

## الفصل السادس

# التوق غير الصحي إلى الدقة والإحكام

في الجمهورية - The Republic، يشرح أفلاطون كيف يمكن أن يخاف الناس العالم من حولهم لدرجة أن يتعدوا عن العالم ويرفضوه، كما يصف مجموعة من الناس الذين يعيشون في كهف، الذين يعتقدون أن الظلال التي يمكنهم رؤيتها على جدران الكهف هي الحقيقة الوحيدة، ولذلك عندما أخذوهم إلى العالم الخارجي للمرة الأولى، أصبحوا مصدومين، ومذهولين، وخائفين، وعليه رفضوا ما يرونه، وأووا إلى الكهف وظلوا هناك، مفضلين وهم الظل على واقع ضوء النهار.

استعارة الكهف تبين العلاقة بين الجهل والخطيئة المميتة الثالثة لدينا ألا وهي: الخوف. إذا كانت الغطرسة قد أدت بالمديرين والشركات لتجاوز أنفسهم، فإن الخوف يسبب تراجع الآخرين، الخمول الشخصي هو جزء من المشكلة، وقد رأينا العديد من الأمثلة في السنوات الأخيرة على مديرين يجلسون القرفصاء ولا يثرون ضجة، في حين أنه كان ينبغي عليهم أن يتحدثوا مديرهم التنفيذيين ويطلبوا منهم تفسيرات، «سلوكهم وسجلهم يشيران إلى أنهم نادراً ما قبلوا وظيفتهم المنصوص عليها قانوناً كأوصياء على مصالح المساهمين.» هذا ما كتبه «ليونارد سايلز - Leonard Sayles» و«سينثيا سميث - Cynthia Smith» في صعود المديرين المخادعين - Rise of Rouge Executives، ومثل العديد من المعلقين الآخرين أشاروا إلى أن رغبة جزء من المديرين في حياة سهلة والرغبة في عدم إغراق المركب كانت عوامل مهمة في العديد من سقوط الشركات.<sup>1</sup>

كما أن المديرين على المستوى الأدنى، يفكرون بمهنتهم، لذلك هم حريصون بالقدر نفسه على عدم صناعة أمواج.

إن مديرين وأعضاء مجالس إدارات الشركات الكبرى يحصلون على رواتب جيدة ويتمتعون بسمعة طيبة المواقف. ولكن في كثير من الأحيان - خوفهم من فقدان هذه الأشياء يفوق شعورهم بالواجب.

ومع ذلك، الخجل من جانب الأفراد ليسوا سوى غيظ من جبل جليدي، إن ثقافات الخوف هي جزء لا يتجزأ من العديد من المنظمات، كما يوجد اعتقاد مستمر بين المديرين والشركات بأن الأعمال اليوم هو أكثر خطورة من أي وقت مضى. اختصارات مثل لفظة فوكا - VUCA: أي متقلب، وغير مؤكد، ومعقد، وغامض، تُستخدم بشكل روتيني لوصف بيئة العمل ومثل أحداث البجعة السوداء، أصبحت «الفوكا» ذريعة مريحة للمديرين المرتبكين للغاية أو الخائفين جداً من مواجهة تحديات الإدارة التي هم بصدددها، هذا هو، كما يقول ناثان بينيت - Nathan Bennett و جيمس يموان - James Lemoine، «من السهل استخدام VUCA بمثابة عكاز، كوسيلة للتخلص من العمل الشاق والاستراتيجية والتخطيط - ولكن بعد كل شيء، لا يمكنك الاستعداد لعالم VUCA، أليس كذلك؟»<sup>2</sup>

الخوف من عدم اليقين والخوف من المجهول هما من أكثر الأغلال أهمية على التفكير الإداري اليوم، يحاول المديرين التعامل معهما عن طريق الحد من المخاطر والسعي نحو اليقين، بالطبع لا يوجد شيء مثل اليقين، والمفارقة أن محاولاتنا للحد من المخاطر قد تزيد منه في الواقع، على سبيل المثال، الخوف يقود الشركات إلى التراجع عن فعل ما ينبغي عليهم فعله، من القيام باستثمارات رئيسية في التكنولوجيا أو الأسواق الهامة، لأنها لا يمكن أن تكون متأكدة من أنها سوف تحصل على العائد المطلوب، وهذا النقص في الاستثمار يمكن أن يكون ضار بموقف الشركة طويل الأجل، تحدثنا في الفصل السابق عن الثقة المفرطة، ولكن الثقة المفرطة يمكن أن تكون ضارة بالقدر نفسه.

يستخدم مصطلح «الرغبة في المخاطرة» في بعض الأحيان لوصف شركة التسامح مع المخاطر والقدرة على التعامل معها، تتأثر الرغبة في المخاطرة بعدد من العوامل، بما في ذلك طبيعة العمل الذي تنخرط فيه الشركة، بعض أنواع الأعمال أكثر خطورة بطبيعتها من غيرها- وطبيعة المخاطر التي تواجهها، ولكن ربما كان أهم عامل هي ثقافة الشركة الخاصة، الشركات التي لديها ثقافة قوية عن إدارة المخاطر تعرف غريزيًا المستوى الصحيح للمخاطر؛ الشركات التي ثقافتها ضعيفة في فهمها للمخاطر أكثر عرضة لتحمل الكثير من المخاطر أو عدد قليل جدًا، وقد تقتل الشركة.

هناك جانب آخر من الخوف الذي يجب ذكره، وذلك هو الخوف مما يسميه الناس ما بعد الحداثة «الآخر»، أي الأشخاص الذين لا يحبوننا، الخوف من الآخر، أو على الأقل عدم فهم الآخر، هو واحد من الأسباب التي تجعل الكثير من الشركات القيام به بشكل سيئ للغاية عندما يجربون لأول مرة التسويق أو العمل عابرين للبحار. كما أظهر عالم الاجتماع ميشيل فوكو أنه عندما نخاف الناس الذين لا يحبوننا، نميل إما إلى الركض والاختباء منهم أو محاولة السيطرة عليهم، وإلا قد يكون الأمر خطيرًا، الشركة غير القادرة على مواجهة العالم الحقيقي ستظل مرتعبة ومرتبكة مثل الناس في كهف أفلاطون. (جدول 6-1)

### جدول 6-1 أنماط الخوف:

النوع	التوضيح
الخوف من عدم اليقين	لا يمكننا فعل ذلك لأنه خطير للغاية.
الخوف من المجهول	لا يمكننا أن نفعل ذلك لأنه ليست لدينا خطة من أجله.
الخوف من الآخر	لا يمكننا أن نعمل مع هؤلاء الناس، إنهم ليسوا مثلنا.
الخجل الشخصي	لا تُعطل المراكب السائرة.

ما هي جذور الخوف؟ يعتقد أفلاطون أنه كان الجهل، وبذلك التعليم يمكن أن يقلل من مخاوف الناس، ربما تكون بعض المخاوف فطرية في بعض الناس؛ لا أعرف ما إذا كان علماء الوراثة وجدوا «جين خوف» حتى الآن، ولكن من المؤكد أن بعض الناس لديهم قدرة أقل على تحمل المخاطر عن غيرهم، حتى عندما يأتون من خلفيات متشابهة للغاية.

