

نظرات في كتاب: جاك- مباشرة من القلب

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

2008

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

المحتويات

3	تمهيد
4	مرحلة الصبا وبناء الثقة
7	بداية العمل والبحث عن التميز
8	موقف صعب
9	الطريق إلى أعلى
10	أمور عائلية
11	لا أريد الرحيل
13	التوظيف والاستغناء
16	عملية اختيار الرئيس الجديد للشركة
19	الخطوات الأولى
22	العمل الإلكتروني
25	الإصرار على التميز
27	مركز التطوير الإداري

جاك ولش Jack Welch هو رئيس شركة **جنرال إلكتريك General Electric** المعروفة من عام 1981 وحتى عام 2001 (عشرون عاما). حقق هذا الرجل الكثير من النجاحات لجنرال إلكتريك وكانت له بصمات إدارية مميزة. لذلك فإنه عند تقاعده من رئاسة جنرال إلكتريك ألف كتابين يلخص فيهما حياته وأفكاره الإدارية وصار يلقي محاضرات عن الإدارة في شتى بقاع الأرض. فهو رجل لا يستهان به ولا بخبرته التي لا تتوفر إلا لعدد محدود على وجه الأرض.

في هذه المقالة نتعرض لكتابه الأول: **جاك- مباشرة من القلب Jack- Straight from the Gut** وهو كتاب يستعرض فيه حياته وخبراته. لن أقوم بتلخيص الكتاب ولكنني أحاول عرض ومناقشة وتحليل بعض الأفكار المثيرة في هذا الكتاب.

مرحلة الصبا وبناء الثقة

كان جاك ولش يمارس لعبة هوكي الجليد في مدرسته الثانوية (في الولايات المتحدة) وفي يوم من الأيام خسر فريقه للمرة السابعة على التوالي. هذه الخسارة أصابته بالإحباط الشديد فقذف بعضا الهوكي على الأرض بانفعال ثم توجه لغرفة تغيير الملابس. كان باقي الأولاد يخلعون أدوات التزلح وفجأة فُتح الباب ودخلت أمه واتجهت إليه رأسا وأمسكته من ملابسه وقالت له بحدة: إذا لم تعرف كيف تخسر فلن تعرف أبدا كيف تفوز، وإذا لم تكن تعرف ذلك فعليك ألا تلعب! يقول جاك ولش أن أمه كانت أكثر شخصا أثر فيه وأنها علمته كيف يتنافس وكيف يستمتع بالفوز ويتقبل الهزيمة وهو ما أصبح جزءا من شخصيته التي قادت تلك المؤسسة الكبيرة.

استوقفني هذا الموقف البسيط خاصة أن كثيرا من الآباء والأمهات في بلادنا - هذه الأيام- يحرصون على مشاركة أبنائهم في الألعاب الرياضية والمنافسة على المراكز الأولى. ولكن فكرة تقبل الهزيمة وتعلم الروح الرياضية تكاد تكون غير متوفرة عند الأمهات والآباء أنفسهم. فعندما تحضر مسابقة رياضية لأطفال في سن صغيرة تجد الأمهات والآباء في أشد الانفعال وربما وصل الأمر للبكاء إذا لم يحقق الابن مركزا من المراكز الأولى ويتطور الأمر إلى توبيخ الابن وتعنيفه أمام الناس على مستواه المتواضع. هل هذا يبني شخصا متوازنا نفسيا يستطيع تخطي الصعاب؟

سمى جاك ولش الفصل الأول من كتابه "بناء الثقة بالنفس" وفيه أوضح تأثير نصائح أمه وتوجيهاتها عليه طوال حياته. ويعتقد هو أن أكبر شيء أعطته له أمه هو "الثقة بالنفس" ويضرب لذلك أمثلة. عندما كان صغيرا كان يعاني من تلثم أو عدم وضوح للنطق Stuttering وهو شيء استمر معه بعد ذلك عندما كبر. المهم أن أمه كانت تقول له: إن هذا بسبب أنك ذكي جدا... لا يمكن لأي لسان أن يلاحق عقل مثل عقلك. ويذكر أنه بعدما أصبح رجلا ورأى صورته مع الفرق التي كان يلعب معها في فترة الصبا -بما في ذلك فريق لكرة السلة- لاحظ أنه كان دائما أقصر طفل في الصور ومع ذلك فهو في ذلك الوقت لم يكن يشعر بضالة حجمه مقارنة باللاعبين الذين يلعب معهم. ويعزو جاك هذا لما كانت أمه تعطيه دائما من ثقة وتشجيع.

انظر أين بدأ تكون هذا القائد الذي قاد شركة عملاقة يعمل بها مئات الآلاف حول العالم. الثقة بالنفس منذ الصغر. وانظر كيف يقوم الكثير من الآباء والأمهات والمعلمين والمعلمات بتحطيم الثقة بالنفس لدى الأطفال. قد يكون الطفل صحيحا سليما ذكيا ولكنه يجد والديه باستمرار يشعرونه بأنه غبي أو ساذج ثم يكتمل التحطيم باستهزاء المعلم منه أمام زملائه. ربما كان نجاحك في تعلم علم ما بسبب تشجيع المعلم لك عندما كنت في المدرسة وربما كان فشلك في تعلم علم ما بسبب توبيخ المعلم لك عندما كنت طفلا. الثقة بالنفس تجعل الإنسان يبتكر وينفذ ويقود فهو يظن أنه شخص قادر على التفكير والحديث والقيادة. وأظن ان هذا هو السبب في أن شباب صغير في أمريكا قد يأتي بأفكار غير مسبوقه وينشئ شركات عملاقة بينما نحن نكون في سن متقدمة وربما نخاف من مجرد عرض أفكارنا فلربما وبخنا رئيس المؤسسة أو استهزء بنا.

ويقول جاك ولش أن الثقة بالنفس هو أمر كان يبحث عنه ويحاول بناءه في أي مدير عمل معه. ويقول أن بناء الثقة بالنفس لدى الآخرين هي جزء كبير من القيادة وأنها تأتي من إتاحة الفرص وتحميس الآخرين للقيام بأشياء لم يكونوا يتخيلوا أن يستطيعوا القيام بها ثم مكافأتهم على ذلك. أنا أتفق تماما معه في ذلك فإنك كلما شجعت المرؤوسين ومنحتهم فرصة للتفكير والتطوير والتنفيذ ووفرت لهم الدعم المناسب فإنك تحصل على نتائج رائعة وهم يكتسبون ثقة بالنفس وشعورا رائعا بالرضا الوظيفي.

نشأ جاك ولش في بلدة اسمها "سالم" في محافظة ماساتشوستس بالولايات المتحدة وهو من أصول أيرلندية. كانت عائلته متواضعة علميا وماديا فوالده كان يعمل كمفتش بالسكة الحديد ولم يكن أي من أبويه قد حصل على -ما يعادل- الثانوية العامة. عمل جاك ولش في مرحلة الشباب (من سن السماح بالعمل إلى ما قبل التخرج) في أعمال عديدة مثل حمل الحقائب للاعبين الجولف **caddying**، توصيل الجرائد، في متب البريد في موسم العطلات، وفي بيع الأحذية في أحد الأسواق التجارية وعمل في مرحلة الجامعة في العديد من فرص العمل (التدريب) الصيفي بالشركات.

قد يتعجب القارئ من عدد الأعمال التي عملها صاحبنا وهو مازال طالبا ولكن في الواقع فهذا هو المعتاد في الولايات المتحدة -وفي بلاد كثيرة- فالطلبة كلهم تقريبا يعملون في الصيف وبعضهم قد يعمل أثناء الدراسة (أي في الشتاء) كذلك. وهنا أحب أن أشير إلى فوائد العمل الصيفي حيث أنها تُكسب الشاب خبرات متعددة في التعامل مع الآخرين والبيع والشراء وتعوده على الكفاح والعمل. فالعمل الصيفي ليس مجرد وسيلة يتكسب بها الشاب الفقير ولكنها وسيلة لاكتساب خبرة تدوم مدى الحياة.

مع الأسف فإننا لا نهتم بمسألة عمل الشباب في الصيف ولا نرضى لأبنائنا بالأعمال المتواضعة ونعتبر عملهم بها إهانة وهذا يُفوت عليهم فرصا وخبرات كثيرة. بل إن العمل في المهام البسيطة مثل بائع في سوق تجاري أو الأعمال اليدوية يجعل الشخص يتفهم ما يعانيه العامل البسيط فيكون أكثر قدرة على العمل كمدير في المستقبل. قارن بين شخص يتخرج من الجامعة كل مؤهلاته هي قدرته على المذاكرة ولكنه لم يعمل مرة واحدة في حياته وشخص عمل في الصيف في أعمال مختلفة لمدة ست أو سبع سنوات. إن الأخير قد عمل لما يقارب عام ونصف واكتسب خبرات مختلفة وجرب أنظمة عمل مختلفة. لا شك أن هناك فارق كبير.

التحق جاك بجامعة ماساتشوستس (ليست المعهد الشهير) وهي جامعة ليست مرموقة في ذلك الوقت ودرس الهندسة الكيميائية. بعد ذلك التحق بجامعة إلينوي لدراسة الماجستير ثم الدكتوراة في نفس التخصص أي الهندسة الكيميائية وكانت هذه الجامعة في ذلك الوقت من أفضل خمس جامعات بالولايات المتحدة في هذا التخصص. يذكر جاك ولش بعض الأساتذة الذين تبنوه وساندوه في حياته الجامعية. وتزوج جاك ولش لأول مرة في عام 1959 وحصل على الدكتوراه في العام التالي.

شعر جاك ولش أن ميوله ليست في البحث العلمي والتدريس بالجامعات ولكن في العمل الذي يجمع بين العلم والتجارة. شيء جميل أن تعرف ما تريد. تلقى جاك ولش عرضا للعمل في جنرال إلكتريك في تطوير تكنولوجيا جديدة -حينئذ- في مجال البلاستيك. وبالفعل قبل هذه الوظيفة حيث أعجبه فريق العمل

ورئيس الفريق السيد فوكس والذي كان رجلا مخترعا في مجال البلاستيك. وبدأ جاك ولش العمل في هذه المؤسسة في أكتوبر 1960.

بداية العمل والبحث عن التميز

التحق جاك بجنرال إلكتريك في أكتوبر 1960 وبعد مرور عام حصل على علاوة قدرها 10% تقريبا من دخله. اعتبر جاك هذه النسبة مقبولة إلى أن علم أن زملائه الثلاثة الآخرين قد حصلوا على نفس الزيادة. اعتقد جاك أنه يستحق أكثر من الزيادة العادية التي يحصل عليها جميع الموظفين. لذلك فقد حاول مناقشة مديره في ذلك ولم يصل لشيء. وصل الأمر إلى أنه بدأ في البحث عن عمل آخر. كان هدف جاك ولش أن يظهر وألا يكون مجرد "أحد الموظفين" في مؤسسة كبيرة. وبالفعل قدم استقالته وتأهب للرحيل. ولكن مدير مديره لم يُحب أن يخسر جاك فاتصل به ودعاه للعشاء وحاول إقناعه بأن يبقى في جنرال إلكتريك. وفي النهاية عرض عليه زيادة قدرها 30% بدلا من الـ 10% فوافق جاك وعاد لعمله.

هذه القصة لم يذكرها جاك بدون قصد ولكنها جزء من شخصيته الإدارية التي لا تؤمن بتساوي كل العاملين في كل شيء. جاك ولش شخص يحب تمييز الموظف والمدير الكفاء بالدخل الأعلى والترقيات وفي المقابل تمييز الموظف أو المدير غير الكفاء أو غير المناسب بأمر تصل إلى الفصل. نعم الفصل من العمل. وهذا سيتضح إن شاء الله في خلال عرض ما قام به بعد توليه قيادة الشركة كلها.

من وجهة نظري فإن التمييز أمر مهم لكي يتشجع كل موظف على الاجتهاد. فعندما لا يكون هناك مقابل للتمييز والاجتهاد فإن العاملين لا يتحفزون لبذل أي جهد زائد أو محاولة تحسين ما يقومون به. وكما أن عدم التمييز مُضر فإن التمييز الزائد عن الحد مضر أيضا. والسبب هو أن العمل دائما يكون عملا جماعيا فلا يمكن لموظف واحد أن يقود المؤسسة للنجاح منفردا فهو يحتاج للآخرين. فلا بد من وجود ما يحفز المجموعة للعمل كفريق وفي نفس الوقت ما يحفز الفرد على التميز داخل الفريق. أما قضية الفصل (الاستغناء) التي كان يسلكها جاك ولش فسيأتي وقت توضيحها ومناقشتها لاحقا إن شاء الله.

نعود لصاحبنا. استقر جاك في عمله وبعد مرور عامين أي عام 1963 تعرض لموقف محرج جدا. لقد كان جاك ولش مسؤولا عن الاختبارات التي يتم إجراؤها في مصنع تجريبي Pilot Plant وفي يوم من الأيام بينما كان يجلس في مكتبه حدث انفجار كبير في المصنع تسبب في تحطم السقف وانهيار جزء منه وطيران جزء منه في الهواء وتحطم نوافذ الطابق العلوي. لحسن الحظ لم يصب أحد إلا إصابات طفيفة. وبالطبع كان جاك ولش مسؤولا عن المصنع التجريبي وبالتالي مسؤولا عن هذا الحادث.

في اليوم التالي كان على جاك أن يسافر لمدينة أخرى لكي يشرح الحادث وأسبابه لمدير كبير في جنرال إلكتريك. بالطبع كان جاك في موقف لا يحسد عليه. يحكي جاك كيف أن هذا المدير كان متفهما لطبيعة الاختبارات التي يتم إجراؤها وكيف تكلم معه بعقلانية وكيف أن تركيزه كان على ما تعلمه جاك من هذه التجربة. وسأله ذلك المدير عن إمكانية الاستمرار في المشروع.

يُعقب جاك على هذه القصة بأهمية التعامل بكياسة مع الشخص الذي وقع في خطأ. وهذا أمر مهم فعلا. يرى جاك أن الشخص الذي وقع في خطأ يحتاج لمن يعيد له الثقة ويثبته. وأجو ألا يتصور القارئ أن جاك هو مدير سهل أو حنون فهو نفسه كما ستري لا يتوانى عن الاستغناء عن أي مدير لا تثبت كفاءته. ولكن هناك فارق بين ضعف الأداء والأخطاء المتكررة وبين حدوث خطأ غير مقصود.

هذه النقطة التي ذكرها جاك هي نقطة يجب أن ننتبه لها. رأيتُ في حياتي العملية مواقف مشابهة فعندما يخطيء شخص ما فينتسبب في إيقاف الإنتاج أو أي مشكلة كبيرة من مشاكل العمل فإن الهجوم العنيف ينتسبب فعلا في فقدانه للثقة بل ويكون له عواقب أخرى كثيرة. أهمها أن ثقافة الوضوح والصرامة ستختفي، فكل من يخطئ لن يقول أنه أخطأ ويتبع ذلك أن كل مدير يحاول ألا يجعل غيره يفهم شيئا في عمله لكي يستطيع أن يراوغ ويخادع وبالتالي تنتشر ثقافة إخفاء المعلومات ثم تزوير المعلومات. والمدير العاقل يعلم أن حدوث خطأ ما من أحد مرؤوسيه له أسباب كثيرة أحدها إهمال المرؤوس وأحدها كذلك وجود خطأ في أسلوب العمل الذي أقره المدير نفسه وهناك الكثير والكثير من الأسباب. ويعلم المدير العاقل كذلك أن الخطأ وارد عن غير قصد وأنه هو نفسه يقع في أخطاء تافهة لا يتصور أبدا أن يقع فيها. فلا بد من تحليل الأسباب ووضع التدابير التي تمنع من تكرار الخطأ.

الطريق إلى أعلى

التحق جاك ولش بجنرال إليكتريك عام 1960 وأصبح رئيسا لها في عام 1981 أي بعد عشرين عاما فقط. فلك أن تتخيل عدد وسرعة الترقيات التي ترقاها. في عام 1964 انتهت فترة التجارب وأصبح المصنع جاهزا للإنتاج وكان منصب المدير العام للمصنع شاغرا. استغل جاك ولش الفرصة وحاول إقناع المدير المسئول أنه يصلح لهذا المنصب. كان الأمر غير يسير لأن جاك له خلفية فنية بحتة وليس لديه علم بأمور التسويق اللازمة لبيع المنتج الجديد. المهم أن جاك ألحَّ وجادل وكرر المحاولة إلى أن أقنع ذلك المدير وبالتالي أصبح مديرا عاما للمصنع وهو أقل من ثلاثين عاما.

واجه جاك موقفا عصيبا حينئذ إذ ظهر عيب في المنتج وبدا كما لو كان إصلاح العيب غير ممكن. يحكي جاك كيف عمل هو وفريق العمل لمدة ستة أشهر بشكل دؤوب وتحت ضغط نفسي إلى أن تم إجراء بعض التعديلات التي جعلت المنتج صالحا للإنتاج والبيع. وبدا الإنتاج وبدأ جاك يكتسب خبرات تجارية ودارت العجلة.

دعك من قصة الترقيات ومن قصة الكفاح لتحسين المنتج. من الأشياء التي أعجبتني في سرد جاك لتلك الفترة أنه أشار إلى روح العائلة التي كانوا يعملون بها وإلى كثرة الاحتفالات التي كانوا يقومون بها كلما تم تحقيق أي إنجازات مثل توقيع أول عقد لبيع المنتج أو إضافة عملاء جدد. ببساطة فإن جاك كان ينتهز الفرصة للاحتفال مع فريق العمل بشرب المشروبات وتناول البيتزا. أعجبتني ذلك لما أعرفه من قوة الاحتفال بالإنجازات فهو أمر محفز جدا ومع الأسف يغفل عنه بعض المديرين. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل لم يقم به إنسان من قبل كأن يصعد إلى المريخ ولكن انتهز أي فرصة لكي تشرب العصير مع فريقك (مرؤوسيك)، أكثر من الجوائز وشهادات التقدير. لا أقول لك حدد ميزانية ضخمة للجوائز ولكن هناك أشياء بسيطة يكون لها تأثير كبير. فيكفي أن تعطي الموظف شهادة تقدير عندما يجتهد أو تضع اسمه في لوحة الإعلانات أو تأكل بعض الحلوى مع فريق العمل في المناسبات أو عند تحقيق إنجاز.

