

الفصل الأول

مثير للسخرية ولكن لا مضر منه

في مؤتمر قبل بضع سنوات، استمعت إلى بحث زميلة عن الفروق بين الشركات الناجحة وغير الناجحة، كما اقتبست سطر تولستوي الشهير من رواية «أنا كارنينا - Anna Karenina»: «كل الأسر السعيدة تتشابه، ولكن لكل عائلة تعيسة طريقته الخاصة في التعاسة.» يمكننا أن نقول نفس الشيء عن الشركات، فهكذا استنتجت زميلتي أن «كل الشركات السعيدة تتشابه، ولكن لكل شركة تعيسة أو غير ناجحة طريقته الخاصة في التعاسة.»

كلما فكرت في هذه الفكرة، قلت درجة موافقتي عليها، بالتأكيد يعتمد نجاح الشركات على قدرتها على القيام بشيء ما فريد ومختلف عما تفعله الشركات الأخرى؟ هذا ما يجربنا به الكتاب عن الاستراتيجية عندما يتحدثون عن الميزة التنافسية، ويبدو أن تجربتي الخاصة بصفتي مؤرخ أعمال ورجل أعمال تؤيد هذا الرأي، أما بالنسبة للشركات غير الناجحة، فهل من الممكن وجود عوامل شائعة تؤدي إلى الفشل؟ تتبع الشركات الفاشلة أنماطاً معينة، ومسارات معينة، أليس كذلك؟ مرة أخرى، يبدو أن التجربة تشير إلى أن هذا هو الأمر كذلك.

مع وضع هذا في الاعتبار، التفت إلى العمل الكلاسيكي الخاص بـ «نورمان ديكسون - On Psychology of Military - حول سيكولوجية عدم الكفاءة العسكرية - Incompetence» لقد وجدت أن ديكسون كان قد وصل بالفعل إلى نفس النتيجة، فلقد كتب ما يلي عن حالات الفشل والكوارث العسكرية:

«أثارت هذه الروايات المؤثرة التي غالبًا ما تكون رهيبية تجربة ديجان فو الفضولية، فعلى ما يبدو كان هناك شيء حول هذه الأحداث التي لا معنى لها والتي أرسلت أفكار الفرد عبر قنوات جديدة، ثم الاتصال مع الظواهر من خلال سياقات أخرى تمامًا غير مترابطة حتى اليوم؛ ومن ثم العودة مرة أخرى إلى حقائق لا معنى لها، والآن ليست بلا معنى تمامًا، حتى تصبح تدريجيًا موضوعًا يتصدع من خلال حكايات الإنجازات».

وصل ديكسون إلى استنتاجين رئيسيين: أولاً، النسبة الأكبر من الفشل هي نتيجة قوة الإنسان إلى حد بعيد، فالكوارث تحل نتيجة لأخطاء وحماقات أولئك من هم في موقع المسؤولية، وليس بسبب القوى البيئية أو ما يسمى بـ «أفعال القدر» كما جادل ديكسون أيضًا بأن أولئك الذين يرتكبون أخطاءً ليسوا أغبياء بالضرورة، ورفض فكرة أن الأشخاص المسؤولين عن الكوارث كانوا حمقى؛ حتى أن أبحاث خطيرة أظهرت أن العديد منهم كانوا في الواقع فائقي الذكاء، فإن عدم الكفاءة غالبًا ما تكون ظرفية للغاية، وإن الناس الذين يظهرون قدرة كبيرة في حقل واحد قد يتساقطون إلى أجزاء عند الدفع بهم إلى حقل آخر والطلب منهم أن يتخذوا قرارات، «ديكسون» يعطينا أمثلة على ضباط جيش كانوا أكفاء وشجعان عند قيادة وحدات صغيرة، ولكنهم تحولوا إلى حطام بلا كفاءة عند ترقيتهم إلى قيادة عُليا.

النقطة الثانية لديكسون هي أن أسباب السلوك غير الكفاء غالبًا ما تكون متجذرة في المنظمات من حولنا، وليس في أنفسنا، فثقافة المنظمة: معاييرها وقيمها وتوقعاتها من حيث

المواقف والسلوك، غالبًا ما تجبر الناس على التصرف بالطرق التي يعرفون أنها خاطئة؛ أي بعد أن يمشوا قدمًا ويرتكبوا أخطاءً على أي حال، فضلاً عن ضغط أقرانهم، أي أن غريزة القطيع والنمرودة تتحدان مع انعدام الأمن الشخصي وعدم الثقة لخلق مزيج سام يجبر حتى الأشخاص الأذكياء للغاية على اتخاذ القرارات الخاطئة. هذه القوى التي تحيط بنا في معظم المنظمات قوية للغاية لدرجة أن ديكسون تساءل عما إذا كان الأشخاص الذين يحققون أشياء عظيمة يفعلون ذلك بسبب المنظمات التي يتتبعون إليها، على الرغم من أنوفهم.

كلما فكرت ملياً في هذه الاستنتاجات، صدقت أكثر أن ديكسون كان على حق، لقد درست العديد من حالات فشل العمل، والشركات التي ارتكبت أخطاءً كبيرة، غيرت اللعبة، وهددت الحياة، وفي بعض الأحيان انهارت تماماً: ليمان براذرز، رويال أهولد، سويس آير، بارمالات، جلوبال كروسينج، ماركوني، بي بي - بريتيش بيتروليوم، تايم وارنر، رويال بنك أوف اسكتلند، آي بي إم، جنرال موتورز، ساتيام، موتورولا، راتنرز، إنرون، نورتل والعديد من الآخرين، ثم مرة أخرى بالعودة بالزمن إلى الوراء، بريتيش ليلاند، أي تي تي، فورد موتورز، هارلانند وولف وحتى لأبعد من ذلك بالعودة إلى شركة ساوث سي، بنك ميديشي، جمعية بردي، وصولاً إلى العالم القديم لعمال قبر دير المدينة في مصر، لقد بحثت عن الأنماط الشائعة وخيوط الفشل المشتركة، ووجدتها، ففي كل حالة كان ثمة نمط من الأخطاء والحماقات وسوء الحكم. إن عدم الكفاءة الإدارية تسري خلال القصة الكاملة، وليست كخطأ في مسار مثل ديكسون، فالأمر أشبه بهوة ثأؤب كبيرة تمتص داخلها وما زالت تمتص أي قيمة ومعها الوظائف، والآمال، والأحلام، والحياة.

في هذه الحالات وغيرها الكثير، هناك بالطبع أمثلة على ضعف اتخاذ الأفراد للقرارات، ولكن من النادر أن تجد حالات حيث تسبب قرار واحد في حدوث كارثة، إنه في كثير من الأحيان ليس حدثاً مزلزلاً كبيراً واحداً الذي يؤدي إلى الأزمة، وإنما زلزلات صغيرة ثابتة، إنه تراكم الإخفاقات التي تتكوم فوق بعضها حتى الوصول إلى نقطة الأزمة، فعندما تسوء

الأمور، يكون من المؤلف إلقاء اللوم على الأفراد: فألقوا على «ريتشارد فولد - Richard Fuld» مسؤولية انهيار بنك ليمان براذرز، في حين فقد «توني هايوارد - Tony Hayward» وظيفته بصفته رئيسًا تنفيذيًا لشركة بريتيش بتروليوم في أعقاب كارثة التسرب النفطي في خليج المكسيك، كما ألقوا اللوم على «سيس فان دير هوفين - Cees Van der Hoeven» جراء انهيار شركة رويال أهولد، ولكن هل كانوا وآخرون مثلهم مسؤولين وحدهم؟ في أي شركة تعمل على نحو صحيح، فإن هؤلاء الرجال قد أحاط بهم آخرون استقصوا حكمة نهجهم، وحثوا على اتباع استراتيجية مختلفة، وأصروا على إجراءات للصحة والسلامة أكثر صرامة أو تدقيق أكبر للحسابات وهلم جرا، فضلًا عن أن الموظفين التنفيذيين الصغار قد أدركوا أن ثمة خطأ ما وقالوا ذلك، أو تصرفوا من تلقاء أنفسهم للحيلولة دون وقوع كارثة.

فكم عدد الأشياء التي كان يمكن القيام بها في هذه الحالات، ولكن لم يجر تنفيذها، ولماذا؟ لأنه كما يقول ديكسون، فإن المنظمات تبني ثقافات عدم الكفاءة، حيث يصبح من المعتاد والمقبول القيام بالشيء الخطأ، سواء كان ذلك إنتاج البضائع المعيبة، تشغيل أماكن عمل خطيرة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية السيئة، وغض الطرف عن المخالفات المالية، ومعاملة العملاء والعمال بازدراء أو أي من الأشياء الكثيرة الأخرى التي تقوم بها الشركات لتقحم نفسها في ورطة.

هنري فورد علق ذات مرة بقدر من الفطنة، بالنظر إلى ما كان يحدث لشركته الخاصة، أنه لم يكن يعرف أي مشكلة للأعمال نجمت عن السوق، بل نشأت المشاكل بفضل العيوب الداخلية داخل الشركة، بسبب أشياء كانت تفعلها الشركة نفسها بصورة خاطئة.

طالما أن أزمة الشركات الكبرى تصنع الأخبار، فإن رد الفعل الفوري للصحافة هو البحث عن كبش فداء؟ على من يقع اللوم؟ يريدون أن يعرفوا، وهذا عادة أيضًا، متى سوف يستقيل هذا الشخص؟ لكن استقالة قائد غير كفء نادرًا ما تحل المشكلة من تلقاء ذاتها، فما وراء هذا الزعيم تكمن ثقافة عدم الكفاءة التي يجب أن تتعطل، إنها ثقافات عدم الكفاءة

التي أريد أن أنظر إليها في هذا الكتاب، من أين أتت وكيف تطورت؟ بل والأهم من ذلك كله، كيف يمكننا منعها من التطور؟ إذا كنا حقاً نصبو لأن نعد أنفسنا من أجل النجاح كما يقترح علينا عنوان هذا الكتاب، فسنحتاج إذاً إلى أن نتعلم كيف نقضي على الثقافات حيث الفشل مقبول.

عدم الكفاءة والفشل

من المهم أن نحدد شروطنا قبل التوجه إلى المنشأ الذي تأتي منه ثقافات عدم الكفاءة، «عدم الكفاءة» و«الفشل» كلمتان كبيرتان، ومن المحتمل أن تكونا خطرتين.

«عدم الكفاءة» في سياق هذا النقاش، يعني الفشل المستمر للفرد في أداء واجباته، يمكن لأي شخص أن يرتكب خطأ؛ إلا أن ميزة الفرد يُحكم عليها في كثير من الأحيان من خلال مدى سرعة تعافيه من هذا الخطأ وبسلامة، خطأ واحد يختلف تمامًا عن سلسلة من الأخطاء، إلا أن كل خطأ يكون سلسلة الأخطاء، ويقصد بثقافة عدم الكفاءة المكان الذي تتكرر فيه الأخطاء، بل وعندما تُرتكب، تُترك وشأنها؛ أي تُكنس تحت السجادة أو لا تُلاحظ على الإطلاق.

ثقافة عدم الكفاءة لا تؤثر دائماً على الشركة بأكملها أو عملياتها، فهناك بعض الشركات الرائعة، في تنفيذ العمليات ولكن تتعثر عندما يتعلق الأمر بوضع استراتيجية (ونتيجة لذلك، كما سنرى لاحقاً، أنهم ينفذون الإستراتيجية الخاطئة جيداً على نحو استثنائي)، أو الممتازة في الابتكار ولكنها تناضل من أجل بناء علاقات مع العملاء، الحقيقة هي أنه من أجل أن تكون فعالة، يتعين على الشركات أن تكون بارعة في كل شيء: فالأموال المالية، والعمليات، والتسويق، وإدارة سلسلة التوريد، والابتكار، وإدارة الموارد البشرية، والاتصالات، والقيادة وهكذا دواليك، ليست بقائمة يمكن للشركات أن تتقني منها وتختار أكثر ما يحلو لها ثم تكوم الباقي على جانب واحد، فكل شيء يجب القيام به، وبصورة حسنة.

«الفشل»، كما هو مبين أعلاه، يُقصد به هنا الفشل النظامي؛ أي انهيار شركة في مرحلة ما، وهو يعني على أقل تقدير الخسارة الكبيرة للقيمة والسمعة، حتى يمكن أن يشمل الخسائر المادية للأصول، والأضرار الجسدية أو وفاة العملاء، والتهم الجنائية وما إلى ذلك، وحتى الانهيار التام والتصفية، من المستحيل تجنب الفشل تمامًا، وبالفعل دون الفشل لا يمكن أن يكون هناك ابتكار: القدرة على الانخراط في التجربة والخطأ مهمان جدًا للتطور على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، ولكن هناك إخفاقات يمكن السيطرة على عواقبها وغير ضارة، والتي من الممكن أن تتعلم منها، ولكن هناك إخفاقات تلحق أضرارًا جسيمة، من الصعب أو حتى من المستحيل العودة منها.²

عدم الكفاءة والفشل لهما كلفة: على المستوى المالي والتنظيمي والبشري، فعندما تفشل الأعمال، أو عندما تعاني من انتكاسة خطيرة، تصير المهمة بأكملها على المحك، فلم يعد بإمكانهم خدمة عملائهم؛ لم يعودوا قادرين على أداء الوظيفة الاجتماعية التي أنشؤوا العمل من أجلها، وهذا يعني فرص وإمكانات ضائعة بالنسبة للشركة وموظفيها وعملائها - على الأقل - وفي بعض الأحيان على نطاق أوسع للمجتمعات أيضًا، يتحدث الاقتصاديون عن «تكلفة الفرصة البديلة»، أي أننا إذا اخترنا واحدًا من بين خيارات عديدة، ينبغي لنا أن ننظر في التكلفة بالنسبة لعدم اختيار

واحد من الخيارات الأخرى، ما هي فرص الاستفادة أو الأرباح التي فاتتنا وهل هي أكبر أم أقل من المنافع أو الأرباح التي نحققها من الخيار الذي انتقيناه؟

أود اقتراح امتداد لهذا المفهوم: (تكلفة الفرصة الضائعة - Wasted Opportunity Cost) عندما تتخذ الشركة قرارًا بارزًا، سواء ماليًا أو غير ذلك، نتيجة لعدم الكفاءة الإدارية، ما هي الفرص التي تضيع بعد ذلك إلى الأبد؟ ما هي تكاليف تلك الفرص الضائعة، للشركة نفسها، ولموظفيها وعملائها والحكومات ودافعي الضرائب الذين يضطرون غالبًا إلى التدخل ولم القطع؟

عندما انطلقت للبحث في هذا الكتاب، أخبروني في الحال مدى صعوبة معالجة هذا الموضوع، حتى أن بعض الزملاء تراجعوا في رعب عندما أخبرتهم عن خطتي، وحاول العديد منهم أن يثنوني عن كتابته، «نحن لسنا بحاجة إلى إعطاء الناس أمثلة على حالات الفشل» أحدهم قال لي ذلك وأضاف بل «نحتاج إلى إعطائهم أمثلة على النجاح، حتى يتمكنوا من اتباعها والتعلم منها، وإن تعليم الناس الفشل ما هو إلا أمر مفرع.»

بصرف النظر عن هذا، وجدت أيضًا نوعًا من القبول المرهق للفشل باعتباره أمر واقع، علق ديكسون «الآن معظم الناس صاروا معتادين، حتى يمكن أن يكون الفرد غير مبال... عدم الكفاءة مثلها مثل نزلات البرد أو القدم المسطحة أو المناخ البريطاني، أي أصبحت مقبولة كجزء من الحياة- فهي مثيرة للسخرية بصورة طفيفة، ولكن لا مفر منها.» ويبدو أن هذا لا يزال صحيحًا اليوم. 3 توجد عدة كتب مكتوبة عن عدم كفاءة الإدارة والفشل الإداري، وسأشير إليها ونحن نمضي عبر طيات الكتاب، ولكن لم أجد أي منطق بأن ثقافة العمل قد غيرت موقفها إلى الفشل، الناس يتعجبون بشأن إنرون وليمان براذرز والآخرين، ويعضون على ألسنتهم وهم يتساءلون كيف يمكن لهذا أن يحدث، وعلى من يقع اللوم، لكن ليس هناك معنى أن عالم الأعمال بشكل عام يتعلم من الفشل بأي حال من الأحوال.

إن هذا أمر مؤسف، لأن هناك الكثير الذي يمكن تعلمه من الفشل: أولاً، إذا فهمنا لماذا تسوء الأمور، فهناك فرصة إذاً لأن نتخذ إجراءً وقائيًا حتى لا تسوء الأمور مرة أخرى، ولأن العديد من الإخفاقات تنبع من أسباب متشابهة للغاية، والمفارقة أنه كذلك من الأسهل التعلم من فشل الآخرين أكثر من نجاحاتهم، يمكننا مشاهدة شركات أخرى تقع في فخ النمر، ولهذا نتعلم كيف يبدو فخ النمر وكيف يمكن تفاديه.

قد يكون الفشل «مريعًا» بالفعل، وهو موضوع سيئ للغاية يجعلنا نتلوى ولهذا نحن نفضل تجنبه، ولكن لا يزال بإمكاننا تعلم الأشياء بدراستها، الورود تتفتح بشكل أفضل

عندما تتغذى على السهات المتعفن جيداً، ويمكننا خلق شيئاً إيجابياً من رفض أن المديرين والشركات الفاشلة يتركون من وراءهم، طالما لدينا الأرض الخصبة وقادرون على مواجهة الحقيقة، لكن معظم الشركات لا تفعل ذلك، معظم الشركات تخفي إخفاقاتها بعيداً، إلا عدد قليل من الاستثناءات الشريفة، ولا تعترف بالفشل إلا عندما تكشفهم الإنذارات أو الوكالات الخارجية، تحاول معظم الشركات أن تتظاهر بأن الفشل لم يحدث قط، قليلون جداً على استعداد لمناقشة إخفاقاتهم وتعلم الدروس منها، وأنا أتحدث هنا بناء على تجربة مرة أخرى باعتباري مؤرخ في وقت ما عن الشركات، وهناك العديد من الأسباب لهذا، بما في ذلك الأسباب القانونية: في عصر التقاضي هذا، شركات قليلة مستعدة للاعتراف بأي شيء من شأنه أن يورطهم في دعوى قضائية (مما يعني أنه لكي يكونوا على الجانب الآمن، لا يعترفون أبداً بأي شيء على الإطلاق، «جون د. روكفلر - John D. Rockefeller» من شركة ستاندرد أويل والمديرون التنفيذيون رفضوا بشكل روتيني الإجابة حتى على الأسئلة الأساسية مثل «ما هو نشاط شركتك؟» و«أين يقع مكتبها الرئيسي؟»)

عندما يحدث الفشل، خاصةً وإن كان هناك فرصة معقولة بأن الفشل لن يكون علنياً، فإن أول رد فعل في العديد من الشركات هو إخفاء الأدلة، لقد رأيت هذا يحدث بنفسني، وأنا على استعداد للمراهنة على أن العديد من القراء شاهدوا ذلك أيضاً، جادلت مرة مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين بأن أفضل طريقة لصناعة الكثير من الأموال ثم الحظي بالوقت للاستمتاع بها ليس بالارتفاع إلى القمة على طول الطريق، ولكن في النهوض في أسرع وقت ممكن وتقلد موقع مسؤولية معتبر ثم بالعبث على نطاق واسع، بطريقة ما من شأنها أن تخرج الشركة إذا ظهرت الأخبار إلى النور على الرغم من التوقف القصير للسلوك الإجرامي، إن العائد الناتج سيؤدي إلى إعداد معظم الناس لحياة الرفاهية، الاستجابة الوحيدة التي تلقيتها كان التعليق الضعيف إلى حد ما بأن «الشركات تشدد على هذا النوع من السلوكيات في الوقت الحاضر، هل هذا حقاً؟» لا يزال يتعين عليّ رؤية الأدلة.

السلوك غير الكفء يُغطى، والمديرون غير الأكفاء هم من يدفعون الثمن، ثم يُعاد توظيفهم أو ترقيتهم في الزوايا الجانبية - أو حتى رفعهم لأعلى من ذلك - ويُنسى الفشل، ونتيجة لذلك، هذه الشركات ليس لديها فكرة عما قد تكون عليه تكلفة الفرصة الضائعة، إنها لن تدرك أبداً ما كان بإمكانها تحقيقه لو منعت السلوك غير الكفء في المقام الأول.

كُتَب آخرون قبلي قد بحثوا في مجال فشل الأعمال، بل وهناك بعض الأعمال الممتازة حول هذا الموضوع: كتاب «سيدني فينكلشتاين - Sydney Finkelstein» بعنوان «لماذا يخفق المديرون التنفيذيون الأذكياء - Why Smart Executives Fail»، وكتاب «جاغدش شيث - Jagdish Sheth» بعنوان «العادات المدمرة للشركات الجيدة - Destructive Habits of Good Companies»، بالإضافة إلى كتاب «ستيوارت هاميلتون - Stewart Hamilton» و«أليسيا ميكليثاويت - Alicia Micklethawyt» تحت عنوان «الجشع وفشل الشركات - Greed and Corporate Failure» وكتاب «دونالد سول - Donald Sull» بعنوان «لماذا تفضل الشركات الجيدة الطريق - Why Good Companies Go Bad» هي أمثلة بارزة بشكل خاص، هذا بالإضافة إلى أن أعمال علماء النفس مثل «مانفريد كيتس دي فريس - Manfred Kets de Vries» و«أدريان فرهام - Adrian Furnham» أنتجت بعض البيانات القيمة حول سلوك المديرين المعادي للمجتمع والمنحرف. كما ذكرت أعلاه تركز هذه الكتب، في الغالب، على الجانب الإيجابي ألا وهو: كيفية التعافي من الفشل الناجم عن المديرين غير الأكفاء، ولا شك في أن مؤلفيها حثهم الناشرون المقتنعون بنفس القدر أن الفشل هو الشيء الحقيير الذي يلبد في الذرة.

«جيفري سونينفيلد - Jeffery Sonnenfeld» و«أندرو وارد - Andrew Ward» ردوا على النيران. على سبيل المثال، ببعض دراسات الحالة الممتازة لأشخاص فقدوا وظائفهم لمجموعة متنوعة من الأسباب، بما في ذلك الإخفاقات الإدارية الشخصية، ولكن معظم الكتاب

مكرس لإظهار كيف انتعش هؤلاء الأفراد وأعادوا بناء حياتهم، عادة ما تتجاهل مذكرات قادة الأعمال الفشل تمامًا أو تركز على تبرير سلوكهم، وكم هي نادرة ومنعشة المذكرات مثل تلك الموجودة الخاصة بقطب المجوهرات السابق «جيرالد راتنر - Gerald Ratner» الذي يعترف بفشله.

خمسة أخطاء خطيرة

قبل خمسة وعشرين قرنًا، أدرجت الخبيرة الاستراتيجية الصينية «سونزي (صن تزو) - Sunzi (Sun Tzu)» خمسة أخطاء خطيرة في القائد:

1. التهور
2. الجبن
3. رد الفعل على الاستفزاز
4. الحساسية تجاه العار
5. القلق بشأن التفاصيل⁴

معظمنا على دراية بمشكلة التهور، لكن هناك ما يتعلق بالتهور بشكل أكثر بكثير من مجرد تقلد المسؤولية مثل الثور الهائج (على الرغم من أن هذه المشكلة موجودة بالتأكيد). غالبًا إن ما يُشبه السلوك المتهور يتبين أنه شيء مختلف تمامًا، سلوك المصرفيين والتجار في الفترة التي سبقت انهيار 2008، على سبيل المثال، جرى انتقاده باعتباره سلوكًا «طائشًا» و«محفوفًا بالمخاطر»، لكن معظم المصرفيين والتجار يجادلون في هذا، وكما سنرى لاحقًا، المصرفيون والتجار اتخذوا عددًا من الخطوات للحد من المخاطر، بما في ذلك تقديم بعض النماذج الرياضية المعقدة للغاية التي كانت تهدف إلى التنبؤ بسلوك السوق، ومن المفارقات أن التدابير ذاتها التي اتخذوها للحد من المخاطر في الواقع زادت من مستوى المخاطر التي واجهوها، وفي كثير من الأحيان دون أن يدركوا أن هذا كان يحدث.

بشكل عام، هناك ضغط على معظم المديرين معظم الوقت لكي يُنظر إليهم على أنهم ينجزون الأشياء، المدير النشط يُلاحظه الناس، يحصل على المكافآت، ويحصل على ترقية، بينما المدير الذي لا يفعل شيئاً ينتقد لكونه خامل، حتى لو لم يكن القيام بأي شيء هو في الواقع أفضل مسار للعمل في تلك اللحظة، يوجد قول مأثور في الأروقة التجارية أنه «لا أحد يترقى بسبب اتباعه للمؤشرات»، على الرغم من أنه إحصائياً اتباع المؤشرات هو مسار العمل الأكثر أماناً وأيضاً المسار الذي من المرجح أن يسفر بصورة أكبر عن أرباح طويلة الأجل، لكن ثقافة معظم المنظمات تدفع المديرين إلى اتخاذ إجراءات، وأحياناً من أجل مصلحتهم فحسب، وبمجرد حدوث ذلك، ترتفع مستويات المخاطرة، فالتهور إذاً، يتجلى في الحاجة إلى العمل بأي ثمن.

إن العمل كقوة تعويضية هو ما تطلق عليه صن تزو «الجبين» وهذا يمكن أن يشير ببساطة إلى التردد، والقدرة على الاختيار بين البدائل المتنافسة، عادة ما ينتج عدم التردد بدوره عن نقص المعرفة، فدون المعرفة لا يمكننا مقارنة تكاليف الفرصة البديلة لكل خيار، وبالتالي ليس لدينا طريقة لمعرفة أيهما أفضل، المدير «المتهور» سيختار بغض النظر عن المخاطر، فقط من أجل القيام بشيء ما، أما المدير «المتردد» سيتعطل، وهو يجادل، وينظر، ويرمي العملات ثم يرميهم مرة أخرى، متأهباً مرتعشاً، على وشك اتخاذ قرار، ولكنه لا يتخذها أبداً حتى فوات الأوان.

لعب الخوف دوراً كبيراً في العديد من المنظمات، وأحياناً يُغرس هذا الخوف عن عمد، ثقافة التنمر التي وصفها القاضي الفرنسي «أوستاش دي ريفي - Eustache de Refuge» في القرن السابع عشر كان لها نظيرها الدقيق في شركة «إنرون - Enron» في أواخر القرن العشرين.⁵ إن الشخصيات المهيمنة والقوية والفظيعة تسوق زملاءها إلى التبعية، وهكذا يجد الأخيرون أن أفضل طريقة للنجاة هي أن يبقوا أفواههم مغلقة. المهندسون في «مورتون ثيكول - Morton Thokol» الذين وفروا العناصر لمكوك الفضاء كانوا تحت وطأة حث مديرهم لهم بإبقاء أفواههم مغلقة حول ما يعرفونه عن مشكلات مكوك «تشانجر - Challenger»

والذي انفجر فيما بعد مما تسبب في مقتل جميع أفراد طاقمه، وحتى دون التنمر سيظل هناك حالات لمديرين لا يسعهم اتخاذ قرار لأنهم يرتعدون خوفاً من العواقب، وفي مثل هذه الحالات سيفعلون كل ما بوسعهم لتمير اتخاذ القرار إلى زميل لهم، أو برفع الموضوع إلى رئيسهم، أو بتجاهل الأمر برمته آملين أن يتعد الأمر عنهم.

إن «رد الفعل على الاستفزاز» يُعرب عن نفسه أيضاً بعدة طرق، أولها أن المديرين يجنحون إلى أن يكونوا ذوي رد فعل عوضاً عن كونهم أصحاب السبق في الأفعال، وإن أول من لاحظ هذا الأمر هو «هنري مينتزيبرغ - Henry Mintzberg» في كتابه «طبيعة العمل الإداري - The Nature of Managerial Work» حيث تحدى النظرة التقليدية للمديرين على اعتبار أنهم أصحاب فكر عقلائي يضعون الخطط ثم يواصلون تنفيذها من بعد ذلك بصورة متعمدة، ولكن في الواقع قال مينتزيبرغ أن المديرين يمضون معظم أوقاتهم في إطفاء النيران، كرد فعل عن أيًا كانت الأحداث التي يرميهم بها زملاؤهم والبيئة والحظ، وأي شخص ما زال يعتقد أن الأشخاص في مجال الأعمال يتعاملون بعقلانية دائماً، حري به أن يقرأ كتاب «ساياجيت داس - Satyajit Das» بعنوان «التجار والبنادق والأموال - Traders, Guns and Money»، فهو وصف جنوني ومرعب للفوضى، والسفاهات، والنميمة التي تسري في عالم تداول المشتقات.⁶

ثانياً، وربما نتيجة لذلك، يميل المديرون إلى التركيز على المدى القصير ويتكون المدى الطويل ليرعى نفسه، وهذا على الرغم من الأدلة الدامغة على أن النهج قصير الأجل البحث هو أكثر مخاطرة ويضيف إلى الضغوط على المديرين، وثالثاً، يميل المديرون إلى متابعة ما يفعله المديرون الآخرون، ملتحمين مع زملائهم، وهذا بالطبع يمكن أن يكون شيئاً جيداً، حيث يجتمع الجميع معاً ويعمل لصالح الفريق، تماماً كما يعمل النمل معاً من أجل منفعة عش النمل، إلا أن هذا يمكن أن يؤدي أيضاً إلى غريزة القطيع، فالتفكير الجماعي والسلبية يسيران جنباً إلى جنب مع الأغلبية، وأقول مجدداً، تماماً كما يسير النمل بعمى نحو فخ النمل دون ملاحظة أن النمل الذي أمامهم يموت جمعا.

من المبهم لماذا يتصرف النمل على هذا النحو، ولكن أحد الأسباب الرئيسية وراء انغماس المديرين في «النملان - Formication» (وهو السلوك الشبيه بمشي النمل؛ سنقوم بمناقشة ذلك الأمر الأخير في الفصل الثامن)، يرتبط بالصورة الذاتية الشخصية واحترام الذات. ومثل كل البشر، يتبعي المديرين الاحترام وتقدير الآخرين، وبالنسبة لمعظمنا، الصورة التي لدينا عن أنفسنا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية إدراك الآخرين لنا، إذا اعتقد الآخرون أننا ضعفاء، نبدأ التفكير في أنفسنا على أنها ضعيفة، وإذا رأى الآخرون أننا متحفظون أو مغرورون، نميل إلى تعديل سلوكنا على هذا النحو للاقترب من القطيع، وإن الخوف ليس العامل الوحيد الذي يؤدي إلى التفكير الجماعي، فلقد رأيت، ولمرات عديدة، كيف سيتدافع الناس على تنسيق أرائهم مع الذكر المسيطر في الغرفة (ودائماً ما يكون ذكر) بهدف تعريف أنفسهم بمجموعة القوة المهيمنة، في كثير من الأحيان يكون هذا السلوك فاقداً للوعي تماماً، في حالات أخرى، يصبح الضغط على الذات لتنسيقها مع الذكر المسيطر أمراً صريحاً، أما الناس الذين يصرون على وجهة نظرهم الخاصة والاستقلالية فيُنعتون بأنهم مختلون اجتماعياً: «وجهه لا يصلح حقاً هنا» كما قيل لنا، وفي مناسبة أخرى «إنها لا تؤمن بالأشياء التي نؤمن بها» وهكذا، باسم العمل الجماعي والوحدة، يُطرد المنشقون حتى يتبقى صوت واحد فقط، صوت الذكر الألفا المسيطر.

ميل المديرين إلى التورط في التفاصيل وفشلهم في الرؤية يُعد أيضاً خطأ مألوف، منتسب إلى الملح مرة أخرى لهذا في كتابه طبيعة العمل الإداري، وهناك رأي مفاده أن الغايات تتحقق للمؤسسات على أفضل وجه ممكن من خلال «التخبُّط»، مما يتطلب الكثير من الخطوات الصغيرة عوضاً عن بضع خطوات كبيرة.⁷ هناك الكثير مما يمكن قوله عن هذا، فالمديرون ما زالوا بحاجة إلى معرفة إلى أين يذهبون ويحافظون على شعور حركة التقدم إلى الأمام، ولكن عوضاً عن ذلك، يمكن أن يكون هناك اتجاه نحو «شلل التحليل» وهو الرأي القائل بأنه لا يمكن اتخاذ أي إجراء على الإطلاق حتى تحليل كل تفصييلة من البيانات.

وأعود لأقول مجددًا، يعد تحليل البيانات بحد ذاته أمرًا جيدًا، لكن المشكلة تكمن في أن المديرين يستخدمون البيانات بقدر ما يستخدم السكارى أعمدمة الإنارة، البعض يستخدمها للإضاءة، في حين أن الآخرين يستخدمونها لكي يحصلوا على الدعم لمنعهم من السقوط، (وهناك استخدام ثالث، وأنا متأكد من أنه يمكنكم اكتشافه بأنفسكم.) يحتاج المديرين إلى التعود على حقيقة أنهم في معظم الوقت، سيتعين عليهم اتخاذ قرارات بناءً على بيانات غير كاملة، فالحدس والخبرة يجب أن يلعبا دورهما أيضًا، ونعم، سينطوي الأمر على عنصر الخطر.

المؤسسات والأسواق تُعد أنظمة مفتوحة، لذلك لا يمكننا السيطرة على جميع المتغيرات، ولكن عوضًا عن ذلك توجد ثقافة داخل الإدارة تُصر على ما يشير إليه زميلي «بابلو تريانا - Pablo Triana» على أنه «التوق غير الصحي إلى الدقة»، فإذا استطعنا تحديد كل متغير آخر، يذهب هذا الاعتقاد، ثم يمكننا كتابة المعادلة المهمة لكل عامل وتسفر عن حل مثالي، ولكن من المفارقات أن في كثير من الأحيان هذه المحاولات تزيد على أرض الواقع من مستوى المخاطر بدلًا من خفضها.

مفارقة أخرى: يحتاج المديرين إلى تحليل البيانات ويحتاجون إلى إبقاء أعينهم على موطئ أقدامهم مع البحث عن علامات فخاخ النمر، كما أنهم في نفس الوقت يحتاجون أيضًا إلى إبقاء أعينهم على الأفق البعيد والحفاظ على التفكير في أهداف المدى الطويل، في محاولة لتوقع ما يمكن أن يحدث في الطريق، تماما مثلما حثهم «أندرو غروف - Andrew Grove» على أن يفعلوا ذلك، يجب أن يكونوا أسياد ضربات الفرشاة الصغيرة وتابلوه الكانفاة العريض؛ أي أسياد التفاصيل الدقيقة والصورة الكبيرة، في آن واحد، إلا أن ثمة مشكلة واحدة فقط، نظامنا للتعليم والتدريب بدأ يثنيهم عن القيام بذلك، تعليم الإدارة نفسه صار مجزأً ومتزاحمًا بشكل متزايد، فابتعد التركيز عن الإدارة العامة واتجه نحو التخصص الأكثر فأكثر ضيقًا.

واحدة من أخطر عواقب هذا الأمر كان يكمن في تزايد فصل القيادة عن الإدارة، فوفقاً للنظرية، وللتطبيق بصورة متزايدة، كل الأشياء التي يقوم بها القادة مثل: التفكير طويل الأجل، والرؤية، والابتكار، وتحديد الإستراتيجية، وتحفيز الناس على الإنجاز والنجاح والتفوق، لم تعد مهمة المدير، فتتمثل مهمة المدير في الاهتمام بالتفاصيل والمراقبة والرصد وإعداد التقارير، ووضع الميزانيات، وتعيين الناس وطردهم؛ أي وبعبارة أخرى، يكون نوعاً من إنسان آلي مُدرك للذات.

عواقب هذا النهج مثيرة للقلق حقاً، فالمديرون الذين يأخذون بهذا الرأي يصبحون أكثر كرهاً للمخاطرة مما كانوا عليه بالفعل، وهكذا يشعرون بالتردد في قبول المسؤولية؛ وفي الواقع، ربما يتمثل الأمر في ضغوط تقع عليهم لعدم قبول المسؤولية، فالاستجابات المعتادة صارت التهرب من المسؤولية وجملة «هذا يقع خارج نطاق مسؤولياتي»، وأكرر مرة أخرى، مع هذا التلكؤ في تقبل المخاطرة - عندما نعرف أن قبول المخاطرة هو أحد الأشياء التي خُلق المديرون من أجلها- تُسفر النتائج مرة أخرى عن مفارقة زيادة المخاطر، فعلى الجانب الآخر من العملة، فشل القادة في الانخراط بالإدارة يحمل مخاطرًا جدية مختلفة، «رام تشاران - Ram Charan» و«جيفري كولفن - Geoffrey Colvin» أوضحا في كتابهما الصادر عام 1999، أن 70 في المئة من حالات فشل الأعمال كانت إخفاقات ليست في الإستراتيجية أو الرؤية، وإنما في التنفيذ.⁸ أي أفكار جيدة نُفذت تنفيذًا سيئًا، لماذا؟ تشاران وكولفن يقدمان العديد من الاحتمالات، لكن الإجابة واضحة بالنسبة لي: الرؤساء التنفيذيون وأصحاب مجالس الإدارة الذين تحدثوا عن الاستراتيجيات الدقيقة أخفقوا في المتابعة عند التنفيذ.

الوقاية خير من العلاج

كل ما ذكر أعلاه حول القادة يمكن تطبيقه بالطبع بنفس القدر على المؤسسات ككل، ومرة أخرى، أعود إلى قضية الثقافة، فالقادة يؤثرون على الثقافات، بالطبع، وسنرى ذلك

على أنه موضوع ممتد عبر طيات هذا الكتاب، ولكن على الوجه الآخر من العملة، تؤثر الثقافات أيضاً في القادة، فالثقافات السامة تقيد القادة وتفسد أخلاقهم، وتقيد تصرفاتهم وتغير عقلياتهم، مثلاً على ذلك النزعة المحافظة التي تستقر بينما تبدأ المؤسسات سريعة النمو في النضج، وهكذا تصبح أكثر كراهية للمخاطر وأقل مرونة وأقل ابتكاراً، وتتطلع إلى نجاحاتها الماضية عوضاً عن الفرص المستقبلية، تلك المحافظة ليست مجرد عمل للقائد؛ بل أنها جزء من ثقافة المنظمة بأكملها، والجميع يشعر بها، هذا ليس إعفاء القادة من المسؤولية، فبالمناسبة؛ يمكنهم تغيير الثقافة، إذا كان لديهم الإرادة والقوة للقيام بذلك، ولكن المشكلة لا تكمن فيهم وحدهم.

غالباً ما تكون الثقافة أوسع من المنظمة، ويمكن أن تؤثر على صناعات بأكملها، بل وحتى على عالم الأعمال بأكمله، ولقد اكتشفت أن هذا هو الحال مع الفشل عند التعلم من الفشل، عندما يُناقش الفشل في المطلق، يجري التعامل معه كشيء يحدث، بصورة حتمية، أو كما يقول ديكسون «لا مفر منه» أي أن الشيء الرئيسي هو التعلم من الفشل.

يبدو أن الجميع يجب هذه العبارة، على مدى الاثني عشر شهراً الماضية سمعت عددًا لا يُحصى من السياسيين وموظفي الخدمة المدنية والأطباء وكبار ضباط الشرطة ورجال الدين، وكذلك رجال الأعمال يؤكدون أنهم «سيتعلمون من هذا الفشل ويمضون قدماً (فكم فعلاً قدر تعلمهم، هذا ما أتساءل عنه؟).

إن الكتب عن العجز الإداري وفشل الإدارة عادة ما تحاول أيضاً حل المشكلة من خلال النظر في كيفية تدارك الخطأ، خذ على سبيل المثال «سبب اتخاذ الشركات الجيدة لمنحى سيئ وكيف يُصلحها المديرون الرائعون - Why Good Companies Go Bad, and How to Remake Them» إنه كتاب جيد للغاية، وأنا أوصي به، لكن هناك مشكلة، فليس من الممكن دائماً إصلاح الشركات بمجرد ما يُنجز

المديرون غير الأكفاء عملهم. لا أحد يستطيع إعادة تشكيل لبيان براذرز؛ ولا أحد يستطيع أن ينقذ رويال آهولد، أو ماركوني، أو راتنر، فهذه الشركات تدهورت آخذة معها أموال المساهمين ووظائف الموظفين، وصولاً إلى الهوة، هكذا، بينما من المفيد بلا شك دراسة طرق التعافي من تجارب الاقتراب من الموت، من المهم أيضاً محاولة منع هذه الأحداث من الوقوع في المقام الأول.

هدفي في هذا الكتاب هو الوقاية وليس العلاج، أمل أن أظهر مدى إمكانية التخلص من عدم الكفاءة مع تجنب الظروف التي تؤدي إلى عدم الكفاءة في المقام الأول. القيام بذلك قد يكون له تكاليف، ولكن لا بُد وأنها أقل من تكاليف «إعادة تشكيل» شركة فاشلة، على افتراض أنه يمكن إعادة تشكيلها أصلاً.

الخطوة الأولى هي قبول أن هذا الفشل لا مفر منه، على الرغم من الاعتقاد السائد بعكس ذلك، وفكرة أن الفشل النظامي مقبول كجزء من حياة الأعمال الآن لا يعني أنه يجب أن يكون جزءاً منها، فالشركات لا يجب أن تنهار، كما يمكنها أن تتجنب الفشل، ولكن يجب علينا أولاً أن نصدق أن هذا صحيح.

بالعودة إلى السبعينيات، كان من المقبول أن تنطوي عمليات التصنيع على عيوب، فكان يجب إرسال جزء معين من كل طلبية مجدداً إلى المصنع لإعادة العمل، أما السيارات التي صُممت يوم الجمعة لن تعمل أبداً بصورة صحيحة. لم يكن الوضع جيداً، تدمر العملاء، لكن ماذا يمكن القيام به حيال ذلك؟ كانت العيوب جزءاً من الحياة.

ثم جاء اليابانيون، مع الخلو من العيوب ومعايير ستة سيجما (six sigma)، ومازالت تُروى القصة عن الشركة الأمريكية التي طلبت شحنة ألف من العناصر، وحددت أن المستوى المقبول من العيوب كان عشرة في الألف. وصلت الشحنة من اليابان في الموعد المحدد، وشخص ما لاحظ أنه بالإضافة إلى العناصر الألف كان هناك أيضاً صندوق صغير

ومعه عشرة عناصر أخرى، وهكذا أجروا مكالمة هاتفية إلى اليابان: «ماذا كان معنى هذا؟» «أوه»، جاء الرد، «تلك هي العشرة عيوب التي طلبتها».

اليوم، مع معايير صفر العيوب وستة سيجما شائعة في التصنيع، لم يعد مقبولاً تسليم بضائع رديئة للعملاء أو الزملاء، كما أن الفشل في العمليات لم يعد مقبولاً، عمليات التصنيع تغيرت، وبالطبع، لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، ولكن ما تغير بالفعل هو ثقافة العمل. كل شخص، من القائد إلى عامل الورشة، من المتوقع أن يلعب دوراً في ضمان إدخال فلسفة صفر العيوب في حيز التنفيذ.

وبالمثل، حتى قبل بضع سنوات، (في بعض أنحاء العالم وحتى اليوم)، كانوا يعتبرون حوادث محل العمل أمر طبيعي في صناعات مثل التشييد، والصلب، أي سيكون هناك بعض العمال الجرحى كل عام، حتى قد يتعرض البعض للقتل، كم كان أمراً سيئاً للغاية، وبالطبع محزناً جداً بالنسبة لهم ولأسرهم، ولكن لا يمكن فعل شيء حيال ذلك، ثم بعد طول غياب جاء مفهوم صفر الأضرار (الخلو من الأضرار)، بفكرة أن حوادث مكان العمل لم تكن مقبولة وكان من واجب الجميع في الشركة أن يضمنوا القضاء على الحوادث من جميع الأنواع، ومرة أخرى، كان يعتبر هذا جزئياً مسألة تشديد الإجراءات، ولكن الزملاء في مجال الصحة والسلامة يخبرونني أن التغيير الحقيقي يكمن في تغيير العقلية والمنهج، ومرة أخرى، الجميع بداية من القادة وصولاً إلى عمال الورش، يفكرون في كيفية القضاء على الحوادث وإن التفكير في القضاء على الحوادث هو الخطوة الأولى لتفعيل ذلك على أرض الواقع.

جزء من الأساس المنطقي وراء كل من الخلو من العيوب والخلو من الأضرار هو التكلفة، بصرف النظر عن إبقاء العملاء سعداء والموظفين على قيد الحياة، فإن إنتاج البضائع المعيبة أمر باهظ الثمن من حيث الإيرادات المفقودة، والتعويضات المدفوعة للعملاء، ودمار السمعة،

فضلاً عن الاستثمارات في الجودة تقريباً تُسدد دائماً أضعاف أضعافها، قائد الجودة المحنك «فيليب كروسبي - Philip Crosby» صاغ عبارة «الجودة مجانية». وبالمثل، تولد الحوادث الصناعية تكاليفاً ضخمة على شاكلة: توقف العمل، والتعويض، ومرة أخرى، السمعة، ولهذا إن الحفاظ على سلامة العمال أقل تكلفة بكثير من التعامل مع عواقب الحوادث.

أزعم أن الشيء نفسه ينطبق على الإدارة ككل، توجد استثمارات ضرورية في: التدريب، والتعليم، وهيكل التنظيم، وتغيير الثقافة إذا أردنا الوصول إلى نقطة يُعتبر فيها الفشل النظامي غير مقبول، ولكن عندما ننظر إلى مليارات الدولارات، والجنهات، والبيورو، والين، والروبية، واليوان، المهذرة خلال العشرين عاماً الماضية وحدها، يمكننا حساب أي استثمار وفقاً لهذه القنوات كما لو أنه أموال منفقته بشكل مرتب، إذا استطعنا حتى الوصول إلى نقطة حيث ثقافة إدارة لا تلحق ضرراً فعلياً بالمنظمات، فهذه ستكون بداية؛ بل أن أي قيمة مضافة أخرى ستعتبر مكافأة.

لقد قمنا بذلك من خلال التصنيع الخالي من العيوب، لقد قمنا بذلك باستخدام سياسة الصحة والسلامة الحالية من تقبل الأضرار؛ فلماذا إذاً لا نفعل ذلك على نطاق أوسع؟

وماذا عن هذا المفهوم؟ إدارة خالية من الأضرار؟

الإعداد من أجل النجاح

من أجل الوصول إلى هذه النقطة، نحتاج أولاً إلى النظر إلى المكان الذي أتت منه عدم كفاءة الإدارة ولماذا يقع الفشل، وهذا هو إلى حد كبير ما يدور حوله هذا الكتاب، في الصفحات التالية، أقدم سبعة عوامل تؤدي إلى عدم الكفاءة والفشل؛ هم، إذا أردت، الخطايا السبع المميتة للإدارة، وهي متشابهة ولكن غير متطابقة مع القائمة التي أعدها اللاهوتيون الكاثوليك وهم على النحو التالي:

- الغطرسة
- الجهل
- الخوف
- الجشع
- الشهوة
- التفكير الخطي
- عدم وجود غاية

على الرغم من أن الكتاب يناقش الآثار المترتبة على المديرين الفرديين والتنفيذيين، والتركيز الرئيسي على ثقافات الشركات، حيث تضرب هذه الأشياء بجذورها، على سبيل المثال، هناك مديرون متعجرفون وقادة، ولكن حين تحدد بقية المنظمة خطوات للتعامل معهم، فهناك حد لكمية الضرر التي يمكنهم أن يلحقونها، والأشد خطراً بكثير هي ثقافات الغطرسة، حينما تثق الشركات ثقة عمياء في تألقها، هذه الثقافات الخاصة بتفوق الطيش، توقع بالشركات في عدة مصائد، أهمها الثقة المفرطة والرضا والاعتقاد بأنها لا تقهر. هناك أيضاً ما أشير إليه كغطرسة للنوايا الحسنة، التي تحدث عندما تؤمن الشركات بمهمتها بصورة متعصبة للغاية، فإنهم مستعدون للسماح للغاية بتبرير الوسيلة.

الجهل، أو حرفياً «عدم المعرفة»، يبدأ كمسألة شخصية، ولكن عندما يجتمع عدد كبير من الناس الجهلة معاً، فإنهم ينشؤون في الواقع منظمة جاهلة. أريد أن أوضح أنني لا أستخدم كلمة «جاهل» من باب التحقير، فهناك الكثير من الأسباب وراء افتقار الناس والشركات إلى المعرفة، بما في ذلك انعدام الخبرة، نقص فرص التعلم، وقلة الخيال، وإن عدم القدرة على التعلم من الماضي هو شكل خطير للغاية من الجهل، من السائد جداً بين المديرين التنفيذيين الذين يعتقدون أن «الثابت الوحيد هو التغيير» أن الجهل يؤدي إلى ثقافات العمل

غير المدروس، حيث الشركات تفعل الأشياء دون معرفة السبب ودون فهم ما ستكون عليه العواقب مثل الشخص الأعمى على حافة الهاوية الذي لا يدري بالخطر إلا بعد فوات الأوان.

الشركات الخائفة تدرك الخطر ولكن لا تعرف كيفية إدارته، الخوف من عدم اليقين، الخوف من المجهول الخوف من الناس والأشياء خارج حدود تجربتهم الخاصة أو تلك التي تختلف عن أنفسهم جميعاً تخلق نوعاً من الأزرقة الضيقة التي تمنع العمل والتفكير، فالشركات الخائفة لا تعرف كيفية إدارة المخاطر؛ وهي تسعى إلى الخيارات التي يعتقدون أنها سوف تقلل من المخاطر، ولكن ما يكون له تأثير عكسي في بعض الأحيان، ويزيد المخاطر إلى مستويات غير مقبولة، فالشركات الخائفة تسعى سعيًا يائسًا نحو اليقين، وهي لا تعرف أو ترفض معرفة أن اليقين في العمل أمر مستحيل، هذه ثقافات الدقة القلقة، حيث لن يتخذ أي شخص خطوة ما لم يتمكنوا من التظاهر بأنهم يعرفون ماذا سيحدث بعد ذلك.

الشركات الجشعة هي تلك التي تميز النمو والمنافسة عن كل ماعدهما، وبناء على الأرقام، تنمو بمعدلات غير مستدامة، البعض يواصل شراء الفئات، ويستحوذ على المزيد والمزيد من الشركات التابعة حتى انهيار الأنظمة المالية والتشغيلية، لأن البعض يصبح مهووسًا بالحجم، والبعض الآخر بالأرباح، وآخر «بالفوز» وهزيمة المنافس، ثقافات الاستحواذ الصريح تلك تركز للغاية على النمو والفوز لدرجة أنهم ينسون أهدافهم الحقيقية والغرض منها.

الشهوة يمكن أن تعني الشهوة الجنسية، وأكثر من شركة تدمرت بسبب السلوك الجنسي لموظفيها، ولكن في هذا الكتاب تعني شهوة التحكم في الآخرين والتسلط عليهم، وفي ثقافات الهيمنة الأنانية أكثر ما يهم هو أن يُنفذ الآخرون أو امرنا، فتقديرنا لذاتنا على المستوى الشخصي والمؤسسي يعتمد على السطوة التي نستطيع فرضها على الآخرين، فغالبًا شهوة السُّلطة تفرض نفسها على هيئة البيروقراطية، حيث أولئك الذين في قمة الهرم البيروقراطي يجمعون المزيد والمزيد من السُّلطة لأنفسهم، وهذا ببساطة من أجل حيازة السُّلطة.

قد يكون وجود تفكير خطي في هذه القائمة نوعاً من المفاجأة، ولكن الاعتماد المفرط على التفكير الخطي هو فسخ خطير من المحتمل أن يسقط فيه فرق وشركات بأكملها، في ثقافات المنطق الخطي يعتقد الناس أنه طالما يفعلون الأشياء الصحيحة وفقاً للترتيب الصحيح، فسوف يتبع ذلك النجاح بالتأكيد، هذه الثقافات تركز على المدى القصير، لأن النتائج قصيرة الأجل أسهل في المراقبة. إنهم مرتبطون بالمستهدف، بدلاً من الغاية أو المهمة ولا يمكنهم التحرك دون برامج جداول البيانات أو شرائح برنامج الباوربوينت، فهما أداتان لا غنى عنهما خاصتان بالتفكير الخطي في العصر الحديث، تفكيرهم ضيق الأفق، ومحدود، ومقيد، وأكرر مجدداً أنه خطير.

الافتقار إلى الغاية يتجلى في ثقافات الخواء، وفيها تنسى المنظمة غايتها، لم يعد أحد يهتم أكثر من ذلك، ويمر المدبرون بنزوات، والقيادة ضعيفة أو غائبة، وتهوى فرق العمل في أنماط التفكير الجماعي والتكاسل الاجتماعي، لا أحد على استعداد لتحمل المسؤولية، من بين كل آثام الإدارة هذا هو الأثم القاتل، لأنه يفتح باباً سهلاً في عالم الفساد والانهيار الأخلاقي.

خلال الفصول القادمة، سوف نلقي نظرة على مثالين كلاسيكيين عن فشل الإدارة ونرى كيف تؤثر هذه «الخطايا» على الشركات بصورة عملية، سوف ننظر بعد ذلك إلى كل منهما واحداً تلو الآخر، وفي نهاية كل فصل سنناقش ما تكون عليه العلاجات، وغالباً ما تكون العلاجات بسيطة بطبيعة الحال، على الرغم من أن تنفيذها لن يكون دائماً سهلاً، كما يحتوي كل فصل أيضاً على سلسلة من رايات التحذير، التي توضح أعراض الفشل المحتمل الذي نحتاج إلى رصدتها، وإن معظم المؤسسات لديها عرض أو عرضين ولكن عندما تبدأ تكتلات ضخمة من الرايات التحذيرية في الظهور يحتاج المدبرون إلى التوقف والانتباه وبدء التفكير في علاج، ولهذا أرفقت قائمة بخمسين راية تحذيرية في نهاية الكتاب.

تلعب أكاديميات الأعمال دورًا في العلاج أيضًا، وفي الفصل الحادي عشر ألقى نظرة على التغييرات التي يحتاجها هذا العالم أشد الحاجة أيضًا. وأخيرًا، في الفصل الثاني عشر أقدم ملخصًا للدروس الرئيسية وبعض الخطوات التي يجب اتخاذها إذا أردنا أن نتحرك نحو فلسفة الوقاية من الفشل، عوضًا عن الاعتماد فقط على العلاج.

ملاحظة شخصية

حتى لا يكون هناك أي التباس، أود أن أجعل غايتي واضحة، فأنا أدير عملي الخاص لأكثر من عشرين عامًا، وشاركت في دراسة الأعمال والبحث فيها حول العالم نفس المدة تقريبًا، وعلى مدى السنوات العشر الماضية قمت بتدريس ماجستير إدارة الأعمال للطلاب في كلية إدارة الأعمال بالمملكة المتحدة، ومن المؤكد أنني لست المبشر بالإدارة، وأحترم كثيرًا الرجال والنساء الصالحين الذين يعملون جادين كل يوم لخلق القيمة، ولخدمة العملاء وللمساعدة حتى ولو كان بطريقة بسيطة فقط لجعل العالم مكانًا أفضل، وإن نقدي يستهدف القلة، القلة الخطيرة، أي الأشخاص غير الأكفاء الذين يقوضون جهود الآخرين، والمؤسسات المتصلبة، ذات الخلل الوظيفي، والسامة التي تجبر حتى المديرين الجيدين على نزول الطريق إلى الفشل، كم أن الضرر الذي يفعلونه يمرضني!

أؤمن تمامًا في العمل باعتباره قوة للخير في العالم، ولننسى هراء «إيفان بوسكي - Ivan Boesky» حول أن «الجشع أمر جيد» أو وجهة النظر المضللة تمامًا لـ «ميلتون فريدمان - Milton Friedman» التي مفادها أن الواجب الوحيد للشركة هو إرجاع القيمة لمساهميها. عندما يتعلق الأمر بالأعمال والإدارة، أجد أن ملاذي هم الفلاسفة، وليس الاقتصاديون، وأنا أدعو إلى أسلوب في التفكير يعود إلى كونفوشيوس، وأفلاطون، وابن خلدون. «إيشيدا بايجان - Ishida Baigan» و«القديس توما الأكويني - St Thomas Aquinas» يحكيان أن العمل جزء لا يتجزأ من المجتمع، وإن الأعمال التجارية موجودة لأن المجتمع يحتاج إلى أشياء؛

وبالتالي تزدهر الأعمال عندما توفر الأشياء التي يحتاجها المجتمع، وتفشل عندما تتوقف عن توفير ما يريده المجتمع، ولو كان الأمر بيدي، لرسمت هذا الشعار على جدار كل مكتب لكل مدير في العالم.

ألق نظرة على أي عمل اليوم كان ناجحًا على المدى الطويل، وستجد هذا المفهوم في صميم تفكيرهم وقيمهم حقًا، تذكر هذا المبدأ الأساسي، ولن تحيد عن الصواب كثيرًا.

لكن المديرين غير الأكفاء يغفلون عن هذا المبدأ، المديرين غير الكفاء، لمجموعة متنوعة من الأسباب التي يجب أن نتوصل إليها قريبًا يتخذون القرارات التي لا تخدم مصلحة عملائهم أو المجتمع، وفي كثير من الأحيان يعتقدون اعتقادًا ساذجًا أن هذه القرارات هي أفضل مصلحة للمنظمة، أو لأنفسهم، هذه خرافة، بحسب القول الشهير لـ «بيتر دراكر - Peter Drucker» وهو «لا يوجد سوى غرض واحد صالح للعمل ألا وهو تكوين العملاء⁹». لن ينجو أي عمل، على الأقل لفترة طويلة، إذا أهمل عملاءه. لكن المديرين يصرون على تجاهل هذه الحقيقة، وينكبون على برامج التوسع التي لا يستطيعون تحملها، إنهم يقتطعون التكاليف في بعض الأماكن الخاطئة، ويستثمرون في مشاريع غير قابلة للاستثمار، بل إنهم يقامرون على المنتجات الجديدة دون حتى أن يحددوا ما إذا كان السوق يريد لها، ويقومون بعمليات الدمج بين المنظمات غير المناسبة تمامًا، ثم يفشلون. إنهم يسيئون استخدام مواقعهم في السلطة بطرق غالبًا ما تكون غير أخلاقية، وأحيانًا غير قانونية. كل هذه وأشياء أخرى كثيرة هي أعراض عدم الكفاءة الإدارية.

والنتيجة؟ يمكنك القول أن العجز الإداري أقل خطورة من عدم الكفاءة العسكرية، ففي نهاية المطاف، هذه الأخيرة تقتل الناس، فالعمل ليس خطيرًا مثل الحرب، ولكن هل هذا صحيح حقًا؟ فكر، مرة أخرى، في المليارات التي تم تدميرها بسبب أفعال المديرين والشركات غير الكفاء، والتفكير في الأضرار التي لحقت بالاقتصادات الوطنية، والتفكير

في الوظائف المفقودة، واستعادة المنازل، وتقهقر التعليم، والفقر والحرمان اللذين نتجا عن ذلك. ونعم - فكروا في الموتى، الغرقى على التيتانيك، والمحترقين حتى الموت في التسرب النفطي بخليج المكسيك (ديب ووتر هورايزون)، والمخنوقين بالغاز السام في بوبال، ومن ماتوا موتاً بطيئاً من التسمم بالزئبق في ميناماتا، إن عدم الكفاءة الإدارية لا تخل من العواقب، إنها تقتل الشركات بل وتقتل الناس أحياناً أيضاً.

- ¹ Norman Dixon, *On the Psychology of Managerial Incompetence*, London: Jonathan Cape, 1976, p. 17.
- ² A further note on terminology is also in order. I refer variously to managers, leaders and executives; I am in fact referring to the same people in each case because, as I make clear later in the book, managers also lead and leaders should also know how to manage. I also refer to companies, corporations, firms, businesses and organizations. These terms too are used synonymously. This will offend purists, but I made this deliberate choice for two reasons: (1) to encompass as many types of organization large and small as possible, and (2) to avoid wearying repetition of the same term.
- ³ Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, p. 17.
- ⁴ Sun Tzu, *The Art of War*, Oxford: Oxford University Press, 1976, Chapter 8, full reference to follow.
- ⁵ *Treatise on the Court*, reference to Enron.
- ⁶ Satyajit Das, *Traders, Guns and Money: Knowns and Unknowns in the Dazzling World of Derivatives Trading*, London: FT-Prentice Hall, 2006.
- ⁷ Charles Lindblom, 'The Science of Muddling Through', *Public Administration Review* 19 (1959), pp. 79-88.
- ⁸ Ram Charan and Geoffrey Colvin, 'Why CEOs Fail', *Fortune* 21 June 1999, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm
- ⁹ Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York: Heinemann, 1954, p. 37.