الظروف الشخصية والتاريخ الماضي تلعب دوراً أيضاً، الناس في أعلى التسلسل الهرمي للاحتياجات ولديهم الكثير ليخسروه في يكرهون المخاطرة في كثير من الأحيان أكثر من أولئك الذين في أسفل الهرم، والذين يجب أن يخاطروا من أجل البقاء على قيد الحياة.

الشيء نفسه ينطبق على الشركات، رواد الأعمال يتحملون المزيد من المخاطر أكثر من الشركات القائمة لأنه يجب عليهم أن يخاطروا، وإن كثير من الكتاب علقوا على النزعة المحافظة التي تأتي ضخمة مع النجاح لأن الشركة لديها الآن الكثير لتخسره، «عندما يتعلم العمالقة الرقص - When Giants Learn Dance» لـ«روزايث موس كانتر - Rosabeth Moss Kanter» أحد الكتب الرائدة الأكثر مبيعاً في التسعينيات، لا يزال فحصاً ممتازاً لهذه الظاهرة وما يجب فعله حيال الشركات<sup>3</sup>، إن الشركات التي مرت بشكل خاص عبر فترة مضطربة يمكن أن تصبح أيضاً بطبيعة الحال أكثر «خوفاً» وأقل استعداداً لتحمل المخاطر. كل هذه الشركات تحاول إدارة المخاطر أو القضاء عليها من خلال القياس والتحكم بصورة أكثر دقة، مما يؤدي إلى ثقافات من الدقة الحريصة.

الكثير يعتمد على الشخصيات، الرئيس التنفيذي الحذر للغاية يمن أن ينقل العدوى لباقي مجلس الإدارة، والتي بدورها تنقل الحذر إلى بقية المنظمة، ما أن يعلم المديرين والموظفون أنهم لا يكافؤون على المخاطرة، بل وربما حتى يعاقبوا على فعلها، سوف يعتمدون هم أنفسهم على نهج أكثر حذرًا.

## سراب اليقين

كم مرة جلست حول طاولة مع فريق وسمعت أحدهم يسأل: «هل نحن متأكدون من أن هذا هو القرار الصحيح؟» إنه بالطبع السؤال الخطأ، لأن في مجال الأعمال كما هو الحال في معظم جوانب الحياة لا يوجد شيء مثل اليقين، اليقين يعني عدم وجود شك، وفي شؤون الإنسان هناك شك دائماً، ولكن من المفارقات أن معظم الناس لا يحبون الشك، عدم اليقين يجعلهم قلقين وغير سعداء وخائفين، ذلك هو السبب في أننا نسأل ما إذا كنا متأكدين من أن هذا هو القرار الصحيح، على أمل في يوم من الأيام أن تكون الإجابة «نعم» في الواقع.

وفقاً لذلك، يتجلى خوفنا من عدم اليقين في محاولة للعثور على اليقين، نريد أن نعرف ما الذي سيحدث بعد ذلك ومتى ندرك أننا لا نستطيع معرفة ذلك، نأوى إلى الكهف، البعض منا يؤمن بالإيمان بالله، أو الآلهة، والبعض الآخر يتمسكون بالعلم اعتقاداً منهم بأن هذا يمكنه تقديم إجابات، نريد اختبارات تنبؤية من شأنها أن تخبرنا ما إذا كنا ذاهبين في طريقنا للإصابة بالسرطان أو الخرف، نريد تنبؤات الطقس تخبرنا بالضبط ما سيكون الطقس غداً ونريد النماذج التي سوف تخبرنا كيف سنقوم بأعمالنا وما سيحدث للبعض في بيئة الأعمال.

النقطة الأخيرة على وجه الخصوص لن نتحدث أبداً، وفقاً «لورانس ليشان - Lawrence Leshan» و«هنري مارغنو - Henry Margenau» فمن الممكن نظرياً خلق النماذج التي ستخبرنا بما سيحدث في بيئة مغلقة، ذلك هي، حيث يمكن قياس جميع المتغيرات وحسابها، أما في بيئة مفتوحة، حيث يمكن إدخال متغيرات أخرى بشكل عشوائي من الخارج، فهذا مستحيل.<sup>4</sup> تعمل الشركات في بيئات مفتوحة، وأي شخص يعتقد أنه يستطيع حساب كل متغير ممكن يخدع نفسه، فلا يوجد نموذج رياضي، لا يهم حجم الحواسيب العملاقة التي أنتجت ذلك، فلا يمكن التنبؤ بمستقبل الأعمال مع بمعدل ثقة أكثر من المتوسط، وأي شخص يجربك خلاف ذلك خطأ.

ومع ذلك، فإننا نستمر في التماس الدقة، إن النماذج الرياضية لتحديد المخاطر أصبحت شائعة في الثمانينيات، وكان النموذج الأكثر شهرة في خدمات المجال المالي هو نموذج بلاك سكولز ميرتون - Black-Scholes-Merton لتسعير الخيارات ثم جاءت مجموعة كبيرة كاملة من نماذج أخرى في الاستعمال الشائع، كما وصف «بابلو تريانا - Pablo Triana» في كتاب «محاضرة الطيور عن الطيران - Lecturing Birds on Flying»، بحلول عام 2000، كل شركة خدمات مالية لديها فريق من علماء الرياضيات رفيعي المستوى وعلماء الفيزياء بين الموظفين الذين تتمثل مهمتهم الوحيدة في الوصول إلى مزيد من النماذج المعقدة، المشكلة، كما يقول تريانا، هي أن الكثير من هؤلاء لا يعملون، كان نموذج بلاك سكولز ميرتون معيياً، واختص تريانا بدور رائد في الانهيار المالي عام 1989، خلال الألفينيات، ضمن نموذجاً للتسعير التزامات الديون على أساس نموذج «غاوس كوبيولا - Gaussian copula» الذي يبدو وكأنه نوع من الزواحف الصغيرة ولكن في الواقع هو صيغة رياضية معقدة، أثبتت أنها مضللة لدرجة أن الناس يخطئون بالاستثمار في الأوراق المالية عالية المخاطر بالنسبة للأوراق المالية منخفضة المخاطر، والعكس صحيح، القيمة المعرضة للمخاطر - Value at risk، نموذج آخر تشبث به الممولون في الاعتقاد بأنه يوفر لهم اليقين، إلا أنه تبين أنه مليئاً بالثقوب أيضاً.<sup>5</sup>

مراراً وتكراراً في الكتاب، يسأل تريانا سؤالاً: لماذا؟ ويقول «البراعة العلمية ليست شرطاً من أجل أن تكون ناجحاً كصندوق تحوط، أو كمدير أصول أو كبنك استثمار». كما أضاف «لا شيء في المنتجات أو الأسواق تلمي عليك أن تتقن الاقتصاد القياسي أو الطرق العددية قبل أن يسمحوا لك أم تكون قادراً على أن تلعب... الحسابية الابتدائية والمعرفة العملية الراسخة بالسوق تبقى المتطلبات الحقيقية الوحيدة.»<sup>6</sup> تريانا يتحدث عن الأسواق المالية، لكنه يمكن أن يتحدث بنفس القدر عن جميع الأسواق، فعلى الرغم من انتكاسات الألفينيات، استمر المديرون التنفيذيون لوضع ثقتهم في النماذج الرياضية المعقدة واستخدامها في العديد من قطاعات السوق لأغراض التنبؤ الآخذة في الازدياد.

الاعتماد المطلق على النماذج اعتقادًا بأن هذه النماذج تقول الحقيقة دائمًا.

الجواب على سؤال تريانا «لماذا؟» هو، بطبيعة الحال، الخوف من عدم اليقين، فكرة عالم «فوكا» قد ترسخت في التفكير الإداري إلى حد أن المديرين التنفيذيين مهوسون الآن بعدم اليقين، وإن الإيمان بأن التغيير يحدث بمعدل لا يمكن لأحد أن يفعله بإتقان يصيب البعض بشلل مرعب، فيصبحون كغزلان متسمرين أمام مصابيح السيارة، يبدو أن النماذج تقدم دفاعًا مضادًا لعدم اليقين، فعيوب النماذج ومواطن ضعفها، يجب أن تكون معروفة أو ينبغي أن تكون كذلك، تريانا، ونسيم نيكولاس طالب، وإسبن هوغ - Espen Haug وغيرهم أشاروا إلى هذه العيوب عدة مرات، كما ومع ذلك استمر المديرون التنفيذيون في استخدامها، بصورة يائسة تقريبًا، على أمل أن يجدوا اليقين في قلب النماذج، إنهم مثل المسافرين المتعطشين الذين يزحفون نحو واحة في الصحراء والتي هي عبارة عن سراب في الواقع، ربما هم يعرفون أنه سراب، لكنهم يأملون ضد الأمل في أن يكون هناك أيضًا مياه حقيقية وراء الوهم، ليست جميع النماذج سيئة، وأنا بالتأكيد لا أقصد أن هذا يعني أن لا ينبغي علينا أبدًا استخدام النماذج بصورة مطلقة، لأن النماذج يمكن أن تقدم مساعدة مفيدة للتفكير الاستراتيجي، نظم عمليات النمذجة والعمليات يمكن أن تساعدنا على الفور في استيضاح العيوب المحتملة، كما أن نمذجة سلاسل التوريد هي وسيلة جيدة لمعرفة أين تكمن نقاط الضعف، وهلم جرا، ولكن هناك حدود معينة للنماذج، وعلى وجه الخصوص لا توجد نماذج موثوقة للتنبؤ بالسلوك البشري، ويوجد اتجاه بديل تطور خلال العقود القليلة الماضية ألا وهو: تخطيط السيناريوهات، حيث يحاول المخططون تحديد ماذا سيحدث<sup>7</sup>، إن السيناريوهات لها أيضًا مخاطرها ولا يجب الاعتماد عليها بشكل حصري، لكن استخدامها يميل إلى تقليل التفكير الخطي ويؤدي إلى نهج أوسع لحل المشاكل وإدارة المخاطر، شركات أخرى قد تحركت إلى أبعد من ذلك واعتمدت نهج «إدارة المخاطر الإيجابية» الذي يعترف بأن أي موقف يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر ويحاول بناء إدارة المخاطر في جميع الأنشطة.<sup>8</sup>

كما يجب على المسؤولين التنفيذيين التعود على فكرة أن اليقين هو سراب، فاليقين الوحيد هو أنه لا يوجد يقين، ولكن إذا لم يستطع المسؤولون التنفيذيون التعود على هذه الفكرة والعمل من خلال ذلك، فربما هم إذاً في وظيفة خاطئة.

## اضطراب الوسواس القهري الخاص بالتخطيط

يرتبط الخوف من المجهول ارتباطاً وثيقاً بالخوف من عدم اليقين، بالطبع هما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ويتداخلان في العديد من النقاط، وفي بعض الأحيان لا يمكن تمييزها عن بعضها البعض، لأغراض هذه المناقشة، الخوف من المجهول يعني الخوف من أن هناك أشياء نحتاج إلى معرفتها، لكننا لا نعرف بعد ماهية هذه الأشياء؛ أو باستخدام مصطلحات رامسفيلد- Rumsfeldian: المجهيل المجهولة - unknown unknowns.

بعض الشركات تحاول معالجة هذه المشكلة من خلال البحث الضخم والمفصل الذي يحاول حساب كل خطر وتهديد محتمل، هذا هو تمرين لا طائل منه إلى حد كبير لعدة أسباب، أولاً: لن ينجح؛ سيفوتك دائماً شيئاً ما، سيأتي بعض التهديد من أي جهة غير متوقعة، الخيال العلمي للكاتب إسحاق أسيموف - Isaac Asimov سخر من هذا النهج لإدارة المخاطر ببراعة في سلسلة روايات «مؤسسة - Foundation»، التي ادعى فيها أن الصيغة الرياضية المعروفة باسم «التاريخ النفسي - psychohistory» قد شكلت للجميع المتغيرات المحتملة وبالتالي فهي قادرة على التنبؤ بالمستقبل، بالطبع لا، وفي القصة كل شيء يأخذ منحى سيئاً بصورة رديئة (بعبارة ملطفة)، وثانياً، من المؤكد تقريباً أن مقدار الوقت والجهد والموارد اللازمة للقيام بهذا النوع من البحث لن تحقق عائداً على الاستثمار، وثالثاً، بينما تُجرى الأبحاث والخطط المُعدة، تجلس بقية الشركة وتحسب الوقت بدلاً من المضي قدماً.

على الرغم من هذا، لا تزال العديد من الشركات تتمسك بنموذج التخطيط الاستراتيجي المفصل كوسيلة لمحاولة إدارة المجهول، إن التخطيط الاستراتيجي ظاهرة



جديدة نسبياً، نشأ في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي جراء عمل علماء مثل «إيغور أنسوف - Igor Ansoff» و«كينيث أندروز - Kenneth Andrews»<sup>9</sup> و«كينيثي أومي و«هنري منتزبرغ - Henry Mintzberg» (من بين آخرين) وجهوا انتقادات لاذعة، وإن عيوب التخطيط الاستراتيجي معروفة الآن جيداً، ولكن الممارسة لا تزال قائمة.<sup>10</sup>

في مقال نُشر مؤخراً في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، يربط «روجر مارتن - Roger Martin» التخطيط الاستراتيجي مباشرة بالخوف من المجهول، يجد العديد من المديرين التنفيذيين أن الاستراتيجية «مخيفة» لأنها تجبرهم على مواجهة مستقبل لا يمكنهم سوى تخمينه، الأسوأ من ذلك، اختيار استراتيجية في الواقع تقتضي صنع القرارات تقطع بوضوح الاحتمالات والخيارات<sup>11</sup>، وهذا هو بداية الاعتماد على المسار.

توفر عملية التخطيط الاستراتيجي الطمأنينة، إنه نوع من بطانية الأمان، بحلول نهاية عملية التخطيط يقنع التنفيذيون أنفسهم بأنهم فكروا في كل شيء، أو على الأقل في معظم الأشياء، والآن كل ما عليهم فعله هو التنفيذ، شريطة الالتزام بالخطة كما هي مكتوبة، فلا يوجد شيء يمكن أن يجري بطريقة خطأ، وعلى نفس القدر من الأهمية، إذا حدث ذلك، لا يمكن لأحد أن يلوم المديرين، لأنهم كانوا يتبعون الأوامر فقط.

لذلك، تصبح الخطة نوعاً من الألوهية الأسرية، يجب أن ينحني الجميع أمام الخطة، كما ستم معاقبة الانحراف عن الخطة، ومكافأة الامتثال لها، يوجد يقين في الاعتقاد، وهذا التخطيط لا يُعد نشاطاً فاضلاً لاعتباره نوع من اضطراب الوسواس القهري، ولكنه شيء يجب القيام به للحول دون فتح أبواب الجحيم.

هذه، كما يقول مارتن «طريقة فظيعة حقاً لوضع استراتيجية، من الممكن أن تكون طريقة ممتازة للتعامل مع الخوف من المجهول، ولكن الخوف والانزعاج جزء أساسي من صنع الإستراتيجية، في الواقع، إذا كنت مرتاحاً تماماً مع استراتيجيتك، فهناك احتمال قوي

أنها غير «جيدة جداً»<sup>12</sup> في بداية الجملة الثانية، أصاب مارتن كبد الحقيقة؛ ففي الواقع الغرض الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي ليس وضع استراتيجية، بل هو مساعدة الناس على التعامل مع المجهول.

التخطيط المفرط والهوسي، مما يؤدي إلى خطط لا يمكن لأحد قراءتها أو معرفة كيفية متابعتها.

هذا لا يعني أنك لا يجب أن تخطط على الإطلاق، بعض أنواع التوجيه حول الاستراتيجية عادة ما يكون ضرورياً، وعمل التخطيط يركز بالفعل عقول الناس على التحديات والمشاكل التي هم بصدددها، هناك البعض مثل الراحل «جيريمي هوب - Jeremy Hope» الذي جادل تقريباً ضد جميع أشكال التخطيط، بما في ذلك الميزانية، ولكن هذا ربما ينطوي على درجة كبيرة جداً من عدم اليقين وعدم المعرفة بالنسبة لأن يتعامل معظم الناس معها.<sup>13</sup>

فالتخطيط جيد، طالما أنك تتحكم في الخطة، بدلاً من ترك الخطة تسيطر عليك.

طريقة أخرى للتعامل مع الخوف من المجهول هو الاعتقاد، الذي يتشبث فيه العديد من المديرين التنفيذيين مثل ضحايا حطام سفينة يتمسكون بطوافات الحياة، وهي انهم إذا عملوا بجد بما فيه الكفاية، وكانوا حريصين بما فيه الكفاية، لسوف ينجحون، لا شك في أنهم متأثرون بالحظ، ولكن عندما يتعلق الأمر بالنجاح، يرجع ذلك كلياً إلى جهودهم الخاصة، والغريب أن هذا الرأي معتمد من قبل عالم النفس «أدريان فورنهام الذي يقول أن «المديرين غير الكفاء يعتقدون في الحظ، أما الأكفاء فلا»<sup>14</sup>

رأيي على العكس من ذلك تماماً، كل مدير يتأثر بالحظ في مرحلة أثناء حياته المهنية. المديرين الأكفاء هم الذين يعرفون ذلك، ويمكنهم الاستفادة من الحظ، «مايكل ويلر - Michael Wheeler» قال نفس الشيء في مدونة تابعة لهارفارد بيزنس ريفيو، بحجة أن بيل غيتس كان لديه ثلاث ضربات حظ هائلة خلال السنوات التكوينية لمايكروسوفت، كل منها

غير ثروات الشركة، وكما اعترف «جاين بول جيتي - J. Paul Getty» بالدور الذي لعبه الحظ في حياته المهنية؛ وعندما سئل أسرار نجاح الأعمال، أجاب «استيقظ مبكرًا، عمل بصورة جادة، تحصل على النفط.»

«الحظ هو ما يخرج عن إرادتي» يقول هذا إد سميث - Ed Smith، لاعب الكريكت الدولي الذي تحول إلى كاتب ومعلق والذي يُعد كتابه «الحظ - Luck» واحد من أفضل الأعمال الحديثة حول هذا الموضوع، «الفوز في اليانصيب هو حظ، جيناتي هي حظ، والذي مسألة حظ، الحظ إذا كان الخصم يصد عندما أضرب.»<sup>15</sup> الإصابة والمرض غالبًا ما يكونا مسألة حظ، ويمكن حتى أن يلما حتى بأكثر الناس استعدادًا وصحة.

لكن الغالبية العظمى من المديرين ليسوا مستعدين للاعتراف بذلك، قبل عدة سنوات، أثناء بحثي عن مقال في الفايينشال تايمز حول الحظ، وجدت أنه من الصعب جدًا العثور على أي شخص في منصب تنفيذي كبير في أوروبا أو أمريكا الشمالية الذين كانوا على استعداد للاعتراف بأن الحظ لعب دورًا رئيسيًا في حياتهم المهنية (كان «ر. جوبالاكريشنان - R. Gopalakrishnan» من أبناء تاتا في مومباي استثناءً مشرفًا) والذي يعتقد أن الحظ الإداري مهم جدًا). معظم الذين تحدثت إليهم كانوا في حالة إنكار، وكانوا مقتنعين أن نجاحهم كان بالكامل بسبب جهودهم الخاصة وجهود فرقهم، لقد فاتني حساب عدد الناس الذين نقلوا لي القول المأثور الذي يُنسب أحيانًا إلى لاعب الجولف «غارني بلاير - Gary Player» و«كلما كان العمل أكثر صعوبة، كان يحالفني الحظ.»<sup>16</sup>

ومع ذلك، فهؤلاء هم نفس الأشخاص الذين هم على استعداد وجاهزون، بل وحتى حريصون على وصف ما هو غير متوقع باعتباره أحداث البجعة السوداء! إنها نفس القصة القديمة: إذا أنا ناجح، فهذا لأنني ذكي جدًا وماهر وكفاء، ولكن إذا حدث خطأ ما، فهذا بسبب شيء ما خارج عن إرادتي، ولكن كما يقول إد سميث، متى تحدث أشياء خارجة عن إرادتك، فهذا هو الحظ.

إن إدراك الدور الذي يلعبه الحظ هو إحدى طرق الوصول إلى صيغة للتعامل مع الخوف من المجهول، هذا بالتأكيد لا يعني ترك كل شيء للصدفة (وكما يشير سميث، الحظ والفرصة شيان مختلفان)، وهذا يعني، كما أوضح قبل ذلك بكثير نيكولا مكيافيلي - Niccolò Machiavelli، التأهب لاحتمال وقوع الحظ، وإدراك أن الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة يمكن أن تحدث، والتمتع بالقوة العقلية والمرونة للاستفادة من الحظ، يقول ميكافيلي حظ واحد لا يفعل ذلك، بل الكثير من الحظ، ومراقبة ومشاهدة الأحداث تتكشف ومن ثم الاستفادة عندما تسنح الفرصة.<sup>17</sup> لا تشاهد البجعات السوداء فحسب، اخرج هناك وطير معهم، ولكن هذا يعني العيش مع عدم اليقين والمجهول، لا يبدو أن كل شخص يستطيع فعل ذلك.

الاعتقاد السائد بأن الشركة مسؤولة عن قدرها، وأن الحظ لا يلعب أي دور في نجاحه.

## خطر الغرباء

الزيفوبيا - Xenophobia، الرهاب من الغرباء، يتخذ عدة أشكال، ففي وسائل الإعلام، عادة ما يعبرون عن الزيفوبيا على اعتبار أنه الخوف من الأجانب أو الغرباء، ولكن كما أشار ميشيل فوكو - Michel Foucault، يمكن أن تعني أيضاً الخوف من «الانحرافات» في مجتمعنا، الأشخاص الذين يتصرفون بطرق تتعارض مع قواعد السلوك التي حددها المجتمع لنفسه.

يقول فوكو، في العادة، يحاول المجتمع إما طرد هؤلاء المنحرفين أو السيطرة عليها بطريقة أو بأخرى؛ وهكذا، على سبيل المثال، كان شائعاً جداً حبس الناس الناقصة عقلياً أو المختلة في المصححات العقلية بعيداً عن أنظار العامة، وحصرهم في أماكن حيث يمكن السيطرة على سلوكهم «المنحرف».<sup>18</sup>

هذا الخوف من الآخر يأخذ أشكالاً عديدة، وإن ازدراء النساء الذي ناقشناه في الفصل الخامس له على الأقل جذور نسبية في خوف الرجال من النساء، علماء النفس الفرويدي لديهم الكثير ليقولوه حول هذا الموضوع، وفي كتاب «سيكولوجية عدم الكفاءة العسكرية» يعلق

نورمان ديكسون على العداء الناتج عن الخوف من تجربة النساء في عالم الرجل، إن التهديد الحقيقي للنساء اللائتي يؤدين وظائف الرجال هو تفعيل الدور الذي يقمن به، من خلال الجمعيات، باستبعاد أولئك الذين يؤدون هذا الدور بشكل طبيعي. «أو بتعبير أكثر بساطة، يشعر الرجال بأنهم مهددين من النساء الناجحات». <sup>19</sup> في مقالة حديثة رائعة، تصف «آن كارب - Anne Karpf» تقليد طويل لرجال يحاولون إبقاء المرأة صامتة ومنعها من التحدث والتعبير عن آرائها، فهم يخشون من أن ما قد تقوله النساء سيقوض سلطتهن الخاصة. <sup>20</sup>

لماذا يجب أن يخاف الرجل من النساء في عالم الأعمال؟ «كارولين تيرنر - Caroline Turner» تعتقد أن قد يكون للأمر علاقة بالقوة، حسبها تقول توجد مناهج ذكورية وأنثوية عن السلطة تفرق بصورة تمييزية، النهج المذكور هو الاستئثار بالسلطة على نفسه وإغلاقه عليها، بينما النهج المؤنث يتمثل في تبادل السلطة وتوزيعها. <sup>21</sup> وكذلك قد يكون الخوف من فقدان السلطة عنصراً هاماً، والذي من شأنه أن يفسر لماذا أن قبيلة من الرجال في منتصف العمر لا يزالون راسخين بقوة في قاعة الاجتماعات ومجلس الإدارة رفيع المستوى، هذا لأنهم يحتفظون بالسلطة لأنفسهم، الأمر نفسه ينطبق على الأقليات العرقية والأجانب الذين ذكروا سابقاً على أنهم ممثلون تمثيلاً ضعيفاً في مجالس الإدارات في كل مكان، وليس فقط في الغرب.

أن تتألف مجالس الإدارات والفرق كلها من أصحاب البشرة البيضاء (أو الهنود، أو الصينيون) وجميعهم ذكور.

الخوف من الآخر هو أيضاً مشكلة حقيقية للشركات التي تعمل دولياً، خاصة إن كانت تبدأ للتو عملية التوسع، إن أي شركة تحاول التوسع في الخارج وليس لديها كادر من كبار المديرين من ذوي الخبرة الدولية من المرجح أن تواجه صعوبة في هذا الأمر، بعض الناس مناسبون بشكل طبيعي للعمل في بيئات مختلفة والتكيف بسهولة مع التغييرات في بيئتهم، يكافح آخرون للتكيف، والبعض الآخر لا يفعل ذلك، لقد رأيت على الطبيعة كيف أن بعض

الأوروبيين والأمريكيين ببساطة لا يمكنهم التعامل مع الحياة في الهند، مع الحرارة والغذاء وأقصى درجات الثروة والفقير، والأسوأ من ذلك، أنهم لا يستطيعون التعاطف مع الهنود أو فهمهم، أو حتى التصالح مع الاختلافات الصغيرة في النظرة العامة وعلم النفس، «سوفت وير العقل» الذي تحدث عنه «غيرت هوفستيد-<sup>22</sup> Geert Hofstede» .

أحد نتائج هذا الخوف من الآخر هو الشك الغريزي وعدم الثقة، ولا يزال الرأي قائماً في الأعمال الغربية أن جميع الصينيين ورجال الأعمال الهنود غير جديرين بالثقة، الرأي المعاكس هو أن كل الغربيين متعجرفين، كما أخبرني المديرون الهنود أنهم كذلك يجدون صعوبة في الوثوق بالصينيين، بينما يقول المسؤولون التنفيذيون الصينيون الشيء نفسه تماماً عن الهنود.

الخوف والشك يجعلان المفاوضات صعبة ويمكن أن يعيقا كذلك الثقة التي هي ضرورية جداً للعمل مع شركاء أجنب، في التسعينيات كان من المستحيل حساب عدد من المشاريع المشتركة بين الشركات الصينية والغربية التي فشلت، وهذا ليس لأن نموذج الأعمال لم يكن سليماً، ولكن لأن الشركاء وقعوا في علاقة عدائية، وبالطبع إن المشاريع المشتركة بين الشركات من نفس الجنسية تنهار أيضاً في كثير من الأحيان، ولكن تتفاقم المشكلة عندما تتشارك ثقافتان مختلفتان، وفي الوقت نفسه تقريباً، كان مستشارون الإدارة يوصون بعدم دخول الشركات الغربية في مشاريع مشتركة على الإطلاق، ولكن كانوا يصرون على تأسيس مشاريع أجنبية كلياً، بهذه الطريقة، كما هو الحال في مصحات فوكو، يمكن تحقيق الانضباط والسيطرة على «الآخر».

الاعتقاد بأن الشركة يمكن أن تذهب إلى دول أجنبية وتفعل أشياء بنفس الطريقة التي كانت تعمل بها في الوطن.

للسبب نفسه، تصر بعض الشركات على إجراءات الاستيراد وأساليب الإدارة داخل وطنهم في العمليات الخارجية، ويلاحظ بشكل خاص الشركات الأمريكية في آسيا وأوروبا

لإصرارهم على إدارة وقيادة على الطراز الأمريكي، ولكن لا تقتصر المشكلة عليهم وحدهم؛ أولى الشركات اليابانية التي توسعت في أمريكا واجهت صعوبات مماثلة في فرض أساليب الإدارة الخاصة بهم في ثقافة الأعمال الأمريكية، إن المديرين المغتربين تقلدوا بصفة دائمة تقريباً جميع المناصب الرئيسية للسلطة، وهؤلاء عاشوا غرباء حياة سرالية قليلاً بعيدة عن البلدان التي كانوا مبتعثين إليها، كنت أعرف حالة مدير تنفيذي أمريكي وعائلته في التسعينيات، بعد أن تم ابتعائهم إلى الخارج، أخذوا الإقامة بشكل حصري في مجمع سكني أمريكي، وتسوقوا فقط في المتاجر الأمريكية، أرسلوا الأطفال إلى المدارس الأمريكية، وقبل مغادرتهم لوطنهم، سجلوا على أشرطة فيديو برامج تلفزيونية أمريكية تكفي لمدة عام حتى لا يكونوا مضطرين لمشاهدة التلفزيون الأجنبي أثناء العيش في الخارج، سيكون ذلك مفهوماً لو كانوا في العراق، أو بورما، أو طاجيكستان؛ لكنهم كانوا يعيشون في إنجلترا! انخفض استخدام المغتربين منذ ذلك الحين، لأسباب التكلفة بصفة جزئية، ولكن لا يزال هناك الكثير من الشركات التي تصر على أن الإدارة في الثقافات الأجنبية مماثلة للإدارة في الوطن.

الخوف من الآخر، مهنيًا وشخصيًا، يهيمن على حياة الكثيرين، وهذا أيضًا يمكن أن يصيب ثقافات بأكملها بالعدوى، وهذا يؤدي إلى ضيق التفكير، ويحول دون بناء علاقات الثقة مع المجموعات الأخرى، تحطيم الحواجز الثقافية وغيرها وتشجيع التنوع ضروري إذا كان يجب إحراز التقدم.

## التهذيب العنيف

لقد واجهت للتو مثالاً آخر من الحظ، عندما كنت أكتب القسم السابق واصلتني رسالة بريد إلكتروني من مؤسسة «ثينكرز 50 - Thinkers50» مرفق برابط مشاركة على مدونة من «جيانبيتر وبيتريليري - Gianpietro Petriglieri» الأستاذ المشارك في معهد إنسياد - INSEAD، وهو يصف واحدة من الرسوم الكاريكاتورية المفضلة لديه، والتي تبين فريق تنفيذي يجلس

حول طاولة مجلس الإدارة، حيث يسأل الرئيس «هل الجميع مؤيد؟» كلهم يرفعون أيديهم في موافقة، ولكن فوق كل رأس فقاعة بعبارات مثل «لا بُد وأنك تمزح»، أو «فلتهلك الفكرة» وكتب بيتريليري «لديّ اسم لهذا الكوكتيل من الاحترام، الامتثال والعدوان السلبي» أطلق عليه التهذيب العنيف.<sup>23</sup>

لماذا يحدث هذا؟ لماذا يفشل الناس في التحدث عندما يعرفون أن شيئاً ما خطأ؟ لماذا يرضخون للسلوكيات التي يعرفون أنها خطأ؟ الجواب في الغالبية العظمى من الحالات هو الخجل الشخصي، والخوف من العواقب على أنفسهم وربما أيضاً على أسرهم وأصدقائهم، يعرف المبلغون عن المخالفات هذا النوع من الخوف جيداً، كما يتطلب الأمر الشجاعة للتحدث، عندما تعرف ذلك ستفقد على الفور عمك ذا الأجر الجيد والمرموق، كما سيتعين عليك أنت وعائلتك إيجاد وسيلة جديدة للعيش، وعلى الأرجح لن تعمل أبداً في هذه الصناعة مرة أخرى.

حتى في الحالات الأقل خطورة، يحجم الناس عن التحدث في الحالات حيث توجد تداعيات لأنفسهم، هناك تطور ما بما سماه البعض متلازمة «الكلب الذي يومئ برأسه»، وفيها يومئ أعضاء الفرق ومجالس الإدارات برؤوسهم موافقين كل مرة على الفكرة الجديدة التي يقترحها القائد، هذا أمر خطير للغاية، لأنه، كما يقول بيتريليري، ليس فقط لعدم وجود أي انتقاد أو معارضة ولكن أيضاً أعضاء الفريق أصبحوا كتلة كاملة من الإحباط المكبوت والغضب، فيمكنهم رؤية الأشياء الخاطئة ولكنهم يعتقدون أنه ليس لديهم قوة لمنعها، بعض الأشياء في العمل أكثر تثبيطاً أو إحباطاً.

يلاحظ بيتريليري أيضاً أن نفس الظاهرة تحدث على كل مستويات الشركة، المديرون التنفيذيون الصغار لا يتحدثون لأنهم لم يكونوا متأكدين من موقفهم، كبار الناس يقولون صامتين لأنهم تحت مزيد من الضغط (وأود أن أضيف، وعادة ما يكون لديهم الكثير ليفقدوه) وكما يكتب «الزمن لا يستجمع الشجاعة» ويضيف «إنه يتحول فقط للخوف من قول الحقيقة

إلى السلطة إلى الخوف من قول الحقيقة في السلطة.»<sup>24</sup>



القلق والخوف يؤديان أيضاً إلى تصورات خاطئة للمخاطر ونقص الرغبة في المخاطرة، كما يستشهد «نورمان ديكسون - Norman Dixon» بمثال البحرية الملكية، التي لديها إجراء تلقائي للمحكمة العسكرية لأي قائد يخسر سفينته، إذا وجدت المحكمة العسكرية القبطان بريئاً، تتم تبرئته ويكون له حرية استئناف حياته المهنية، ومع ذلك، يقول ديكسون، هناك دائماً الخوف من أنه مهما كانت الظروف، ربما يجدون القائد مذنباً، وفي هذه الحالة ستكون حياته قد تدمرت، ونتيجة لذلك، يتردد بعض القباطنة في أن يضعوا سفنهم داخل مواقف محفوفة بالمخاطر، على الرغم من أن الضرورة العسكرية قد تقتضي ذلك، وبالتالي تجنبهم للخطر يزيد من الخطر الحقيقي الذي يواجهونه هم وزملائهم، على سبيل المثال، إذا رفض قائد الفريق المخاطرة بسفينته الخاصة، قد يخسر أسطوله المعركة.

بالإضافة إلى الخوف من السلطة، هناك أيضاً الخوف الذي يستمد من ضغط النظراء، تظهر ثقافة التنمر في بعض المنظمات، وفي بعض الأحيان، كما هو الحال في شركة «إنرون»، يوجد ضغط للتورط أو على الأقل غض الطرف عن السلوك غير القانوني؛ في كثير من الأحيان يتم ذلك بهدف تكوين أكبر عدد ممكن من الأشخاص المتواطئين، وبالتالي لن يجرؤوا على التحدث بصوت عالٍ أو كشف الأمر، وفي حالات أخرى، تسمح ثقافة البلطجة

للأعلى صوتاً والأقوى والأكثر قسوة أن يؤسسوا قواعد السلطة لأنفسهم.

ثقافة الامتثال، حيث يجري تثبيط الاستجواب والمعارضة، بل وحتى المعاقبة عليها.

لم يكن لدى «ألفريد بريتشارد سلون - Alfred P. Sloan» الرئيس الأسطوري لشركة جنرال موتورز، سوى القليل من الوقت لتلازمة (الكلب الذي يومئ برأسه) «أنا أعتبر أننا جميعاً متفقين على هذه القضية؟» هكذا سأل مجلس إدارته ذات مرة، والجميع أوما برأسه، فقال سلون: «إذا أيها السادة، أقترح إرجاء هذا الأمر حتى اجتماعنا المقبل، وفي الوقت نفسه نبتعد ونفكر في بعض الأسباب الوجيهة لعدم اتفاقنا، حتى تتمكن من إجراء مناقشة مناسبة حول

هذا الموضوع.» إن تشجيع الناس على التحدث علناً في جو خالي من التهديد أو الخطر، هو أفضل وسيلة وربما السبيل الوحيد لتبديد الخوف.

## ثقافات الدقة المتوترة

عرفت ذات مرة مسؤول تنفيذي في مجال النشر لا يتخذ أي قرار، كبيراً كان أم صغيراً، دون الرجوع أولاً إلى جدول بيانات، إذا أضفت الأرقام شيئاً، كان يقول نعم؛ وإن لم يكن، كان الجواب لا، هذا لا يشمل فقط قرارات النشر ولكن بعض القرارات الشخصية كذلك، مثل أين يرسل أولاده إلى المدرسة، حتى أن شخص خفيف الظل في المكتب اقترح أنه استخدم أيضاً جدول البيانات لتنظيم حركة أمعائه، بالتأكيد لم يكن الأمر بعيداً عن يده أو فكره.

كما هو الحال مع الغطرسة والجهل، هناك طرق للتعامل مع الناس التي ترتعد خوفاً، إنهم غالباً ما يفتقرون إلى الثقة، وفي بعض الأحيان يفتقرون إلى الشجاعة الأخلاقية؛ أي الخصلة اللازمة التي تسمح للناس بالوقوف وفعل ما هو صحيح بغض النظر عن العواقب، وكلاهما يمكن أن يُعرس، مع الوقت، والخبرة، والتشجيع وربما أيضاً التدريب، ومع ذلك يمكن للمشكلة أن تتفاقم، عندما تنفسي ثقافة الخوف داخل المنظمة بأكملها.

الشركات التي تخشى عدم اليقين تميل إلى الاعتماد، على الأدوات والمقاييس، والنماذج، مثل جداول البيانات التنفيذية أعلاه، التي تقوم بعملهم في الواقع، أحد الأسباب وراء حصول المديرين على أموال طائلة هو أن يستخدموا حكمهم ومعرفتهم وتجربتهم، التنصل من المسؤولية والقائها على برامج الكمبيوتر يطرح تساؤلات حول لماذا يوجد المديرون في المقام الأول؟ لماذا لا تُسلم السيطرة لجهاز الكمبيوتر فحسب، ونُطفئ الأنوار ونغلق الأبواب؟ أجهزة الكمبيوتر لا تمرض، فهي لا تريد خيارات أسهم أو خطة تقاعد، كما أنهم لا يدلون أبداً بتصريحات جنسية حول عملائهم الإناث، ما الذي لا تحبه؟

الشركات التي تخشى المجهول، كما قلت سابقًا، متشابهة جدًا وغالبًا ما يكون هناك الكثير من التداخل بين الاثنين، الخوف من المجهول غالبًا ما يتجلى في هاجس التخطيط، لأن التخطيط يخلق وهم المعرفة ويقدم الحجة بأن المستقبل يمكن السيطرة عليه، إنه يرفض أي دور للحظ أو الأحداث العشوائية، ويحث على الأمل البائس أنه إذا عملنا بجد بما فيه الكفاية يمكننا السيطرة على ما يحدث من حولنا.

الخوف من الآخر يخلق ثقافات مغلقة، وتتطلع إلى الداخل حيث يميل الناس إلى النظر والتصرف والتفكير بنفس الطريقة، وإن الامتثال في هذه الثقافات يصبح آلية للدفاع، وسيلة لكبح جماح الغريب وغير المألوف، في كثير من الأحيان يوجد تداخل بين الخوف من الآخر والخوف من المجهول، نحن نخشى أولئك الذين ليسوا مثلنا لأننا لا نعرفهم، الشركات مع هذا النوع من الثقافة تجد صعوبة بالغة في العمل في أسواق خارج أرض الوطن.

الخمول الشخصي هو مجموع كل هذه المخاوف الأخرى الصغيرة، إن مخاوفنا تجعلنا حريصين على حماية ما لدينا؛ نحن ننظر إلى مخاطر مواجهة المجهول، أو غيرها، ونقرر أنه من الأفضل ترك الأمور على حالها، هذا بالطبع يزيد فقط من المخاطر التي نواجهها بالفعل، ولكن معظمنا قادرون على دفن تلك المعرفة والاستمرار، على أمل أن يصمد الوضع الراهن لفترة أطول قليلاً، كما قلت سابقًا، هذا لا ينبغي أن نعتبره نقيصه بالضرورة، ولا ينبغي لنا أن ننظر بتكبر إلى الأشخاص المتضررين من خجل الشخصية باعتبارهم «ضعفاء»، معظمنا يمر بلحظات خجل في وقت ما أو آخر في حياتنا المهنية.

أنا أسمى هذه ثقافات الدقة المتوترة لأن فيها الخوف يدفع بالحاجة إلى اليقين والامتثال، هناك اعتقاد غير منطقي كلياً أنه إذا استطعنا تحقيق اليقين والامتثال، فسنكون قد نفينا مصدر مخاوفنا، هذا هو السبب في أن النماذج والتخطيط تمثل أغطية أمنية مهمة؛ إنها تسمح لنا أن ندعي أننا مسيطرون، بعض الناس والشركات يدركون أن هذا مجرد وهم ولكنهم يستمرون

على أي حال، الآخرين لا يدركون أبدًا أن الظلال على جدار الكهف ليست حقيقية، من الصعب معرفة أي شيء هو الأكثر خطورة.

## لا يبقى على قيد الحياة سوى المرتابين

قبول أن العالم فوضوي، مربك، غير دقيق، غير مؤكد، ومليء بالغرابة هو مفتاح التعامل مع الخوف، بالطبع الكلام أسهل من الفعل.

ما هو الحل؟ هذه منطقة تعمل فيه المجموعات معًا، الموجهة والمرشدة بشكل صحيح، حيث يمكن أن تعطي لنفسها القوة، إن الشرط الأساسي الأول هو مشاركة المخاوف وإخراجها للعلن، ثم يجب تحليل المخاوف والتحدث عنها. ما هي المخاوف التي نخشاها على الأكثر؟ كيف يمكننا مواجهة هذا الخوف؟ كيف يمكننا إدارته؟ ليس مع النماذج أو التخطيط أو جداول البيانات، ولكن عن طريق تعلم العيش مع الخوف وعدم اليقين، من خلال إدراك ذلك، فكما يقول سيدني فينكلشتاين: نحن نعيش في عالم من الأخطاء.

إن وجود بعض الخوف في ثقافة المنظمة أمر صحي، لأن عدم الخوف يمكن أن يؤدي بسهولة إلى الغطرسة، فمستوى معقول من الخوف هو مهم عند إدارة المخاطر، جادل أندرو غروف أن كل منظمة تحتاج إلى مستوى من جنون الارتياب؛ أي بعض المخاوف غير العقلانية، ولكن توجد مخاوف عديدة أخرى لها ما يبررها تمامًا ونحن على حق في أن نخاف؛ كونك شخص مرتاب لا يعني أن شخصًا ما لا يخرج من داخلك، لكن من أجل إعادة صياغة ما قلته سابقًا، نحن نحتاج إلى التحكم في مخاوفنا، وليس السماح لها بالسيطرة علينا.

فيما يلي بعض تكتيكات التأقلم التي يمكن وضعها في الاعتبار:

إننا نُدرك أن عدم اليقين يجلب الفرص، وكذلك التحديات، وتذكر أن كل شخص آخر غير متيقن وخائف بنفس القدر، وربما أكثر من ذلك، حاول، كما اقترح مكيافيلي، أن ترى العالم على أنه مكان للإمكانات، وليس فقط التهديدات.

تقبل أن الحظ له دور يلعبه في الأعمال، وتعلم كيفية الاستفادة من حسن الحظ وإدارة عواقب سوء الحظ.

إن الأدوات العلمية وطرق البحث لها دور قوي تلعبه في العمل، ولكنها في حد ذاتها ليست كافية، أنكر «بيتر دراكر - Peter Drucker» دائماً أن الإدارة علم، وأصر على أنها آخر الفنون الحرة، كما أن الخبرة والحكم مكونان ضروريان، وهذا لا يعني أنني أزعم أن على المديرين استخدام حدسهم؛ أنا لست مقتنعاً تماماً بأن هذا الحدس موجود، وأعتقد أن الكثير مما نسميه الحدس أو «الشعور الداخلي» هو في كثير من الأحيان مزيج من الحس السليم والخبرة والمعرفة الضمنية، ولكن لا يمكن حساب كل شيء في الإدارة أو قياسها.

استخدم الخطط كوسيلة لتركيز التفكير، لكن لا تعتمد عليها، كن مستعداً لرميهم إذا تغيرت الظروف، المارشال «هيلموث فون مولتك - Helmuth von Moltke» نصح جنوده بأنه «لا توجد خطة تنجينا من الاحتكاك مع العدو» أود أن أقوم بتعديل هذا وأقول ببساطة «لا توجد خطة باقية»، فكل خطة تعمل ضد العقبات التي تفرض تعديلاً أو انحرافاً، وإن التمسك بالخطة بقسوة عندما تجربنا الفطرة السليمة أن علينا التخلي عنها هي واحدة من أسوأ الأشياء التي يمكن القيام بها.

إنه خطر يمكن أن يكون منه قوي، الموسيقيون المحترفون يعرفون أنهم عندما يذهبون إلى استوديو للتسجيل فهم والمهندسين والمنتجين لديهم السيطرة على جميع المتغيرات، فهم داخل نظام مغلق، ويمكنهم أن ينتجوا إلى حد كبير ما يريدون، عروض حية، ولكن مع ذلك، العروض الحية مختلفة تماماً، ها هم في نظام مفتوح وليس هناك طريقة لمعرفة ما سيحدث، وكيف سيتفاعل الحشد، ولكن هذا هو ما يجعل الأداء الحي مثيراً جداً؛ توجد حافة خطر بسبب أصحاب الأداء واستجابة الجمهور على حد سواء، وهذا هو السبب في أن معظم الموسيقيين يحبون الأداء الحي، وكثير من أفضل العروض في كل العصور هي عروض حية.

بعد فترة وجيزة من احتلال النازيين لما كانت تُسمى في ذلك الحين تشيكوسلوفاكيا في عام 1939، لعبت الأوركسترا جمعية الموسيقى التشيكية حفلاً على الهواء مباشرة باسم «ما فلاست (موطني) - Ma Vlast» وهي دورة ملحمية من سيمفونيات شعرية للملحن التشيكي «سميتانا - Smetana» والذي قد أصبح مرادفاً للفخر الوطني التشيكي، إن القوة والعاطفة التي لعبوا بها الأوركسترا كانتا ساحقتين، وفي النهاية، أصبح الجمهور جاثماً ثم اندفع في غناء جوقة مرتجلة للنشيد الوطني، الجميع في قاعة الحفل: فنانو الأداء والجمهور عرفوا أنهم يعرضون حياتهم للخطر من خلال العزف والاستماع والغناء، لكنهم فعلوا ذلك على أي حال. بعد أكثر من سبعين عاماً، أصابني الاستماع إلى تسجيل هذا الأداء بالقشعريرة، هذه هي العظمة، العظمة التي تحققت في ظل الخوف.

يمكن إدراك العظمة، لذا توقف عن القلق وتعلم أن تحب مخاوفك.

- 1 Leonard R. Sayles and Cynthia J. Smith, *The Rise of the Rogue Executive: How Good Companies Go Bad and How to Stop the Destruction*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- 2 Nathan Bennett and G. James Lemoine, 'What VUCA Really Means for You', *Harvard Business Review*, January-February 2014, <http://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you/ar/1>
- 3 Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Management, Strategy and Careers in the 1990s*, New York: Simon & Schuster, 1989.
- 4 Lawrence LeShan and Henry Margenau, *Einstein's Space and Van Gogh's Sky: Physical Reality and Beyond*, New York: Macmillan, 1982.
- 5 Triana, *Lecturing Birds on Flying*.
- 6 Triana, *Lecturing Birds on Flying*, p. 95.
- 7 Pierre Wack, credited with introducing scenarios into business planning, has written eloquently of both the uses of scenarios and their dangers; see Wack, 'Scenarios: Uncharted Waters Ahead', *Harvard Business Review*, September-October 1995 and 'Scenarios: Shooting the Rapids', *Harvard Business Review*, November-December 1995.
- 8 David Hillson and Ruth Murray-Webster, *Understanding and Managing Risk Attitude*, Aldershot: Gower 2012.

- <sup>9</sup> H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965; Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood: Irwin, 1971.
- <sup>10</sup> Ohmae, *The Mind of the Strategist*; Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press, 1994.
- <sup>11</sup> Roger L. Martin, 'The Big Lie of Strategic Planning', *Harvard Business Review*, January-February 2014, p. 3.
- <sup>12</sup> Martin, 'The Big Lie of Strategic Planning', p. 4.
- <sup>13</sup> For example, in Jeremy Hope, *Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value*, Boston: Harvard Business Review Press, 2006.
- <sup>14</sup> Adrian Furnham, *The Incompetent Manager: The Causes, Consequences and Cures of Management Failures*, London: Whurr, 2003, p. 11.
- <sup>15</sup> Ed Smith, *Luck: A Fresh Look at Fortune*, London: Bloomsbury, 2012.
- <sup>16</sup> In fact the quote goes back to Thomas Jefferson, if not earlier: <http://www.ft.com/cms/s/0/e70e9292-1127-11e2-a637-00144feabdc0.html#axzz3Cu8xmWOI>
- <sup>17</sup> Niccolò Machiavelli, *The Prince*, Harmondsworth: Penguin, 1961.
- <sup>18</sup> Michel Foucault, *Discipline and Punish*, London: Allen Lane, 1977.
- <sup>19</sup> Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, p. 209.
- <sup>20</sup> <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2013/feb/01/fear-loathing-women-radio>
- <sup>21</sup> <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/08/27/do-women-fear-power-and-success/>
- <sup>22</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991.
- <sup>23</sup> <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-work-is-lonely/>
- <sup>24</sup> <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-work-is-lonely/>