في عام 1968 تم ترقية جاك ولش لمدير عام لكل مصانع البلاستيك في جنرال إليكتريك وبذلك أصبح أصغر من وصل لهذا المستوى الوظيفي في تلك المؤسسة الكبيرة.

أمور عائلية:

كما تعلم فقد تم ترقية جاك ولش لمنصب المدير العام لقطاع البلاستيك في عام 1968. وعلى الرغم من التقدم الوظيفي السريع فقد صاحب ذلك بعض الأمور العائلية التي أثرت فيه. ففي عام 1965 توفيت والدته ثم في عام 1966 توفي والده. ويجكي جاك عن سفره لزيارة والدته عند دخولها المستشفى عدة مرات بسبب مشاكل في القلب وكذلك عودته مسرعا من رحلة عمل في أوروبا لرؤية والده في مرض موته. أوضح جاك بعض مشاعره عند وفاة والدته ثم والده وكيف تأثر بذلك كثيرا. ويشير جاك للدور الذي قامت به زوجته في تلك المواقف وفي مواقف أخرى عديدة من تشجيعه وشد أزره والاحتفال معه بالترقيات وما إلى ذلك.

لا يهمني أن أخوض في التفاصيل العائلية لجاك ولش ولكنني أحببت الإشارة لذلك لأوضح أن مقولة أن رجل الأعمال يجب أن يكون بلا مشاعر هي مقولة خاطئة. فهذا المدير الكبير يترك عمله ويسافر لكي يكون مع أمه في أوقات عصيبة. وها هو يتأثر بوفاتها ويبكي. وفي نفس الوقت فمن الواضح أنه استفاد من وقوف زوجته بجواره. فالإنسان هو الإنسان له مشاعر وأحاسيس. نعم لا بد من العمل بجد ولا يمكن أن يترك المدير عمله كلما أصاب ابنه البرد ولكن هذا لا يعني أنه لن يأخذ أجازة لكي يقف بجوار أحبابه في المواقف الصعبة أو المواقف السعيدة.

لا أريد الرحيل

موقف آخر لفت انتباهي في هذا الكتاب. في عام 1971 تم ترقية جاك ولش لمنصب مدير المصانع الكيميائية والمتاليرجية. وبعد أقل من عامين أي في عام 1973 تم ترقيته لمنصب أعلى وأصبح مسؤولاً عن عدد من الأعمال المختلفة تتكون من 44 مصنعا في الولايات المتحدة ودول أوروبية وآسيوية ويعمل فيها 46,000 عامل. وكان على جاك أن ينتقل الآن إلى مقر الشركة الرئيسي والذي كان في ولاية أخرى. وبدأ جاك في إعداد مكتبه في نيويورك واختار أثاث المكتب بنفسه.

ترقية مهمة في حياة جاك وكما تعرف فإن الانتقال إلى المقر الرئيسي يعني أنه أصبح من الصفوة. ولكن كانت هناك مشكلة كبيرة. لم يكن جاك يرغب في ترك [Pittsfiled](#) (ولاية ماساتشوستس) التي كان يقيم بها منذ 13 عاما. لماذا؟ لأنه ارتبط وارتبطت أسرته (زوجته وأولاده الأربعة) بالمكان البديع القريب من الجبال والبحيرات وبمجموعة من الأصدقاء. كان جاك يمارس الجولف مع أصدقائه في ناد قريب خلال العطلة الأسبوعية وكان أبناءه مرتبطين بمدارسهم. لم يرغب جاك في أن تخسر الأسرة هذا الجو الطبيعي والاجتماعي بسبب هذه الترقية.

ماذا يفعل؟ هل يرفض الترقية. سافر جاك لمقابلة مديره الجديد (نائب رئيس الشركة) واسمه هرم ويس [Herm Weiss](#). حاول جاك إقناع هرم بأن يسمح له بالبقاء في [Pittsfiled](#) وجادل بأنه سيكون في معظم الأوقات يتابع المصانع هنا وهناك ولا داعي لأن ينتقل لمقر الشركة الرئيسي. ووعده بأن هذا لن يمنعه من الحضور بانتظام في مواعيد الاجتماعات الشهرية في المقر الرئيسي. يقول جاك أنه في لحظة من الضعف أو العطف (الخيرية [charity](#)) وافق هرم على طلبه. فرج جاك وشكر هرم بشدة حتى أنه قبّله وخرج مسرعا قبل أن يغير رأيه وقبل أن يخبر رئيس الشركة بالأمر. وبالفعل استمر جاك في [Pittsfiled](#) وحصل على الترقية.

هذا الموقف يبين أن مثل هذه الأمور الاجتماعية والإنسانية لها وجود على كافة المستويات. فلم يعتبر هرم أن جاك شخص مستهتر ولا يصلح لمثل هذه المناصب. بالطبع كان يمكن أن يرفض ولكن المهم أن مديرا على هذا المستوى مثل جاك ومديرا أعلى مثل هرم لم يعتبرا هذه الأمور نوع من السذاجة. ولا تتصور أن جاك كان رجلا يعطي وقتا كبيرا لأسرته فهو يقول عن نفسه أنه كان يعمل كثيرا جدا وكان لا يتابع شؤون الأولاد كثيرا بل إن زوجته هي التي قامت بالدور الرئيسي في ذلك.

في كتابه الآخر "الفوز [Winning](#)" يتحدث جاك عن الموازنة بين الحياة والعمل. ويعتبر أنه لم يكن ناجحا في ذلك فكان العمل يطغى على حياته. وفي غضون ذلك يذكر بعض الأمثلة لمديرين ناجحين كان يحاولون تحقيق هذه الموازنة حتى أن بعضهم رفض ترقية أو انتقال لعمل آخر بسبب ظروفه الأسرية. بالطبع هذه الموازنة تعني بعض التضحيات وهي ليست سهلة ولكنني أحببت أن أوضح ان هذا ليس أمرا مرفضا. ربما نستعرض ذلك الكتاب لاحقا ونناقش ما فيه.

ونفذ جاك وعده في ألا يتأخر عن الاجتماعات وكان يسافر الطائرة وفي حال نزول الجليد فإنه كان يستقل سيارته منذ الفجر لكي يحضر الاجتماع في المقر الرئيسي في موعده. واستمر الأمر على ذلك

حوالي خمس سنوات حين استدعاه رئيس الشركة كلها واسمه رج Reg وأخبره أنه يرى فيه قدرات عالية ولكنه يحتاج أن يتعرف على أجزاء أخرى من الشركة وعرض عليه منصبا أعلى ولكن هذه المرة يجب أن ينتقل للمقر الرئيسي. في هذا الوقت شعر جاك أنه مضطرا للتضحية والانتقال من بتسفيل وكانت روجته متقبلة لذلك. ولكن أبناءه كانوا لا يحبون الانتقال. وفي النهاية انتقل جاك وأسرته من بتسفيل إلى فيرفيلد Fairfield. ولكي يظل مرتبطا ببتسفيل فإنه اشترى قطعة أرض قبل أن يغادر بتسفيل مباشرة.

في المقالة التالية إن شاء الله نستعرض أمرا مهما في أسلوب جاك الإداري وهو التركيز الشديد على اختيار المديرين وما صاحب ذلك من فصل بعضهم وبعض الأخطاء التي وقع فيها في اختياره لهؤلاء المديرين.

التوظيف والاستغناء

عندما تقرأ هذا الكتاب تلاحظ أن جاك ولش يُكثر من الحديث عن اختياره للمديرين الذين يعملون معه ومتابعته لاختيار المديرين الذين يعملون في قطاعات العمل المختلفة. فكلما ذكر تقلده لمنصب ما فإنه يبدأ في سرد قصص حول اختياره لفلان لكي يكون مديراً لمصنع كذا وفلان لكي يكون مديراً مالياً وهكذا. ويذكر أنه عندما أصبح مسؤولاً عن صناعات أخرى بالإضافة للبلاستيك فإنه اكتشف أنه لن يستطيع أن يفهم تفاصيل كل تلك الأعمال مثلما يفهم دقائق صناعة البلاستيك التي عمل بها في بداية حياته. من هنا بدأ اهتمامه باختيار الناس الذين سيديرون هذه الأعمال.

لم يكن الأمر يتوقف عند التوظيف والنقل ولكن كان يشمل حالات استغناء. فعندما كان يتولى جاك ولش إدارة قطاع ما فإنه كان يبدأ في تقييم كل المديرين الذين يعملون معه. وبناء على هذا التقييم فإنه كان يقرر إبقاء البعض والاستغناء عن البعض. عملية الاستغناء هذه لم تترك جاك ولش حتى وهو رئيساً لجنرال إلكتريك. وكان أسلوبه في ذلك هو أن يكون صريحاً مع من لا يعجبه أداءه فيخبره بذلك ويطلب منه تصحيح الأوضاع. ويكرر هذه المحاور عدة مرات. وفي النهاية يقوم بإخباره بأن المحاولات لم تنجح وأن بقاء الوضع على ما هو عليه غير مقبول ويطلب منه الرحيل.

ولجاك منطلق في عملية المصارحة هذه وهو أنها تقلل من حجم المفاجأة عندما يطلب من أحد المديرين الرحيل، بل ربما رحل بعضهم قبل أن يطلب هو منه ذلك. وكان يساعده في ذلك ما كانت تقدمه الشركة من بعض التعويض المادي لهؤلاء وإن كان لم يوضح تفاصيل ذلك. ولجاك منطلق في عملية الاستغناء نفسها وهو أن هؤلاء قد ينجحون في مكان آخر ولكن بقاءهم مع عدم نجاحهم هو خسارة لهم وللشركة في نفس الوقت. ويقول هو أن رأى الكثير منهم ينتقلون لأعمال جديدة يحققون فيها النجاح.

ومن الطريف أن جاك ولش لم يخجل أن يفصح عن بعض الأخطاء التي وقع فيها في عملية اختيار المديرين في البداية. فمثلاً كان يتأثر بالهيئة واللباقة ولكن اكتشف أنهما قد يكون وراءهما شخص كفاء كما قد يكون وراءهما شخص غير مناسب بالمرّة. ويحكي كذلك عن اختياره لموظفين في اليابان حيث كان يعتمد أساساً على معرفة المرشح باللغة الإنجليزية - جاك ولش لم يكن يتحدث اليابانية. ولكنه اكتشف أن اعتماد الاختيار على اللغة هو فلسفة خاطئة.

ومن هذه الأمثلة أن جاك ولش عندما بدأ في جنرال إلكتريك في الستينيات كان معجباً بلباقة وأسلوب عرض مدير صغير في صناعة السيليكون بالشركة. فكان ذلك الشخص يتحدث في الاجتماعات بطلاقة ويقوم بعرض الأمور بشكل رائع. مرت الأيام وترك ذلك الشخص جنرال إلكتريك وبعد أكثر من عشر سنوات قرر جاك ولش أن هذا الشخص هو المدير المناسب لصناعة السيليكون. وبناء عليه ونظراً لأن المنصب كان كبيراً فإن جاك ولش حصل على موافقة المركز الرئيسي للشركة بما في ذلك مديره ومدير الموارد البشرية ورئيس مجلس الإدارة. يقول جاك ان لم يمر وقت حتى أدرك أنه قد أخطأ تماماً في هذا الاختيار. ولكن جاك كان لديه الشجاعة الكافية ليخبر مديره أنه أخطأ وأن عليه استبدال هذا المدير.

ويقول جاك أنه كان مولعا باختيار خريجي الكليات المرموقة على الرغم من أنه لم يتخرج من إحداها. ولكنه اكتشف بعد ذلك أن التخرج من كلية مرموقة لم يكن له دليلا على النجاح في العمل. فأصبح بعد ذلك لا يهتم كثيرا بالسيرة الذاتية التي تظهر القدرات الذهنية للمرشح ولكنه أصبح يبحث عن الشخص المتحمس الذي لديه شغف بالعمل.

كان جاك ولش يقضي أوقاتا طويلة في الوحدات المختلفة في الولايات والدول المختلفة لكي يقوم بتقييم المديرين بنفسه. ليس فقط المدير العام في كل وحدة ولكن كل المديرين. فكان يقضي ساعات وساعات مع مدير الوحدة ومديره للموارد البشرية ومع المديرين الرئيسيين في تلك الوحدة لكي يقف على أداء المديرين في تلك الوحدة.

كل هذا الاهتمام باختيار المديرين وتقييمهم والاستغناء عن غير المناسب امتد أثره على أسلوب إدارة جاك ولش كرئيس للشركة لها. فكان له أسلوب مميز -قد يعجبك أو لا يعجبك - سوف نتعرض له في مرحلة لاحقة إن شاء الله.

أعجبنى جدا اهتمام جاك باختيار المديرين فهذه وظيفة أساسية للمدير خاصة إذا كان منصبه عاليا. فهو في ذلك قد فهم أحد وظائفه الأساسية فهو لن يحاول منافسة كل مهندس في جنرال إلكتريك في فهمه للتفاصيل الدقيقة للعمل ولكنه سيختار من يقوم بذلك خير قيام. مع الأسف فإن هذا الفكر قد لا يتوفر لدى بعض المديرين.

وقد تجد أن عملية التوظيف لا تلقى اهتمام كافيا. فمثلا تجد أن المدير يطلب منه الاختيار بدون أن يكون قد تلقى أي نوع من التدريب على هذه العملية. جاك ولش أشار لبعض أخطائه في التوظيف وهي أخطاء يقع فيها كثير من الناس. عملية التوظيف هي عملية مهمة وليست هيئة بالمرّة وتتطلب منا أن نستعد لها بالتثقيف والتدريب.

ومما أعجبنى الاهتمام الشديد بتقييم المديرين في كل وحدات العمل. فلكي تستطيع توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب لابد أن يكون لديك تصور واضح عن أداء كل منهم. وعملية تقييم الأداء لا تأتي بمجرد أن هذا يتحدث بجرأة أو أنه دائما يساند رأيك أو أنه يجيد لغة أجنبية. اعتمد جاك ولش في تلك المرحلة على مناقشة مديري الوحدات ومديري الموارد البشرية حول نقاط القوة والضعف لكل مدير لديهم واعتمد كذلك على لقائه بهؤلاء المديرين وجها لوجه. فلا تُهمل عملية تقييم الناس ولا تعتمد على المظاهر ولكن ابحث وفتش واستمع لآراء الآخرين وابحث عن النتائج الحقيقية.

أما مسألة الاستغناء عن بعض المديرين فهو أمر ربما لم نعتد عليه بهذا الشكل. ولجاك ولش مقولة في هذا الأمر وهو أن من يعتبر أن الاستغناء عن الموظف أمرا بسيطا فهو لا يصلح لأن يكون مديرا، وأن من لا يستطيع أن يستغني عن موظف فهو لا يصلح لأن يكون مديرا. وهو قد تحدث مرارا عن صعوبة هذا الأمر وما يصاحبه من ضغط نفسي على المدير الذي يتخذ هذا القرار ولكنه اعتبر هذا من متطلبات المهنة. وقد نختلف في هذا الأمر طبقا لظروف المجتمع وطبقا لنوعية العقود المبرمة مع هؤلاء

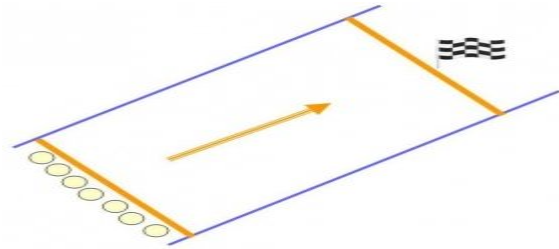
المديرين. وفي الحقيقة فهذا أمر شائك ويختلف من بلد لآخر ومن عمل لآخر وأترك للقارئ التعليق على ذلك.

عملية اختيار الرئيس الجديد للشركة

يحكي جاك ولش في كتابه عن تفاصيل اختياره لمنصب رئيس مجلس إدارة الشركة عام 1981. قد تظن أن هذا القرار تم اتخاذه خلال عدة أسابيع أو عدة أشهر ولكن الحقيقة أن عملية الاختيار امتدت لعدة سنوات ومرت بمراحل عديدة. دعنا نستعرض المراحل والسمات الرئيسية لعملية اختيار رئيس الشركة.

في عام 1974 تم إعداد قائمة بـ 19 مرشحا لخلافة رئيس الشركة حينئذ رج جونز. هذه القائمة لم تشمل على جاك ولش. لاحظ أن هذه القائمة تم إعدادها قبل سبع سنوات من رحيل رج جونز.

في عام 1975 تم حصر القائمة في عشرة مرشحين فقط. لم يكن جاك في هذه القائمة أيضا. يعلق جاك على ذلك بأن مدير الموارد البشرية في ذلك الوقت لم يكن يرى جاك مناسباً للترشيح فقد كان يعتبره صغيراً (40 عاماً) وكان يأخذ عليه عدم تطُّعه بقواعد جنرال إلكتريك في ذلك الوقت والتي يعتبرها جاك ولش: بيروقراطية. ويبدو أن هذه القوائم لم تكن معلنه في ذلك الوقت.



في عام 1977 تم ترقية جاك ولش لوظيفة مدير تنفيذي لإحدى القطاعات. المقصود بقطاع هنا هو مجموعة كبيرة من المؤسسات والمصانع التابعة للشركة الأم جنرال إلكتريك. ولكن الأمر لم يكن مجرد ترقية بل إنه تم الإعلان عن أسماء المرشحين لخلافة رج جونز وكان جاك ولش هو أحد هؤلاء السبعة. الباقون هم أربعة مديري قطاعات آخرين والمدير المالي ومدير التخطيط الاستراتيجي. لم يشمل الترشيح على نائبي رج جونز والذان كانا في منصبيهما منذ مدة طويلة تمتد قبل تولي رج جونز منصبه.

أصبح السباق واضحاً للجميع فهؤلاء السبعة هم المتسابقون وسوف يتم متابعتهم لاختيار رئيس الشركة القادم. وكان مقر عمل هؤلاء السبعة هو المقر الرئيسي للشركة. من اللطيف أن كلا من نائبي رج جونز لم يفضل جاك ولش وهذا مما شكل ضغطاً عليه. وكان قرار الاختيار النهائي في يد مجلس الإدارة ولكن من الواضح أن الرئيس رج جونز كان له تأثير كبير على المجلس.

بدأ جاك ولش في إدارة أعماله الجديدة والتي اشتملت على الأجهزة المنزلية والتكييف والإضاءة ومحطات إذاعة وتلفزيون وشركة جنرال إلكتريك للانتماء. بدأ جاك كعادته بتكوين أعضاء فريقه ثم قام بتقييم كل من هذه المجالات. من المثير أنه توصل إلى أنه من الضروري تخفيض حجم الأعمال في قطاع الأجهزة المنزلية والذي كان مخالفاً تماماً لخطط مديره في ذلك الوقت (نائبي رج جونز) والذي

كان ينوي التوسع في هذا القطاع. ولكن جاك ولش استطاع أن يقنعه برأيه. ترتب على ذلك تقليص حجم العمالة والاستغناء عن الكثير من العاملين في ذلك القطاع.

ويحكي جاك ولش عن حديث شخصي كان يجريه رئيس الشركة رج جونز مع كل المرشحين ومع بعض المديرين المرموقين غير المرشحين. سأله يوما على انفراد: افترض أننا في طائرة وقد تحطمت بنا، من هو الذي ينبغي أن يقود جنرال إليكتريك. وحاول جاك ان يقنعه أنه سوف يخرج من الحطام ولكن رج أصر أن كلا منهما قد مات. وعندما أخبره جاك بأنه يختار فلانا من بين المرشحين السبعة فإنه سأله عن من يمكن أن يعمل معه. كان هدف رج حسب قول جاك هو أن يعرف رأي كل مرشح في المرشحين الآخرين ليتعرف على الفريق الذي يمكن أن يعمل سويا كرئيس ونائبي رئيس جدد. وفي وقت لاحق بدأ السؤال يختلف: أنا وأنت في طائرة والطائرة تحطمت ومثُ أنا ونجوت أنت، من الذي ينبغي أن يقود الشركة. كانت الإجابة بالطبع: أنا. وكان السؤال التالي ومن تختار ليعمل معك وما هي التحديات التي تراها أمامك.

وبعد 18 شهرا من بداية السباق بين السبعة مرشحين قرر رج جونز أن يجعل السباق بين ثلاثة فقط: جاك واثنان آخرين. واستطاع رج أن يقنع مجلس الإدارة برأيه. وتم تعيين الثلاثة كنواب لرئيس الشركة وكان على نائبي الرئيس السابقين التقاعد في نهاية العام. وكان معنى ذلك أن هؤلاء الثلاثة سيصبحون أعضاء في مجلس الإدارة. الغريب أن المرشحين الآخرين هما الاثنان الذي ذكرهما جاك في إجابته عن سؤال رج حول تحطم الطائرة. ويقول جاك أنه اكتشف بعد ذلك أن رج كان يريد في ذلك الوقت أن يتولى جاك الشركة ويتولى المرشحين الآخرين منصب نائب الرئيس. ولكن رج أراد أن يقنع باقي أعضاء مجلس الإدارة بذلك من خلال متابعتهم للثلاثة مرشحين من خلال المجلس نفسه. فقد كان بعض الأعضاء في ذلك الوقت لا يفضلون جاك لمنصب رئيس الشركة.

وفي وقت لاحق طلب رج جونز من كل من المرشحين الثلاثة كتابة مذكرة تحتوي على تقييم كل مرشح لنفسه كنائب لرئيس الشركة وعن مستقبله ورؤيته للشركة في المستقبل. وكان جاك في ذلك الوقت في الرابعة والأربعين ويعد أصغر المرشحين سنا ففكر أن يتعهد ألا يبقى في منصبه سوى عشر سنوات ثم عدل عن ذلك.

وفي نهاية عام 1980 تم اختيار جاك ولش كرئيس قادم لمجلس إدارة الشركة. وبهذا انتهى السباق وبدأت مرحلة جديدة في حياة جاك ولش. من الأشياء التي علق عليها جاك نفسه هو أن رج جونز كان شجاعا ليختار شخصا لم يكن يتسم بالنموذج المعتاد لمديري جنرال إليكتريك بل كان يختلف عنهم كثيرا ولكنه رأى فيه الشخص الذي يصلح لقيادة هذه المؤسسة الكبيرة ويقودها للنجاح.

ربما يكون أسلوب الاختيار متميزا أو غريبا. ربما لم يعجبك الإفصاح عن أسماء المرشحين. ربما يكون قد أعجبك بعض هذه التفاصيل ولم يعجبك بعضها. ولكن الشيء الذي أظن اننا لا نختلف عليه هو أن عملية الاختيار اتسمت بالجدية الشديدة والتقييم البطيء. هذا شيء أعجبني كثيرا.

قد تستخدم أساليب مختلفة ولكن هذه الجديدة وهذا التقييم وهذه المشاورات هي أساس لاختيار سليم. ليست كل الوظائف مثل وظيفة رئيس مجلس إدارة ولكن عملية اختيار المديرين بصفة عامة تحتاج الجديدة والتقييم والتشاور.

الخطوات الأولى

تولى جاك ولش رئاسة جنرال إلكتريك في أبريل عام 1981. كانت الشركة متميزة ومستقرة وكبيرة. ولكن ذلك لم يمنع جاك من أن يفكر في التغيير. رأى جاك في جنرال إلكتريك الكثير من البيروقراطية والبطء وثقل الوزن. فقد رأى أن عدد طبقات الإدارة كثير جدا أي أن الهرم الوظيفي كبير وهو أحد أسباب البطء والبيروقراطية. فقد كان عدد درجات السلم تصل إلى 12 درجة. ويضرب جاك ولش مثلا للبيروقراطية بأنه كان عليه أن يوقع على طلبات شراء معدات أو أجهزة كبيرة في الشركة كلها وقد يأتيه الطلب موقع عليه من 16 مدير في الشركة ويتعجب جاك ولش: ما هي القيمة التي يمكن أن أضيفها بتوقيعي؟ لاحظ جاك أن بعض المديرين يرون مناصبهم مكافئة على خدمتهم الطويلة ولا يرونها كفرصة لإثبات الذات فقد كان يرى نقصا في الحماس والرغبة الداخلية لتحسين العمل. وفي بعض الصناعات كان هناك قناعة لدى العاملين بأن العملاء محظوظون بتقديمهم لشراء منتجات جنرال إلكتريك.



أراد جاك ولش أن يخلق ثقافة جديدة تتميز بالسرعة واللا رسمية وروح المغامرة. وضع جاك ولش رؤية جديدة وهي أن جنرال إلكتريك لن تستمر في أي عمل (صناعة) لا تكون فيها رقم 1 أو رقم 2 في مجالها. ما معنى ذلك؟ إن أي شركة من شركات جنرال إلكتريك لا تكون متميزة جدا في مجالها سوف يتم بيعها. لن يكفي مجرد التميز ولكن يجب أن تكون الشركة رقم واحد أو اثنين في صناعتها. رؤية غريبة... فكر جريء... قرارات صعبة.... تغييرات هائلة.

وهنا أحب أن أشير إلى نقطة مهمة وهي أن التطوير والتحسين شيء لا ينتهي، فلكي تبقى ناجحا لا بد أن تستمر في التطوير والتحسين وهو ما قد يعني تغييرات كبيرة. ففي عالم اليوم الشديد المنافسة لا يمكن الركون إلى النجاح الحالي فالمنافسون يتطورون والشركة التي تبدو أنها لا ترقى لمستوى المنافسة اليوم قد تصبح غدا شركة رائدة. كمدير أو موظف عليك أن تبحث دائما عن التطوير في مجالك ولا تظن أبدا أنك لست بحاجة للتطوير. كل يوم تظهر تكنولوجيات وأفكار جديدة وتختلف الاحتياجات وتتغير الأسواق فلا بد أن تواكب هذه التغييرات.

والتطوير يعني تغيير نظم العمل أو ثقافة المؤسسة أو وصف العمل إلى آخر ذلك والتغيير ينتج عنه مقاومة طبيعية. عندما تطلب من المشغل أن يعمل بأسلوب جديد فأول شيء تجده هو المقاومة: الطريقة الحالية هي أفضل طريقة، الطريقة الجديدة لا يمكن أن تنجح، نحن نعمل هكذا منذ عشر سنوات، هذه الطريقة نظرية.... هذه المقاومة ليست أمرا خاصا بشركة بعينها أو ببلد واحد بل هو أمر عالمي. ولذلك فعليك أن تتقبل هذا الأمر وتحاول التغلب على هذه المقاومة بالطرق المناسبة. وقد كان من الطبيعي أن يواجه جاك ولش مقاومة كبيرة لتغييراته الهائلة التي يريد القيام بها. إذن كيف واجه جاك هذه المقاومة؟

بدأ جاك بالتمهيد لهذه التغييرات بعرض آرائه على بعض رؤوسيه المباشرين بما فيهم نائبيه الذين وجد الدعم منهما وإن كان لهما بعض التحفظات حول سرعة التغيير. ثم قام بدعوة 14 مديرا من أكبر مديري الشركة لقضاء يومين في نادي للعب الجولف وهي لعبة شهيرة في الولايات المتحدة. وحاول جاك ولش سماع آرائهم حول رؤيته ومقترحاتهم. وتخلل ذلك لعب الجولف. وقد تمكن من تشجيعهم على الحوار ولكنه لم يصل إلى ما يريد فقد أصبح بعضهم موافقا إلى حد ما على التغيير وبعضهم غير منقبل له.

