

الفصل التاسع

لعنة ديكارت

إذا كنت تقود سيارتك في الطرق الوعرة عبر الألزاس الشرقية، على طول الحافة الغربية لوادي الراين، ستري من وقت لآخر نتوءات غريبة بارزة من الأرض، كتل من الخرسانات والصُّلب الصديء، كل في مواجهة الشرق نحو ألمانيا، هذه هي بقايا «خط ماجينو - Maginot Line»، أقوى نظام تحصينات بُني على الإطلاق، حتى أنه يقزم من سور الصين العظيم من حيث تعقيده الهائل.

كان خط «ماجينو» تحسناً كبيراً في خنادق الحرب العالمية الأولى، التي لم يكن يحميها سوى الأسلاك الشائكة وأكياس الرمل، هنا، تم صنع دريئة من الخرسانة المسلحة ضد حتى أثقل قذيفة مدفعية، كان لا يزال أقوى حصن مصغر، أو هيكل، مدجج عن آخره بالمدفعية والبنادق الآلية، التي تحمي بقع ضعيفة محتملة في الخط، الجنود الفرنسيون الذين دافعوا عن الخط لم يعيشوا في المخبأ الموحد؛ بل نعموا بربوع معيشة مريحة تحت الأرض مكيفة الهواء، السكك الحديدية تحت الأرض جلبت لهم الإمدادات الجديدة والذخيرة، مما مكن الحاميات من الصمود لعدة أشهر، المهندسين الذين صمموا «خط ماجينو» اعتقدوا، ووافق على هذا الخبراء العسكريون في جميع أنحاء العالم، أن الخط منيع ضد الهجوم المباشر.

بدأ العمل على الخط في عام 1930 واستمر خلال سنوات الكساد الاقتصادي الذي أعقب ذلك، بتكلفة أفلست فرنسا تقريبًا، وكانوا لا يزالون يضيفون اللمسات الأخيرة عندما اندلعت الحرب العالمية في عام 1939، في الربيع التالي، توجه هتلر بجيوشه ضد فرنسا، ألقى الجنرالات الألمان نظرة واحدة على «خط ماجينو» ولم يحاولوا حتى مهاجمته، بدلاً من ذلك، قادوا الدبابات حول نهاية الخط عبر لو كسمبورغ وبلجيكا، ملتفين حول قوات الاحتياط الفرنسية التي تنتظر وراء الخط، وفي غضون ستة أسابيع خرجت فرنسا من الحرب.¹

لماذا تم بناء الخط؟ لأن المخططين والاستراتيجيين العسكريين الفرنسيين لم يتمكنوا من التفكير خارج عالم من الخيال المحدد بإحكام حيث ساد التفكير الخطي بدلاً من التفكير الجانبي، الحرب العالمية الأولى، على الأقل على الجبهة الغربية، كانت حرباً دفاعية. تبع ذلك، في أذهانهم، أن الحرب القادمة ستكون بالضبط نفس الشيء، في مثال كلاسيكي للعمى المتعمد، تجاهلوا آخر التطورات في التكنولوجيا العسكرية، وخاصة التحسينات في الدبابات والطائرات، وركزوا على بناء نظام دفاعي الكمال (لقد نجحوا أيضاً؛ ربما كان خط ماجينو غير محتمل، إذا كان أي شخص غيباً بما يكفي لمهاجمته مباشرة). فشلوا في ملاحظة أن العالم قد تقدم، وأن الافتراضات القديمة لم تعد تحمل الخير.

تفكير «خط ماجينو» هو أحد النتائج الثانوية للتفكير الخطي، وإن الرأي القائل بأن الأمور تحدث كسلسلة من الخطوات المنطقية، إذا استطعنا فك شفرة تسلسل الخطوات، تنحل السلسلة، ثم كل ما يتعين علينا القيام به هو اتباع كل خطوة بدورها، وسوف نصل إلى النهاية المرجوة، كم مرة لديك كنت جالساً في اجتماع وشاهدت مديراً أو مستشاراً يقدم عرض «باوربوينت» يعطي سلسلة من خمس أو ست أو سبع أو العديد من الخطوات التي كان لا بد من اتباعها من أجل تنفيذ البرنامج؟ اجمع الأشخاص المناسبين والموارد المناسبة معاً واتبع التسلسل الصحيح من الخطوات، وسوف ننجح. أحضر كمية مناسبة من الخرسانة والفولاذ معاً، واتبع الخطة بعناية، وسيوفر لدينا نظام دفاعي كامل.

تنخرط الشركات في التفكير على طريقة «خط ماجينو» طوال الوقت، استراتيجية التخطيط مليئة بأمثلة عن الشركات التي تعتقد أن العالم لم يتغير وأن الواقع القديم لا يزال صحيحًا، في بعض الأحيان يستثمرون بشكل كبير في التكنولوجيا القديمة؛ أحيانًا يتشبثون بإدارة النظم والهيكل التنظيمية التي لم تعد تعمل؛ بعض الأحيان يفترضون أن العملاء سوف يواصلون رغبتهم فيما كانوا يطلبونه في الماضي؛ وأحيانًا يفترضون أن موظفيهم يحبون الشركة ويريدون العمل من أجلها، بينما ذلك لم يعد صحيحًا.

إنه ليس مجرد عمل حيث يحدث هذا، بل هو كل الحياة، ضع خطوات للنجاح في حقل البحث عن كتب على موقع أمازون، وانظر إلى عدد النتائج التي تحصل عليها، لقد فعلت هذا الآن للتو ووجدت أكثر من 20,000 نتيجة، مع عناوين متعلقة بالأعمال التجارية، والرياضة، والحدائق العامة، والفن (!)، ورعاية الأطفال (!!!) وتقريبًا كل جانب آخر من جوانب السعي الإنساني، مع أي شيء يمكنك التفكير في القيام به، يوجد شخص ما في انتظار أن يوضح لك العملية الخطية التي يجب القيام بها؛ أي الطريق إلى النجاح.

نحن نفكر بطريقة خطية، في الغرب على الأقل، لأن هذا ما علمونا إياه، الشخص الذي ربما أثر علينا أكثر من أي شخص آخر مؤخرًا إيانا نحو طريقة التفكير هذه كان الفيلسوف وعالم الرياضيات الفرنسي «رينيه ديكارت - René Descartes»، الذي شرح في القرن السابع عشر المفهوم الفلسفي المعروف باسم «الثنائية الديكارتية - Cartesian dualism» (الأفكار في الواقع تعود إلى أرسطو وأفلاطون، ولكن ديكارت توسع فيها وأعطى لها شكلها الحديث.²) وببساطة شديدة، افترض ديكارت أن العقل والجسم متعلقان ببعضهما البعض ولكنها كيانات منفصلين وغير متوحدتين ككل، قد يبدو هذا منطقيًا تمامًا وغير ضار نسبيًا، لكنه فتح الباب أمام طريقة جديدة للتفكير في السببية على اعتبار أنها عملية تسير خطوة بخطوة، يعتقد ديكارت نفسه أن كل الظواهر الطبيعية، بما في ذلك السلوك البشري، يمكن تفسيرها بواسطة العلاقة السببية خطوة بخطوة.

في مثال شهير، يصف ما يحدث عندما يضع الطفل قدمه قريبة جداً من النار، حرارة النار تلعب على الجلد، والذي يتحرك وينشط العصب تحته، والذي بدوره ينشط العضلات في الساق بحيث يسحب الطفل قدمه للخلف دون وعي، كل ما يحدث يحدث بترتيب منطقي يمكن شرحه بسهولة بمجرد معرفة العلم الذي يقف وراءه.

كانت الثنائية الديكارتية واحدة من لبنات التنوير عند الوقت الذي توقف الناس عن قبول التفسيرات الـ للأشياء وخرجوا وحاولوا اكتشاف الأسباب الحقيقية وراء الظواهر الطبيعية والسلوك البشري لأنفسهم، التقدم الكبير كان محرزاً في العلوم، بما في ذلك الفيزياء والكيمياء والطب وعلم النفس، وتغير تصورنا للعالم إلى الأبد؛ تغير إلى الأفضل بشكل عام، ثنائية كارتية أعطتنا أيضاً تفكيراً خطياً، بالإضافة إلى «ثقافات المنطق الخطي» الذي نراه حولنا في الإدارة اليوم.

يكمن التفكير الخطي في لب النظرية الحديثة الأولى للإدارة، الإدارة العلمية التي وضعها «فريدريك وينسلو تايلور - Frederick Winslow Taylor» وزملاؤه في بداية القرن العشرين، بدأ تايلور من موقع أن ممارسات العمل في معظم الشركات غير فعالة، وبالتبسيط مرة أخرى إلى حد كبير، وقال أنه اتخذ المنظور الديكارتية ونظر في العمليات السببية في العمل: لماذا نفعل الأشياء بالطريقة التي نؤديها بها؟ مقسماً العمل إلى المهام المكونة له، حدد تايلور مصادر عدم الكفاءة وقضى عليها، وأعاد تصميم العمل لجعله فعال على النحو الأمثل.³

مجدداً، لا يوجد شيء خاطئ بشكل خاص مع هذا، كما أن تقنيات دراسة الوقت والحركة للإدارة العلمية ما زالت مستخدمة حتى اليوم.

