

رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية



رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

تُشير الإحصائيات إلى أن العقد المقبل سيشهد انتقالاً استثنائياً لملكية الشركات العائلية، مما يُبرز أهمية التخطيط لانتقال القيادة، وهو الأمر الذي تُركّز عليه هذه المجلة بشكلٍ رئيسي. وعلى الرغم من المبادئ الإدارية العامة التي وضعها الخبراء لإدارة العمليات المعقّدة لانتقال القيادة في الشركات العائلية، إلا أن كل عائلة تواجه تحدياتها وظروفها الخاصة عند نقل القيادة للأجيال القادمة. انطلاقاً من هذا الواقع، أوكلنا إلى الصحفية ديان ستون مهمة إعادة زيارة خمس شركات، سبق وتناولنا عملية انتقال القيادة فيها، وذلك بهدف تقييم مسارها وتحليل تجربتها واستخلاص الدروس المستفادة.

- بقلم ديان ستون

تنويه:

نُعيد نشر مجموعة مختارة من مقالات مجلة "فاميلي بزنس"، والتي تُلقي الضوء على تحديات انتقال القيادة في الشركات العائلية. رغم مرور الزمن، إلا أن هذه المقالات لا تزال زاخرة بالرؤى الثاقبة والنصائح القيّمة لمواجهة تلك التحديات التي لم تتغير كثيراً عبر الأجيال. نهدف من خلال هذه المجموعة إلى دعم الشركات العائلية في رحلتها نحو بناء مستقبل مستدام، ونأمل أن تُساهم في نجاح عملية انتقال القيادة.

رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

“إيرفينغ إنداستريز”

إيرفينغ، ولاية ماساتشوستس

الدروس المستفادة

- ◀ لا تنتظر من خليفتك في القيادة أن يكون نسخة مطابقة لك.
- ◀ لا تتغاضى عن الاختلافات في أساليب الإدارة، بل تعامل معها بالتواصل ولا تنتظر أن تختفي من تلقاء نفسها.
- ◀ ركّز على نقاط قوة خليفتك في القيادة واستثمرها في صياغة استراتيجية عملك.

في عام 1996، وبعد مفاوضات سريعة، أبرم كلٌّ من موريس وتشارلز صفقة أُسّس على إثرها موريس شركته الخاصة، "بيرش بوينت بيبز"، ورغم امتنانه لهذه الفرصة التي أتاحت له إثبات قدراته، إلا أن شعوراً بخيبة الأمل تسَلَّل إلى قلبه، إذ كان يتمنى في قرارة نفسه أن يظلَّ جزءاً من عائلة "إيرفينغ إنداستريز".

في عام 1998، عاد موريس إلى طاولة المفاوضات مع والده، ليُعيد رسم مساره المهني مع الشركة العائلية، حيث توصلوا إلى اتفاق يقضي بتولي موريس منصب نائب الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات في يناير ١٩٩٩، مع منحه مهلة لإيجاد بديل مناسب لإدارة شركته الخاصة "بيرش بوينت بيبز". بيد أن موريس لم يبدأ البحث عن مدير جديد إلا في أبريل، واستغرق الأمر سبعة أشهر حتى وجد الشخص المناسب - أو كما وصفه والده "الشخص المثالي" - لخلافته في إدارة الشركة. بلا شك، كان موريس فخوراً بطريقته في التوظيف، لكن والده تشارلز رأى أنها طريقة مبالغ فيها، وقال ساخراً: "لو أنني اتَّبعت نفس المعايير عند اختيار موريس رئيساً تنفيذياً للعمليات، لما حصل على الوظيفة أبداً".

باستثناء فترة قصيرة امتدت لعامين، قضاهما موريس في العمل لدى مؤرَّع ورق في جنوب شرق البلاد، حصل خلالها على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أمضى موريس حياته المهنية منذ المرحلة الثانوية بين جدران شركة "إيرفينغ إنداستريز".

بدأ الابن رحلته في الشركة بين المستودعات والمصانع، وتدرَّج في المناصب حتى وصل إلى منصب مساعد أمين الصندوق. وعلى الرغم من ارتباط موريس بتاريخ الشركة العريق، إلا أن شخصيته وأسلوب إدارته يختلفان كلياً عن والده، فبينما يعتمد تشارلز على حدسه وقراراته الجريئة، يميَّز موريس بعقلية تحليلية حذرة. إنهما شخصيتان متناقضتان، يجتمعان في اسم العائلة ويختلفان في كل شيء آخر.

يميل تشارلز إلى الاعتماد على رؤيته الخاصة في اتخاذ القرارات، بينما يُفَضِّل موريس استشارة الآخرين قبل اتخاذ أي قرار. وقد تجلَّت هذه الاختلافات بوضوح بعد توليهما الإدارة التنفيذية معاً. يوضِّح موريس: "بينما يُركِّز والدي على النمو والتوسع، أولي أنا أهمية أكبر للربحية، وهذا الاختلاف في وجهات النظر قد يُسبِّب بعض التوترات عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

في مقال نشرته مجلة "فاميلي بزنس" شتاء عام 1997، ذكر تشارلز هاوسن أنه أبلغ ابنه موريس بأن "الوقت قد حان لتدرب على عملي"، فردَّ عليه الابن قائلاً: "أنا لا أرغب في تولي تلك الوظيفة". لكن موريس كشف في مقال منفصل أنه حقيقة قرَّر الاستمرار في إرث العائلة، سائراً على خطى عمه الأكبر وجده ووالده، والعمل في تصنيع الورق بشركة "إيرفينغ إنداستريز".

