



تأليف: بيتر فيشير

ملخص كتاب

جديد على كرسي الإدارة

تلخيص: د يوسف النملة
مع تعليقات وإضافات يسيرة



منصة عالم الموارد البشرية
<https://www.hrworld-sa.com>

جميع حقوق النشر والطبع محفوظة لمنصة عالم الموارد البشرية. يُمنع منعًا باتًا أي استخدام، أو إعادة نشر للكتاب والمعلومات الواردة فيه.



المقدمة

الكتاب موجّه للمدير الجديد خصوصًا مَنْ هم في مستوى الرئيس التنفيذي، وهو قسمان: القسم الأول: سبع ركائز مهمة يحتاجها المدير الجديد، وهي ملخصة هنا. القسم الثاني: سبع حالات عملية لا يمكن تلخيصها إلا بذكر بعض الفوائد مثل: ما يتعلق بتحديات المدير القادم من الداخل، وتحديات المدير القادم من الخارج، لذا هذا الملخص لا يُغني عن الكتاب. المؤلف ختم الكتاب بنظرة مستقبلية متوازنة ومختصرة.

الدكتور بيتر فيشر عالم اقتصاد، وعالم نفس، وهو مدير تنفيذي لإحدى أكبر شركات الاستشارات الدولية ومقرّها في هامبورغ/ ألمانيا، ويعمل منذ سنوات عديدة مستشارًا ومدربًا في تنظيم الشركات وإدارتها.

كتاب «جديد على كرسي الإدارة» غني بالخبرات العملية والعلمية الواسعة التي اكتسبها فيشر في عمله في التحكيم والاستشارات وإدارات الندوات، وفي الكتاب تحليل عميق، وتركيز على قضايا مهمة مثل: إدارة التغيير، وإدارة التوقعات، وغيرها، والكتاب في نظري -رغم ما فيه من تكرار لبعض الأفكار- مفيد وقد لا يناسب من سيتولى منصب مدير على المستوى المتوسط Middle management أو المستوى الأقل من ذلك Low Management .

أربع فوائد من مقدمة الكتاب.

- معدل المدة التي يقضيها القيادي في منصبه ٣-٤ أعوام, وفي بعض القطاعات سنتان إضافة: ذكرت دراسة خاصة محلية أن معدل استقرار القيادات سنتان.
- "تشير التقديرات الحذرة إلى أن ثلث التعيينات الجديدة تبوء بالفشل في العام الأول".
- المدير الذي يأتي من داخل المؤسسة ينجح أكثر من الذي يأتي من خارجها إذا استطاع أن ينسجم سريعًا (في آخر التلخيص بعض التفصيل وذكر لبعض التحديات).
- ثلاثة من كل أربعة مديرين فشلوا في القيام بمهام مركزهم الجديد.

الركائز السبع لانتقال إداري ناجح.

الركيزة الأولى / التوقعات.

تعامل بمهارة مع التوقعات المنتظرة منك, واسأل نفسك ما يلي:
ما التوقعات التي يجب أن تُؤخذ بجدية؟
من أي جهة تأتي التوقعات؟

هذه التوقعات قد لا يُحدثك بها أحد, أو يحدثونك عن واحدة أو اثنتين, ويتوقعون منك ٨ أو ٩ توقعات غيرها, والمطلوب منك البحث عن التوقعات ذات الأولوية, اسأل نفسك عنها وكن واعيًا بها, واسأل نفسك أيضًا:

ما أهم ٣ أهداف يتوقعها مني رؤسائي في الربع الأول؟ ماذا عن توقعات السنة الأولى؟
ما التوقعات التي أخفق في تحقيقها من سبقني؟

تذكر أن هناك من تم الاعتذار منه بعد السنة الأولى ولم يُكمل عمله في ذلك المنصب؛ لأنه لم يحقق التوقعات التي قيلت له, والتوقعات التي لم تُقل له!

تعرف أيضًا على توقعات مرؤوسيك, ومن يعملون تحت مسؤوليتك, والتي غالبًا ما تكون مشاكل عالقة وحقوقًا مالية أو وظيفية لم تصلهم, ولا تتوقع منهم أن يقولوا لك كل شيء, فغالبًا ما تدور في أذهانهم بعض الأسئلة التي لن يقولوها لك مثل:

كيف سيعاملنا؟
هل سيكون منافحًا ونصيرًا لحقوقنا؟
كيف سيمثلها أمام الآخرين؟
هل يعرف أخطاء الإدارة السابقة؟

أيضًا لا تُهمل توقعات الزملاء فهم قوة مؤثرة ومهمة، وستحتاجهم إذا بدأت عملية التغيير الذي تراه ضروريًا، تعامل معهم بحكمة، وغالبًا سيبدو زملاؤك متحفظين، ويفكرون في الحفاظ على ما بنوه وأنجزوه قبل أن تأتي للمنصب. اسأل عن المشاريع القائمة والخطط المعتمدة، وافهم قواعد اللعبة وثقافة العمل، ولا تغرد خارج السرب.

اهتم بالتوقعات عمومًا، توقعات مجلس الإدارة، وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders وكل من له علاقة مؤثرة على واقعك ومستقبلك المهني.

أخيرًا، لا تستعجل في إعلان خطتك وتصوراتك، خذ وقتك وتأمل واستفد ممن حولك.

الركيزة الثانية/ تطوير العلاقات المفتاحية.

العلاقات المفتاحية: هي تلك العلاقات الضرورية لإتمام مهمة إدارية أو تغيير مهم. اعرف من هم المؤثرون من غير المؤثرين، وقد يكون المؤثر غير رسمي في المنظمة، أو لا منصب له.

- مع الزملاء، ابن علاقة جيدة معهم باعتبارهم خبراء ويعرفون القوانين غير المكتوبة.
- تذكر أن هناك من يقارنك بمن سبقك، وهل من المناسب أن تنتقد من سبقك؟

لست مضطرًا لذلك، ومن الجدير بك أن تثبت نجاحك بأفعالك، وليس بانتقاد من سبقك، وليس من الضروري أن تنافس من قبلك إذا كان ناجحًا ومميزًا.

تطوير العلاقات المفتاحية: يعني أيضًا أن تبني شبكة علاقات جديدة تستفيد منها. حاول أن تجمع بين السلطة والتأثير، مع الاهتمام بالمساندة من أشخاص أصحاب قرار أو أشخاص مؤثرين في المنظمة.

الركيزة الثالثة/ التحليل البناء لانطلاق ناجح.

1. افهم ثقافة المؤسسة؛ لأنه من الصعب تغييرها. اعرف قواعد المنظمة، وأسسها، وبدهياتها.
2. اعرف الواقع كما هو.
3. تعرف ولو على مهل على أسلوب تفكير العاملين.
4. ابحث عن كفاءات بشرية تساعدك.

يقال إن ٨٠% من المشكلات التي ستواجهك؛ هي مشكلات دائمة لم يستطع من قبلك حلها. هي قابلة للحل بالتأكيد، ولكن الحل يحتاج لتعاقد وجهد مشترك، ولا بد من التريث في قرارها واختيار الوقت المناسب لحلها، ولا شك أن الركيزة الثانية -تطوير العلاقات المفتاحية- ضرورة لحل هذه المشكلات. قد توجب أفكارك الإبداعية إلى أن تحل المشكلات المستعصية.

الركيزة الرابعة/ تصميم الأطياف المحفزة للوصول للأهداف .

المقصود بالأطياف هنا ليس مجموعات العمل، أو العلاقات المهنية بل تنظيمات، وأهداف عامة مثل: تشجيع روح العمل الجماعي، والتعاون والانسجام، والتنظيم العادل، وتداول المعلومات على نحو أفضل، وهكذا.

تذكر أن عملية التغيير عملية جماعية وليست مرتبطة بأصحاب السلطة فقط، وكما سيكون لديك أهداف للتغيير يجب أن يكون لديك أهداف للاستقرار، استقرار على مستوى المهام، وعلى مستوى مجموعات العمل، وعلى مستوى العاملين.

الركيزة الخامسة/ تعزيز مناخ التغيير الإيجابي.

أظهر الاحترام عن طريق طرح الأسئلة التي تدعو إلى إمعان النظر والتفكير وليس فقط أسئلة لجمع المعلومات، في الوقت ذاته تجنّب الأسئلة المحرّجة التي تحتاج لتحضير الإجابات والاستعداد لها والتأكد منها. احرص على أسئلة تعزيز الموارد وهي الأسئلة الموجهة التي تستكشف مواقع القوة.

تقبّل شكوك العاملين، وتعامل معها بجدية واحترام، واجعلها ميزاتاً لتفاؤلك، ففي شكوك العاملين الذين سبقوك مؤشرات عديدة تدلّك على العقبات والتحديات التي يجب ألا تغض الطرف عنها. هنا يجب أن تميّز بين الشخصيات، فبعض الموظفين حذر ومتوجس، وبعضهم واقعي، وبعضهم منطقي.

لا تكن متفائلاً أكثر مما يجب- خصوصاً في أجواء الشك والغموض-، بل وازن بين النظرة الإيجابية للمستقبل واحترام الشكوك الحقيقية، والاعتراف بالتحديات الحالية. انتبه أن يُنسب إليك تفأؤل مطلق وغير محسوب.

احترم الأداء السابق للعاملين والمديرين - حتى وإن كانوا غير فخورين به، وفي الوقت ذاته لا تبادر بالإكثار من الحديث عن المشكلات، والتدقيق في نقاط الضعف وتكرار ذكرها في الاجتماعات.

الركيزة السادسة/ مباشرة التغيير على نحو فاعل.

أطلق رصاصات البدء المناسبة، ويمكن هنا أن تُستعمل لغة المشاعر وليس فقط لغة العقل والمنطق، وحاول أن تضع المركبة في السرعة الممكنة على الطريق الصحيحة.

نقطة الانطلاق -عادة- تركز على مشكلة ملموسة، سارع باتخاذ قرارات وإجراءات العملية الأولى إعلاناً ببداية عهد جديد، وإذا أردت أن تغير شيئاً ما؛ فعليك أن تقدم شيئاً آخر مكانه، ولا تهدف في التغيير إلى برامج نمطية تهدف إلى رفع العتب، بل كن جاداً في تجاوز المألوف وفرض الجديد المفيد بحكمة وبعد دراسة المخاطر والآثار والعواقب.

من الضروري إقناع العاملين بأن التغيير ضرورة وقابل للتحقيق، وتذكر أن عملية التغيير ليست يسيرة؛ لأنها تحتاج إلى موازنات وتفاعل بين الأشخاص والأنظمة وثقافة المنظمة والعوامل الخارجية المختلفة، وكفي اقتناع أغلب العاملين، وتوقع المعارضة واستعد لها.

فكر بإستراتيجية تحقق لك النجاحات الصغيرة السريعة والمكاسب الكبيرة؛ لأنها تضيف الثقة إلى عملية التغيير الجديد.

متى تبدأ التغيير؟

المعيار في ذلك لا يُقاس بالزمن بل بمستوى التهيئة والنضوج لاستيعاب التغييرات القادمة على مستوى العاملين ومستوى العلاقات ومستوى التخطيط والتنظيم. ثم يأتي الزمن كمعيار ثانٍ، وهو معيار مهم بلا شك.

لا تتأخر كثيراً في التغيير؛ لأن التأخير يرفع سقف التوقعات أكثر وربما يفوت بعض الفرص ويُضعف حماس فريقك.

1. الركيزة السابعة/ استثمار الرموز والعادات.

المقصود استعمال اللغة الرمزية، والعادات القائمة لإضفاء مزيد من البلاغة والقوة على عباراتك وتصرفاتك، من ذلك إرساء العادات (الطقوس) التي تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة. من ذلك أيضًا احترام الرموز السابقة والمؤسسين الأوائل للمنظمة، واختر اللغة والمفردات المناسبة للإعلان عن المرحلة الجديدة التي تقودها.

مثلًا، هل من الحكمة أن تقول في أحد الاجتماعات: سيقود المنظمة في المستقبل القريب قيادات شابة، في حين أن مجلس الإدارة ونواب الرئيس تتجاوز أعمارهم ٤٠ أو ٤٥ سنة؟ ليس ذلك من الحكمة؛ لأن أعضاء فريقك الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ و ٥٠ قد يفهمون استغناءك عنهم قريبًا.

انتبه، فليس من الضروري أن تبتدع رموزًا وعاداتٍ جديدة، بل يكفيك فقط أن تستثمر الموجود منها بعد أن تعرف مضمونها، ويجب أن تستعملها ضمن السياق المناسب والسياسي العام.

فائدتان من الحالات السبع الموجودة في آخر الكتاب

أولاً/ تحديات المدير إذا جاء من داخل المنظمة.

زملاؤك يعرفونك جيداً، ويتوقعون منك الاستمرارية والتغيير القليل - خصوصاً التغيير الجذري- مستبعدين ما يحمله المدير الجديد من رؤى وأفكار جديدة، والمدير القادم من الداخل ربما يواجه أربع مشكلات إدارية:

1. قد يميل المدير القادم من الداخل إلى عدم الظهور، ويتابع الاستمرارية دون تغيير يستحق الذكر فيما عدا المشاركات التقليدية، وتغيير مكان الجلوس في الاجتماعات، وما إلى ذلك.
2. التردد في توزيع مهام جديدة على الموظفين؛ لأنه يعرفهم ويعرف حجم المهام، وربما يؤجل ذلك حتى يصل لمرحلة تجبره فيها ظروف العمل على تكليف زملائه السابقين، أو يتحملها هو، وربما أدرك ما يجب عليه فعله في وقت متأخر.
3. الارتباط الوثيق بالقسم الذي بدأ فيه، أو كان رئيساً له، ومحاباة زملاء الاختصاص.
4. المعرفة أكثر مما يحب في شؤون القسم الذي عمل به، وربما نقص المعرفة والخبرة في الأقسام الأخرى، وهذه يمكن تداركها بتوسيع المعرفة الشمولية، وإدراك أساسيات واحتياجات الأقسام الأخرى. الكتاب ذكر طويلاً تفصيلية لهذه المشكلات، ولا شك أن إدراك المشكلة وفهمها هو الخطوة الأولى نحو الحل.

ثانياً/ تحديات المدير إذا جاء من خارج المنظمة.

1. التحفظ والحذر في أوساط العاملين في المنظمة، وربما التساؤل: لماذا لم يتم اختيار أحد المرشحين من الداخل؟
 2. التعارض الذي قد يحدث بين آمال القيادات ومجلس الإدارة من جهة، والقائد الجديد الذي يحمل في جعبته أجندة جديدة وخططاً للتغيير من جهة أخرى. هل سيأخذ القادم الجديد ذلك في الحسبان؟
 3. ضيق الوقت؛ لأن القادم الجديد يجب أن يتعرف على المنظمة، ويبني الفريق الجديد، ويعالج المشاكل اليومية، ويحقق إنجازات سريعة، ويعمل على خطة الإنجازات القادمة، وغير ذلك.
 4. التحدي في بناء العلاقات الجديدة، والتعرف على أصحاب المصلحة، واختبار العلاقات القائمة، ومعرفة المؤثرين غير الرسميين.
- وكما قلنا في الفقرة السابقة، الكتاب ذكر الطول لذلك، وإدراك التحدي، وفهم هو الخطوة الأولى نحو الحل.

انتهى التلخيص، وأسأل الله تعالى أن يجعله علماً نافعاً.