أينما أخطأ تايلور وأصدقائه كان في محاولة لتحويل هذا الأداة الجيدة للغاية للإدارة إلى فلسفة كاملة للإدارة، كما توصلوا للاعتقاد، على حد تعبير زميل تايلور «فرانك غيلبريث - Frank Gilbreth» أن هناك «طريقة مثلى وحيدة» للإدارة، وبعبارة أخرى، أنه لا يمكن حل

مشكلات الإدارة عن طريق عمليات التحليل والتغيير الخطي خوة بخطوة فحسب، ولكن أيضاً أنه سيكون هناك دائماً عملية واحدة هي «الأفضل» على الإطلاق، طريقة واحدة للقيام بهذه الأمور تتفوق على الطرق الأخرى، وأنه كان ينبغي السعي بهذه الطريقة.

من الصعب التفكير في أي فكرة واحدة في الإدارة على أنها قد سببت تلفاً أو تدميراً أكثر قيمة.

إذا كان صحيحاً أن هناك طريقة مثلى وحيدة، وإذا كان ممكناً تحديد ما هي هذه الطريقة، فإذاً قد يكون لهذه الفكرة الجدارة، لكن لا تكاد تتوفر أبداً طريقة أكثر «فاعلية»، عادة ما تتوفر مجموعة متنوعة من الطرق، وفررة من الطرق، والبعض منها سيكون مناسباً بالنسبة لبعض الشركات والبعض الآخر سيكون مناسباً لشركات أخرى، وهذا يتوقف على الوقت والمكان، وما هو «الأمثل» يتغير أيضاً مع الوقت والتكنولوجيا والناس.

وهناك العديد من الطرق لحل المشكلات، وليست جميعها خطية الطبيعة، الشركات والمديرين بحاجة لإيجاد الحل المناسب لهم، والحل الصحيح ليس منسوخاً من كتاب وصفات أو تقرير استشارات.

لكن إغراء الطريقة المثلى الوحيدة قوي للغاية، خاصة في الغرب (جادل العديد من المعلقين بأن الثقافات الشرقية أكثر تناسقاً بشكل طبيعي مع التفكير الجانبي، ويعزى ذلك جزئياً إلى التأثيرات الفلسفية الكونفوشوسية والداوية، وبالتالي الشركات الصينية واليابانية على وجه الخصوص أقل احتمالاً أن تُجسّد داخل التفكير الخطي.⁴) كل عقد من الزمان أو نحو ذلك يأتي ويرافقه مرشد: «توم بيترز - Tom Peters» مع إعادة تنظيم جذرية في الثمانينيات، «مايكل هامر - Michael Hammer» وعملية إعادة هندسة الأعمال في التسعينيات، ومختلف رُسل التجارة الإلكترونية في الألفينيات الذين يقدمون لنا رؤية مغربة لمستقبل سلمي ومزدهر إذا قبلنا فقط بوصفتهم لأفضل طريقة واتباع دليلهم خطوة بخطوة إلى النجاح، وهكذا تقع

الشركات والمديرون يقعون تحت مغريات الرسالة، بالآلاف وعشرات الآلاف، والبدء على طريق نحو اليقين بأن «الطريقة المثلى الوحيدة» تتظاهر بأنها قدمته لهم (الجدول 9-1).

الجدول 9-1: نمط التفكير الخطي

النوع	التوضيح
إجراءات تعتمد على المسار	هذه هي الطريقة التي عملنا بها دائماً.
الالتكال على الأهداف	لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه.
الآجال القصيرة الحصرية	ربع السنة التالي هو كل ما يهم.
أدوات التفكير غير المرنة	أتمنى لو كانت جداول البيانات تفيد بذلك.

في الواقع، كما رأينا في وقت سابق مع محاولات القضاء على المخاطر، إن هذا اليقين هو في الحقيقة سراب، الاعتماد على التفكير الخطي يزيد من المخاطرة لأنه يزيد العمى المتعمد ويغلق باب الاحتمالات. نحن على علم بوجود طرق أخرى للنظر إلى العالم، لكننا نرفض القبول بها لأنها ليست «صحيحة».

نحن لا نحب الغريزة أو الحدس لأنها غامضان، لا يمكن السيطرة عليهما وغير قابلين للقياس، ونحن لا ندرك أن ما نعتبرهما الغريزة والحدس يرسخا في الواقع داخل المعرفة الضمنية والتجربة الشخصية وبالتالي هما حقيقية ولهما مغزى، نحن لا نحب الحظ لأننا لا يمكننا السيطرة عليه، وعندما لا نستطيع السيطرة على شيء نشعر بالتوتر.

نحن لا نفكر كلية في الحقيقة، وفي الدقيقة التي نراها كاملة، يكون أول رد فعل من جانبنا هو تقسيمها إلى أجزاء لمعرفة كيف تعمل، مثل الأطفال الذين يفكرون ساعة أملاً في العثور على الوقت في الداخل، نحن لا نرتاح مع مفاهيم مثل الثقافة والعلاقات الإنسانية وحتى

المعرفة لأنه من الصعب تحديد حجم لهم، ولذا فإننا إما نتوصل إلى طرق زائفة وغير مفيدة لقياسها، أو نرفضهم على أنهم غير مهمين ونراجع نحو اليقين الوهمي للأرقام المالية الصعبة والبيانات وجداول البيانات؛ أي أن الكهف أكثر أماناً من العالم الحقيقي، فدعونا نلتزم بما نعرفه، كما قال قال «ليفيت - Levit»، فلنترك المصنع يعمل بكل طاقته.

هذا هو السبب في أنني أعتبر الاعتماد على التفكير الخطي خطيئة، لأنه يوصل على عقولنا داخل أبعاد محددة سلفاً ولا يدعونا إلى التفكير في العالم بأي طريقة أخرى، ولهذا مجدداً، أنا لا أستبعد التفكير الخطي كلية، لأن التفكير الجانبي أيضاً لديه مشاكله، ولكن نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على التفكير بالطريقتين معاً، وأن نأتي إلى العالم ومشاكله من وجهات نظر متعددة، لأن عدم القيام بذلك يؤدي إلى البحث عن وهم الطريقة المثلى، وهذا بدوره يؤدي إلى التفكير المعتمد على المسار، والفهم ضيق الأفق، وإلى الخراب أحياناً.

هذا ما وجدنا عليه آباءنا (الجزء الثاني)

أثناء جلسة التسجيل، عازف التشيلو «مستيسلاف روستروفيتش - Mstislav Rostropovich» استشاط غضباً لدرجة أنه ترك آلتة وخرج من استوديو التسجيل، سأل مدير الاستوديو ما الخطب، وعندها سرد عازف التشيلو قائمة من شكواه، فجادله المدير قائلاً «لكن عندي خبرة ثلاثين عاماً من تشغيل الاستوديو». فقال روستروفيتش «لا» ثم أضاف «لديك خبرة عام واحد تكررت ثلاثين عاماً».

في الفصل 4، رأينا كيف يمكن للطرسة أن تغري الشركات للوقوع في شرك الاعتماد على المسار، ثقتهم في قدراتهم ومنتجاتهم كبيرة لدرجة أنهم يفشلون في البحث عن التهديدات ونقاط الضعف، لكن اعتماد المسار له مصدر آخر أيضاً: الاعتماد على التفكير الخطي والاعتقاد، مثل بناء خط ماجينو، أن الأحداث تتبع بعضها البعض في ترتيب منطقي يمكن التنبؤ به، اعتقد

المهندسون الفرنسيون أن الحرب القادمة ستكون مثل الحرب الأخيرة؛ كما يعتقد مدير استوديو «روستوبوفيتش» أن تشغيل الاستوديو يعتمد على فعل نفس الأشياء مرارًا وتكرارًا دون تغيير، نجحت الوصفة ناجحة مرة، وكل ما يتعين علينا القيام به هو الحفاظ على فعل الشيء نفسه، مرارًا وتكرارًا، ولا بُد أن يأتي النجاح مرة أخرى.

إن الاعتماد العنيد على ما كان يجدي نفعًا دائمًا في الماضي هو آخر وأعظم عادة ضمن «العادات السبع للمديرين غير الناجحين بصورة مذهشة 5 لـ سيدني فينكلشتاين - Sydney Finkelstein»، يستمر فينكلشتاين في تقديم قائمة طويلة من أمثلة الشركات والمديرين التي أسهمت لديهم هذه الطريقة في التفكير في فشلهم، لقد رأينا عددًا من الأمثلة بالفعل في هذا الكتاب: تمسك هنري فورد بالسيارة طراز «موديل تي» رغم تزايد الأدلة أن العملاء كانوا يتحولون نحو سيارات أكثر تطورًا مثل سيارة شيفروليه على طراز «موديل دي» والإصدارات الأحدث «ستاندرد 6»، كما استمر ليمان براذرز في استراتيجية الاستثمار عالية المخاطر على الرغم من العلامات المتزايدة أن العالم كان على وشك التغيير، ها هي موتورولا تواصل صب الأموال في الهواتف المحمولة التناظرية بينما كانت نوكيا وغيرها قد ركبو موجة الثورة الرقمية، أما «هارولد جينين» تشبث بنموذج تكتل «أي تي تي -ITT» طويلًا حتى بعد أن بيعت وهكذا.

في كثير من الأحيان، ترسخ عقلية «لقد فعلنا ذلك دائمًا بهذه الطريقة» لأن الناس لم يعد بإمكانهم تذكر أو تخيل طريقة أخرى لفعل الأشياء، ظروفهم التعليمية والتدريبية تشترط عليهم التفكير في المشاكل بطرق ضيقة؛ وثقافات الشركات تعزز هذا التكيف من خلال تشجيع الناس على اتباع الروتين، الآن، الإجراءات الروتينية كبيرة في حد ذاتها، وتعطينا علامات وتذكيرها يتعين علينا القيام به، فهي توفر فرصًا ممتازة للمراقبة والسيطرة، وبناء على ذلك تتمكن الإدارة العليا من أن تحقق من إنجاز ما كان ينبغي القيام به، كما أنها مفيدة بشكل خاص للموظفين والمديرين الجدد الذين يحتاجون إلى تعلم أدوارهم الجديدة في عجلة، يجب

أن تكون الإجراءات الروتينية مثل السطور التي يحفظها الممثلون قبل لعب الدور بالمرحبة؛ أي أنها تساعدنا على فهم أدوارنا وإعطائها هيكلًا.

الإصرار المفرط على الامتثال للروتين.

مرة أخرى، على الرغم من ذلك، يأتي الخطر عندما تسيطر الإجراءات الروتينية على الأعمال، فيصبح تحقيق الروتين غرضًا في حد ذاته، كما أن الامتثال للروتين يجلب المكافآت والفشل في الامتثال الكامل يجلب العقاب، وأن يكون الغاية الرئيسية لكل مدير هو الامتثال، إذا كنت تفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة، فسوف تنجح، وإن لم يتحقق النجاح؟ فحسنًا، هذا ليس خطأك: لقد نفذت الروتين.

أذكر بوضوح سؤالي لمديرة تسويق شركة نشر: لماذا باع مشروع معين أقل بكثير مما توقعنا؟ فقالت وهي عابسة «لا أستطيع أن أتفهم ذلك». ثم أضافت «لقد نفذنا جميع نقاط خطة التسويق». إن الفشل لم يكن مسؤوليتها؛ قسمها فعل كل ما يفعلونه عادة لبيع الكتب، سؤالي التالي - ما إذا كان هناك أي شيء كان يمكنهم القيام به لم يكن في خطة التسويق، الأمر الذي قابله عدم فهم أجوف.

في أي مسيرة أخرى من الحياة سيكون هذا الموقف مقبولاً؟ تخيل الذهاب إلى مطعم وتقديم وجبة لك غير صالح للأكل بشكل أساسي، وعند تقديم شكوى إلى النادل، يقول لك أنه لم يكن خطأ الشيف بل أنه كان يتبع الوصفة، أو تخيل رؤية فريقك الرياضي المفضل يعاني من هزيمة ثقيلة ثم يجربك المدرب أن لا شيء كان خطأ حقًا، فلقد استخدموا خطة اللعبة نفسها التي استخدموها في كل مباراة أخرى، وأنها أجدت نفعًا دائمًا من قبل، أو تخيل الذهاب إلى الحفل والاستماع إلى نشاز رهيب ولكن أكدوا لك أنه لم يكن خطأً من الموسيقيين، وأنهم كانوا يلعبون النوتات ليس إلا، بالطبع أي طاه أو مدرب أو قائد يحاول استخدام هذه الذريعة سيُطرد من المكان.

لكن فكرة أنه إذا تمكنت من تنفيذ جميع النقاط، فسوف تنجح، وحتى الأسوأ من ذلك أنه، إذا لم تنجح فلن يكون خطأك لأنك فعلت ما كان يقول دليل الإجراءات أنه من المفترض أن تفعله، منتشرة على نطاق واسع في عالم الأعمال، حتى أنه من النادر إلى حد ما العثور على شركات توجد فيها ثقافة تشجع الناس على الخروج من مضيق مجموعة الإجراءات الروتينية السابقة وتفعل الأشياء بطريقتها الخاصة، ففكرة أن يتجول الموظفون بحريتهم مستخدمين ما لديهم من المبادرة وفعل الأشياء التي لم يُطلب منهم القيام بها تملأ العديد من المديرين بالخوف. بذلك، يستمر التفكير، أنه بأي ثمن يجب أن نستمر في السيطرة على ما يفعله الناس؛ حتى لو اتضح في النهاية أنهم يقومون بأشياء على نحو خطأ، إذا قمنا باختبار وإجراءات أثبتت نجاحها في الماضي، يجب علينا التمسك بها؛ ثم عندما تبدأ الأمور في أن تأخذ منحى خطأ، نتمسك بجميع الإجراءات الروتينية المعتمدة بشكل أكبر، مثل الغريق الذي يتمسك بالحطام، لأن الروتين هو اليقين الوحيد لدينا.

سيطرت كوداك على سوق كاميرات الأفلام لأكثر من قرن، ولعبت بالفعل دوراً رئيسياً في إنشاء هذا السوق في المقام الأول، وفي بعض البلدان، أصبحت كوداك مرادفة للفيلم الفوتوغرافي، ولكن عندما ظهر التصوير الرقمي في المشهد، كانت استجابات كوداك بتطبيق التفكير الخطي لهذه المشكلة، طورت خبرتها في المجال الرقمي وطورت كاميرات تشبه للغاية تلك التي كانت تطورها من قبل، ولكن مع ذاكرة رقمية بدلاً من الفيلم. وكانت نتيجة ذلك كاميرا «كوداك إيزي شير - Easyshare DX6490»، وربما كانت أفضل كاميرا صنعتها كوداك على الإطلاق، وأشاد المصورون المحترفون بتركيبة العدسة البصرية ذات الجودة العالية والتخزين الرقمي.

كانت كاميرا «DX6490» هي خط ماجينو بالنسبة لكوداك، كانت الكاميرا المثالية ليوم أمس، وفشلت كوداك تماماً في إدراك كيف أن الثورة الرقمية قد غيرت ليس الكاميرات

فحسب، بل أيضاً كيف تُلْتَقَط الصور المستخدمة، المفهوم الكامل للكاميرا كقطعة منفصلة من التكنولوجيا تآكل سريعاً بواسطة الهواتف المحمولة مع الكاميرات المدججة فيها، فالناس الآن يلتقطون الصور بطرق مختلفة تماماً أكثر مما كانوا يفعلون قبل جيل، فالقيام بما كانت تفعله الشركة دائماً من صناعة وبيع الكاميرات، لم يعد ذا صلة بالواقع.

في عام 2012، أعلنت شركة كوداك إفلاسها.

الإحجام عن الأفكار الجديدة أو رفضها.

لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه

عبارة «لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه» غالباً ما تُنسب بصورة خاطئة إلى رائد الجودة «ويليام إدواردز ديمينج - W. Edwards Deming»، لكن حتى الآن أستطيع أن أقول، أنها في الواقع نشأت مع «روبرت كابلان - Robert Kaplan» و«ديفيد نورتون - David Norton» في كتاب «بطاقة الأداء المتوازن - The Balanced Scorecard» بالتأكيد، اقتبسنا كابلان ونورتون من هذا الشعار بموافقة، وهو يشكل جزءاً من الأيديولوجية الأساسية لبطاقة الأداء المتوازنة، ظهرت مفاهيم أخرى لتلك المفاهيم المستمرة لأجيال في التسعينيات، وإذا كانت المواقع الإلكترونية للاستشاريين والمدربين على شبكة الإنترنت هي أي شيء يمر، ولا تزال قائمة اليوم، فإن جذورها الفكرية تعود إلى تايلور، وقبله إلى العالم «لورد كلفن - Lord Kelvin» الذي أعلن أن «العلم يبدأ بالقياس»، وبها أننا واصلنا التظاهر أن الإدارة هي علم، وبالتالي يتبع ذلك أن الإدارة تتطلب القياس.

وإلى حد ما، تتطلب الإدارة القياس، توجد الكثير من الأشياء في الإدارة التي يمكن وينبغي أن تقاس، في كثير من الأحيان. القياس يبين لنا أين نحن وإلى أي مدى تقدمنا، تماماً مثل عداد المسافات أو نظام تحديد المواقع «الجي بي إس» يوضح إلى أي مدى سافر الشخص في رحلته

وبالتالي إلى أي مدى تقدم، ومع ذلك، خلافاً لكابلان، ونورتون، وتايلور، لا يمكن قياس كل شيء في العمل، لا توجد مقاييس موثوقة لقياس الثقافة، على سبيل المثال؛ في الواقع، إذا كنت بصدد محاولة لقياس الثقافة، فماذا ستقيس؟ من المستحيل أن تقيس العلاقات الإنسانية بطريقة هادفة، في الغالب بسبب أنها تتغير باستمرار بطريقة متلونة، وبينما بُذلت محاولات مختلفة لتقييم رأس المال المعرفي، كان من رابع المستحيلات قياس المعرفة نفسها؛ الكثير من المعرفة التي عقدت داخل العمل هي معرفة ضمنية، ولأن لا أحد يعرف حقاً ما تعرفه الشركة، من يستحيل قياس معرفتها.