كشفت هذه الحادثة عن ظاهرة شائعة تُوجَّح سوء التفاهم بين الأجيال، وهي الميل إلى الحديث عن بعضهم البعض بدلاً من التحدث مع بعضهم البعض مباشرة.

في قلب إمبراطورية صناعية هائلة، يتربَّع تشارلز هاوسن، الرئيس المنتمي للجيل الثالث، على قمة شركة قابضة تُقدَّر قيمتها بـ 100 مليون دولار، وتدير أعمالاً متنوعة في مجالات مختلفة، بدءاً من صناعة الورق ووصولاً إلى تقديم الاستشارات البيئية. في خطوة هادفة لتأمين مستقبل الشركة، أعلن تشارلز، من خلال مقال له، عن رغبته في بدء مرحلة جديدة من النجاح.

مفصلاً عن عزمه تعيين ابنه موريس، البالغ من العمر 33 ربيعاً، في منصب الرئيس التنفيذي للعمليات، وقد أعرب تشارلز عن ثقته بأن ابنه سيكون متحمساً لقيادة الشركة نحو الجيل الجديد، وسيتولى في النهاية منصب الرئيس التنفيذي. في تلك الفترة، كان موريس منغمساً في رحلة نجاحه الخاصة مع شركته الناشئة، حيث حقَّق نمواً ملحوظاً ووضع استراتيجيات طموحة لمضاعفة مبيعاتها، ولذلك، أعرب عن دهشته من عرض والده في مقال له، متسائلاً: "ما الذي يدفعني للعودة إلى (إيرفينغ إنداستريز)، في حين أن شركتي تحقِّق نجاحاً باهراً وشركتكم تواجه صعوبات؟"

طلب موريس من والده مهلة عامين إضافيين قبل تولي المسؤولية، لكن تشارلز، الذي كان في عجلة من أمره، لم يمنحه سوى أسبوعين، وعلى الرغم من قصر المهلة، قبل موريس العرض وانضم إلى الشركة العائلية. لم يكن هذا العرض هو محاولة تشارلز الأولى لإقناع موريس بتولي زمام الشركة، فقبل عام مضى، رفض موريس عرضاً مماثلاً، مُصرّاً على أنه لا يستطيع الانتقال مباشرة من وظيفة عادية إلى رئاسة الشركة دون أن يتولى مسؤولية مباشرة عن أحد أقسام الشركة الصغيرة. اقترح موريس إنشاء قسم جديد يضم ثلاثة من الأعمال المتخصصة للشركة، على أن يتولى هو إدارته، لكن والده تشارلز ردَّ على ابنه باقتراح مغاير وهو شراء الأعمال إذا كان يريد تحمل المسؤولية كاملة من البداية.

في خطوة عكست رغبتهما في التواصل، التقى الأب والابن على منصة واحدة في مركز جامعة "نورث إيسترن" للشركات العائلية، بعد نشر مقالتهما بالتوازي في مجلة "فاميلي بزنس"، لمناقشة أفكارهما سوياً والكشف عن أسباب اختلافاتهما. يسترجع موريس تلك التجربة بقوله: "لقد كانت تجربة رائعة. ربما لم نكن لنحدث بصراحة عن مسألة التفاوت في الأسلوب القيادي بيننا لولا هذه الفرصة." لكن موريس اعترف بأنه ووالده أضاعا فرصة ثمينة لمواصلة هذا الحوار البناء، من خلال الاستعانة بوسيط محايد بعد انتهاء اللقاء، من أجل تعميق التفاهم وتجاوز الخلافات، قائلاً: "لقد عدنا بعد المنتدى إلى العمل وعاد كلٌ منا إلى عالمه الخاص".



تُسلط حالة عائلة هاوسن الضوء على تحدٍّ جوهري يواجه العديد من الشركات، ألا وهو كيفية تهيئة القائد القادم لقيادة العمل بكفاءة عندما تختلف كفاءاته وخبرته وميوله عن القائد الحالي، وقد يميل القادة إلى اختيار خلفاء يحملون صفات مشابهة لهم، ظناً منهم أن ذلك يُبَسِّط عملية انتقال القيادة. إلا أن ضَخَّ دماء جديدة بمهارات ووجهات نظر مختلفة قد يكون له أثر أكبر في نجاح العمل على المدى البعيد، فطبيعة السوق تتغير بالتغير المستمر، ولذلك قد لا تكون الصفات القيادية التي أثبتت نجاحها في الماضي هي الأنسب للمرحلة المقبلة. لذلك، ينبغي على القادة طرح أسئلة محورية عند اختيارهم لخلفائهم، منها: ما هي المهارات والخبرات القيادية التي يحتاجها العمل في المستقبل؟ وكيف يُمكن تنمية هذه المهارات والخبرات لدى القائد القادم الذي وقع الاختيار عليه لضمان نجاحه؟ على الرغم من توفر إجابات شافية عن كيفية اختيار وتأهيل القائد القادم، إلا أن بناء علاقة عمل متناغمة بين الآباء والجيل الجديد من القادة لا يزال يُشكِّل تحدياً كبيراً، خاصة عند نشوب اختلافات في أسلوب التفكير والإدارة.

لا توجد طرق مختصرة لضمان نجاح عملية انتقال القيادة في الشركات العائلية، ولكن يتطلَّب الأمر حواراً صريحاً ومتواصلاً بين الأب وابنه حول اختلافاتهما في أسلوب الإدارة والتفكير، مع سعي كل طرف للتكيف مع الآخر. على القائد القادم العمل بجدية لمعالجة أي نقاط ضعف يُحدِّدها والده من خلال التدريب واكتساب الخبرات، بينما يتعيَّن على القائد الأب تقبُّل بعض أوجه القصور التي قد لا تُعالج، مع الحرص على تقدير نقاط قوة ابنه، حتى وإن اختلفت عن قدراته هو.

حرصاً منه على صقل مهارات ابنه القيادية، أوكلَ تشارلز ابنه موريس فرصاً للتفاوض على الاتفاقيات النهائية لعمليات الاستحواذ وتنسيق المشاريع، وفي إحدى الحالات، دعم تشارلز قرار موريس بعدم إجراء عمليتي استحواذ، على الرغم من أنه كان سيقدِّم على إجرائهما بنفسه.

إضافة إلى ذلك، شعر تشارلز بالقلق من روح التنافس التي أثارها ابنه موريس بين شركات "إيرفينغ إنداستريز"، وبعد تجارب صعبة كادت أن تُهدِّد مصير الشركة، قرَّر الأب والابن التشاور قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي مهم.

شعر موريس بسعادة غامرة لعودته إلى "إيرفينغ إنداستريز"، على الرغم من أن ذلك حدث أسرع مما كان يتوقَّع، وعلى عكس والده الذي لم يُبدِ اهتماماً كبيراً بالتقاليد العائلية. عبَّر موريس عن تقديره لروابط القرابة واحتفاظه بصور جده وعمه الأكبر، الرئيسين السابقين للشركة، في مكتبه، بقوله: "لطالما حلمت بقيادة الشركة العائلية"، لكنه لم يكن يعلم متى سيصبح ذلك حقيقة. وعلى الرغم من بلوغه ٦٧ عاماً وتمتُّعه بصحة جيدة، لم يُحدِّد تشارلز موعداً لتقاعد، الأمر الذي أثار قلق موريس، فهو لم يتمنَّ تقاعد والده حينها، ولكنه في الوقت نفسه أراد له أن يُعلن عن خطته المستقبلية للشركة. مع اختلاف شخصيتيهما، تمتَّع الأب والابن بعلاقة وطيدة قائمة على المودة والاحترام المتبادل لقدراتهما في عالم الأعمال، إلا أن اختلافاتهما شكَّلت حاجزاً أمام فهم كلٍ منهما لوجهة نظر الآخر.

رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

“مونسن إنجينيرينغ كو”

فارفيلد، ولاية نيو جيرسي

الدروس المستفادة

- ◀ إشراك كبار المدراء في توجيه الخلفاء.
- ◀ تعزيز التزام المدراء بتطوير المتدرب من خلال منحهم حصة في ملكية الشركة عند نجاحه.
- ◀ توجيه القادة الكبار نحو التخطيط لمرحلة ما بعد التقاعد والاستمتاع بها.

بلا شك، عاد هذا النجاح إلى دمج إريك في الفريق، حيث لم يقتصر دور المرشدين الخبراء على إملاء التعليمات، بل حرصوا على الاستماع باهتمام إلى احتياجاته ورغباته.

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلها فريق "ميرلين" في وضع الأسس والتخطيط لرحلة إريك التدريبية، إلا أنه تفكك بعد عام واحد فقط، نتيجة لعاملين رئيسيين؛ أولهما تمثّل في فقدان أحد أعضاء الفريق الرئيسيين بسبب المرض، وثانيهما تعلّق بوجود ثغرات في الخطة نفسها. في البداية، توقّع أعضاء فريق "ميرلين" أن يجتمعوا جميعاً مع إريك كل ثلاثة أشهر، لكن مع بدء التنفيذ، تبين أن وتيرة الاجتماعات المقررة أعلى من المطلوب، فقد كان يكفي أن يجتمع إريك مع غلينون كل ثلاثة أشهر للحصول على التوجيه الإداري، مع استمرار تلقيه الإرشاد أثناء العمل من والده وباقي مدراء الشركة.

قبل ذلك بعامين، قرّر ديك تعزيز دور إريك في الشركة بتعيينه نائباً لرئيس عمليات الخدمات، ليعمل تحت رئاسة والده مباشرة لأول مرة، ورغم العلاقة الودية بينهما، شكّل اختلاف أساليبهما في التفكير والإدارة تحدياً مستمراً. سعى الأب والابن إلى تحقيق التكامل بين مهاراتهم المختلفة والتعويض عن نقاط ضعفهما من خلال التعاون المستمر والحوار الصريح لتحديد الشخص الأفضل للتعامل مع كل موقف بكفاءة.

تمحورت الخلافات بين ديك وإريك حول ميل إريك للانطلاق بأفكاره وتجاهل التفاصيل، حيث يقول ديك: "ينطلق إريك بحماس نحو أي فكرة جديدة، ويريد تغيير العالم في لحظة"، وبدوره يضيف إريك، مبتسماً: "لقد قال لي والدي نفس الكلام، لذا ربما يكون الأمر مرتبطاً بفجوة الأجيال". هدأت حدة الصراعات بين ديك وإريك العام الماضي، بعد أن أدرك إريك أهمية التخطيط قبل الشروع في تنفيذ الأفكار، ويقول الابن: "تعلمت من غلينون درساً مهماً، وهو ضرورة التخطيط الدقيق لأي عمل أقوم به".

في مجال انتقال القيادة، تُعد الاستعانة بالتوجيه والإرشاد من أهم عوامل النجاح، وهو ما يظهر بوضوح عند مقارنة تجربتي عائلتي هاوسن ومونسن. في حين عانت عائلة هاوسن منفردة من التعامل مع اختلافاتها، اتّبعَت عائلة مونسن نهجاً مختلفاً. ففي قصة غلاف مجلة "فاميلي بزنس" شتاء عام 1995، سلّط الضوء على خطة انتقال القيادة العائلية الممتدة لعشر سنوات، والتي اعتمدت بشكل أساسي على الاستعانة بخبراء لتوجيه كل من الأب والابن خلال هذه المرحلة الدقيقة.

شهدت "مونسن إنجينيرينغ كو"، الشركة المتخصصة في تصميم وتركيب وصيانة أنظمة التكييف وتنقية الهواء التجارية، انتقالاً سلسلاً للقيادة عام 1978 عندما تولى المهندس المحترف، ديك مونسن، إدارتها عن والده، وكان يمتلك حينها الخبرة الكافية لقيادتها بنجاح. خطّط ديك لتسليم إدارة الشركة لابنه إريك، ولكن قبل خمس سنوات من الموعد المحدّد، أدرك الأب أن ابنه يفتقر إلى الخبرة التقنية والإدارية الكافية لقيادة الشركة بنجاح، مما طرح تحدياً جديداً في كيفية تهيئته لهذه المسؤولية. يُعبّر ديك عن اختلاف طريقة تفكيره عن ابنه إريك بقوله: "أنا مهندس تخرجت من (معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، أعتد على التحليل في كل شيء، بينما إريك، المتخصّص في المبيعات والتسويق، يعتمد على حدسه. تختلف طريقة تعلّمنا واتخاذنا القرارات تماماً".

هنا أيقن ديك أن الفروقات الجوهرية بينه وبين ولده إريك تتطلّب تدخلاً لضمان نجاح عملية انتقال القيادة، ولذلك عزّز الأب استثمارية العمل من خلال خطوتين استراتيجيتين؛ الأولى تمثّلت في منح كبار المدراء الخمسة من خارج العائلة حصة قدرها 38% من أسهم الشركة، بهدف تحفيزهم على دعم إريك، والثانية ركّزت على تشكيل فريق متكامل لتوجيه إريك وإرشاده.

ضمّ فريق تطوير إريك كلاً من الأب ديك، واثنين من كبار المدراء، إضافةً إلى بيل غلينون، المدرب التنفيذي الخارجي. وضع هذا الفريق خطة طموحة امتدت لعشر سنوات، تحت اسم "مشروع ميرلين"، بهدف صقل مهارات إريك القيادية وتحويله من موظف حسابات إلى قائد ملهم.

بدأ الفريق عملية تطوير إريك، البالغ من العمر 34 ربيعاً، بتعيينه مديراً لتطوير الأعمال وعضواً في لجنة التسويق، مما أثمر عن تقدّمه الملحوظ لدرجة أن والده ديك توقّع إتمام الخطة قبل عامين من الموعد المحدّد.



ولضمان سلاسة عملية انتقال القيادة، ركّز الأب ديك على مهمتين رئيسيتين: أولاً، بناء فريق إداري شاب يمتلك مهارات تُكَمِّل مهارات "إريك" لقيادة الشركة نحو المستقبل، وثانياً، تشكيل مجلس استشاري يدعم الشركة خلال مرحلة الانتقال، ويضمّ في عضويته كبار المدراء وخبراء خارجيين، مُلَمِّين بأهداف الشركة في مجالي الأعمال والإدارة المالية.

ديك أيضاً عضو مشارك في مجلس استشاري بشركة أخرى تمرّ بنفس مرحلة الانتقال القيادي بين الأجيال، وعلى الرغم من أن ذلك المجلس لا يجتمع سوى مرتين سنوياً، إلا أن الأب معجب بتأثيره الكبير على الشركة، ويجد في تلك التجربة دروساً مهمة تساعد في وضعه الخاص.

بلا شك، شكّل مشروع "ميرلين" نقطة انطلاق لخطة انتقال القيادة في عائلة مونسن، إذ ساهم انفتاح الأب ديك والابن إريك على التعلّم من الآخرين وتطبيقهما للدروس المستفادة في الحفاظ على مسارهما نحو تحقيق أهدافهما.

خارج إطار خطة "ميرلين"، لعبت مشاركة إريك في مجلس إدارة جمعية خيرية محلية دوراً هاماً في تنمية مهاراته القيادية، حيث ضمّ نخبة من رجال الأعمال البارزين، الذين أصبح العديد منهم مرشدين غير رسميين لإريك، مما ساهم في توسيع دائرة معارفه في عالم الأعمال، وأتاح له التواصل مع مجتمعه بطرق جديدة ومجزية على المستوى الشخصي.

أدرك ديك، وهو الآن في الرابعة والستين من عمره، أن عملية انتقال القيادة تُؤثّر على كلا الجيلين، فلا يقتصر تأثيرها على القائد القادم فحسب، بل يمتدّ ليشمل القائد الحالي أيضاً. وللتخطيط لمستقبله بعد التقاعد، استعان ديك بصديق مُقَرَّب، ليكتشف حقيقة مفاجئة، وهي تعلّقه الشديد بنجاح الشركة. هذا الشعور العميق دفعه إلى الرغبة في البقاء كمستشار بعد التقاعد، وهو خيار رَجَب به إريك، لا سيما أن ديك كان يُخطّط في البداية لقطع صلته الكاملة بالشركة.

رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

“سينغستيك إنتربرايسز”

شيكاغو، ولاية إلينوي

الدروس المستفادة

- ◀ الحرص على تنويع محفظتكم الاستثمارية حتى لا يجد ورثتكم أنفسهم مجبرين على اتخاذ تدابير قاسية لإنقاذ الشركة العائلية.
- ◀ عدم معالجة الصراعات العائلية قد ينقلها إلى الجيل القادم.
- ◀ الأحفاد هم الأكثر تأثراً بالخسارة المحتملة للشركة.

والذي كان يطمح بدوره لقيادة الشركة. وضع هذا الأمر روبرت في موقف مربك، إذ وجد نفسه مضطراً لدعم ابنته في تحقيق الطموح الذي كان يسعى إليه.

أثمرت جهود ماييتي الحثيثة في العثور على مستثمر مناسب لإنقاذ صحف عائلتها، حيث وقع اختيارها، بعد عام من المثابرة وإجراء المقابلات مع المستثمرين المحتملين، على دون باردون، رائد الأعمال الأميركي من أصول أفريقية والصحفي والناشر السابق، الذي جمعتة بماييتي رؤية مشتركة لمستقبل الصحافة. عبّرت ماييتي عن سعادتها بهذا التوافق قائلة: "عند قراءة المستندات، بدا دون الشخص الأمثل نظرياً، وتأكّدت من ذلك عندما التقينا، فهو يشاركني نفس الرؤية لمستقبل الصحافة، حتى أنه كان يعرف جدي".

إلا أن الدفعة الأولى من رأس المال التي قدّمها باردون لم تكن كافية لإنقاذ "سينغستيك إنتربرايسز" من الانهيار، فوجدت ماييتي نفسها مضطرة لطلب المزيد من الدعم المالي منه، ورغم أن استثماره الثاني رفع حصته في الشركة إلى 51%، إلا أن الشابة كانت على ثقة بأنه لا يرغب في إدارة الشركة بنفسه.

منذ البداية، سعت ماييتي جاهدة للحفاظ على سيطرة عائلتها على الشركة، وقد أكدت على ثقتها في باردون والاتفاقية التي صاغها محاموها لحماية مصالح العائلة، ونصّها الذي منعه من بيع الشركة لمدة خمس سنوات، مع منحهم أولوية إعادة شرائها. إلا أن الاتفاق مع باردون لم يُبزم لفترة طويلة بسبب مناورات قانونية قام بها بعض الأقارب الذين أغرتهم عروضٌ ضخمة من بعض الشركات الإعلامية المنافسة. ورغم أن التعامل مع صراعات العائلة كان مُرهقاً لماييتي، إلا أنها لم تيأس، بل استمرت في كفاحها بعزيمة، لأنها، بحسب قولها، "مؤمنة بأنني أحقق رغبة جدي الراحل".

على مدار العامين الماضيين، خاضت ماييتي سينغستيك معركة شرسة للحفاظ على إرث جدها العزيز على قلبها، جون سينغستيك، وهو القائد الذي أدار بنجاح الجيل الثاني من "سينغستيك إنتربرايسز"، الشركة التي تتخذ من شيكاغو مقراً لها وتُصدر أربع صحف أميركية تخدم المجتمع الأميركي من أصول أفريقية. في صيف عام 1998، أجرت مجلة "فاميلي بزنس" مقابلة مع ماييتي، التي كانت عائلتها تواجه خطر فقدان الشركة المملوكة لها منذ عام 1905، وبذلت الشابة حينها جهوداً مضنية لجمع 4 ملايين دولار مستحقة كضرائب على التركات، من أجل إبقاء الشركة ضمن العائلة. وفي تطور للموقف، غيّر روبرت سينغستيك رأيه ودعم جهود ابنته ماييتي للحفاظ على الشركة، بعد أن كان قد أيّد بيعها. مع ذلك، أصّر الأب على أنها لا تزال بحاجة إلى توجيهه لقيادة الشركة بنجاح، حيث رأى أنها غير مستعدة بعد لتولي منصب الناشر.

تميّز الجدّ جون سينغستيك بشخصية قيادية قوية جعلته يدير شركة العائلة دون التخطيط لمستقبلها على المدى الطويل، ورغب ابنه روبرت في خلافته كناشر لصحيفة "شيكاغو ديفندر"، الصحيفة الأكثر تأثيراً بين الأميركيين من أصول أفريقية سابقاً، لكن جون رفض هذا مراراً، وتواجه العائلة اليوم عواقب إخفاقه في إعداد قائد مؤهل ووضع خطة واضحة لتوريث إدارتها.

مع وضع جميع أسهم الشركة في صندوق استثماري عائلي، لم تكن هناك أصول أخرى متاحة لسداد ضرائب التركات عند وفاة جون عام 1997، مما دفع الوصي المُعيّن إلى الإعلان عن ضرورة بيع الصحف لتغطية هذه الضرائب. كانت ماييتي وخمسة من أحفاد جون الآخرين يمتلكون 70% من أسهم الشركة، بينما توزعت النسبة المتبقية على تسعة أفراد آخرين من العائلة. وافق أصحاب الأسهم الأقلية على بيع الشركة، لكن ماييتي، أكبر الأحفاد سنّاً، عارضت البيع بدعم من شقيقها الأكبر سنّاً.

بعزيمة صلبة، قرّرت ماييتي، الشابة التي لم تتجاوز 26 ربيعاً، أن تواجه تحدياً هائلاً تمثل في الحفاظ على إرث عائلتها الصحفي وخلافة جدها في منصب الناشر، فانطلقت في رحلة شاقّة بدأت بتعيين محامين جدد والبحث عن وصي جديد وجذب مستثمرين لإنقاذ الشركة من أعباء الديون وتوفير التمويل اللازم. لم تكتفِ ماييتي بهذه الجهود، بل عملت بالتوازي على بناء فريق إدارة كفء واحتواء مخاوف المساهمين من أفراد العائلة الذين طالبوا باسترداد أموالهم. لكن التحدي الأبرز تجلّى في علاقة ماييتي بوالدها روبرت، الوريث الوحيد لجون،

أما المشكلة التي بدت عصيّة على الحلّ - وهي العلاقة المتوترة مع والدها - فقد حُلّت بشكل سعيد غير متوقّع، إذ عرضت ماييتي ومحاموها بيع صحيفتين لوالدها وابن عمه، والذان عملاً على جمع الأموال لشراء الصحف وإنشاء منشأة مستقلة. بموجب هذا الاتفاق، أصبحت ماييتي وإخوتها شركاء مع باردون في "سينغستيك إنتربرايسز"، لتضمّ الشركة صحيفتي "شيكاغو ديفندر" التاريخية، وإن عانت من ضعف، و"ميشيغان كرونكل" الأكثر ربحية. لم يقتصر أثر هذا الاتفاق على الجانب المالي فحسب، بل ساهم أيضاً في تحسين علاقة ماييتي المتوترة بوالدها، ليتحوّل من متنافسين إلى زميلين، مما دفع ماييتي للتعبير عن سعادتها بهذا التغيير قائلة: "علاقتي بوالدي أفضل بكثير الآن، فقد أصبحنا أقرب وأكثر تواصلاً".

أما عن المشاكل التي ورثتها عن جدها، فترى ماييتي أن قلة وعي رجال الأعمال الأميركيين من أصول أفريقية بأهمية التخطيط لانتقال القيادة والتركات، قد ساهم في تفاقم الأزمة، مشيرة إلى أن جدها ربما لم يستطع التعامل مع مسألة خلافته بشكل مختلف، نظراً لصعوبة تقبّل فكرة وفاته والتخلي عن السلطة. رأت ماييتي أن عشّ الدبابير الذي ورثته عن جدها مثّل تحدياً لقدراتها، لكنه في الوقت ذاته كان فرصة لإثبات جدارتها، لأن "هذا المجال لا يناسب أصحاب القلوب الضعيفة، ويتطلب أن تتحلّى بروح قتالية، ومن يُثبت وجوده هو الأحق بمنصب الناشر"، بحسب قولها.

لا تتمتع العديد من الشركات العائلية بشخصية قيادية مثل ماييتي لانتقالها من الأزمات، كما أن قلة من أفراد هذه العائلات يمتلكون الصبر والرغبة في تكريس سنوات من حياتهم لحلّ مشاكل كان من الممكن تجنبها. بتجاهل جون سينغستيك لتخطيط انتقال القيادة والتركات، عرّض شركته للخطر ودفع عائلته إلى صراعٍ محتدم. يبقى أن نرى ما إذا كانت ماييتي، بذكاؤها اللامع وعزيمتها الصلبة، ستمكّن من إنقاذ الشركة والحفاظ على إرث عائلتها.



رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

“تيلفدا كوربوريشن”

بيسكو، ولاية كارولينا الشمالية

الدروس المستفادة

- ◀ ربما يكون من المفيد للورث أن يكتسب خبرة في مجال آخر قبل قيادة الشركة العائلية في منتصف العمر.
- ◀ يجب على الخلفاء أن يحيطوا أنفسهم بأشخاص جيدين.
- ◀ الصبر مفتاح التعامل مع الآباء المؤسسين.

شهد ذلك العام تقاعد والدته أتكينز وتوليها هي رئاسة الشركة خلفاً لوالدها الذي لم يتخلّ عن دوره كلية. فقد بقي حاضراً في الشركة ثلاثة أيام في الأسبوع. ليُقدّم النصّح والاستشارات لابنته، محافظاً في الوقت ذاته على ملكيته الكاملة للشركة.

أدركت أتكينز أن مسألة ملكية الشركة غير قابلة للنقاش حالياً أو مستقبلاً. ومن خلال عملها جنباً إلى جنب والديها، استوعبت مدى ارتباطهما العاطفي بالشركة. وفهمت تحديّ التخلي عن السلطة بالنسبة لهما. وقد ساعدها هذا الفهم على تقبّل رغبة والدها في الاحتفاظ بالسلطة المطلقة. وبالتالي، تمتّعت أتكينز بسلطة إدارة الشركة بشكل يومي، لكن والدها، بصفته المالك، احتفظ بالحق في نقض قراراتها، وهو أمر مارسه في بعض الأحيان.

مع بلوغها الرابعة والأربعين وخوضها تجربة الأمومة، اكتسبت أتكينز نضجاً وهدوءً انعكس إيجاباً على علاقتها بوالدها. وتؤكد الابنة على "أهمية الصبر في التعامل مع مؤسسي الشركات العائلية"، موجهة نصيحته لكل من يعمل في هذا النوع من الشركات بقولها: "تذكروا دائماً فضل والديكم في تأسيس هذا الكيان، وتعلّموا كيف تبنون علاقة تعاون مثمرة معهما". على الرغم من أن رفض والدها لقراراتها لا يزال يثير استياءها في بعض الأحيان، إلا أن أتكينز تؤكد على تحسّن وتيرة الحوار بينهما، وقدرتها على اختيار المواقف التي تستحق المواجهة، فلم تعد تلك الابنة المتمردة على سلطة والدها، بل أصبحت تُقدّر خبراته ونصائحه، لا سيما في الجوانب الفنية للمجال. مدركة أهمية التعلّم منه في الجوانب التي تفتقر فيها إلى الخبرة الكافية.

في عام 1989، كانت جوليا سميث أتكينز على مشارف تولّي منصب مديرة مدرسة في ولاية تكساس، وقد أحبّت عملها في مجال التعليم، لكن طموحاً دفيناً كان يراودها لاكتساب الخبرة العملية في عالم الأعمال. وفي مفاجأة لجميع من يعرفونها، قرّرت جوليا خوض هذه التجربة من خلال الانضمام إلى الشركة العائلية، "تيلفدا"، وهي شركة متخصصة في تصنيع وتشطيب منتجات جوارب النساء والأطفال.

أعرب والدا جوليا عن دهشتهم لقرارها، وتساءلا عن سبب رغبتها، وهي امرأة ناجحة في الخامسة والثلاثين من عمرها، حاصلة على درجة الدكتوراه، وفي قمة مسيرتها المهنية، في البدء من الصفر في شركة تحت إدارة والديها. إلا أن جوليا تمسّكت بقرارها حتى رضخ والداها في النهاية، لكن بشروط صارمة، وهي أن تبدأ من القاع وتشقّ طريقها بمفردها نحو القمة. في خريف عام 1995، وثّقت أتكينز بدايات مسيرتها في مقال بمجلة "فاميلي بزنس"، واصفة إياها بالرحلة المحفوفة بالمخاطر، حيث واجهت في سنواتها الأولى تحديات وصراعات قاسية، لا سيما اصطدامها برؤى والديها، وتمرد المدراء الذين رأوا فيها مجرد ابنة المدير. وعندما عبّرت أتكينز عن استيائها من ذلك، ذكّرها والداها بقرارها الشخصي بالانضمام إلى الشركة، فعقدت العزم على إثبات جدارتها، وانكبّت على تعلّم جميع الوظائف في كل قسم بمنهجية ودقة.

عندئذٍ سمح لها والداها بإدارة قسم تشطيب المنتجات، وبعد أن أثبتت كفاءتها بتجاوز أهدافهما، قرّر والدا أتكينز منحها المزيد من المسؤوليات تدريجياً. في عامها السادس، عيّنها والداها نائبة لرئيس عمليات المصنع، لكن أتكينز لم ترضَ بهذا المنصب، ولم يتوقف طموحها عند هذا الحدّ، فقد كانت تتطلع إلى المزيد من السلطة. لم يُبدِ والداها، اللذان يكبرانها بعشرين عاماً فقط، أيّ نيّة للتقاعد أو بيع الشركة، ولم يناقشا أيّ خطط مستقبلية معها، وبما أن والدها كان يمتلك جميع أسهم الشركة، تساءلت أتكينز في نفسها: هل ستمكن يوماً ما من تحقيق طموحاتها، أم ستظل دائماً تحت سيطرة والديها؟

مع حلول عام 1999، اقتربت أتكينز من إيجاد إجابات لتلك الأسئلة، فبعد أن أثبتت كفاءتها الإدارية على مدار عقد من الزمن، شهدت خلاله فترات ازدهار وتحديات، ازدادت ثقة والديها بقدرتها على قيادة الشركة نحو النجاح.



تعي أتكينز تماماً سيطرة والديها المطلقة على الشركة، وإن تبدو منطقية من وجهة نظرهما، إلا أنها تُقيّد الشركة وتُفوّت عليها فرصاً ثمينة للتطور. مشيرة إلى حالة الركود التي أصابت المبيعات خلال السنوات الخمس الماضية كدليل على ذلك، أكدت أتكينز على ضرورة بناء فريق عمل قوي وتفويض المهام والصلاحيات لتحقيق النجاح المنشود، "فلا يُمكن لشخص واحد، مهما بلغت كفاءته، أن يُدير كل شيء بمفرده"، بحسب قولها. انطلاقاً من هذه القناعة، بدأت أتكينز في تطبيق فلسفتها الإدارية الجديدة في السنتين الأخيرتين، وسعت إلى بناء فريق عمل متكامل يُساهم في إدارة الشركة. تحت مراقبة والديها الدقيقة، مضت أتكينز قدماً في تنفيذ خطتها، وافترضت موافقته الضمنية عليها لأنها لم تسمع منه أي انتقاد. تعلّمت أتكينز أيضاً تقبّل عدم تلقيها الثناء، فعلى الرغم من دعم والديها لها، هما لا يُجيدان التعبير عن رضاهما وتقديرهما بالكلمات.

تنظر أتكينز اليوم إلى رحلتها المهنية عبر السنوات العشر الماضية بعين الرضا، فقد كان انضمامها إلى الشركة في سنّ الخامسة والثلاثين، بعد أن حققت نجاحاً ملحوظاً في مجال آخر، بمثابة نقطة تحوّل إيجابية في حياتها المهنية. تقول أتكينز: "لقد ساعدني تحقيق النجاح في مجال آخر على الحفاظ على توازني وأنا أشقّ طريقي في هذه الشركة، وكان بمثابة دافع معنوي لي في الأوقات الصعبة". بفضل نضجها، استطاعت أتكينز التعامل مع شخصية والديها المسيطرة بمرونة، كما أن إصرارها على تحقيق أهدافها في إدارة الشركة أثبت جدارتها، الأمر الذي أكسبها ثقة والديها في النهاية، متخطيةً جميع العقبات.

رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

“روبينسون هيكوبتر كو”

تورانس، ولاية كاليفورنيا

الدروس المستفادة

- ◀ تزداد أهمية التخطيط لانتقال قيادة الأعمال وتوريث الشركات في حال كنت تعمل في مهنة خطيرة.
- ◀ لا تقتصر أهمية التخطيط على انتقال الإدارة فحسب، بل تمتد لتشمل انتقال الملكية أيضاً.
- ◀ شارك أفراد عائلتك بخططك المستقبلية، حتى وإن لم تكن تعتزم توريثهم الشركة.

لذلك، يُخَطِّط روبنسون لتكريس ثروته للأعمال الخيرية، وقد بدأ بتقديم مليون دولار لتغطية الرسوم الجامعية للطلاب في مدرسته الثانوية، ولا تتوقف رغبته في العطاء عند هذا الحد، لكن القوانين تمنعه من استخدام شركته لتمويل مؤسسة خيرية، الأمر الذي دفعه إلى التفكير جدياً في بيعها لتحقيق حلمه الخيري.

يؤكد روبنسون بشدة على عدم وجود أيّ عقبات نفسية تمنعه من التخطيط لمسألة خلافته، فهو يدرك جيداً تقدّمه في العمر والمخاطر المرتبطة بقيادة طائرات هليكوبتر، كما أنه واعٍ تماماً بمسؤوليته تجاه طفليه اللذين ما يزالان يعتمدان عليه. إذن، ما الذي يُعيق روبنسون عن اتخاذ خطوات فعلية في هذا الاتجاه؟ يُبرّر روبنسون موقفه بقوله: "لقد انشغلت بأمور أخرى، ولست متأكداً بعد مما أريد فعله بالضبط"، وعندما سُئِل عن موعد تدوين خطته لخلافته، أجاب ببساطة: "سأهتم بهذا الأمر في الخريف القادم"، ثم أطلق ضحكة ساخرة وهو يُضيف: "لكنني كنت أقول هذا الكلام في الخريف الماضي وقبله!".

ديان ستون، كاتبة اقتصادية، ومساهمة مستقلة في مجلة "فاميلي بزنس"، متخصصة في الكتابة عن المؤسسات والشركات العائلية.

المصدر: مجلة "فاميلي بزنس"، خريف 1999

حقوق النشر © 1999 محفوظة لمجلة "فاميلي بزنس". وفقاً لأحكام وشروط موقع مجلة "فاميلي بزنس" الإلكتروني، يُسمح للمشاركين في المجلة بطباعة وتوزيع نسخ من هذه المقالة، إلكترونياً أو بأي وسيلة أخرى، شريطة أن (أ) تتم هذه الطباعة والتوزيع لأغراض شخصية إعلامية غير تجارية فقط، و (ب) عدم إزالة أو حجب إشعار حقوق النشر أو أي إشعار آخر، للاستخدامات الأخرى، بما فيها الحصول على إذن إعادة الطباعة لغير المشاركين، يُرجى الاتصال بمجلة "فاميلي بزنس".

في عددها الصادر في مارس/أبريل 1991، استعرضت قصة غلاف مجلة "فاميلي بزنس" تجربة فرانك روبنسون، الطيار الذي لا يزال يُجري اختبارات الطيران لطائرات الهليكوبتر التي تصنعها شركته، رغم تقدمه في السن، وتساءلت المجلة آنذاك: كيف يُمكن لهذا الرجل، الذي يخاطر بحياته في كل مرة، أن يُهمل مسألة انتقال القيادة في إدارة الشركة؟ بعد مرور ثماني سنوات، لا يزال فرانك روبنسون، رئيس شركة "روبنسون هليكوبتر"، على رأس عمله، ولم يختر خليفة له في قيادة الشركة، رغم بلوغه سنّ السبعين، وتضاعف مبيعات شركته إلى 100 مليون دولار سنوياً.

في الواقع، فُكّر روبنسون في مسألة انتقال القيادة بشكل عام، فهو يُفرّق بين انتقال الإدارة وانتقال الملكية، وقد شغل باله أمر انتقال الإدارة، لدرجة أنه منح نفسه إجازات أطول، على أمل أن يدفع غيابه مدراء الأقسام إلى اتخاذ القرارات بمفردهم.

يُصرّ روبنسون على رفض فكرة تهيئة شخص واحد لتولي منصبه خلفاً له، مُعلّلاً ذلك بقوله: "لقد بنيت هذه الشركة بنفسني، واكتسبت خبرة واسعة في كافة مجالاتها، ولا يوجد شخص آخر يمتلك مثل هذه الخبرة والخلفية، داخل الشركة أو في هذا القطاع بأكمله". وبينما يُفكّر روبنسون في تشكيل فريق من المدراء لقيادة الشركة في المستقبل، إلا أنه لم يُحدّد بعد من سيقود هذا الفريق.

في عام 1991، اعتقد الجميع أن باربرا، زوجة روبنسون الثانية، أو ابنه كيرت من زواجه الأول، هما الأقرب لخلافته في رئاسة الشركة، لكن باربرا اختارت التركيز على حياتها العائلية، مُفضّلةً دفع المنزل على ضغوط العمل. أما كيرت، الذي أمضى 22 عاماً في الشركة، فلم يكن ليحظى بمعاملة خاصة من والده، الذي يرفض مبدأ توريث القيادة.

. يُقرّ روبنسون بإمكانات ابنه التي تؤهله لقيادة الشركة، لكنه يُشدّد على ضرورة منافسته للآخرين وإثبات جدارته، قائلاً: "أنا لا أؤمن بتوريث المناصب القيادية. لم أناقش كيرت مطلقاً بشأن مستقبله في الشركة، ويبدو أنه راضٍ عن وظيفته الحالية في خدمة العملاء".

يُبدى روبنسون، المالك الوحيد للشركة، استعداداً لبيعها لأبنائه، لكنه يُشدّد على أنها لن تكون مجرد هبة، ويُفكّر في منح كيرت وفريق الإدارة أولوية الشراء قبل عرض الشركة على أي طرف آخر، مع إيمانه القاطع بأن قيادة الأعمال لا تُورث، بل تُكتسب بالكفاءة والجدارة.

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية