني أن «النظام» سيعمل في مصلحتهم إذا تحدوه بطريقة إبداعية:

كثيرًا ما كان شعورهم بأن النظام يعمل ضدهم قائمًا على افتراضات غير مجربة وغير ثابتة. لقد واجهت أحد الفرق بتحدٍ وأخبرتهم أنهم إذا استطاعوا تحديد العقبات التي تُوضع في طريقهم، فسأزيل بنفسني تلك العقبات. وعند تقصي الأمور، وجدوا أن معظم الإجراءات والعمليات التي رأوا أنها تعرقلهم هي قرارات اتخذتها فرق سابقة وليست إدارة الشركة هي من وضعتها. وفي النهاية، كان الشيء الوحيد الذي أرادوه واضطرونا لتغيير إحدى السياسات بشأنه هو السماح بطلب الساندويتشات في غير الأوقات المخصصة لذلك.

أكدت مفاهيم قيادة المهام، التي وضحت للمديرين التنفيذيين في فايزر ولأفراد الفرق، على الحاجة لأنماط قيادية قائمة على الوضوح والبساطة، وعلى دور التواصل والوضوح، وزيادة الوعي الفردي بتأثير السلوكيات الشخصية والكيفية التي يمكن تغييرها بها من أجل تحسين الفعالية الشاملة للشركة. وفيما يتعلق بالتنفيذ الفعال، أكدت تلك المفاهيم على:

- الحاجة إلى مهمة استراتيجية ووضع أهداف للفرق.
- توافق المجموعات على الغاية من وراء تحقيق أهدافهم وتركيز واضح لتوزيع الوقت والموارد عليهم.
- الالتزام بتحقيق الهدف النهائي للعمل بنهاية فترة قدرها ١٢ شهرًا، والمسئوليات الفردية لتحقيق هذا بنتائج قابلة للقياس.
- الفهم الواضح لمساحة العمل الشخصية والجماعية، والارتباط بينها.

يمكن رؤية النتائج بوضوح من خلال النجاح في إتمام أحد أكثر مشاريع فايزر أهمية قبل ستة أشهر من الوقت المحدد؛ وهو البحث الإكلينيكي الذي أجري على استخدام أحد العقاقير الرئيسية التي تصنعها الشركة، عقار ريفاتيو (المعروف باسم فياجرا)، الذي يساعد المرضى الذين يعانون من ارتفاع ضغط الدم الشرياني. يستخدم عقار فياجرا لمعالجة العجز الجنسي عند الذكور عن طريق التحكم في تدفق الدم إلى العضو الذكري بفعالية أكبر. إلا أن الدراسات أظهرت أيضًا أنه يستطيع المساعدة في التحكم في اتساع الأوعية الدموية في الرئتين، مما يزيد المسافات التي يستطيع الناس قطعها سيرًا على الأقدام مثلًا، ويقلل الضغط في الشريان الرئوي. كانت قدرة فريق فايزر على تسجيل استخدام ريفاتيو بنجاح باعتباره علاجًا جائزًا ومشروعًا لفرط ضغط الشريان الرئوي في غاية الأهمية ليس فقط بسبب ملايين الدولارات التي ربحتها الشركة من طرح العقار في الأسواق لهذا الاستخدام قبل الوقت المحدد، ولكن أيضًا لأنه استُخدم في علاج ارتفاع ضغط الدم الشرياني بصفة غير رسمية عددًا من السنوات، وكان من المهم التصديق رسميًا على العلاج عن طريق أبحاث سريرية رسمية.

يؤكد قائد المشروع، كولين إيوين، على الدور الذي لعبته قيادة المهام في تمكين الشركة من التأكيد على أهمية البحث وعلى غايتها الاستراتيجية من إجراءاته:

لقد مكننا هذا من ترسيخ الغاية الاستراتيجية بوضوح في عقول الناس مسبقًا، والتوصل إلى اتفاق استراتيجي على الأهداف، ومراجعة التقدم الذي نحرزه على الخطة الأصلية الموضوعة.

ولكن الاستفادة الحقيقية، كما يؤكد إيوين، محاكيًا استنتاجات روبلين، كانت هي الحرية التي منحها هذا لأفراد الفريق لاتباع غرائزهم وأفكارهم حول كيفية تحقيق أهدافهم، طالما كان هذا يدعم المهمة الرئيسية للمشروع:

في السابق كان يوجد تردد بين أفراد الفريق نحو استكشاف تلك الحرية. كان يوجد قلق من أن يتسبب قائد فريق استبد به الحماس في وضعهم في موقف حرج تكون له انعكاسات سلبية عندما تتم يُراجع أداؤهم ويُقيّم في نهاية العام من قبل مديريهم. إنهم لم يحاولوا أبدًا استكشاف الحدود لأنهم لم يشعروا بأن لديهم تصريح بذلك.

أنا منحتهم هذا التصريح. قلت لهم إنهم يستطيعون فعل أي شيء يريدون ما لم يكن مخالفًا للقانون، وما لم يتضمن أي خداع أو انتهاك للتشريعات الحكومية.

(٦) التفويض والسلطات التحكيمية: جوهر القيادة العسكرية

يدرك روبلين وإيوين أحد المبادئ الأكثر أهمية فيما يتعلق بقيادة المهام وهو مبدأ ينبع من الاستخدام الأصلي لهذا المفهوم بوصفه جزءًا مكملًا من مذهب القيادة العسكرية الأمريكية والبريطانية: إذا كانت لدى الأفراد فكرة دقيقة ومحددة عما يطلب منهم إنجازه، فسيشعرون بمزيد من الحرية تجاه استكشاف كيفية إنجازه.

لقد حضرا مؤتمرًا للمديرين التجاريين نظمته وزارة الدفاع البريطانية وأذهلتها أوجه التشابه بين قيادة عملية عسكرية وإدارة مشروع بحثي إكلينيكي متعدد الاختصاصات له أهداف معقدة مشتركة بين المتخصصين الذين يعملون في مجالات خبرتهم. يقول روبلين:

لأنني ذهبت إلى المؤتمر ولدي إدراك أن القوات العسكرية دائمًا تعمل بذروة الكفاءة، فقد أثار اهتمامي أن أكتشف أن الجنرالات وقادة البحرية الذين تحدثنا معهم كانت لديهم مشكلات لوجستية ومشكلات موارد مشابهة إلى حد بعيد للمشكلات التي تواجهنا. إنهم مثلنا تمامًا، يكونون في أفضل أحوالهم في الأزمات. ففي حالات الطوارئ، عندما تكون حياة الناس عرضة للخطر وتبذل العقول قصارى جهدها، يتعاون الجميع معًا. وعندما يهدأ الموقف، تبدأ الأمور في الانحلال والتفكك.

إننا لا نختلف عنهم. لذا فإن الهدف من الإدارة الجيدة للمشاريع في فايزر هو عدم السماح للأمور بالتدهور والتعثر وتذكير كل فرد بالعمل الذي انضم إلينا ليقوم به، وذلك في نفس الوقت الذي نتحلى فيه بالحس السليم الذي يتيح لنا الثقة في أن المتخصصين سيقومون بالعمل الذي يعرفون كيفية إنجازه بأفضل صورة.

أكد أيضًا الكولونيل إيان سينكلير، رئيس خدمة التخطيط العسكري في قسم عمليات صنع السلام التابع للأمم المتحدة، على العلاقة مع مذهب القيادة العسكرية

في عشاء خاص في نيويورك استضافته شركة ماكينزي روجرز، وهي شركة استشارية متخصصة في هذا المفهوم. حضر هذا العشاء مديرون كبار من شركات عديدة متنوعة مثل جيه دابليو تي، وهي وكالة إعلانات، وإتش بي أو، وهي شركة إنتاج تليفزيوني، ودياجيو، وهي شركة مشروبات عالمية، وبنك جي بي مورجان تشيس الاستثماري.

تشتمل قيادة المهام، كما وصفها سينكلير، على العناصر الآتية:

- يصدر القائد أوامره بأسلوب يضمن فهم مرءوسيه لنواياه وأهدافه، ولمهامهم، وكذلك سياق تلك المهام.
- يُبلِّغ المرءوسون بما ينبغي عليهم تحقيقه والسبب الذي من أجله يجب تحقيقه.
- يُعطي المرءوسون الموارد التي يحتاجونها لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يستخدم القائد أدنى معايير السيطرة والتحكم (بشرط ألا يقيد حرية تصرف مرءوسيه).
- يقرر المرءوسون عندئذ (في إطار الحرية المفوضة لهم) أفضل وسيلة لإنجاز المهمة الموكلة إليهم. وتعبير أكثر بساطة: «قل لي ما يجب على فعله، وليس كيف يجب علي فعله».

أكد سينكلير على أن مبادئ القيادة الأساسية تلك اكتسبت المزيد من الأهمية في حالة عمليات من نوع العمليات الذي كان يُنفَّذ في أفغانستان والعراق. ويجب أن تتسم تعقيدات أوامر القيادة الصادرة لتحالف مكون من عدة دول بأقصى قدر ممكن من وضوح الهدف لكي يتمكن الأفراد العسكريون من تفسيرها على نحو مناسب والتوفيق بين الاحتياجات المتصارعة للأولويات المختلفة، التي تعكسها الأوامر الرسمية للأمم المتحدة. وتحتوي المقالات الواردة في ملحق الكتاب على شرح أكثر تفصيلاً.

(٧) من الوضوح إلى التواصل

داميان ماكينزي مؤسس شركة ماكينزي روجرز، والضابط السابق بالبحرية الأمريكية المؤيد لاستخدام مفهوم القيادة العسكرية في الشركات التجارية، صادق على تركيز سينكلير على الوضوح باعتباره القاسم المشترك للقيادة الفعالة.

التركيز

يؤكد ماكنيني على أن أهداف الشركات التجارية غالبًا تكون معقدة، ولكن لا بد من بيانها ببساطة:

لا يمكن دعم الاستراتيجيات إلا من خلال وضوح الهدف، ولا يمكن تحقيق الوضوح إلا عن طريق إحداث تغييرات سلوكية ... إن إمكانية أن يقوم الأفراد بعمل خاطئ لا تنتهي أبدًا، وسوء الإدارة يعزز هذه الإمكانية بصفة مستمرة. اليقظة الدائمة والمعقولة في الوقت نفسه مطلوبة دائمًا من أجل مراجعة التصورات الخاطئة والتفسيرات المبالغ فيها للأهداف البسيطة.

القطعة التالية من أحجية تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح هي التواصل الفعال.