تبدأ المشكلة عندما، كما يقول المستشار «بول جلين - Paul Glen»، تتحول جملة «لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه». يتحول إلى «إذا لم تتمكن من قياس ذلك، لا يهم». وأضاف «نحن لا نتجاهل جوانب العمل التي يصعب قياسها فحسب مثل العلاقات.» ولكننا أيضاً «نرى بحق أن هذا النهج فضيلة.» إنه يسرد عدد الطرق التي يؤثر بها هذا الموقف على العمل، ويقول كذلك «قادة المشروعات أصبحت مهووسة بالموافقات الخاصة بالعملية المقررة بينما يتجاهلون الثقة المتبادلة المطلوبة للحصول عليها... يلتزم المطورون بالمحتوى الدقيق لوثيقة المتطلبات - كما لو أن التأكد بنسبة 100٪ من الاحتياجات أكثر أهمية من التأكد من أن المنتج منطقي.»⁷ وإن في بعض ثقافات المنطق الخطي، هذا هو الحال بالضبط؛ أي أن الهدف ليس تقديم منتج قابل للاستخدام، بل الهدف هو الالتزام بالمواصفات.

في مقالة على موقع مجلة فوربس كان لدى «ليز ريان - Liz Ryan» شكوى مختلفة، فقالت «القياس يتطلب وقف العمل، والخروج منه وعرقلته في مقابل عصا القياس؛ أي أنه العكس تماماً من النشاط الذي من شأنه خلق منتجات أو شحنها، وجعل عملائنا سعداء أو يحرك أعمالنا إلى الأمام بأي شكل من الأشكال.»⁸ نفس الشكوى تسجلت ضد دراسات الوقت والحركة لتايلور؛ عملية القياس تتداخل مع سير العمل وكان مكلفة بحد ذاتها من حيث

الوقت والموارد، وكانت توجد شكوك حول ما إن كان يمكن استرداد التكاليف من خلال زيادة الإنتاجية. هذه الحججة التي نادرًا ما يسمع عنها عند مناقشة مقدمة عن المقاييس، ولكن يجب أن يكون السؤال: هل سيضيف القياس قيمة، أم أنه سيتحول إلى تكلفة؟

رفض قبول تلك الأشياء التي لا يمكن قياسها أو تقييمها أمر مهم.

مقدمة عن المقاييس التي تضيف التكلفة ولكن لا تضيف قيمة.

ريان تعتقد أيضًا أن معظم المقاييس يتم فرضها بصورة تعسفية على القوى العاملة المستاءة إلى حد كبير، الذين لا يرون وجود حاجة لهم ويجدون لهم إلهاءً مستفزاً، وتقول «معظم الوقت في عالم الأعمال، تنزل الأهداف من الأعلى.» كما تقول «أجهزة القياس المناسب والنماذج والبروتوكولات تأتي معهم.»⁹ وهذا أيضًا جزء من تقليد طويل، في أوائل الثلاثينيات، وصف «دبليو إف واتسون - W.F. Watson» كيف أن العمال في مصانع الصلب، الذين يعرفون أنهم كانوا خاضعين لرصد دراسة الوقت والحركة، يسرعون عمدًا أو يبطئون معدلات العمل من أجل جعل الدراسات غير دقيقة؛ أو يضيعون ذرعًا بالشخص المسؤول عن الدراسة ويسرقون منه ساعته التوقيتية.¹⁰

الجانب السلبي الآخر للقياس هو تقديس الأهداف، الأهداف، مثلها مثل القياس، تعتبر أشياء مفيدة للغاية، يمكن أن يكون من الصعب في بعض الأحيان الحفاظ على التركيز على الهدف طويل الأجل، وخاصة عندما يكون ذلك الهدف شيئًا قد يستغرق سنوات لتحقيقه، الأهداف، مثل المقاييس، تساعد على تحليل الاستراتيجيات تصل إلى أجزاء صغيرة وتسمح لنا بتقدير التقدم على طول المسار، يمكن أن تكون الأهداف جيدة أيضًا للمعنويات؛ تحقيق الهدف هو علامة ملموسة على التقدم وسوف تساعد على تعزيز روح الفريق.

ولكن في ثقافات المنطق الخطي، ومع ذلك، إن الأهداف مثل المقاييس تأخذ أهمية جديدة، وفي الواقع، يمكن أن تصبح مهمة للغاية؛ لأنها تحدد ما إذا كان الفريق أو الفرد الذي يحقق

هدفه سيتلقى المكافآت أو الترقية، تحقيق الأهداف في بعض الشركات هو طريقة سريعة للترقية، في حين أن عدم تحقيقها يمكن أن يكون شكلاً من أشكال الانتحار الوظيفي، بغض النظر عن جودة عمل الفرد أو أي إنجازات أخرى. انطلاقاً من هناك إنها خطوة قصيرة بالنسبة للثقافة حيث الشيء الوحيد الذي يهم هو الهدف، أما المهمة والغاية من العمل فيجلسان بالمقعد الخلفي، أو حتى يصبحان في طي النسيان، رأينا في الفصل الثالث كيف حدث هذا في ليمان براذرز، مع عواقب مميته في نهاية المطاف لرجال الأعمال.

الشكل الأكثر تطرفاً في تحديد الأهداف والعقوبات التي واجهتها لا تأتي من غرب السوق الحرة ولكن من الاقتصاد الموجه للاتحاد السوفيتي القديم، في أواخر الثلاثينيات نشأت فلسفة الإدارة المعروفة باسم «ستيكانوفيزم - Stakhanovism»، التي سميت على اسم قائد فريق تنقيب عن الفحم يدعى «أليكسي ستيكانوف - Aleksey Stakhanov»، ذات يوم في عام 1935، أنتج فريق ستيكانوف 102 طن من الفحم في مناوبة لمدة ست ساعات؛ أي أربعة عشر أضعاف متوسط إنتاج الفريق، كافأت السلطات السوفيتية الفريق وركت «ستيكانوف» إلى أن أصبح نوعاً ما استشارياً متنقلاً، يتجول في مناجم الفحم وغيرها من الصناعات لإلقاء خطب تحفيزية ومشورة حول كيفية زيادة الإنتاج. في هذه الأثناء، رفعت السلطات أهداف الإنتاج المطلوبة من الفرق الأخرى إلى المستويات التي حققها «ستيكانوف»، وقالوا إن استطاع أن يحققها، فإنكم كذلك يمكنكم تحقيقها، حقق بعض عمال المناجم أهدافهم و عملوا بأنفسهم حتى الموت، بينما فشل آخرون وأرسلوهم مع أسرهم لمعسكرات العمل، ولم يعودوا قط، لم يحددوا تماماً كم شخصاً لقي حتفه نتيجة تحديد هدف «ستيكانوف»، ولكن من المرجح أن يكون العدد بعشرات الآلاف. (وبعد عقود، اكتشفوا أن «ستيكانوف» قد غشهم، بإضافته لإنتاج عدة فرق إلى إنتاجه.¹¹)

في هذه الأيام، لا يرسلون المديرين إلى معسكرات العمل بحثاً عن الأهداف المفقودة، لكن مهنة الشخص قد تنتهي بصورة مجازية في سيبيريا. قليل من تجار الخدمات المالية الذين لم

يحققوا أهداف استمرروا لفترة طويلة، وما زال يوجد العديد منهم الآخرون يشتهون وظائفهم، وأولئك الذين لا يستطيعون تحقيق الأهداف فيكسسون بسرعة جانبًا، ومن الأمثلة على ذلك «سيس فان دير هوفن» من رويال آهولد، المسؤول التنفيذي الذي كان مطلوبًا من فريقه التركيز على أهداف للموظفين لدرجة استبعاد كل شيء آخر تقريبًا، وفقًا لـ «ستيوارت هاميلتون» و«أليشيا ميكلتوايت» كان فان دير هوفن يطبق سياسة صارمة لـ «عدم وجود مفاجآت في قاعة الاجتماعات»، وعادة ما تتضمن اجتماعات مجلس الإدارة حيثيات الأهداف التي تم تحقيقها، وتأييب أي مدير فشل. تبعًا لذلك، تركز الاهتمام الإداري على تحقيق الأهداف، وليس على الاحتياجات الأوسع للأعمال.

أما كيف يجري تحديد الأهداف هي أيضًا مسألة ذات أهمية، في بعض الأحيان يفترض أن أي هدف أفضل من لا شيء على الإطلاق؛ دون الأهداف، لن يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم، وهذا خطأ تمامًا. أولاً، إذا كانت الإدارة تقوم بعملها بشكل صحيح وتبلغ موظفيها بمهمة الشركة وغايتها، فإن معظم الموظفين سيعرفون بالفعل ما هو متوقع منهم دون الحاجة إلى أهداف، ثانيًا، إن وضع هدف خاطئ ثم العمل بجهد من أجله هو أسوأ من عدم وجود هدف على الإطلاق؛ هذا هو المدى القصير الذي يعادل مشكلة تنفيذ الاستراتيجية الخاطئة ببراعة التي ناقشناها في الفصل 4.

الكثير من الأهداف و/ أو الأهداف التي تم تحديدها وتعيينها بشكل سيئ.

يجب استخدام الأهداف بشكل محدود، و فقط كدليل أو علامات على طول الطريق إلى الهدف النهائي للشركة، احذر أيضًا الممارسة الشائعة لإطلاق السهم، وإصابة شيء عشوائيًا ثم رسم الهدف من حوله، والتظاهر بأن هذا هو ما قصدت فعله طوال الوقت، إذا قمت بذلك، في بعض الأحيان سيحالفك الحظ وتتوجه في نهاية المطاف إلى الاتجاه الصحيح، ولكن في كثير من الأحيان لن تفعل.

والأكثر بروزاً هو مؤشر الأداء الرئيسي (KPI). مثل الأهداف (التي غالباً ما يتم الخلط بينها)، يمكن أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية مفيدة للغاية في تتبع التقدم نحو الهدف، «أرنولد وينستوك - Arnold Weinstock»، الذي بنى شركة «الشركة العامة للكهرباء جي إي سي - GEC» لكي تكون شركة رائدة للإلكترونيات في بريطانيا خلال السبعينيات، وكان لديهم نظام مؤشرات الأداء الرئيسية الستة لكل وحدة أعمال داخل الشركة، والتي تُراقب على أساس يومي، كما سمحت له لوحة القيادة البسيطة هذه بفهم ما كان يحدث داخل الشركة في لحظة معينة، وما هي الأقسام التي كانت تعمل جيداً والأخرى التي يمكن أن تترك لتستمر وتلك التي تحتاج إلى عناية. لم يكن «وينستوك» قد ارتكب خطأً خلط مؤشرات الأداء الرئيسية مع الهدف من العمل، ولكن عدد أقل من المديرين والقادة يفعلون هذا في كثير من الأحيان، والآن، مؤشرات الأداء الرئيسية في بعض الشركات هي السلاح المفضل للمديرين الذين يريدون لكم مرؤوسيههم، كما أن الفشل فشل في الوفاء بمؤشرات الأداء الرئيسية يعني تذكرة وظيفة في سيبيريا.

لقد ذكرت في وقت سابق أن كل هذا الهراء يُلام عليه في بعض الأحيان «إدواردز ديمينج» رائد الجودة، كم كان ليروعه سماع ذلك، في الواقع، لم يكن الكثير من الناس يعرفون المزيد عن القياس أكثر من «ديمينج» وكان جزءاً من الحركة الرائدة في مجال الإحصاءات في الثلاثينيات وعمل مع مؤسسي الحركة أمثال: «والتر شيوارت - Walter Shewart» و«رونالد فيشر - Ronald Fisher» و«جوزيف جوران - Joseph Juran» و«أرنولد فايغنبوم - Arnold Feigenbaum» و«سي في راو - C.V Rao»، وكذلك مهندسي الجودة اليابانيين «تايشي اونو - Taiichi Ohno»، و«شينغو شيجيو - Shingo Shigeo» هذه التجربة علمته أن الأهداف غير مجدية في الواقع. واحد من «النقاط الأربعة عشر» للإدارة الجيدة لـ«ديمينج» هي «القضاء على معايير العمل، الحصص المحددة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالأرقام»¹² كما يعتقد ديمينج أن

الحصص والأهداف تسلك بالفعل مسلكاً ضد الجودة والتناغم في مكان العمل، وشجعوا الموظفين على التفكير في أنفسهم، وليس في الشركة وعملائها، فالجودة الحقيقية هي رحلة وليست وجهة، ومن الضرورية عند الشروع في تلك الرحلة، أن تعمل المنظمة معاً كوحدة كلية متناغمة.

نقطة أخرى من النقاط الأربع عشرة لديمينج كانت ببساطة: «طرد الخوف». الآن هي فكرة مثيرة للاهتمام، وأتساءل عما إذا كان أي شخص قد حاول ذلك؟

الخدق والنجوم

الطوائف ذات المنطق الخطي لديها أيضاً تمييز إلى المدى القصير، والتي يُعرفها معجم الفاينانشيال تايمز بأنه «تركيز مفرط على النتائج على المدى القصير على حساب المصالح طويلة الأجل». ¹³ كما يذهب المعجم إلى الاستشهاد بالبحث الذي يشير إلى أن الاستراتيجيات قصيرة الأجل تعتمد في الغالب على المقاييس التي تعتمد على المحاسبة وتعظيم الأرباح التي تفشل بشكل كامل ليس فقط في عكس تعقيدات إدارة الشركات والاستثمار، بل وأيضاً الفرص والمخاطر الهامة المرتبطة بهذه الاستراتيجيات. «أو بعبارة أخرى أقل إثارة للتفكير، اذهب لتحقيق انتصارات سريعة دون مراعاة العواقب طويلة الأجل.»

كانت أسباب وتبعات النهج قصير المدى محلاً للنقاش والجدل على نطاق واسع، «دومينيك بارتون - Dominic Barton»، المدير العام لشركة ماكينزي - McKinsey، قد دخل النقاش عدة مرات، مشيراً إلى «طغيان النهج قصير المدى» وفي عام 2014 هاجم أصحاب النصيب الرئيسيين مثل صناديق التقاعد وشركات التأمين وصناديق الثروة السيادية الذين يراهم الجناة الرئيسيين ويقول «كثير جداً من تلك الجهات الفاعلة الرئيسية لا تتخذ نهجاً طويل الأجل في الأسواق العامة» ويضيف «إنهم فشلوا في التعامل مع قادة الشركات لتشكيل دورة الشركة

طويلة المدى، إنهم يستخدمون استراتيجيات استثمارية قصيرة الأجل... والسماح لاستشاريي الاستثمار باختيار مديري الأصول الخارجية، الذين يركزون في الغالب على العائدات قصيرة الأجل، ولكنهم بصريح العبارة، لا يتصرفون وكأنهم ملاك.¹⁴

«روجر مارتن - Roger Martin» من ناحية أخرى، يجادل بأن المشكلة أعمق، وأن التركيز على قيمة المساهمين على المدى القصير أو الطويل يضعف الفكرة، وبسؤاله ما إذا كان ينبغي على الشركات التركيز على إنتاج قيمة المساهمين على المدى القصير، أجاب مارتن أنه لا ينبغي عليهم تكبد عناء القلق بشأن قيمة حقوق المساهمين على الإطلاق: «إن أفضل طريقة لخدمة المساهمين هي الحصول على شركة رائعة.»¹⁵ إنه يعتقد أن المفهوم الكامل لقيمة المساهم مضلل بشكل أساسي، ومرة أخرى، لأنه يصرف انتباه الإدارة بعيداً عن إدارة الشركة لتحقيق أفضل المصالح لجميع أصحاب المصلحة، ويركز على شيء واحد فقط ألا وهو: حملة الأسهم، وهذا، في الواقع، يشوه الإدارة، إنه مفهوم يخلق رؤية قصيرة النظر يُنزع فيها غاية الإدارة وتُهمَل لمصالح أجزاء أخرى.

بارتون ومارتن على حق، بالطبع، يتصرف مالكي الأصول مثل البلهاء، إنهم يجلبون الشركات للحصول على قيمة المساهمين، وهذا بلا شك، يقتل الأوزات التي تضع بيضها الذهبي، لا يمكن عصر الشركات سوى لفترة طويلة إلى أن يجف العصير، وجهة نظر مارتن بأن خلق الشركات الممتازة هي الطريقة الوحيدة لخلق قيمة للمساهمين صحيح أيضاً، وهذا لا يمكن القيام به من خلال النظر فقط على المدى القصير والتركيز على الهدف الفصلي القادم.

وإليك كلمة تنويهية في محلها، من البديهي اليوم أن الشركات يجب عليها (ولكنها لا) تركز على النمو والتنمية على المدى الطويل، ولكن التركيز المفرط على المدى الطويل له مخاطره أيضاً، وقد سردوا لنا قصة «طاليس - Thales» الفيلسوف اليوناني في وقت مبكر، الذي كان مشغولاً للغاية بالتركيز على النجوم ومحاوله استكشاف مواقعها ومداراتها لدرجة أنه لم ير

الخدق تحت قدميه وسقط فيه، المدى الطويل مهم، وحيوي جدًا، ولكن المدى القصير مهم أيضاً، ليس من الحسن وجود رؤية طويلة الأجل رائعة إذا كنت على متن رحلة لتخطي مشاكل ضئيلة قصيرة المدى كان يمكن تجنبها.

واحدة من مفارقات كثيرة في الإدارة هي أننا بحاجة إلى نضع في اعتبارنا المدى القصير وال المدى الطويل، بأن نضع عين هنا وأخرى هناك في الوقت نفسه، النجوم مهمة ولكن الخندق مهم أيضاً.

التركيز المفرط على إما على المدى القصير أو على المدى الطويل، بدلاً من الموازنة بينهما.

فقط إذا قالت ذلك جداول البيانات

ذكرت في الفصل السادس مدير النشر الذي لم يتمكن من اتخاذ قرار دون التشاور أولاً مع جداول البيانات، فعلى مدار العقدین الماضيين، أصبحت جداول البيانات - بالنسبة للبعض - أدوات لا غنى عنها لصنع القرار.

لا، انتظروا، هذا ليس صحيحاً تماماً، لقد أصبحت - بالنسبة للبعض - صانعة القرار، إن وجود جدول بيانات يعني أنك لست مضطراً إلى اتخاذ القرار، فأنت تقوم بإدخال البيانات في جدول البيانات وهي تتخذ القرارات بدلاً عنك، بهذه الطريقة إذا كان شخص ما يشكك في النتيجة، يمكنك في كثير من الأحيان - مثل هذه السلطة التنفيذية - أن تهز كتفيك وتقول، «أعلم، يبدو غريباً، أليس كذلك؟ ولكن هذا ما يقوله جدول البيانات، وهو كذلك، ليس أمامنا خيار، حقاً.

هذا الموقف هو صدمة على وجه الخصوص بالنظر إلى أن مشاكل موثوقية جداول البيانات معروفة على نطاق واسع، وتشير دراسة إلى أن نسبة هائلة تُقدر بـ 94 في المائة من جداول البيانات المستخدمة تنطوي على نوع من الأخطاء المضمنة، بينما تُشير دراسة أخرى إلى أن عددًا

قليلاً فقط من الشركات تدرك وجود مخاطر موثوقية مرتبطة بجداول البيانات، وحتى عدد أقل منها تعرف ماذا تفعل حيال ذلك. 16 فغالبية الشركات تحرث بمنتهى السعادة، معتقدين أن جداولهم تخبرهم بالحقيقة، الحقيقة كاملة ولا شيء غير الحقيقة. (لكن في المرة القادمة التي يخبرك فيها أحدهم أن الأرقام لا تكذب أبداً، تحقق من جداول البيانات الخاصة بهم.)

ومع ذلك هناك مشكلة أعمق في أدوات مثل جداول البيانات، ولأنه لا يمكنها معالجة سوى مجموعة محدودة من البيانات، فإنها تستبعد على نحو فعال تلك البيانات والمعلومات والمعرفة التي لا يمكن معالجتها ضمن المعايير الحسابية الخاصة بها، مثلما تشجعنا المقاييس على التقليل من أهمية العوامل التي لا يمكن قياسها بسهولة، كذلك تشجعنا جداول البيانات على تجاهل الأشياء التي لن تنسجم بسهولة داخل خلاياها، فهل من جدول بيانات مصمم حتى الآن يحتوي على خلية أو سلسلة من الخلايا لحساب الحكمة؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنا لم أراه.

الاعتماد على جداول البيانات لاتخاذ القرارات، وليس على الحكم الشخصي.

تشجعنا جداول البيانات على التفكير الخطي لأنها خطية في حد ذاتها، نرى البيانات تدخل والنتائج تخرج، ونسلم بوجود عملية سبب وتأثير تأخذ مجراها، وكما هو الحال مع أشكال أخرى من التفكير الخطي، يحفز التفكير المنبثق عن جداول البيانات العمى المتعمد، وأي شيء لا يتناسب مع النموذج نستبعده، وهذا يفقر التفكير ويضعف الإدارة.

عندما كنت أصغر سنًا عرفت رجلاً، عندما كان يواجه اختيارين، يرمي عملة معدنية، سألته «هل حقًا تتخذ القرارات بناء على ما إذا كانت العملة تأتي بصورة أم كتابة؟ وجاء الرد «بالطبع لا» وأضاف «أنا أرمي العملة وانتظر معرفة أي اختيار سيأتي، ثم يتعين عليّ مواجهة فكرة أخذ ذلك الخيار، إذا كنت سعيداً، فأنا أعلم أنني أفعل الشيء الصحيح، أما إذا شعرت بعدم راحة فأعلم أنني أفعل الشيء الخطأ، ثم أضع العملة بعيداً واختار الخيار الآخر.» رمي

العملة لم يصنع له القرار؛ لقد ساعده فقط على شحذ تفكيره وتركيزه، ثم اتخذ القرار الذي كان يعرف دون وعي طوال الوقت أنه القرار الصائب.

جداول البيانات يمكن أن تفعل نفس الشيء، ضع البيانات ثم انظر إلى ما يأتي منها؛ وبعد ذلك إذا كانت خبرتك ومعرفتك الوجدانية تحبرك بأن هذا خطأ، تخلص من جدول البيانات وافعل ما تعرف أنه الصواب، فهذه هي الطريقة التي ينبغي أن تستخدم بها جداول البيانات لاتخاذ القرارات.

الباوربوينت يجعلنا أغبياء

«الباوربوينت يجعلنا أغبياء» كانت هذه هي وجهة النظر الحادة للجنرال «جيمس ماتيس - James Matthis» من مشاة البحرية الأمريكية، ونقلت عنه صحيفة نيويورك تايمز في 17، 2010 كان الجنرال ماتيس يعبر عن وجهة نظر أصبحت أكثر انتشاراً في القوات المسلحة الأمريكية، على الأقل، بأن الاستخدام الساحق لبرنامج باوربوينت يمثل الآن مشكلة خطيرة، وكذلك الكم الهائل من الوقت الذي يجب على الضباط أن يقضوه في إعداد العروض التقديمية للباوربوينت - قادة السرية على الخط الأمامي يطلعون جنودهم على عروض باوربوينت قبل الخروج في دورية - هناك خوف من أن يكون الباوربوينت، مثل جداول البيانات، يضيق التركيز ويؤدي إلى قصر النظر، المعلومات الوحيدة التي يتم تقديمها ونقلها هي تلك التي تناسب شريحة الباوربوينت بسهولة.

وقال جنرال آخر، «اتش آر ماكماستر - H.R. McMaster»، إن برنامج الباوربوينت أمر خطير «إنه يمكن أن يخلق وهم الفهم ووهم التحكم». ¹⁸ كما يحتوي برنامج الباوربوينت الحديث على العديد من ميزات العرض التقديمي الرائعة بما في ذلك القدرة على استخدام الرسومات والفيديو، وأنه لمن السهل جداً أن تُعمي الجمهور مع العروض المبهرة وتجعلهم يعتقدون أن ما يرونه هي الحقيقة كاملة، كما قال «مارشال ماكلوهان - Marshall McLuhan»

الوسيط يصبح هو الرسالة؛ أي أن محتوى الشرائح، كما هي، يمكن أن يختفي بسهولة وراء العرض التقديمي.

يمكن أيضًا استخدامه لإغراء الجماهير وحملهم على القبول السلبي، فيما يشتهر بعبارة «الموت بواسطة الباوربوينت» الجيش الأمريكي يعترف بأنه يستخدم هذه التقنية عمدًا في المؤتمرات الصحفية، منتجين لعروض التقديمية من نوعية الملل المحطم بحيث يظل في نهاية المطاف قلة قليلة من المراسلين المجتمعين مستيقظين. هذا هو المعروف باسم «تنويم الدجاج».¹⁹

يجب كذلك ذكر مشكلتين أخريين في الباوربوينت، الأولى هي أنه بالكاد أي شخص يقدم عروض باوربوينت يعرف كيف يفعل ذلك، يصبح «الموت بواسطة الباوربوينت» تعذيبًا بطيئًا كما لو أننا ننتظر لنرى ما الذي سيحدث أولاً: هل يدخل المقدم في حالة ميؤوس منها وتتشابك الشرائح وينفذ منه الوقت، أم أن القشرة المركزية المخية لدينا ستتهار وتذوب أدمغتنا في الفرن، بالتحدث عن نفسي، سأركض صارعًا من الغرفة إذا سمعت شخصًا آخر يقرأ من شرائح الباوربوينت بصوت عال. لقد مرت عشرين سنة، وكان هذا بما فيه الكفاية، ولن أسمح بأكثر من ذلك.

الأخطر بكثير هو مشكلة التفكير الخطي، والتي يجسدها باوربوينت بالكامل، حيث يتم تقدم المفاهيم واحدة تلو الأخرى، في تسلسل، ويجب ألا يكون هناك انحراف عن هذا التسلسل. كم منكم جلس في مشهد نسخة من هذا المشهد؟

المقدم: وهكذا في هذه الشريحة، نرى كيف أن تغيير التركيبة السكانية تعني أن هناك الآن نسبة أعلى من المستهلكين الذين تتراوح أعمارهم بين 18-25 عامًا في هذه الجغرافيا، إنهم يمثلون بوضوح شريحة العملاء المحتملين في المستقبل.

أحد الحضور (رافعاً يده): هل نعرف أي نوع من الإنفاق يتمتع به هؤلاء الذين تتراوح أعمارهم من 19-25 سنة من العمر؟ أي شيء عن ميولهم للاستهلاك؟ المقدم: آه... نعم، لكن هذه المعلومات موجودة في الشريحة 97، وما زلنا فقط على الشريحة 23. هل تمانع إذا تعاملت مع هذه النقطة عندما نصل إليها لاحقاً في العرض؟

بحلول الوقت الذي نصل فيه إلى الشريحة 97، فإنه بطبيعة الحال، فإن عضو الحضور سيكون إما (أ) قد نسي هذا السؤال، (ب) قد غط في نوم عميق (ج) أو كلاهما. إن التنسيق الخطي لبرنامج الباوربوينت لا يشجع على الأسئلة، ولا يشجع على المناقشة، ولا يشجع على التفكير الإبداعي، بل من المتوقع أن يجلس الجمهور في صمت، ويتلقوا الرسالة.

لا أحب «الباوربوينت» كثيراً (ما الذي أحرزه؟) ونادراً ما استخدمه في تدريسي وعرضي لأنه يخنق التفكير الحر، في العروض التقديمية الرسمية للغاية سأسخدم بعض الصور أو الاقتباس، ولكن بصفة عامة أفضل الاستغناء عنه، فأنا أجد أن هذا يتيح لي العمل مع الجمهور بدلاً من إلقاء المحاضرات عليهم (أو تلقينهم)، وكما يمكنهم أن يشاركون معتقداتهم، وأفكارهم، وتجاربهم بحرية والتي عادة ما تكون كثيراً أكثر عمقاً وأهمية من أفكاري. ونتيجة لذلك أجد أنا وطلابي أن التعلم أكثر ثراءً وأوسع نطاقاً وأعمق. الشركات التي تحظر «الباوربوينت» أو على الأقل تقيده تحصل على الكثير من التفكير والأفكار الأصلية من مجموعة الناس الذين يتحدثون حول طاولة، ربما مع ميسر للنقاش، أفضل مما تحصل عليه من نفس المجموعة وهي تجلس نصف نائمة أمام عرض «باوربوينت».

الأشخاص الذين يقرؤون شرائح «الباوربوينت» الخاصة بهم أثناء العروض التقديمية.

لقد رأيت بعض عروض «الباوربوينت» التقديمية الرائعة التي كانت محفزة وحيوية، ولكن فقط لأن مقدمي العروض يعرفون حقاً ماذا كانوا يفعلون، يجب على الشركات إما

تدريب مديريها على استخدام «الباوربوينت» جيداً، أو الاستغناء عنه. خلاف ذلك، يصبح ببساطة واحداً من أكثر أدوات تعزيز التفكير الخطي.

ثقافات المنطق الخطي

كل ما سبق قد دفع القراء إلى الاعتقاد بأنه ليس لدي وقت للمنطق الخطي، هذا بالطبع غير صحيح. أحترم التفكير المنطقي في الآخرين، ومحاوله توظيفه بنفسى. مرة أخرى، بالرغم من ذلك، علينا أن ندرك أنه لا يمكن فهم كل مشكلة أو قضية بطريقة منطقية، هذا هو القصور الرئيسي في ثقافات المنطق الخطي؛ فشلوا في رؤية أن هناك عالماً يتجاوز التفكير الخطي، أو أن يأخذوا في الاعتبار أشياء كأنها معرفة ضمنية وخبرة وحكمة.

بعض الشركات تطور إجراءات روتينية تعتمد على المسار لأنها لا تستطيع أن تفكر ماذا تفعل غير ذلك، بعض من هذا، كما رأينا في الفصل الـ6، هو مسألة خوف، الناس يحبون التشبث باليقين، ولكن في بعض الأحيان يتطور الاعتقاد المتأصل في الروتين كما لو أنه أمر جيد في حد ذاته، وهذا مع الاعتقاد بأننا إذا اتبعنا الإجراءات المحددة في كل مرة سنجد دائماً أن النتيجة التي نرغب فيها تموت بقوة، وكأنها ليست تجربة مريرة (هي تعويذة مطولة عن تجميع أثاث مسطح لا تستخدم سوى المخططات المرفقة مع المنتج هي الحيلة، ربما).

الشركات الأخرى تصبح معتمدة على الأهداف لدرجة أن الأهداف تصبح أكثر أهمية من مهمة الأعمال وغايتها، وتشدد وجهة النظر القائلة بأنه «لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه» على أن المقاييس والبيانات الصعبة تفوق المعرفة الناعمة والأشياء التي لا يمكن قياسها الاعتماد بشكل موثوق، مما أدى إلى صور غير كاملة وجزئية عن العمل وبيئته.

المرتبط بذلك هو المدى القصير الحصري، الذي يرى في ربيع السنة القادم أو في الشهر القادم كل ما يهم، طالما أن أهداف تلك الفترة يمكن الوفاء بها، يمكن للمتبعي من المستقبل أن يرضى نفسه، وهذا مرة أخرى، يمكن أن يترتب عليه الضغط على التفكير وقصر وجهة نظر

الشركة وعمالها في نهاية المطاف، في حين أنه من الضروري دائماً أن تأخذ المدى القصير في الاعتبار، وإن الضرورة هي وجهة النظر المتوازنة على المدى القصير وعلى المدى الطويل.

أخيراً، الاعتماد على أدوات غير مرنة للتفكير، بما في ذلك جداول البيانات (الإكسل) والباوربوينت على سبيل المثال لا الحصر، لا يزال يضيق نطاق التفكير، معظم المشكلة يرتكز على سوء استخدامهم من قبل المديرين الذين لا يفهمونها تماماً، ولكن في قلب كليهما هو يوجد مفهوم المنطق الخطي، واتباع نهج الخطوة بخطوة في التفكير وحل المشكلات، في كلتا الحالتين، لهما نتيجة غير مقصودة من خنق الإبداع وتراجع دور المعرفة الضمنية والحكمة للجلوس على المقعد الخلفي، «الباوربوينت» لا يجعلنا أغبياء بالضبط، لكنه بالتأكيد يشجعنا على التفكير بطريقة محدودة للغاية.

مثل الباوربوينت وجداول البيانات، ينبغي اعتبار المنطق الخطي أداة، أداة مهمة للغاية ولكنها مجرد أداة، تساعدنا على الفهم وحل المشاكل، ولكن المفتاح هي كلمة «تساعدنا»، إنه ضروري لحل المشكلات، ولكنه ليس كافٍ بصفة دائمة، أنواع أخرى من المعرفة والتفكير تحتاج إلى الدخول ضمن المزيج، من خلال الاعتماد على المنطق الخطي، نواجه خطراً داهماً من الخلط بين الأداة والمهمة.

هل الأمر يساوي وزن بطر؟

لعنة ديكرت هي أننا نرى المشاكل من حيث السبب والتأثير الخطي، بدلاً من رؤيتهم بشكل كلي. نحن نحاول حل العقدة «الغوردية»، بدلاً من مجرد قطعها مثلما فعل «الإسكندر الأكبر».

التفكير الشمولي باعتباره فن يواجه خطر الموت، ويُعزى ذلك جزئياً لكيف تعلمنا؟ من نعومة أظافرنا يجري تدريب عقولنا على تفصيل المشاكل، لفصل المفاهيم وتأسيس المنطق، لقد استخدمت منذ بضع سنوات مفهوم الاستعارات التنظيمية التي وضعها «غاريت مورغان - Gareth Morgan»

في هيئة منظمة: منظمات كما الآلات ومنظمات كما الكائنات البيولوجية ومنظمات كما السجون النفسية وهكذا، 20 كل عام تُطرح مناقشة جادة؛ أي من استعارات مورغان الثمانية هي الأهم؟ أيهما أقرب إلى وصف واقع المنظمات؟ وبعد ذلك أوضحت أن مورغان نفسه لم يرتبهم حسب الأولوية، ولا أي استعارة من الاستعارات الثمانية تقدم صورة كاملة؛ ويقول كل استعارة لا تمثل سوى منظور واحد، إذا كنا نريد أن نفهم المنظمات حقًا، فنحن بحاجة إلى النظر في جميع وجهات النظر الثمانية في وقت واحد.

بعض الطلاب فهموا هذا على الفور، بينما يناضل آخرون، واستمروا (تقريبًا) غريزيًا في البحث عن أفضل استعارة، هذا ليس انعكاسًا بأي شكل من الأشكال في ذكائهم أو قدرتهم؛ بدلاً من ذلك، يقول شيئًا مثيرًا للاهتمام حول التدريب والخبرة التي تلقوها في الماضي.

طرح زميلي سؤالاً مؤخرًا، كان يعمل مع منظمة أرادت معرفة ما إذا كان هناك أي طريقة لقياس نظام القيم الخاص بها، كل ما استطعت التفكير به كرد هو: هل يزن النظام مقدار وزن بطّة؟

من المناسب الشرح لأي شخص ليس على دراية بفيلم «مونتي بايثون والكأس المقدسة - Monty Python and the Holy Grail»، تحاول مجموعة من الفلاحين تحديد ما إذا كان شخص ما هو الساحرة، ولأنه كان من الشائع حرق الساحرة، افترضوا أنه لا بُد وأن الساحرة مصنوعة من الخشب، والخشب، كما كانوا يعلمون، يطفو على الماء، ثم من بعد ذلك، لتحديد ما إذا كانت مصنوعة من الخشب، خلصوا إلى أن يزنونها في كفة ميزان إلى جانب شيء آخر يطفو على الماء، وهي بطّة، فإذا كانت تزن نفس وزن بطّة فستكون كذلك مصنوعة من الخشب، وبالتالي، تكون ساحرة.²¹

بدأ الفلاحون بافتراضين كاذبين: (1) أن الساحرات تحترق، ولهذا هي مصنوعة من الخشب، و(2) أن أي شيء يطفو على الماء له نفس وزن أي شيء آخر يطفو، محاولة قياس منظومة القيم يبدأ من اثنين من الافتراضات الخاطئة المماثلة: (1) أن جميع أنظمة القيم تحتوي

على مكونات محددة ومواد خام يمكن تحليلها، و(2) بسبب هذا، نظم القيم يمكن مقارنتها وقياسها مقارنة ببعضها البعض بناء على مقياس.

لكن أنظمة القيم فريدة من نوعها، أنا لا أقصد الأشياء التي تنشرها الشركات في «بيانات القيم»، والتي في كثير من الأحيان لا يكون لها علاقة بالقيم الفعلية للمنظمة؛ أعني تلك القيم الحقيقية التي يحملها الناس حقًا، إذا كنت ترغب في فهم منظمة، عليك أن تجد ما تؤمن به، وهذا أخشى ما أحشاه، ليست بشيء يمكن قياسه.

مع وضع هذه الفكرة في الاعتبار، إليكم توصيتي لكسر ثقافات المنطق الخطي، مثل كل تدريبات كسر الثقافة سيستغرق هذا الأمر بعض الوقت وسيسبب الألم، ولكن يجب القيام به إذا كانت الشركة بصدد إيجاد واستغلال كل المعرفة التي تحتاجها من أجل البقاء على قيد الحياة والازدهار، تماشياً مع روح هذا الفصل، وأنا أؤكد على أنني لا أقدم هذين الاقتراحين بترتيب معين، وينبغي تنفيذ كلاهما معاً، وليس واحداً من بعد الآخر.

أولاً، شجع الناس على التفكير في الشركة على أنها كيان فريد من نوعه، أكد على طبيعتها وتراثها وما تفعله بشكل مختلف عن الشركات الأخرى، ما يجعلها خاصة، حلل فكرة أنه يمكن تطبيق حلول الدليل أو يمكن تطبيق الحلول الرسمية أو المبدعة. شجع الناس على الجلوس حول الطاولة أو على الوقوف حول مبرد المياه والتحدث عن الأفكار الجديدة التي تنطبق على هذه الشركة هنا والآن. قبل مائة عام بالضبط، كتب الاقتصادي «روبرت هوكي - Robert Hoxie» نقداً لاذعاً عن رغبة الإدارة العلمية الواضحة في اختزال جميع الأعمال إلى مجموعة واحدة من القواسم المشتركة، وخلص إلى:

نتحدث عن الصناعة الحديثة كما لو كانت كلها قطعة واحدة، ولكن في الواقع، لا توجد ضرورة وحيدة أو خط منطقي للتنمية الصناعية، كما

أنه في أحسن الأحوال لا توجد مجموعة موحدة من الظروف والمشاكل في الصناعات المختلفة أو حتى في مختلف المحلات التجارية ذات نفس المُخْرَج الإنتاجي العام، وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك نظام لتنظيم الوسائل يمكن تطبيقه بالتساوي على جميع الصناعات وعلى جميع ظروف المحلات، وإن الإدارة الكافية المطبقة على أي متجر ليست بملا بس جاهزة يمكن صنعها بسهولة لتتوافق، ولكن يجب أن تُنتج لولا العملية البطيئة والمؤلمة من إبرام الصفقات والمحاولة.

وسَّع نطاق كلمات «هوكي» لتشمل الخدمات الحديثة والأعمال التكنولوجية وكذلك «الصناعة» القديمة، وسوف تجد هذه الكلمات صحيحة اليوم كما كانت قبل مائة عام، نعم الشركات يجب أن تتعلم من مثال الشركات الأخرى وأن تتعقب أمثلة عن أفضل الممارسات ولكن يجب أن يفعلوا هذه الموضة، واختيار الأشياء التي يريدونها حقاً وستكون مفيدة لهم وتكيف هذه الأشياء للاستخدام، بدلاً من اعتماد نماذج أخرى بالجملة، ينبغي أن يكون الهدف هو الحل المناسب للعمل المناسب في الوقت المناسب؛ ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون الشركات قادرة على التعلم من مجموعة واسعة من المصادر، وليس مجموعة محددة بدقة من المنطق الخطي.

النقطة الثانية تعيدنا إلى مناقشة أنظمة القيم التي ذكرتها في وقت سابق، ليس عليك قياس القيم من أجل أن تفهمها، كما أنك بالضبط غير مضطر إلى قياس الثقافة أو العلاقات الإنسانية أو الثقة، ولكن يمكنك نشر هذه الأشياء لتعزيز الشركة، خذ بنصيحة «ديمينج» في إلغاء الأهداف والخصص المحددة، اطرِد الخوف وبدلاً من ذلك عليك بتذكير مديرِك وموظفِك لماذا العمل موجود، لماذا تفعل ما تقوم به، لماذا هذا مهم، استخدم المقاييس كأنها الأدوات اللازمة للمساعدة على الفهم، واستخدم جداول البيانات لتحفيز تفكيرك، واستخدم «الباوربوينت» إذا كان يجب عليك ذلك، ولكن في النهاية اتخذ أنت - لا الأدوات - القرارات، فأنت تتحمل المسؤولية، وأنت القائد.

أما إن كنت تصر تماماً على قياس القيم، فهذه هي نصيحتي، اكتب قيم المؤسسة على قطعة من الورق (بالطبع مصنوعة من ألياف الخشب) وضعها على كفة ميزان، ثم خذها بعيداً وضع بطة على نفس كفة الميزان. إذا كان الورق والبطّة يزنان نفس الوزن، فهذا أنت ذا على الطريق الصحيح...

- 1 J.E Kaufman and H.W. Kaufman, *Fortress France: The Maginot Line and French Defences in World War II*, Mechanicsburg: Stackpole Press, 2011.
- 2 Richard L. Amoroso, *Complementarity of Mind and Body: Realizing the Dream of Descartes, Einstein and Eccles*, Hauppauge: Nova Science Publishers, 2012; see also LeShan and Margenau, *Einstein's Space and Van Gogh's Sky*.
- 3 Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Bros, 1911; Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York: Viking Penguin, 1997; Chapter 5 of Morgen Witzel, *A History of Management Thought*, London: Routledge, 2012.
- 4 This too could be the subject for a separate book, but as a starting point I recommend Hofstede, *Culture's Consequences*, and Michael Harris Bond et al., *The Psychology of the Chinese People*, Hong Kong: The Chinese University Press, 2008.
- 5 Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, pp. 235-7.
- 6 Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- 7 Paul Glen, 'Even if You Can't Measure It, You Still Must Manage It', <http://www.computerworld.com/article/2494697/it-management/paul-glen-even-if-you-can-t-measure-it-you-still-must-manage-it.html>
- 8 <http://www.forbes.com/sites/lizryan/2014/02/10/if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it-is-bs/>
- 9 <http://www.forbes.com/sites/lizryan/2014/02/10/if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it-is-bs/>
- 10 W.F. Watson, 'Scientific Management and Industrial Psychology', *English Review* 52 (1931), pp. 444-55.
- 11 Morgen Witzel, 'Stakhanov, Aleksei Grigor'evich', in Morgen Witzel (ed.), *Biographical Dictionary of Management*, Bristol: Thoemmes Press, 2002, vol. 2, pp. 946-7.
- 12 W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study.
- 13 http://lexicon.ft.com/Term?term=short_termism

- ¹⁴ Dominic Barton and Mark Wiseman, 'Focusing Capital on the Long Term', *Harvard Business Review*, January–February 2014, <http://hbr.org/2014/01/focusing-capital-on-the-long-term/ar/1>
- ¹⁵ Cited in Steve Dennison, 'Why Can't We End Short-Termism?', *Forbes.com*, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/22/why-cant-we-solve-the-problem-of-short-termism/>
- ¹⁶ Kenneth R. Baker, Lynn Foster-Johnson, Barry Lawson and Stephen G. Powell, 'Spreadsheet Risk, Awareness and Control', Spreadsheet Engineering Research Project (SERP) working paper, Tuck School of Business, Dartmouth College, n.d.
- ¹⁷ 'We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint', *New York Times*, 26 April 2010, http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=0
- ¹⁸ 'We Have Met the Enemy and He is PowerPoint', *New York Times*, 26 April 2010, http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=0
- ¹⁹ 'We Have Met the Enemy and He is PowerPoint', *New York Times*, 26 April 2010, http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=0 If you have not read this article, you really should.
- ²⁰ Morgan, *Images of Organization*.
- ²¹ https://www.youtube.com/watch?v=yp_15ntikaU
- ²² Robert F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, New York: D. Appleton & Co., 1915, pp. 113–14.