في نهاية عام 1981 كان على جاك ولش أن يلقي خطابا في نيويورك أمام محللين ماليين من وول ستريت Wall Street's Analysts. وكان من المعتاد أن يحتوي مثل هذا الخطاب على العديد من الأرقام المالية التي توضح نجاح الشركة ولكن خطاب جاك كان مختلفا. لقد حدثهم عن رؤيته الجديدة لجنرال إلكتريك بما في ذلك التميز والمحافظة على المركزين الأوليين في كل صناعة. لم يكن رد فعل المحللين الماليين رائعا فهم قد أتوا ليستمعوا إلى نتائج مالية ولم يأتوا ليسمعوا هذا الكلام وهذه الرؤية الغريبة على مسامعهم.

يحكي جاك ولش أن أحدا في الشركة أو خارجها لم يكن يرى أي مشكلة فالشركة رابحة وناجحة جدا. ولكن جاك كان يرى التحديات المستقبلية وصعوبة المنافسة. فكان يرى أن الشركة التي لا يكون لها نصيبا كبيرا في السوق في مجالها لن تستطيع المنافسة على المدى البعيد فهناك (في ذلك الوقت) منافسة يابانية شرسة بدأت تظهر في بعض الصناعات وهناك منافسة عالمية. فكان الحل في نظره هو: الإصلاح أو البيع أو الغلق.

ظل جاك يردد رؤيته مرارا وتكرارا لكي يقتنع العاملون والمديرون بها. وقد كانت القلق الأكبر والرفض الأكبر من جانب القطاعات (الصناعات) التي لا تحقق مركزا مرموقا فهؤلاء شعروا بأنهم مهددون وعلى حد قوله شعروا بالخيانة.

بدأ جاك في تنفيذ رؤيته بخطوات صغيرة ثم بخطوات أكبر. فقام بالفعل ببيع بعض الشركات التي لم تكن ناجحة بالقدر الكافي. ففي أول عامين تم بيع 71 خط إنتاج وفي نفس الوقت تم عقد ما يزيد عن مائة صفقة لاستثمارات جديدة. بدأ ذلك يرسخ الثقافة والرؤية التي تبناها جاك ولش. كان بيع بعض خطوط الإنتاج يلقي رفضا كبيرا نتيجة لارتباطه بجنرال إلكتريك منذ وقت طويل مثل صناعة تكييفات الهواء. ولكن جاك يعقب على ذلك بذكره لحالة السعادة التي حدثت عنها مدير هذه الشركة بعد بيعها

بشهر واحد فالشركة الجديدة (المشترية) هي شركة متخصصة في مجال تكييفات الهواء وبالتالي فقد شعر هذا المدير أنه يتعامل مع مدير حياته هي تكييفات الهواء وهو ما لم يكن حادثا في جنرال إلكتريك.

ومن الخطوات الكبيرة بيع شركة يوتا الدولية والتي كانت تعمل في مجال الفحم والبتترول. على الرغم من نجاح الشركة الكبير فإن جاك كان لا يحب هذا المجال لكون الربحية مرتبطة بتقلبات في أسعار السوق لا تدخل أو تحكم للشركة بها وهو ما يختلف كثيرا عن باقي أنشطة جنرال إلكتريك. وكان رج الرئيس السابق للشركة هو الذي اشترى شركة يوتا وبالتالي كان هناك حرج في قيام جاك ببيعها. ولكن جاك اتصل برج وشرح له ما يراه ورد عليه رج بعد عدة أيام وأعطاه دعمه لقراره. ويذكر جاك ولش أنه كان دائما يستشير رج في الأمور الكبيرة على الرغم من أن رج كان قد ترك مجلس الإدارة بالكامل بمجرد تولي جاك ولش منصبه.

ومن عمليات البيع التي لاقت رفضا من الكثير جدا من العاملين عملية بيع خطوط إنتاج المتطلبات المنزلية من أدوات مطبخ وأدوات كهربائية صغيرة. رأى جاك ولش أن هذه الصناعة هي صناعة بسيطة ومعرضة لمنافسة شديدة محتملة من الخارج وهي ليست الصناعة التي تناسب جنرال إلكتريك. ولكن هذه الصناعة كانت من علامات جنرال إلكتريك ولذلك كان شعور العاملين حيال ذلك كبيرا.

هناك أمرٌ آخر أثار جدلا واسعا حول جاك ولش وهو الاستغناء عن ربع العاملين ففي خلال الخمس سنوات الأولى تم تقليص العمالة بمقدار 112,000 فرصة عمل. الثلث تقريبا من هذه العمالة رحل مع الشركات التي بيعت ومعظم الباقي تم الاستغناء عنه لتقليل النفقات والمحافظة على تكلفة تنافسية. عملية يصعب استيعابها من شخص مثلي. ويذكر جاك ولش أن الشركة كانت تتخذ إجراءات لمساعدة من يتم الاستغناء عنهم مثل إخبارهم قبل موعد ترك الخدمة بعدة أشهر وتدريبهم على البحث عن عمل وتقديم مقابل مادي وغير ذلك. ومما زاد من النقد أن جاك ولش كان ينفق بسخاء على مشاريع تبدو ترفيحية أو على الأقل غير إنتاجية مثل إنشاء مركز لياقة بدنية (جمنزيوم) وتجديد مركز التدريب الرئيسي وإنشاء قاعة كبيرة للمؤتمرات واستراحة للزوار. وكان منطق جاك ولش أن جنرال إلكتريك عليها الاحتفاظ بأفضل العاملين ثم توفير الجو المناسب لعمل هؤلاء المتميزين. ولكن كل ذلك لم يمنع من النقد الشديد لجاك على صفحات الجرائد وشاشات التلفزيون وتلقيه بجاك القنبلة النيوترونية. وعلى الرغم من ذلك فقد كان جاك يتمتع بدعم أعضاء مجلس الإدارة وبدعم العديد من مرؤوسيه.

أمور مثيرة للجدل فعلا ولكن في النهاية فإنه لا يمكنك نقل ما فعله غيرك فكل قرار هو مناسب لظروفه الزمانية والمكانية. وربما يكون الاستغناء عن هذا العدد من العاملين أصابك بالدهشة ولكن على الجانب الآخر فإن التركيز والإنفاق على تدريب العاملين هو أمر مهم. تقييم الأوضاع ودراسة ظروف المنافسة هي من لوازم المدير الناجح. قد يكون عمك مختلفا تماما عن عمل جاك ولش ولكن يمكنك أن تطور عمك. ربما لن تبيع شركات وتشتري أخرى ولكن يمكنك القيام بالعمل بشكل أفضل، يمكنك تقليل الفاقد، يمكنك تقليل وقت العمليات، يمكنك تحسين الجودة، يمكنك تطوير المرؤوسين، يمكنك خلق جو عمل محفز.... ابحث عن ما يمكنك تطويره في عمك.

العمل الإلكتروني

لقد حوّلت شركة جنرال إليكتريك أعمالها إلى العمل الإلكتروني e-business أي التعامل من خلال الشبكة الدولية Internet والشبكات الداخلية Intranet بدلا من تبادل الأوراق. وهو ما يطلق عليه المؤسسة الرقمية Digital Firm. ولكن كيف تم هذا التحول وكيف تم تغيير ثقافة تلك المؤسسة الكبيرة؟



يشير جاك ولش إلى أنه تأخر -نسبيا- في التعرف على الشبكة الدولية، ولكنه عندما تعرف عليها انطلق وبسرعة. في عام 1997، كانت زوجته تشتري وتبيع الأسهم من خلال الشبكة الدولية (الإنترنت) وفي نهاية عام 1998 بدأ يسمع عن أن بعض الناس يشترون هدايا من خلال الشبكة. لم يكن جاك في ذلك الوقت من مستخدمي الشبكة الدولية ولكنه شعر بأهمية الموضوع. في أبريل 1999 بينما كان يقضي أجازته مع زوجته في إحدى المنتجعات أخبرته زوجته أن هناك من يتحدثون عن جنرال إليكتريك وعمّن سيخلفه في قيادة الشركة فآثار هذا اهتمامه. وبدأ رويدا رويدا يطلع على الشبكة الدولية حتى أيقن بأهمية الأمر.

وبشكل رسمي، فإن جاك ولش دعا مديري الشركة - في يناير 1999 - للتقدم بمقترحاتهم حول تطبيقات العمل الإلكتروني في جنرال إليكتريك وذلك في شهر يونيو التالي. وفي شهر مارس دعا أربع متحدثين من شركات أخرى سبقت في استخدام العمل الإلكتروني. ومما شد انتباه مديري الشركة قول أحد المتحدثين عن جنرال إليكتريك أنها كبيرة جدا وسمينة جدا. بمعنى آخر بطيئة الحركة وبحاجة لتسريع العمليات باستخدام العمل الإلكتروني.

تم تشكيل فرق عمل في أماكن مختلفة من الشركة لدراسة كيفية استخدام هذه التكنولوجيا لبناء أسلوب عمل جديد. عرفت هذه الفرق بدمر عملك Destroy our Business أي استغن تماما عن أسلوب العمل التقليدي وابدأ العمل الإلكتروني. هذه الفرق عُرِفَت بعد ذلك بـ عظم عملك Grow your business.

وفي خلال إحدى زيارته لاحظ أن مديرا كبيرا يتحدث عن أن له مُعلماً Mentor أي شخصا ينصحه في أمور العمل. فاستعجب جاك لأن المفترض أن يكون هذا المدير هو الذي يعلم غيره. فأخبره ذلك المدير أن هذا أمر مختلف فهو قد اتخذ معلما عمره 23 عاما من موظفي الشركة ليعلمه استخدام الشبكة الدولية والحاسوب. فهذا المعلم يقضي معه ثلاث أو أربع ساعات أسبوعيا.

هذه الفكرة أعجبت جاك ولش كثيرا فهي جديرة بالقضاء على أمية المديرين الكبار في مجال الحاسوب. وللك فقد طلب من 500 من أكبر مديري الشركة أن يتخذ كلا منهم معلما من موظفي الشركة ويفضل أن يكون عمره أقل من 30 عاما. وهو نفسه اتخذ معلمين اثنين. وبعد عدة أشهر تم توسيع البرنامج ليشمل 3000 مديرا من مديري الشركة.

يحكي جاك ولش أنه ومساعديه رأوا أن الشبكة الدولية ستفيدهم في ثلاث قطاعات مختلفة: الشراء، التصنيع، البيع. ففي مجال الشراء فإن استخدام الشبكة يعني الوصول لموردين أكثر والحصول على أسعار أفضل. وفي مجال التصنيع فإن استخدام العمل الرقمي من شأنه القضاء على الكم الهائل من الأوراق المتداولة. وفي مجال البيع فإنه يمكن تقديم خدمة أفضل للعملاء بتلبية الطلبات في وقت أقل وبتوفير معلومات عن مواعيد الشحن وغير ذلك.

كانت هذه البداية وتطورت الأمور بعد ذلك. فمثلا تم وضع بعض الحساسات Sensors في مخازن العملاء الكبار في مجال البلاستيك لكي تُعطي إشارة إلكترونية لجنرال إليكتريك عند انخفاض مخزون العميل. وتم تطوير شاشات لكل مدير بحيث يتابع مؤشرات الأداء لحظيا من خلال حاسوبه. ويذكر جاك أنه في بداية تطبيق العمل الرقمي فإنه كان من الممكن استخدام الأوراق أو الأنظمة الرقمية وفي ذلك الوقت كان الكثير من العاملين يستخدم الأوراق. ولكن في وقت ما تم إلغاء الأعمال الورقية تماما وهو ما دفع الجميع إلى استخدام العمل الرقمي ومحاولة فهمه وتطويره.

هناك عدة أشياء نستفيدها من هذه التجربة. عملية تدريب المديرين الكبار في المكانة والسن هي عملية مهمة جدا وتمت بطريقة لطيفة. فبدون هذا التمرين يصبح هؤلاء المديرين أول أعداء هذه التكنولوجيا لأنهم لا يستطيعون استخدامها. أما فكرة اختيار مدرب من داخل المؤسسة من صغار السن فهي فكرة بسيطة ومفيدة وغير مكلفة.

أما تشكيل فرق عمل لبحث كيفية الاستفادة من العمل الإلكتروني في كل مجال فهي فكرة سديدة. فبدلا من أن يأتي المدير بأفكار ويفرضها على العاملين فإن العاملين أنفسهم هم أقدر على صياغة نموذج العمل الجديد. فمجالات العمل الإلكتروني متنعبة وقد يرى المدير نظاما في شركة أخرى فيعجبه فيحاول فرضه وتطبيقه في مؤسسته فلا يلقى النجاح لأن كل مؤسسة لها طبيعة عملها وظروفها الخاصة. وتطبيقات العمل الإلكتروني كثيرة والأنظمة الجاهزة عديدة والاختيار بينها ليس أمرا هينا.

ومن الأفكار المثيرة فكرة إلغاء العمل الورقي لإجبار العاملين على استخدام العمل الإلكتروني. هذه الطريقة رأيت لها أمثلة في حياتي العملية وهي فعلا مُجدية مع أنك ربما تظن أن فيها شيئا من التغيير بالقوة. فمعظم العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه ولا يحبون تجربة الجديد حتى وإن كان أيسر للإنسان

عدو ما يجهل. ولكن عندما لا يكون هناك سوى طريق واحد وهو الطريق الجديد فإنهم يبدؤون في استخدام التكنولوجيا وتطويرها.

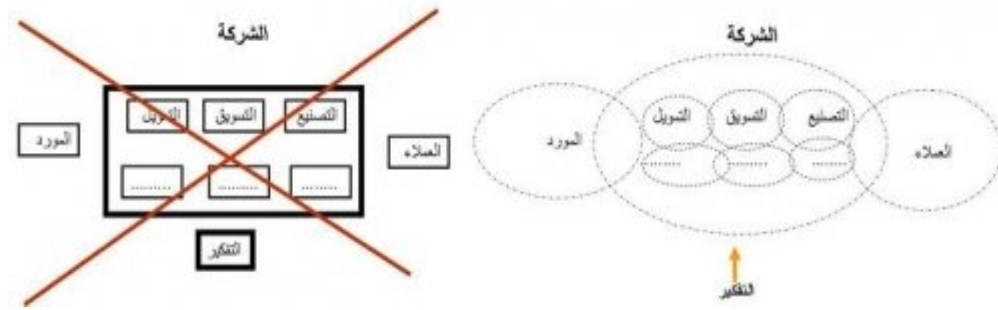
عليك أن تفكر في استخدام العمل الإلكتروني. وهناك أمورٌ يجب الاهتمام بها. عليك أن تختار التطبيقات التي يكون لها عائد مالي أو إضافة حقيقية للعملاء أو تطوير حقيقي للعمل. عليك أن تراجع العمليات التي تُحوّلها لأعمال إلكترونية لأن تسريع عملية فاشلة بتحويلها إلى عملية إلكترونية ما هو إلا تسريع للفشل ولكن راجع العمليات وطورها وتخلص من الخطوات التي لا فائدة منها. من المفيد جدا في هذا المجال الاطلاع على تجارب الآخرين ولو في قطاعات عمل مختلفة فهذا يفتح ذهنك لتطبيقات مفيدة وأفكار إبداعية.

وبعد دخول عالم العمل الإلكتروني فعليك التأكد من نجاح التطبيق بمتابعة: سرعة الموقع الإلكتروني للمؤسسة، سهولة استخدام أي تطبيق، عدد مستخدمي أي تطبيق بما في ذلك موقع الشركة، وجود وسائل لإبداء المستخدم لرأيه لتطوير البرامج، صحة البيانات، معالجة الأخطاء سريعا، وجود وسائل تضمن حماية البيانات.

الإصرار على التميز

لقد قاد جاك ولش عدة مبادرات وأرسى عدة قيم Values للوصول للتميز. ولم يكن جاك يكتفي بالقاء الخطب ليحرك العاملين وليغير ثقافة المؤسسة بل كان لديه إصرارٌ كبيرٌ على تطبيق ذلك في أرض الواقع.

من أكبر هذه القيم: **“مؤسسة بلا حدود Boundaryless Organization”**. لقد أرسى جاك هذا المبدأ والذي يعني عدم وجود حدود للمؤسسة فلا توجد حدود داخل المؤسسة بين الإدارات والقطاعات المختلفة ولا بين المؤسسة وعملائها ولا مورديها ولا منافسيها. ما معنى ذلك؟



مؤسسة بلا حدود تعني الكثير. فهي تعني وجود روح تعاون كبير ومشاركة بين أجزاء المؤسسة في الأفكار والموارد والمخزون. وهي تعني نقل أفضل الممارسات الإدارية من أي مكان في العالم. وهي تعني كذلك سيطرة روح الفريق على النزعة الفردية، فكل من يشارك لتطوير وتنفيذ فكرة جديدة يستحق التقدير مثل من أتى بالفكرة نفسها. وهي تعني كذلك على حد تعبير جاك “البحث عن طريق أفضل كل يوم”؛ فلا توجد حدود للتطوير والإبداع وكل موظف في الشركة أن يفكر كل يوم في طريقة أفضل لأداء العمل. مؤسسة بلا حدود تعني أن هذه المؤسسة يمكن أن تعمل في أي مكان بنجاح مثلما تعمل في بلدها الأم. وهذه المؤسسة تعتبر أن الموردين والعملاء هما جزء من سلسلة عمليات المؤسسة.

هذه الفكرة تبدو نبيلة جدا ولكن المثير فعلا هو كيفية تطبيقها والإصرار على التطبيق. لقد قام جاك بعدة أشياء لكي يكون هذا الشعار حقيقة واقعة. فمثلا أنشأ فريق عمل على مستوى الشركة وسماه فريق المبادرات Corporate Intiative Groups لكي يقود ويشجع ويستخرج الأفكار التي تدعم مبادرات الشركة. هذا الفريق كان هو الوسيلة المساعدة لنقل الأفكار والممارسات الناجحة بين أجزاء الشركة المختلفة، ووسيلة مساعدة لتطبيق هذه الأفكار كذلك. وكوسيلة مساعدة أخرى فإن العديد من الاجتماعات الدورية التي يحضرها مديرو الشركة من القطاعات المختلفة كانت تناقش المبادرات والأفكار الجديدة في كل قطاع وكان مطلوب من كل مدير أن يذكر فكرة تصلح للتطبيق في قطاعات أخرى.

من الأشياء الجادة التي قام بها جاك كذلك لتفعيل هذه القيم Values هو تغيير طريقة تقييم المديرين. فبدلاً من أن يكون التقييم مبني على مؤشرات الأداء وحدها فقد أصبح مرتبطاً بالالتزام بهذه القيم. وبالتالي فإن أي مدير لا يشارك جنرال إلكتريك في هذه القيم أصبح في خطر حتى ولو حقق مؤشرات الأداء المطلوبة. فلم تعد الأرقام وحدها تتكلم. ويذكر جاك أنه في أثناء اجتماع دوري مع 500 من المديرين شرح لهم أنه تم الاستغناء عن خمسة من المديرين: أما أحدهم فلعدم تحقيقه الأرقام المطلوبة وأما الأربعة الباقون فلعدم ممارستهم لقيم جنرال إلكتريك.

ولدعم الانتماء للمؤسسة كلها فإن جاك توسع في تحفيز المديرين بمنحهم أسهم في الشركة. هذا نظام عمول به في الولايات المتحدة ويستخدم لكي يشعر المدير بتأثير قراراته على قيمة الأسهم التي يمتلكها على المدى البعيد. ولكن جاك زاد من حجم الأسهم التي تمنح وعدد مرات منحها بحيث أصبحت تمثل جزء كبيراً من دخل المدير. وبذلك جعل كل مدير يهتم بنجاح الشركة كلها بدلاً من أن يهتم بنجاح إدارته أو قطاعه فقط.

“مؤسسة بلا حدود” فلسفة أساسية في عالم تشد فيه المنافسة. مع الأسف فإن عكس هذه الفلسفة هو المنتشر في عالمنا العربي فتجد الشركات لا تتعلم من بعضها البعض وتجد الإدارات داخل نفس المؤسسة تتناحر كما لو كان كلٌ منهم يعمل في شركة منفصلة. وهناك حدود حصينة بيننا وبين الموردين وبيننا وبين العملاء فلا حاولنا مساعدة الموردين ولا استمعنا للعملاء. وهناك حدود لتفكيرنا تجعلنا نرى أنه لا يوجد ولن يوجد أي وسيلة لأداء العمل أفضل مما هو عليه الآن. ولدينا حدود عالية بين كل فرد والآخرين فالنزعة الفردية هي المسيطرة. في الحقيقة هذه أفكار لا تؤدي لنجاح المؤسسات بل لفشلها.

حاول أن تزرع فكرة مؤسسة بلا حدود في نفسك وفي مرؤوسيك. ليس ضرورياً أن تسميها بنفس الاسم الذي سماها به جاك ولش ولكن المهم أن تطبق مفهومها. وفي الحقيقة فإن جاك ليس وحده هو الذي نادى بذلك ولكن كل الأنظمة الإدارية الحديثة تدعو لذلك وإن كانت هناك تسميات مختلفة. حاول التخلص من هذه الحدود وأطلق لفكرك العنان لتطوير العمل وشجع غيرك على ذلك. حاول أن تشارك في نجاح المؤسسة وكن جزءاً من الفريق. تعلم من غيرك وعلم غيرك. لا تتعامل مع المورد على أنه عدو ولكن تعامل معه على أنه مصدرٌ مهمٌ لنجاحك. استمع للعملاء لكي تستطيع تطوير نفسك ومنتجاتك وخدماتك.

كثيراً من المديرين يطلق مثل هذه المبادرات ثم يشكو من عدم تطبيق العاملين لها. ولكن ما فعله جاك كان مختلفاً. لقد ربط دخل المدير بتطبيقه لهذه المبادرات والتزامه بهذه القيم. لقد شكل فريقاً لتطبيق هذه المبادرات. يجب على كل مدير يحاول تغيير ثقافة المؤسسة أو أسلوب العمل أن يكون لديه نفس الإصرار. وقر الدعم اللازم لتنفيذ مبادرتك من تدريب ووسائل مساعدة ووقت وأي موارد أخرى. تابع التنفيذ دورياً في أرض الواقع. استمع لمعوقات التنفيذ وحاول تذليلها. اربط تنفيذ هذه المبادرات بالدخل المادي والترقيات. أظهر إصرارك الكامل على التنفيذ. لا تخدع نفسك وتقول إننا نطبق كذا وكذا. يا أخي طبق “كذا” واحدة حقيقة بدلاً من مليون “كذا” لا تُطبق.

مركز التطوير الإداري

لقد بدأ جاك ولش في التفكير في تحديث وتغيير مركز التطوير الإداري بمجرد اختياره لتولي رئاسة الشركة. كان عمر المركز حينئذ يقارب خمسة وعشرين عاما وكان مستخدما لتدريب العاملين على مواضيع مختلفة. رأى جاك ولش أنه لابد من تطوير المركز من ناحية المبنى والخدمات بحيث يصبح مكانا راقيا للتدريب. وفضل جاك أن يكون هذا المركز متخصصا في تطوير قيادات الشركة وتأهيل الصفوة من مديري جنرال إلكتريك. وفي نفس الوقت فإنه رأى في هذا المركز وسيلة مهمة للتواصل مع العاملين وتوضيح الأمور.

بالفعل تم تطوير المركز وبناء مبنى سكني وتكلفت ذلك عشرات الملايين من الدولارات. وأصبح المركز يقدم العديد من الدورات ومن أهمها دورات عن فن القيادة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث مستويات لتناسب المستويات الإدارية المختلفة. وأصبح حضور هذه الدورات نوعا من التقدير لأنه لم يكن يسمح بحضورها إلا للمتميزين فقط.

كان جاك يشارك في بعض هذه الدورات كمحاضر وإن كان محاضرا من نوع خاص. فقد كان جاك يستغل هذه الفرصة للاستماع للمديرين ومعرفة رؤيتهم لأمر العمل. وكان أحيانا يبعث لهؤلاء المديرين بذاكرة قبل موعد المحاضرة يبين النقاط الأساسية التي يود مناقشتها في ذلك اللقاء. ومن أمثلة ذلك: ما هي الأشياء التي تصيبك بالإحباط في العمل؟ ماذا تفعل لو أصبحت رئيسا للشركة؟ وكان هذا يجعل من المحاضرة فرصة لمعرفة آراء العاملين وأفكارهم بصراحة.

وفي عام 1988 وبعد إحدى تلك المحاضرات فكر جاك ولش في كيفية خلق جو حوار مفتوح في كل وحدات العمل مثل ذلك الحوار الصريح الذي يتم في محاضراته في ذلك المركز. وتوصل جاك لفكرة أسماها Work-out أو التخلص من العمل الذي لا يضيف قيمة حقيقية.

وبدا تطبيق الفكرة بأسلوب فريد. تستغرق المرة الواحدة يومين أو ثلاثة وتبدأ بجلسة يفتتحها المدير في حضور مجموعة من 40 إلى مائة من العاملين في تلك الوحدة وبحضور محاضر أو منسق خارجي. وبعد عرض المدير لبعض التحديات والمواضيع المطلوب مناقشتها فإنه يترك العاملين مع ذلك المنسق لكي يتناقشوا بحرية في غيابه. ويقوم المنسق بتشجيع العاملين على تبادل الأفكار. وبعد ذلك يحضر المدير في الجلسة الختامية ليستمع إلى مقترحات العاملين ويقرر ما الذي يمكن تنفيذه منها. كان هناك هدف أساسي لهذه اللقاءات وهو التخلص من البيروقراطية وإتاحة جو من الحرية والمشاركة الحقيقية.

ويذكر جاك ولش أن مثل هذه اللقاءات أدت إلى مشاركة العاملين بأفكارهم التي نتج عنها قصص نجاح عديدة. ويعقب جاك بمقولة قالها أحد العاملين: "منذ خمسة وعشرين عاما وانتم تدفعون لي مقابل عمل يدي فقط بينما كان يمكنكم أن تستفيدوا من عقلي أيضا بلا مقابل".

أعجبني اهتمام جاك ولش بهذا المركز وعدم بخله في الإنفاق عليه. وإن هذا الأمر لهو أشد أهمية في بلادنا النامية والتي يحتاج فيها الخريجون لكثير من التدريب. ومن المؤسف أن ترى شركات عديدة لا

تهتم بالتدريب وترى دورات تدريبية كثيرة لا تنسم بالجدية. انتهاز الفرص لتطوير من حولك. استثمار الوقت والمال في تطوير العاملين. شجع العاملين على نقل خبراتهم لمن هم أقل منهم خبرة. اخلق جوا للتعلم.

أما فكرة Work-out فهي فكرة مثيرة تتفق مع مبدأ مشاركة كل العاملين والاهتمام بمشاركة العمال المتعاملين مباشرة مع المعدات أو مع العملاء. وإن تلك المقولة التي قالها أحد العمال لتدعو للتفكير في كم العقول التي يمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا.