

الفصل الخامس

غزال يقف متسمرًا في مكانه أمام ضوء مصابيح السيارة

كيف نولد المزيد من التواضع في المنظمات؟ الاختيار يجب أن يكون واحدًا من مفاتيح هذا، يجب تحديد أنواع «الفيجامية» وإزالتها؛ القياس النفسي يمكن أن يكون قيمًا هنا، والخبرة والحدس حتى أكثر من ذلك، يحتاج القادة أيضًا إلى أن يكونوا قدوة؛ فتواضعهم تحاكيه بقية المنظمة، وأخيرًا، يجب أن يتذكر جميع الموظفين بلطف ماهية الشركة ولماذا هي قائمة، كما توجد آليات يجب أن توضع في مكانها الصحيح - الندوات، أيام تدارس القيم، الاحتفالات، الأحداث الاجتماعية، وأيًا كان - التي سوف تسمح لهم بطرح الأسئلة حول الشركة نفسها وتلقي إجابات صادقة، وقبل كل شيء، الجميع من الأعلى إلى الأسفل يجب أن يتذكروا: إنه ليس أنت من يجعلك ناجحًا، بل ما تفعله، ومدى جودة فعلك له.

عنوان هذا الفصل يأتي من كتاب «كينيتشي أومي - Kenichi Ohmae's» بعنوان «عقل الشخصية الاستراتيجية - The Mind of the strategist» في هذا الكتاب، يلاحظ أومي أن المديرين التنفيذيين الذين يفتقرون إلى خبرة صناعة الإستراتيجية هم غالبًا سيئون للغاية في التعامل مع الأزمات، متى يظهر التهديد، فإنهم يتصرفون مثل الغزال الذي يتسمر مكانه أمام

ضوء المصابيح الأمامية للسيارة في الليل، فهم يرون الخطر قادمًا، لكنهم لا يفهمون طبيعة التهديد ولا يعرفون كيفية الاستجابة. 1 فهم مشلولون بسبب عدم معرفة ما يجب القيام به، ويستمررون بالوقوف في منتصف الطريق إلى أن تدهسهم السيارة ويُقتلوا.

يكره العديد من زملائي الأكاديميين «عقل الشخصية الاستراتيجية» زاعمين أنه ليس صارمًا أو قائمًا على البيانات التجريبية، لكن هذا يشبه إلى حد ما من يكرهون السلاطة لأنها لا تحتوي على اللحوم، لم يكن من المفترض قط أن تكون البيانات تجريبية، فكان الغرض منه هو إمعان التفكير في فن صناعة الاستراتيجي من جهة شخص ما كان هناك وصنعها، وحنة أومي هي أن كثير من التخطيط الاستراتيجي الرسمي المحبوب للغاية لدى الأكاديميون هو مضيعة للوقت (منذ القدم ولا يزال بدرجة أقل حتى اليوم)، وعليه بدلاً من الانغماس في تمارين التخطيط الاستراتيجي طويلة الأجل، يقول أومي أنه على المديرين التنفيذيين أن يفكروا في الاستراتيجية، طوال الوقت، فالإستراتيجية ليست شيئاً يحدث مرة كل عام؛ بل إنها تستمر من حولنا، كما يعتقد أومي أن المديرين التنفيذيين يجب أن يدربوا أنفسهم على التفكير الاستراتيجي، فالملاكمون يتمرنون يوميًا في الجيم قبل العراك، والأوركسترا السيمفونية تقضي ساعات في البروفات قبل أن تقدم الأداء، وعلى النحو نفسه يجب على المديرين التنفيذيين أن يكرسوا أجزاء كبيرة من وقتهم في ممارسة فنون الاستراتيجية، والاستعداد للأمر الحقيقية.

في الواقع، معظم المديرين التنفيذيين لا يفعلون ذلك والتفكير الاستراتيجي ليس كذلك شيء يحتل أجزاء كبيرة من وقتهم، ونتيجة لذلك، فإن الأشخاص المسؤولين عن الإستراتيجية غالبًا لا يعرفون الكثير حول صنع الاستراتيجية، ويعرفون الأقل عن تنفيذها، وللنقطة الأخيرة أهمية خاصة، يمكن لأي شخص التفكير في استراتيجية، ولكن القيام بهذا العمل، كما يذكرنا «لورنس هربنياك - Lawrence Hrbeniak» في «تنفيذ عمل الاستراتيجية - Making Strategy Work» يتطلب المعرفة والبصيرة والمهارة.

هذا يقودنا إلى الخطيئة المميتة الثانية للإدارة، وهي الجهل، كلمة «الجهل» في كثير من الأحيان لها دلالة مهينة، ولكن هذا إساءة استخدام للكلمة، فالجهل ببساطة كما يقول قاموس اللغة الإنجليزية أكسفورد هو: «نقص المعرفة»، والتي تنطوي على نقص المهارة في سياق الأعمال التجارية وقد يكون بعض الناس جاهلين دون أي خطأ من جانبهم، وقد يفتقرون إلى التدريب الأساسي أو الخبرة التي تمنحهم رؤى، لا ينبغي إلقاء اللوم عليهم لهذا السبب.

ومع ذلك، إن ترقية الناس الذين يفتقرون إلى المعرفة لتقلد مواقع السلطة، يمنحهم السيطرة على أصول وأشخاص ليس لديهم فكرة عن كيفية إدارتهم، كما أن طلب منهم اتخاذ القرارات التي هم غير مستعدين لها من الخطأ، والناس الذين يجازوننا عن علم بتلك الترقيات يستحقون إدانتنا.

كما هو الحال مع الغطرسة، هناك عدة أنواع من الجهل، نقص الخبرة سبب شائع للجهل، كلما عملنا أكثر، كلما تعلمنا، لكن بعض المديرين ينالون ترقيات سامية للغاية، وبسرعة كبيرة، بسرعة أكبر من الوقت اللازم لاكتساب المعرفة التي يحتاجونها، وعليه إذا ترقى كثير من المديرين بهذه الطريقة، يمكن أن تتعرض الخبرة في الشركة لتتأثر قاتلة.

مع الافتقار إلى المعرفة، يصبح بعض المديرين محاصرين في المصابيح الأمامية، بينما يذهب البعض الآخر في اتجاه آخر ويصبحون شديدي الثقة بأنفسهم، وواثقين في قدرتهم على تحمل المسؤولية، أي إنهم غير مدركين أن هناك فجوات مهمة في معرفتهم والتي من المحتمل أن تسبب لهم الفشل، مهما كانوا أذكى أو أصحاب نية حسنة، في بعض الأحيان يحالفهم الحظ والنجاح، ولكن في كثير من الأحيان، لا يحدث ذلك.

شكل آخر شائع من الجهل هو ضيق الأفق، الانغلاق المتعمد عن المعرفة، الناس ذوي العقلية الضيقة يتبنون غمائم عقلية تجعلهم غير قادرين على رؤية أو فهم العالم من حولهم؛ أي أنه، إذا أردت القول، شكل آخر من أشكال العمى المتعمد.

شكل خاص من الجهل هو جهل الماضي، والذي يمكن أن يتضمن شكلين، أولاً، نقص بسيط في المعرفة بشأن أي شيء من قبل الوقت الحاضر، والذي يمكن أن يؤدي بالشركات إلى فخ الاعتماد على المسار، معرفة الماضي أمر ضروري إذا كان الاعتماد على المسار غير نافع، وثانياً، هناك إنكار لأهمية الماضي، حيث يرفض المديرون والشركات تعلم الدروس من الماضي واقفين على أرض من المفترض أنها ليست ذي صفة.

ثم أخيراً هناك الجهل بالجهل، وهو معروف أيضاً بالغباء البحت، الشائع بدرجة أكبر مما ينبغي أن يكون عليها (جدول 5-1).

جدول 5-1: أنماط الجهل

النوع	التوضيح
جهل نقص الخبرة	ليس لدينا فكرة ماذا نفعل بعد ذلك.
جهل الثقة المفرطة	لا تقلق، يمكننا معالجة أي شيء يحملونه علينا.
جهل ضيق الأفق	نحن لا نعرف ماهية هذا الوضع، وعليه نرفض التعامل معه.
الجهل بالماضي	(1) لسنا متأكدين لماذا نفعل ما نفعله، ولكن لا يمكننا التفكير في فعل أي شيء آخر، (2) الماضي ليس له علاقة، وكل ما يهمنا هو المستقبل.
الجهل بالجهل	عمممم؟

الجهل، مثله مثل الغطرسة، يبدأ بالأفراد ولكن يمكن بسرعة أن يصبح ثقافة تصيب منظمة بأكملها، الشركات الجاهلة تفتقر إلى أنواع حرجة من المعرفة، ويمكنها القيام ببعض الأشياء بصورة جيدة، لكن هناك أشياء أخرى خارج نطاق كفاءتها، في مقاله الشهير في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو - Harvard Business Review» تحت عنوان «قصر نظر التسويق - Marketing Myopia»، استخدم «ثيودور ليفيت - Theodore Levitt» أيضاً استعارة العمى.³

فالشركات التي أخفقت في رؤية ما يجري حولها، ولأنها لا تستطيع الرؤية لا تفهم، ولهذا عوضاً عن المضي قدماً بخطوات مدروسة نحو هدف محدد بعناية، كما يجب المخططون الإستراتيجيون في الاعتقاد بأنهم يفعلون ذلك، فإن معظم الشركات تنفق بالفعل معظم وقتها تتلمس طريقها في الظلام.

يؤدي الجهل إلى قرارات سيئة، وقرارات سيئة تقتل الشركات:

في بعض الأحيان بسرعة، وأحياناً ببطء شديد وبصورة مؤلمة، إنه لأمر نادر الحدوث، في حالات فشل العمل، أن نجد أن قرار واحد هو المسؤول عن الحادث، ولكن الأكثر شيوعاً هو سلسلة من القرارات، وسلسلة من الأخطاء، وهذا يجعل الشركة تجتو على ركبتيها، في كثير من الأحيان أيضاً، نجد أنه كان يمكن تجنب أي قرار من تلك القرارات السيئة وإيقاف سلسلة من الأحداث المترتبة عليه، إذا كانت الشركة والمديرون التنفيذيون يعرفون ماذا كانوا يفعلون، المشكلة لا تكمن في الأخطاء نفسها. إنها تكمن في الثقافة التي تسمح لها بالحدوث، بل وتشجعها.

البجعات السوداء والمنعطفات

في كتابه «البجعة السوداء - Black Swan»، ألقى «نسيم نيكولاس طالب - Nassim Nicholas Taleb» عن غير قصد طوق النجاة للمديرين الجهلاء والقادة، وأطروحة طالب في أن العالم مليء بعدم اليقين، وأن «البجعات السوداء»، أو «الأحداث غير المحتملة للغاية» يمكن أن تظهر في أي وقت للحيد بالاستراتيجية عن مسارها، فأحداث البجعة السوداء تجري خارج تجربتنا السابقة؛ ولا يمكننا تخيل احتمالية حدوثها، وبالتالي ليس لدينا طريقة للتنبؤ بها، كما جادل «طالب» بأنه يجب علينا بذل جهد أقل في محاولة التنبؤ بالمستقبل، وبدلاً من ذلك علينا احتضان عدم اليقين وأن نكون جاهزين للأمور غير المتوقعة.

كانت نية الكتاب هي جعل الناس يفكرون ويستعدون لما هو غير متوقع، ولكن للأسف قانون العواقب غير المقصودة قد ظل برأسه والعكس قد حدث، أسمع الآن، وهذا تقريباً كمسألة روتينية، بأن المديرين يشيرون إلى أي أزمة تقريباً، لا سيما الأزمة التي فشلوا في التصرف حيالها في الوقت المناسب، باعتبارها «حدث بجعة سوداء»، فيقولون «لقد كان أحد أحداث البجعة السوداء» ويضيفون «بالطبع نحن أيضاً لا يمكن أن نفعل شيئاً حيال ذلك.» ويواصلون «إن فقدان هذا العميل خرج بالكامل عن دائرة الأسباب، إنه حقاً حدث بجعة سوداء حقيقي.» وغالباً ما يكون هذا مصحوباً بهز لا مبالٍ للكفتين، من السيئ للغاية أن ذلك قد حدث، ولكن ها نحن ذا، إنه حدث البجعة السوداء...ماذا يمكن أن نفعل؟

الأشخاص الذين يصفون حالات الفشل البسيطة نسبياً بأنها أحداث البجعة السوداء.

إنها عملية نسخ فكرية ضخمة تعتمد على العديد من المغالطات، فأولاً، لمجرد أنني فشلت في توقع حدوث شيء ما لا يعني أنه لا يمكن لأحد توقع ذلك، فوجود شخص أكثر ذكاءً، أكثر خبرة وأفضل تعليماً في مكاني كان له أن يتوقع، وثانياً، إن مجرد عدم تمكني من التنبؤ بالحدث لا يعفيني من مسؤولية التعامل معه، وأخيراً، حتى مع الأحداث الأصيلية للبجعة السوداء، في حين أنه قد يكون من المستحيل التنبؤ بها سيحدث بالضبط، إلا أن هناك دائماً علامات تحذيرية تظهر لنا أن شيئاً ما على وشك الحدوث، إذا استطعنا قراءة علامات التحذير، فسيمكننا على الأقل الاستعداد للأثر، مما يتيح لنا فرصة أفضل من التغلب على الصدمة.

في كتاب «لا يبقى على قيد الحياة إلا المراتبون - Only the Paranoid Survive»، يتحدث أندرو غروف - Andrew Grove» أيضاً عن تأثير تلك الأحداث الكبيرة غير المتوقعة، ويصفها بنقاط «التحول الاستراتيجي» التي يمكن أن تحدث، يقول غروف أن الشركات المرنة القابلة للتكيف هي كذلك أكثر قدرة على مواجهة هذه التحديات، في حين أن تلك غير المرنة وبطيئة التغيير يُرجح أنها ستشهر إفلاسها، أحد شروط المرونة الضرورية هي المعرفة، وأود أن أقول أنه في المقابل من ذلك، غالباً ما تكون عدم المرونة نتيجة مباشرة للجهل، نحن لا نستطيع أن نكون مرنين لأننا لا نعرف كيف نفعل ذلك، وليس لدينا أي خبرة للقيام بذلك.

عدم معرفة ما يجب القيام به في الأزمة هو جزء من جهل نقص الخبرة، أما الجزء الآخر هو ميل المديرين عديمي الخبرة والقادة للانطلاق بعمى في الاتجاه الخطأ والقيام بالأشياء الخطأ. في بعض الأحيان، وفي كثير من الأحيان، حدث أسوأ من ذلك، إذ انطلقت الشركات بعمى في الاتجاه الخاطئ وفعلت الأشياء الصحيحة، وهذا ما يشير إليه سيدني فينكلشتاين تحت مسمى «الضلال الاستراتيجي - Strategic Misintent» وإن البعض يزعم أن هذا أفضل من عدم فعل شيء على الإطلاق، ولكنني أختلف معهم، فالاستراتيجية السيئة، التي نُفذت ببراعة، لا تزال استراتيجية سيئة.

واحدة من الحالات الكلاسيكية لاستراتيجية سيئة جرى تنفيذها ببراعة هو «لونغ تيرم كابيتال مانجمنت - Long Term Capital Management- LTCM»: شركة إدارة صندوق التحوط سيئ السمعة الذي تأسس عام 1994، واستندت استراتيجيتها على نموذج رياضي معقد أظهر كيف يمكن لصندوق التحوط أن يجني الأموال افتراضياً من تداول السندات الحكومية، واقتناعاً منها بأن النموذج سيعمل، وظفت الشركة مليارات في السندات، وفي البداية استثمرت في صفقات منخفضة المخاطر إلى حد ما ولكن مع مرور الوقت وتجهيف المعروض من السندات منخفضة المخاطر، بدأ الصندوق عمل استثمارات عالية المخاطر كذلك، كانت هناك مشكلة واحدة فقط، وهي أن النموذج معيب، فكان يعمل بشكل جيد عندما كانت الأسواق مستقرة، ولكن عندما اندلعت الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، فإن النموذج بدأت يتحطم من الأساس، وبالتالي وصلت خسائر الشركة إلى أكثر من 4 مليار دولار، وبعد خطة إنقاذ حكومية ضخمة انقضى أمر الصندوق في عام 2000.⁶

ما الخطأ الذي حدث؟ اعتمدت الشركة على نموذجها ونظريتها في كيف ينبغي أن تعمل الأسواق، وفقدوا الاتصال بواقع كيف تعمل الأسواق حقاً، وما يجعل هذا أكثر إثارة للدهشة هو أن الشركة كان لديها كتلة مركزة من المديرين التنفيذيين مع العديد من سنوات الخبرة وأيضاً تحمل على متن مجلس إدارتها اثنين من الاقتصاديين الذين حصلوا على جائزة نوبل، لكن هذا النموذج أدى بهم إلى منطقة جديدة، ولا أحد يعرف كيف سيعمل لأن لم يجربه أحد من قبل.

في مكان ما على طول المسار، ينبغي أن يكون هناك شخص ما يقول: فليتوقف الجميع: ماذا سيحدث إذا لم يعمل النموذج؟ لكن لا يبدو أن هذا قد حدث.

شركة الطيران الوطنية السويسرية، سويساير - Swissair، هي مثال محتمل أن يكون جيداً للاستراتيجية التي فشلت من خلال التنفيذ الضعيف، في التسعينيات، مجموعة سويساير وضعت استراتيجية توسع طموح مع نية لتعزيز موقعها في شركات الطيران الأوروبية المنافسة بشكل متزايد في السوق، وقد تم دمج العديد من شركات الطيران الأخرى، لكن سويساير رفضت الاندماج لصالح استراتيجية النمو التي من شأنها أن تساعد على مواكبتها للمنافسين، وبدلاً من الشروع في عمليات الاستحواذ الكاملة، اختارت سويساير بدلاً من ذلك أن تأخذ حصص الأقلية في شركات الطيران الأخرى، بما في ذلك حصة كبيرة من شركة الخطوط الجوية البلجيكية المتعثرة سايبنا - Sabena، وهكذا استثمرت الشركة مبالغاً كبيرة، استثماراً ضخماً وغير مستدام في شركات أخرى، ولكن دون السيطرة على تلك الشركات، في كثير من الحالات يكون لدى شركات الطيران الأخرى مشاكل خطيرة خاصة بهم، والتي، بفضل أقليتها، لم تتمكن سويساير من التأثير عليها، وقد حدث ما لا مفر منه، إذ تصاعدت الخسائر، ولجأت سويساير إلى التصفية في عام 2001.

كانت استراتيجية النمو معقدة، ولكن كان ينبغي أن تكون ممكنة ولكي تكون نافعة كان يجب عمل الاستثمارات المناسبة في شركات مناسبة (وليس سايبنا على سبيل المثالي)، لعبت قلة المعرفة دوراً حاسماً في الفشل، وبفحص الكارثة بعد ذلك، استنتج «ستيوارت هاميلتون - Stewart Hamilton» و«أليشيا ميكلثويت - Alicia Micklethwayt» أن مجلس إدارة الخطوط الجوية السويسرية كان غير جدير بالقيام بالمهمة⁷، «لقد غمرنا ما يسمى بالتحليل»، اشتكى أحد المديرين أنه ساء «تحليلاً» لأنه لم يفهمه، وكما يشير هاميلتون وميكلثويت إلى مجلس الإدارة أنه «متميز ولكن غير فعال»، وأنه «لا أحد من المديرين كان عنده أي تجربة في مجال الطيران لتحدث عنه.»⁸ مثلها مثل ليمان براذرز حاولت سويساير تنفيذ استراتيجية تتجاوز كفاءة مديرها.

أعداد كبيرة من الناس في المناصب العليا ليس لديهم سابق تجربة في هذا الدور.

أحد الأشياء الغريبة حول جهل الخبرة هو أن قلة من المديرين مستعدين للاعتراف بوجودها، أو على الأقل بشكل علني.

يبدو أن هناك نوعاً من الأخوة الزائفة الماسونية الغربية، خاصة في بعض القطاعات، مما يؤدي بالمديرين إلى محاولة التستر على مديرين آخرين، حتى وإن كانوا يعملون في شركات منافسة، قبل بضع سنوات عملت على كتاب افتتح فيه المؤلفون المشاركون معي قصة بعض الأمثلة البارزة لفشل الأعمال الحديثة: سوستيه جنرال - Société Générale، وليان براذرز، وبي بي، عندما عرض أحد المؤلفين المشاركين المسودة على زملائه، رد عليه بتجهم، لا يمكن اعتبارها فشل أعمال! فالأمر كان بمثابة صاعقة من السماء، أمر لا يمكن أن تتوقعه أي شركة! كانت هذه أحداث البجعة السوداء! فكيف يمكننا إلقاء اللوم على المديرين لفشلهم في توقع ما لا يمكن توقعه؟

لقد واجهت شيئاً مماثلاً في عام 2014 عندما كتبت مقالة قصيرة عن المحادثة حول الخطوط الجوية الماليزية في أعقاب كارثة الطائرة طراز MH370، عندما تم اختطاف طائرة على ما يبدو، انحرفت عن المسار ولم تُر مرة أخرى، وانتقدوا خطوط الطيران لإهمالها البين لأقارب الركاب، بعثوا برسائل تعزية للمفجوعين في وقت متأخر، وفي بعض الحالات أرسلوا تعزيتهم عن طريق رسالة نصية وهبط سعر سهمها، أما أنا اقترحت أن فهداً أفضل لإدارة الكوارث كان من الممكن أن يساعد في تعزيز سمعة الشركة ووضعها المالي، ثم من بعد النشر تلقيت قدرًا كبيراً من ردود الفعل، والغالبية العظمى منها معادية، فكيف تجرؤ على انتقاد الخطوط الجوية الماليزية؟ فقد كان الوضع غير مسبوق، لم يحدث مثل هذا من قبل! كيف يجب أن تعرف شركة الطيران ماذا تفعل؟ إنه حدث بجعة السوداء!

في الواقع، إن معظم هذه الأحداث «غير المتوقعة» المزعومة يمكن توقعها تمامًا لأي شخص ينزعج من أن ينظر: «نيك ليسون - Nick Leeson» المتاجر المحتال في بنك بارينغز - Barings كان قادرًا على الاستمرار في صفقاته الاحتمالية لأن المديرين الذين كان يرفع لهم التقارير فشلوا في ممارسة الإشراف اللازم عليه، وكذا فكرة أن انفجار منصة «ديب ووتر هورايزون» واندلاع النار وانسكاب النفط كانت «غير متوقعة» هي عبارة عن هراء؛ هذه هي بالضبط أنواع الأحداث التي يجب على المديرين المشاركين في الحفر في المياه العميقة أن يتنبؤوا بها، فلأجل هذا يتقاضون رواتبهم، وكما رأينا في الفصل الثالث، إن المشاكل في ليمان براذرز كانت واضحة تمامًا فالمديرون والمسؤولون القائمون رفعوا رؤوسهم من الرمال ونظروا حولهم، كان حقًا قد حان الوقت لتوقف المديرين عن الدفاع عن زملائهم غير القادرين على أداء واجباتهم وبدؤوا في الإقرار بأن الجهل هو قاتل الشركات... والناس.

أرض لا تطؤها الملائكة

الثقة المفرطة، كما لاحظنا، غالبًا ما تنبع من نقص الخبرة، فالخبرة تميل إلى جلب الحكمة، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تجلب الغطرسة - انظر المناقشة حول غطرسة النجاح الماضي في الفصل السابق - إذا استغللنا بشكل صحيح يمكن أن تساعدنا على تكوين صورة أكثر واقعية للعالم.

بالنسبة لرواد الأعمال، إن جهل الثقة المفرطة يكاد يكون خطر مهنيًا، فمن الممتع مشاهدة المتسابقين على التلفزيون مثل برنامج دراجونز دِن Dragon's Den؛ أعرف أنه ليس بالضبط عينة علمية، لكنه مقطع عرضي مفيد على كل حال، ومعه نرى كم أن العديد من الأشخاص يأتون أمام اللجنة مع توقعات ضخمة جدًا لأعمالهم وآفاقها.

رواد الأعمال الأكثر واقعية هم أقرب دائمًا لأن يكونوا ذوي خبرة سابقة في الأعمال - خبرة النجاح.

في ثقافة الغاية، تحدث «كريستوف لويننبرجر - Cristoph Lueningburger» حول تأثير «دانيغ كروجر - Dunning-Kruger» والذي يؤدي بالناس إلى المبالغة في تقدير قدراتهم «إنه تحيز إدراكي لعدم معرفة ما لا يعرفه أحد.» وأضاف «والافتراض خطأ بأن المرء يعرف ما يكفي.»⁹ يمكن أن يؤدي وجود عدد كاف من الأشخاص الذين يعانون من الثقة المفرطة إلى ثقافة كاملة من الثقة المفرطة بأن تعتقد الشركة قدرتها على الابتكار أو النمو أو التأثير على السوق ليكون أكبر بكثير مما هو عليه في الواقع.

الثقة المفرطة تقود الشركات للوصول إلى النجوم، فقط لتكتشف بعد فوات الأوان أن أسلحتها ليست مؤهلة بما فيه الكفاية، فكرة «استراتيجية المحيط الأزرق - Blue Ocean Strategy» مغرية للغاية؛ إن العنوان الفرعي لكيم - Kim وموبورن - Mauborgne لكتاب يحمل هذا الاسم هو «كيفية إنشاء مساحة السوق غير المتنازع عليها وجعل المنافسة غير ذات صلة.» ومن الذي لا يريد ذلك؟¹⁰ الرغبة في المضي قدماً، والخروج في المقدمة، والتربع على القمة أمر رائع لدرجة أن الشركات بدأت الاستثمار في المجالات التي يكون لديها فيها كفاءة ضئيلة أو معدومة على أمل أنهم إذا ألقوا ما يكفي من المال على مشكلة ما فإن شيئاً ما سيحدث، ولكن، كما أشار «باتريك بارويز - Patrick Barwise» و«شون ميهان - Seán Meehan» في كثير من الأحيان كل ما يحدث هو أن تخسر الكثير من المال، إن معظم محاولات اختراق الابتكار غالباً ما تبوء بالفشل.¹¹

وهذا لا يعني أنك يجب ألا تحاول الابتكار، بعيداً عن ذلك يرى بارويز وميهان أن الابتكار ضروري للنمو، لكن الابتكار يحتاج إلى أن يكون واقعياً ويرتكز على ما يمكن للشركة أن تفعله. «بولارويد - Polaroid» كانت شركة مبتكرة رائعة صنعت العشرات من المنتجات الجديدة والعديد من التقنيات المتقدمة، ولكن بولارويد كانت شركة فريدة من نوعها مع نموذج الثقافة والأعمال الذي دعم بحث السباوات الزرقاء، وإن معظم الشركات ليس لديها مثل هذا النموذج، ولكن البعض يتصرف كما لو كان لديهم.

من الإنصاف أن أقول أن مختبرات وانغ كانت منظمة غنية بالمعرفة نشأت من البحوث التي أجريت في جامعة هارفارد من قبل عالم لامع «آن وانغ-An Wang» فعندما أسس شركته، أعلن وانغ أن هدفه هو أن يكون كبيراً مثل أي بي إم-IBM، وحمل في جيبه مخططاً يبين كيف سيتحقق هذا الهدف في يوم من الأيام، في الواقع، كان لديه فقط جزءاً ضئيلاً من الموارد المتاحة لأي بي إم، ويعزى ذلك جزئياً إلى أن أي بي إم تحقق مبيعات سنوية بأكثر من خمسة عشر ضعف مبيعات وانغ، يمكننا أن نحیی أن وانغ على طموحه، لكنه لم يكن واقعياً، فطموحاً واحداً أكثر تركيزاً على هدف يمكن تحقيقه ربما كان ساعد المختبرات وانغ من أجل البقاء، بدلاً من ذلك، مهوساً بالنمو، كان غير قادر على تمويل التوسع بالوتيرة المطلوبة وبفقدانها التقدم التكنولوجي، تراجعت الشركة، وأفلست معامل وانغ في عام 1992.

خطط وتوقعات غير واقعية.

الثقة المفرطة تأتي أيضاً من الغطرسة والانفصال عن حقيقة أن هذه الأخيرة تجلبها، شرعت شركة ماركوني - Marconi في استراتيجية توسع طموحة في أواخر التسعينيات واثقاً من أن سمعتها العظيمة ستجعلها قريباً لابعاً رئيسياً في قطاع التكنولوجيا، لكن التنفيذيين بهاركوني فشلوا في قراءة السوق، وكانت مجموعة أهداف غير واقعية للنمو، وعندما سقط القناع من السوق خلال انفجار فقاعة الدوت كوم، تحطمت ماركوني للغاية، وبحلول عام 2003 كان سعر سهمها قد تراجع إلى لا شيء تقريباً، وكانت بقايا الشركة تباع في نهاية المطاف.

كما يقول المثل القديم «يندفع الحمقى إلى حيث لا تدعس الملائكة.» لكن الثقة المفرطة ليست حماقة بالضرورة (على الرغم من أنها قد تبدو كذلك في وقتها) تولد الثقة المفرطة من عدم المعرفة، من أن يصبح الشخص غير مدرك لحدوده الخاصة ومدى صعوبة تنفيذ استراتيجية معينة، تذكر، مرة أخرى، أن معظم حالات الفشل تكمن في فشل التنفيذ، إن المبالغة في تقدير الفرد لقدراته وما يمكن أن يتحقق في إطار زمني معين هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل التنفيذ.

فقر الخيال

عالم الإدارة يتضمن بعض الأشرار، ضيقون الأفق والسطحيون، وعندما يتجمعون معاً يخلقون ثقافة سيئة ضيقة الأفق وضحلة للشركة، أشرت في الفصل الأخير إلى غطرسة ازدراء الآخرين والمعاملة الموجهة للنساء والأقليات في بعض أماكن العمل، إن الأمر واضح، ومع ذلك، إن قدرًا كبيرًا من هذا الازدراء متجذر في جهل ضيق الأفق، دعونا نلقي نظرة على معاملة النساء كمثال.

الجهل الذكوري بالمرأة ليس موضوعًا جديدًا للمناقشة، ولكن حجمه لا يزال يأخذ الأنفاس، انظر إلى تاريخ المرأة في الرياضة، في البداية قرروا أن النساء يجب ألا يمارسن الرياضة على الإطلاق، لأنها كانت حساسة للغاية وهشة (وجهة نظر لا تزال معلقة في الملاكمة حتى قبل بضع سنوات). ثم بدأت النساء في ممارسة الرياضة على أي حال، ونجون، ثم قيل بعد ذلك أن المرأة يجب أن تتخلى عن المنافسة الرياضية بمجرد الزواج، لأنها تحتاج إلى التركيز على الدور الرئيسي في حياتها باعتبارها ربة منزل، لكن المرأة المتزوجة بدأت لعب الرياضة والمجتمع لم ينهار، ثم كان من المحتم عليهن التقاعد من الرياضة التنافسية بعد إنجاب الأطفال، كما أن ضغوط الولادة من شأنها أن تجعلهن غير قادرين جسديًا على المنافسة، ومع ذلك، بعض النساء ممن لديهن أطفال مارسن الرياضة مرة أخرى، وخمن ماذا؟ كن بارعات كما حالهن من قبل.

مقابل كل نشاط قد ترغب النساء في القيام به، من ركوب عربات السكك الحديدية إلى التصويت في الانتخابات لإدارة المنظمات الكبيرة والمعقدة، كان هناك مجموعة من الآراء (مدعومة «بأدلة علمية» في بعض الأحيان) تفيد بأن النساء يجب ألا / ولا يمكن / ويجب ألا تفعلن هذه الأشياء، نادرًا ما كان يوجد رجل، مثل الرئيس الفيتنامي «هوشي مين - Ho Chi Minh»، على استعداد لإعلان أن «النساء نصف الإنسانية» وأعلن في مرسوم بأنهن يتساوين تمامًا مع الرجال، ومن الشائع حتى الآن وجود أشخاص مثل «سيب بلاتر - Sepp Blatter»

رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم-الفيفا، الذي اقترح أن كرة القدم النسائية ستصبح أكثر شعبية إذا ارتدت اللعابات سراويل ضيقة أكثر.

الصور النمطية للمرأة في الأعمال التجارية قوية مثل ما هي عليه في غيرها من الأماكن، حتى أن الجهود المبذولة لدعم النساء في الأعمال تتعرض أحياناً لتشويش التحيز الجنسي. لديّ على مكتبي كتاب ممتاز بخلاف ذلك «ما وراء نادي الفتيان - Beyond the Boy's Club» الذي يقدم المشورة للنساء حول كيفية بناء حياتها المهنية في عالم الإدارة الخاص بالرجال.¹² لكن كتابه الغلاف والزخارف بلون وردي جميل وبناتي، ربما لأن هذا هو اللون الذي من المفترض أن تحبه النساء، أنا على استعداد للمراهنة على أن أيّاً كان من وافق على هذا الغلاف كان رجلاً.

غالبًا ما يتعرضن النساء للتوبيخ في الإدارة إذا فعلن، وإذا لم يفعلن، وكلما زاد صعودهم على سلم الشركات يحدث ما هو أسوأ، فهي تعتبر «أنثوية» للغاية و«ناعمة» جدًا للتعامل مع إعصار حياة الإدارة؛ ولكن إذا أثبتن أنفسهن بالصمود أمام زملائهن الذكور، فهن مغرورات لأنهن لا يتمتعن بالأنوثة الكافية، كارلي فيورينو - Carly Fiorino، خلال عملها كرئيس تنفيذي لشركة هيليت باكارد - Hewlett-Packard، وصفها زملاؤها الذكور على أنها جادة وتنافسية وخيالية وحادة الطباع في بعض الأحيان، هذه هي الصفات التي يُنظر إليها في المديرين الذكور على أنها فضائل، يبدو أنه كان من المتوقع أن تدير فيرينو شركة عالمية وهي تصنع الكعك في نفس الوقت، فقط لإثبات كيف أنها أنثوية.

تذكرنا «ليندا غراتون - Lynda Gattton» كيف يوصفن المديرات من الإناث بصور نمطية من خلال ظروفهن الأسرية باعتبارهن أمهات أو «زوجات» كما لو أن تلك هي هويتهم الأساسية.¹³ حتى أن «الجارديان» الصحيفة البريطانية اليسارية وصفت مؤخرًا رئيسةً جديدةً بأنها «أم لثلاثة أولاد». إذا كان هناك بطولة دوري لجهل ضيق الأفق، فينبغي أن يحصلوا على نوع من الجوائز.

ما يدور في عقول الرجال - وبعض النساء - الذين يأخذون هذا الموقف من الصعب شرحه، ربما، ليس كثيراً، كان شيء على حق بشكل لا يقبل الجدل: المرأة هي نصف البشرية، ورفض الاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم وخبراتهم ربما يكون محاولة من المديرين التنفيذيين للإدارة بذراع واحدة مقطوعة، كما ينطبق الشيء نفسه على الأقليات العرقية، وذوي المنظور الجنساني والمعوقين، كل يمثل مجموعة من المواهب المحتملة التي لا يمكن ولا يجب غض النظر عنها.

مخاطر مجالس التوظيف والفرق التنفيذية والإدارية الذين يشبهوننا معروفة، هناك فرصة أن يفكروا مثلنا، وبالتالي لن يكون هناك تحدي ولا شيء يمنعنا من الغرق في شرنقة الرضا عن النفس، تُظهر دراسات الثقافة التنظيمية العالمية أن الشركات تقريباً مع وجود مزيج متنوع من الناس في القوى العاملة يصبح لديها أداء أفضل وأكثر ابتكاراً من تلك التي يديرها حصراً الرجال البيض مغايرو الجنس، هذه ليست مجرد مشكلة غربية؛ قادة الأعمال المستنيرين في الهند بدؤوا في تعلم قيمة توظيف المزيد من النساء والغرباء على مجالسها، وحتى تلك الحفريات من بهاء الأمس، والمجالس اليابانية تبدأ ببطء في فتح أبوابها، لكن بالنسبة للجزء الأكبر، لا تزال الديناميات تحكم.

التعصب أو التحيز ضد «الأشخاص الذين لا يحبوننا»؛ التحيز الجنسي المعتاد والعنصرية أو كليهما.

السبب في أنني تحدثت عن هذه المسألة مطولاً هو أن هذا يُشير إلى ضيق الأفق بطرق أخرى، الناس الذين يرفضون النظر في فكرة وجود المرأة في مجالس الإدارة أو في المناصب المالية العليا على سبيل المثال، من المرجح أنهم يتحدثون أي شيء جديد بوجه إليهم على حد سواء، هؤلاء الناس ليسوا مرنين في تفكيرهم، ولا يمكنهم أن يفهموا أي رأي بخلاف وجهة نظرهم، ولهذا أذكر مرة أخرى مثال تشيب ويلسون من لولوليمون، المذكور في الفصل الأخير، الذي استجاب تجاه الأزمة التي طالت منتجاته بالتقليل من قيمة عملائه، كم كانت كلماته مسيئة، لكنها أظهرت أيضاً رفضاً للانخراط مع مشكلة العمل. رئيس الفيفا المتحيز جنسياً ضد النساء

سيب بلاتر معروف أيضًا برفضه الانخراط في ابتكارات مثل تقنية خط المرمى، مما يجعل كرة القدم هي الرياضة العالمية الكبرى الوحيدة التي لا تقدم تكنولوجيا مساعدة للحكام.

التفكير ضيق الأفق هو شكل من أشكال الجهل لأنه متعمد وهو يستبعد ليس فقط بعض أنواع الناس ولكن أيضًا بعض أنواع المعرفة، ضيق التفكير يرفض رؤية أنه قد يكون هناك أكثر من حل لمشكلة ما أو لإنجاح الإستراتيجية، قد يكون هناك بعض الأفكار التي عقدت سابقًا ربما يجب الطعن فيها والتخلي عنها، فأصحاب العقول الضيقة يتمسكون بنفس الروتين القديم، مفضلين دفع باخرة عابرة للمحيطات باتجاه جبل ثلج بدلًا من تغيير المسار، لقد ملأ فورده شركته برجال لا يقولون إلا كلمة «نعم»، ودمر أعمالاً قوية، كما فشل ليمان براذرز في إدراك الحقيقة المحيطة به، وسقط.

الاعتماد على المسار

يتجلى جهل الماضي في شكلين رئيسيين، الأول هو نقص بسيط في معرفة ما ذهب من قبل، ومن أين أتت الشركة وما القرار الرئيسي الذي كون شكل الشركة اليوم، دون هذه المعرفة، هناك خطر مريع بأن تسقط الشركة في ما يسميه الاقتصاديون: التبعية للمسار، وهو نوع من أنواع الأقفال الفكرية التي تؤثر على العديد من الشركات إلى حد ما، وهي شائعة بشكل خاص بين الشركات الكبيرة الناجحة للغاية.

الفرضية الأساسية لتبعية المسار، أو الاعتماد على المسار، هي أن أي قرار نتخذه، سواء كنا نعرف ذلك أم لا، مقيد بالقرارات التي اتخذناها نحن أو غيرنا، فلنفترض أننا في مجال صناعة السيارات، وقد اكتشفنا طفرة في السوق، على سبيل المثال، في السيارات ذات المحركات الهجين، فستخذ قرارًا باستثمار مبلغ كبير في تطوير أعمالنا في السيارات الهجينة وتسويقها، وهذا يلزمنا باستراتيجية تسير في هذا الاتجاه، وأي قرار مستقبلي نأخذة حول استراتيجية الشركة يجب أن يأخذ في الاعتبار عواقب القرار السابق، بالطبع يمكننا محاولة تغيير أو عكس هذا

القرار في وقت لاحق، ولكن هذا القرار سيكون له عواقب خاصة به، وسوف يقيد أيضاً التفكير الذي سيأتي لاحقاً.

الاعتماد على المسار يخلق نوعاً من تأثير كرة الثلج، فتتخذ المزيد من القرارات لتوجيه الشركة في اتجاه معين، مما يجعل تغيير الاتجاه يصبح أصعب، معظم المنظمات ما أن تبدأ في مسار معين، ستختار متابعته حتى نهايته بدلاً من التحول بعيداً نحو اتجاه جديد لأن هذا هو الخيار الأسهل، فالشركات أصبحت تعتمد على القرارات التي اتخذت حول الاستراتيجية حتى من قبل سنوات أو عقود من الزمن، وربما تعتمد بشكل خاص على القرارات المبكرة حول القيم والأهداف.

ومن الأمثلة الشهيرة مجال السكك الحديدية الأمريكية، كما يصف ليفيت في «قصر نظر التسويق» أنه تم تأسيس شركات السكك الحديدية وقيادتها بأيادي المهندسين ورجال السكك الحديدية، وكان تفكيرهم وفقاً لذلك يعتمد على المسار، فلقد رأوا أنفسهم في صناعة السكك الحديدية، وهذه هي الطريقة التي يتصرفون ويفكرون بها، في الواقع، يقول ليفيت إنهم كانوا كذلك في صناعة النقل إلا أن منافسيهم الحقيقيين ليسوا كغيرهم من السكك الحديدية، بل شركات الطيران وشركات النقل البري، شركات السكك الحديدية يمكن أن تكون متنوعة وحاولت التنافس مع منافسيها من شركات النقل الأخرى ولكن اعتمادها على المسار، وانغلاقها الذهني على مجال السكك الحديدية جعلهم لا يعرفون كيفية القيام بذلك.

إن المشكلة التي استمر ليفيت في التحدث عنها تؤثر على العديد من الشركات بدرجة ما، لا سيما تلك التي يقودها التكنولوجيا والمهندسون، يركز هؤلاء القادة على ما يعرفونه وما يمكنهم التحكم فيه، وهي بحوث المنتج والهندسة والإنتاج، إن التركيز على الإنتاج يصبح جذاباً بشكل خاص عندما يمكن تصنيع المنتج بتكاليف وحدة منخفضة، لا توجد طريقة أكثر دعوة لكسب المال من تشغيل مصنع في أوج نشاطه.¹⁴ فورد سقط بالتأكيد في هذا الفخ، إن تفاني فورد في بناء منشآت أكبر وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى في مجمع

مثل «ريفر روج - River Rouge» كان واحداً من الأسباب المباشرة لسقوط الشركة في نهاية المطاف وقرب الانهيار.

لا أحد يتساءل على الإطلاق عن فعالية الاستراتيجية بمجرد دخولها حيز التنفيذ.

هل من الممكن الخروج من الاعتماد على المسار؟ نعم بالطبع. نوكيا حولت نفسها من شركة منتجات الغابات إلى شركة تكنولوجيا، كما تمكنت آي بي إم من عمل تحولات جانبية من أن تكون معروفة في المقام الأول كصانع الكمبيوتر إلى عمليات جديدة مع التركيز على البرامج والاستشارات. في تجديد شباب الأعمال الناضجة - Rejuvenating the Mature Business، أظهر تشارلز بادن فولر وجون ستوبفورد كيف يمكن للشركات فعلياً إعادة اختراع أنفسها وتمديد حياتها.¹⁵ ولكن من أجل إجراء هذه التغييرات، يجب علينا أولاً أن ندرك أن الاعتماد على المسار موجود، وما هي العوامل التي تسببت في متابعة الشركة للطريق الذي هي عليه الآن؟ بمجرد معرفة الطبيعة الكاملة للقيود، يمكن تشكيل نظرة واقعية حول تغيير الاتجاه والموارد والجهد الذي سيكون مطلوباً لإدارة هذا التغيير الاستراتيجي بنجاح.

ومع ذلك، إن العديد من المديرين التنفيذيين لا يدركون أبداً إلى أي مدى يتبعون هم ومنظمتهم للمسار، وهم يعتقدون أن قرارهم صنع مجاني ودون قيود، وأنهم مخيرون بأريحية لوفرة الخيارات أمامهم، أنهم لا يشعرون حتى بأن سلاسل ذلك الوقت ملفوفة من حولهم، إلى أن يواجهون فجأة أزمة مزللة ويدركون أن الخيارات الحقيقية المتاحة محدودة بشكل يائس وغير كافية، بفضل الاختيارات التي تمت قبل سنوات أو حتى قبل عقود سابقة.

الاعتماد على المسار يتجلى بطرق قليلة للغاية، على سبيل المثال في الإجراءات التي نستخدمها في مكان العمل لرفع التقارير والتحكم، كم من المستشارين على مر السنين ذهبوا إلى منظمة وسألوا لماذا تتم الأمور بطريقة معينة، ليستقبلوا الإجابة: «لقد فعلنا ذلك دائماً بهذه الطريقة.» لا أحد يعرف السبب الحقيقي، السبب الذي ضاع في ضباب الزمن، في مكان ما، قرر شخص

ما كيف ينبغي القيام بالأشياء، وبالتالي هذه هي الطريقة التي تتم بها الأمور، ثم عندما ينهار كل شيء، لا أحد يعرف السبب. (إنه حدث البجعة السوداء!)

ها هنا مرة أخرى، إن معظم المنظمات المعتمدة على المسار لا تدرك أنها تعتمد عليه، بل أنها تستمر في الروتين المعمول به لأنها تعتقد أن كيفية إنجازها للأمور هي أفضل طريقة للقيام بذلك، وليس لأن هذه هي الطريقة التي تتم بها دائماً. عندما يلاحظون أنهم يفعلون أشياء خاطئة، لا يزال الأمر يتطلب منهم جهداً كبيراً من الإرادة للتغيير، مثل المدخنين الشرهين الذين يستيقظون فجأة ليدركوا أنهم مدمنون، لأن مراجعة الإجراءات تتطلب وضع إجراءات جديدة، ومن ثم تدريب الموظفين من أجل متابعة الإجراءات الجديدة، في معظم الأحيان يكون من السهل الاستمرار في استخدام الطرق القديمة فحسب.

وضع روتين وإجراءات، لا يُسأل عن الغاية منها وفائدتها.

الماضي بلد أجنبي

قال هنري فورد، «التاريخ كلام فارغ»، وهو أمر ممتع للغاية، بالنظر إلى أنه الآن جزء منه. يؤدي الاعتماد على المسار إلى الشعور بالرضا عن النفس بشكل طائش، وإلى الانغماس داخل أخطود عقلي وفكري، إن الجانب الآخر من جهل الماضي هو الإنكار: وجهة النظر التي أعرب عنها فورد والعديد من الآخرين بأن الماضي ليس له صلة، وأن المستقبل هو ما يهم.

يشير مؤيدو هذا الرأي إلى أنه لا يمكن استخدام الماضي بشكل موثوق للتنبؤ بالمستقبل، وهذا صحيح تماماً، لكن يجب أن تكون هناك نقطتان يجب تذكرهما، الأولى هو أنه على الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل، إلا أن الماضي مهم للغاية عندما يتعلق الأمر بشرح الحاضر.

وثانياً، كما يقول «طالب» إن توقع المستقبل أمر مستحيل على أي حال، ولهذا السبب لماذا

نضيع الكثير من الوقت في المحاولة؟

«الماضي بلد أجنبي» هكذا كتب «إل بي هارتلي - L.P. Hartley» في روايته «الوسيط -

. «The Go-Between».

«إنهم يفعلون الأشياء بشكل مختلف هناك.» صحيح، ولكن كما نعرف من تجربتنا الخاصة في الذهاب إلى البلدان الأجنبية، إنهم يفعلون الكثير من الأشياء بنفس الطريقة، فنحن نرى الكثير مما هو مألوف ويمكن التعرف عليه فضلاً عن الكثير مما هو مختلف، وفي الأعمال التجارية، لقد تغير الكثير ولا يزال يتغير، لكن يجب ألا ننسى أن هناك أيضاً بعض الأشياء التي تبقى كما هي دائماً، على سبيل المثال، الشركات تعتمد دائماً على شراء العملاء لمنتجاتها وخدماتها، والحقيقة البسيطة هي أنه إذا لم يكن هناك عملاء فلن يكون هناك أي عمل قريباً، عرفت هذا الشركات الذكية لآلاف السنين الماضية وتبنت ما ساءه المحنكون «استراتيجية تركيز على العملاء»، أو ما أشير إليه باسم «استراتيجية».

لا يفهم الجميع هذا، أتذكر زميل ألقى محاضرة حول أهمية خلق رضى العملاء ووضع العميل في مركز نموذج الأعمال، قال له مدير تسويق متحير بعد المحاضرة «لقد وجدت حديثك مثيراً للاهتمام حقاً» وأضاف «لكن يجب أن أقول، فكرة وضع العميل في المقام الأول هي مضادة للبديهية بالكامل.»

كان هذا هو الخطأ، أو أحد الأخطاء، الذي ارتكبه رواد أعمال الدوت كوم في أواخر التسعينيات، والموجة الأولى من تجار التجزئة الإنترنت الذين وضعوا التكنولوجيا أولاً والعملاء في مكان ما إلى أسفل خط الأولويات، فلقد طوروا ملاعب التسويق الرائعة وواجهات ممتازة تتيح للعملاء شراء البضائع، ولكن مع ارتياحهم لدفع العملاء أموالهم نسوا شيئاً واحداً مهماً وهو: كيف، بعد الشراء، تُرسل البضائع على الفور وبسرعة لأصحابها الجدد؟ الأخطاء والتأخير في الوفاء قتل العديد من هذه الشركات، وخاصة تجار تجزئة الأزياء سيئي السمعة

«بو دوت كوم - 16 Boo.com»

فلو كانوا أقل اقتناعاً بتفوق نموذجهم الجديد ونظرة الى الوراء حيث أسلافهم: رواد تجار التجزئة «مونتغمري وارد وسيرز»، كان بوسع تجار التجزئة في الدوت كوم أن يتعلموا بعض الدروس المفيدة، وضعتا كل من سيرز ومونتغمري وارد العملاء أولاً، واستثمرتا في أنظمة توصيل البضائع للعملاء بسرعة وبشكل موثوق به، نجيتا وازدهرتا، في حين أن بو وآخرين مثلها لم يفعلوا ذلك، هذا مجرد مثال واحد للتعلم من الماضي؛ ولكن هناك الكثير والكثير غيره.

لكن الإيمان بالتغيير الشبيه باتباع طائفة دينية قوي، والبعض الآخر مثل «توم بيترز - Tom Peters» جادل بأنه يجب أن يكون هناك تغيير من أجل التغيير، ففي كتابه «الازدهار على الفوضى - Thriving on Chaos»، ويقول بيترز أن شعار «لا تُصلح ما لم يكن مكسوراً». ينبغي الاستعاضة عنه «حتى وإن لم يكن مكسوراً، أصلحه على أي حال». هذا الموقف أدى إلى قدر كبير من إعادة اختراع العجلة الذي لا لزوم له، خاصة، وأنه مسؤول عن الكثير من إعادة هيكلة الشركات، يضع كل رئيس تنفيذي خطة بديلة عندما لا يستطيع التفكير في أي شيء آخر إن شغف إعادة الهيكلة الذي بدأ لا يظهر أي علامة على النهاية، الأضرار التي لحقت الروح المعنوية والقيمة التي دمرتها إعادة الهيكلة لا تُحصى «لقد تدرّبنا بشدة» كما قال بمرارة في رسالة مملّة:

«ولكن يبدو أنه في كل مرة نبدأ في تشكيل فرق، نقوم بإعادة تنظيم، كان عليّ أن أتعلّم لاحقاً في الحياة أننا نميل إلى مواجهة أي وضع جديد في الحياة من خلال إعادة التنظيم؛ وهي طريقة رائعة لخلق وهم التقدم في حين أنها تنتج الارتباك وعدم الكفاءة واحباط المعنويات».¹⁷

لكن إعادة الهيكلة تجعل الاستشاريين في غاية السعادة «نحن نحب رؤية الشركات تحاول إعادة الهيكلة قالها واحد يثق بي «أربع مرات من بين كل خمس مرات يتسببون بإحداث فوضى، ثم يتصلون بنا لمساعدتهم في أخذ قزمة أخرى ثانية من الكعكة.» وأحياناً ثلاث وأربع.

التقلبات الدائمة وإعادة التنظيم، أي الاعتقاد في التغيير من أجل التغيير.

التغيير المباشر الهادف مع وضع هدف واضح في الاعتبار أمر ضروري، فالقدرة على اتخاذ مثل هذه التغييرات بسلاسة وبسرعة يمكن أن تكون مصدرًا ضخمًا للقوة، ولكن ليس هناك ميزة في التغيير من أجل التغيير دون التركيز أو الاتجاه في كثير من الأحيان يدمر القيمة بدلاً من خلقها، وإن والاستمرارية ترافقنا دائماً، سواء كنا ندرك ذلك أم لا، فبعض الأشياء لا تتغير، وفي المرة القادمة يخبرك شخص ما ببسالة أن «التغيير هو الثابت الوحيد»، وأشير إلى أن أول من قال هذا هو رئيس الوزراء البريطاني بنيامين دزرائيلي في عام 1867، ثم انظر ما إن كانوا يفهمون هذه المفارقة.

الجهل بالجهل

ليس هناك الكثير مما يمكن قوله حول الجهل بالجهل، أو عن الغباء، باستثناء تكرار النقطة التي تشير إلى أن هناك الكثير منه في الإدارة، ومرة أخرى إن مواجهة الإدارة سوف يثير امتعاض المديرين: «كيف يجروّ ويتزل ويصف أن المديرين أغبياء؟» حسناً، بعضهم أغبياء، وهناك مثال على ذلك.

في عام 2014، اعتقد شخص ما في متجر بيع الأزياء زارا-Zara أنه سيكون من الجيد فكرة تسويق تي شيرت للأطفال مع خطوط أفقية داكنة وخفيفة ونجمة صفراء على صدره، يحمل القميص تشابهاً مزعجاً لزي السجناء اليهود بمعسكرات الاعتقال خلال الهولوكوست، أطلقت صرخة فورية وسحبت زارا القمصان المسيئة على الفور، ولكن بيانها العلني وشى بأن الشركة لم تكن تعرف حقاً على ماذا كانت الضجة، قال متحدث باسم زارا: «كان من المفترض أن يكون للقميص طابع الغرب المتوحش، وكانت النجمة ليست بنجمة داود ولكن كانت ذات ثماني نقاط مثل نجمة شارة الشريف، أين كان الضرر في ذلك؟»

نشرت صحيفة فاينانشيال تايمز عن القصة، وضربت زارا بصورة طفيفة على يدها (على الرغم من أنها لاحظت أن زارا قد أجبرت قبل بضع سنوات على سحب حقيبة يد مزينة بصليب

معقوف.)، وعلق «يمكن أن يكون تصميم ملابس وأزياء الأطفال محفوفاً بصعوبة». ¹⁸ حسناً، بالطبع يمكن أن تحفها الصعوبة، إذا كنت بكل هذا الغباء، كم عدد الأشخاص في نصف الكرة الغربي غير مدركين حقاً لتلك الصور المؤرقة لأشخاص هزيلين نصف ميتين يرتدون زياً مقلم ونجوم الصفراء الذين وجدتهم قوات الحلفاء عندما حرروا معسكرات الموت؟ وكيف بشخص جاهل وغير متعلم لم يرتقي إلى موقع المسؤولية؟ فليس المصمم وحده من كان على خطأ هنا، لأن شخصاً ما في الإدارة كان يجب أن يرى هذا التصميم ويوافق عليه.

وجود أعداد كبيرة من الناس الذين لم يكونوا مؤهلين بشكل واضح لشغل وظائفهم.

كما يحدث، انسحاب زارا الفوري والاعتذار ربما تسبب بضرر ضئيل للشركة، لكن العملاء سيتذكرون هذا، وتكرار مثل هذه الحادثة سيكون من الصعب التهرب من تحته، زارا لديها نقاط عقوبة الآن: وأي إساءة أخرى قد تؤدي إلى العقاب.

أدريان فيرنام أكثر لطفاً مني، ويشير إلى القادة والمديرين «المتعرضين لتحدي إدراكي». ¹⁹ أنا كندي وصریح، لذلك سأقول بدلاً من ذلك: «بعض القادة والمديرين أغبياء». كيف تجري ترقيةهم إلى هذه المناصب ليس بشيء معين دائماً، على الرغم من أن المحسوبة تلعب عادة دوراً في مكان ما على طول الخط، إذا وجدت أشخاص مثل هؤلاء في المنظمة، يجب ألا تأخذك بهم عاطفة أو ولاء شخصي، أخرجهم، افعل هذا بلطف، بلطف وحساسية قدر الإمكان، ولكن قبل كل شيء، قم بذلك بسرعة قبل أن تتاح لهم فرصة التسبب في ضرر.

ثقافة الأفعال الطائشة

جهل الأفراد، كما حدث في زارا (وهي شركة ذكية نسبياً) يسبب الضرر ولكن يمكن تداركه في معظم، لكن الخطر الحقيقي يأتي عندما تبدأ الثقافات في منح الامتياز للجهل، إنهم يتصرفون إما دون معرفة سبب قيامهم بذلك، أو دون معرفة كاملة بالموقف الذي هم فيه أو كليهما، والنتيجة هي أفعال طائشة عمياء، خرقاء وبطيئة.

جهل نقص الخبرة يوجد في الشركات التي لا تحظى بوجود ما يكفي من الناس ذوي الخبرة في المستويات العليا ولديها عدم يقين حقيقي بشأن ما تفعله في الخطوة التالية، (كثير من كبار موظفي شركة إنرون المالين، على سبيل المثال، كان لديهم خبرة قليلة في العمل على هذا المستوى في شركة كبيرة ومعقدة.) المديرين وأعضاء مجلس الإدارة إما لا يفهمون ما يجري من حولهم ولا يرون علامات الخطر أو أنهم يرون العلامات ولكن يسيئون فهمها، مع الوقت يؤدي ذلك إلى ثقافة حيث تعتبر الأخطاء مقبولة: عيوب في التصنيع، بضائع رديئة يتسلمها المستهلكين، أن تُعتبر الحوادث والموت في محل العمل أمرًا طبيعيًا، يقول لي مستشار في الصحة والسلامة أن واحدة من أصعب القضايا التي يواجهها هو جعل العملاء يدركون أن بساطة الحوادث المتعلقة بالعمل ليست تكلفة ممارسة الأعمال، في هذه الثقافات، يرتكب الناس أخطاء دون أن يدركوا أنهم يفعلون ذلك، وفشلوا في تحمل مسؤولية أخطائهم ولو مرة واحدة وأشاروا إلى ذلك بأنه (حدث بجمعة سوداء!) وجهة النظر السائدة هي أننا لا يمكن أن نعرف كل شيء، لذلك كل ما يمكننا فعله هو التخبط على طول الطريق آملين أن تتحول الأمور إلى الأفضل، إلا أن هناك خطر بأن تتحول هذه الثقافة الأيوروشية في النهاية إلى الانهزامية والمديرين الذين تهالكوا بسبب قلة خبرتهم وفشلهم المستمر، سيتوقفون حتى عن المحاولة.

جهل الثقة المفرطة موجود في الشركات التي لديها الأشخاص الذين لديهم الكثير من العقول ولكن ليس لديهم الكثير من الخبرة، هذه الشركات تحاول الركض قبل أن تتمكن من المشي، حتى أنها تبدأ مع ثقافة «يمكننا أن نفعل»، وهو أمر جيد، ولكن مرة أخرى الفشل المتكرر يمكن أن يؤدي إلى انهيار الروح المعنوية والروح المتفائلة الأصلية تتحول إلى الانهزامية، يحتاج التفاؤل الصعودي إلى دعمه بالكفاءة والمهارة والتجربة، وخلافًا لذلك هناك خطر أن تقوم الشركة بتنفيذ استراتيجية خاطئة ببراءة.

كما يمكن رؤية جهل ضيق الأفق في الثقافات التي تستبعد عمدًا المعرفة والأشخاص الذين لا يتناسبون مع تصور مسبق لمفاهيم ما هو «الصحيح». هذه الثقافات، بمحض الإرادة، غير مرنة، وغير راغبة في قبول أي شيء جديد أو مختلف، هي ثقافات خطيرة للغاية.

يتجلى جهل الماضي في اتخاذ أي قرار مقيد، أو رغبة عمياء للتغيير بأي ثمن، كلاهما يأتي من الثقافة حيث لم يعد للماضي قيمة، وحيث يُنظر إلى المستقبل فقط على أنه مهم، يأتي هذا من فهم خاطئ لما نحن عليه، إلا أنه يمكن أن نتعلم من الماضي ومن العلاقات بين الماضي والحاضر والمستقبل.

بالطبع، كل ما يربط كل هذا هو الجهل نفسه، وعدم وجود المعرفة، في بعض الحالات، لم يتم اكتساب المعرفة بعد، ولكن في حالات أخرى، جرى استبعادها عمداً على هيئة فعل من العمى المتعمد، بكل الأحوال، النتيجة متشابهة، إن قلة المعرفة تُصيب الشركات في مقتل، إنها تؤدي إلى ضعف عملية صنع القرار وسوء التنفيذ، ومرة أخرى، إنها تقتل الشركات - والناس.

من الضروري أن نقضي على الثقافات حيث نقص المعرفة أمر مقبول، وأن نحولها إلى ثقافات حيث المعرفة بجميع أنواعها، من جميع المصادر، مقدر قيمتها.

وضع المعرفة في القلب من كل شيء

تعليم شركة التعلّم، وتحويلها إلى منظمة تعليمية حقيقية، هو العلاج الوحيد لثقافات الجهل، هذه ليست بفكرة جديدة.

كُتاب عن المعرفة التنظيمية، مثل بيتر سينج - Peter Senge في النظام الخامس - The Fifth Discipline، وآري دي جيوس في الشركة الحية - The Living Company وإيكيجيرو نوناكا - Ikujiro Nonaka وهيروتاكا تاكوشي - Hirotaka Takeuchi في الشركة التي تخلق المعرفة - The Knowledge-Creating Company جادلوا بأن إنشاء «منظمات المعرفة» أو «منظمات التعلّم» هو أمر مكرس لخلق المعرفة من خلال التعلّم، والتي ادعى دي جي - de Geus الشهير بأنه المصدر الوحيد المستدام للميزة التنافسية.²⁰

ماذا تعني هذه المصطلحات في الواقع؟ مصطلح منظمة المعرفة يربك البعض، الذين يعتقدون أنه نوع خاص من التنظيم، فهل هناك مصطلح على النقيض، «منظمة غيبية»، ربما؟ أي شخص يألف البنك الذي أتعامل معه قد يغفر التفكير بوجود هذا المصطلح، ولكن هذا ليس هو الحال الذي يشير إليه دي جي والآخريين، بل أن بيانهم هو أن المنظمات تحتاج إلى وضع جمع المعرفة وإدارتها في القلب من نموذج أعمالها، منظمة المعرفة ليست مجرد منظمة تجمع الكثير من الحقائق وتكتظ بها مكتبتها، بل أنها تستخدم أيضاً المعرفة للابتكار والإبداع، إنها تستقي المعرفة من العديد من المصادر المختلفة - لا سيما من عقول موظفيها، العقول التي لا نهاية لخصوبتها وإبداعها إذا كنا نعرف كيفية التعامل معها وتوظيفها في العمل لخلق القيمة، فهي لا تفعل الأشياء القديمة مراراً وتكراراً المجرد أنها كل ما تعرف القيام به؛ بل أنها تبحث عن أشياء جديدة للقيام بها، وطرق جديدة للقيام بنفس الأشياء على نحو أفضل، وهذا ما نصحا به باريز وميهان في كتابهما «ما وراء المألوف - Beyond the Familiar»؛ أي جعل أنفسنا خبراء في فن الابتكار المتزايد من خلال البحث باستمرار عن الأشياء الصغيرة التي يمكننا القيام بها بشكل أفضل.

يستشهد باريز وميهان بعدد من الأمثلة على الشركات الحديثة التي تفعل ذلك، بما في ذلك آبل - Apple وبروكتور آند غامبل - Procter & Gamble. لكن سيد إدارة المعرفة على الإطلاق هو شخصية منسية إلى حد كبير: إدوارد كادبوري - Edward Cadbury، ففي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين حولت عائلة كادبوري شركة الشكولاتة الإنجليزية الصغيرة إلى شركة رائدة عالمياً في سوق الحلويات، وهو المنصب الذي احتلته لأكثر من أربعين سنة، يُذكر الأخوان كادبوري بأنشطتهما الخيرية، ولكن العبقرية الحقيقية لكادبوري كانت تكمن في إدارة نموذج المعرفة.

رأى إدوارد كادبوري موظفيه كمصدر واسع للمعرفة والأفكار، ولهذا طور عدة طرق للتعامل مع الموظفين والحصول على أفكارهم، وكانت هناك مخططات مقترحة، ليست كورقة

التي تلك التي لدى بعض الشركات حيث تنتهي اقتراحات الموظفين في سلة المهملات، ولكن مخططات حقيقية حيث تؤخذ الأفكار حقاً وينال الموظفون مكافآت، كم كانت هناك لجان أعمال، حيث تجلس الإدارة والعمال حول طاولة ويناقشون الاستراتيجية والابتكار على قدم المساواة. كادبوري استأجرت أيضاً موظفين ذوي عقلية مُجربة سيكونون قادرين على العمل مع الإدارة ومشاركتها وكانت النتيجة شركة فريدة من نوعها تقريباً شارك جميع من فيها في الابتكار، وكما لاحظ أحد المراقبين، «الجميع يفكر».

لدى مجموعة تاتا أيضاً مخططات تتعرف على ابتكار الموظفين وأيضاً مخطط لم أصادفه في أي مكان آخر: إنه مخطط مكافآت يسمى «الجرأة على الفشل» كل عام، ثلاثة موظفين من جميع المجموعات تجري مكافأتهم على جهود الابتكار التي لم تجد نفعاً في الواقع، ولكنها كانت جريئة ومبدعة للغاية لدرجة أن المجموعة تريد منهم أن يواصلوا المحاولة. لقد حلت تاتا شفرة سر كيفية التعلم من الفشل، ولهذا بمجرد أن تتمكن من فعل ذلك، فأنت تدير المعرفة حقاً.

إن خلق ثقافة حيث المعرفة في القلب من كل شيء يتطلب الاختيار الذكي، والتزام القيادة، والقُدوة الحسنة، والهياكل التنظيمية التي تدعم المعرفة والتعلم.

كل من بيتر سنج في النظام الخامس ونوناكا وتاكوشي في الشركة التي تخلق المعرفة يقدمون وصفات لكيفية القيام بذلك، ومن بين المكونات الرئيسية هي: التواصل والحوافز لخلق وتبادل المعرفة، إنشاء منظمة المعرفة أمر صعب ولكن (متى كانت الإدارة سهلة في المطلق؟) ولكن المكافآت، مثل ما أظهرت كادبوري Cadbury وتاتا وأبل، تمثل ظاهرة. إن إدارة المعرفة بشكل حسن، يجعل شركتك تصل إلى أهدافها، أما الفشل، والجهل سوف يسحبها إلى الأسفل في النهاية.

أما بالنسبة للمديرين الأفراد، فيجب عليهم التعلم والتعلم والتعلم، لا يوجد عذر لعدم التعلم، أبدأ بمؤسستك الخاصة، وتعلم كل ما يمكنك تعلمه بشأنها، تعلم جذورها، نقاطها العمياء، الثأليل،

ونقاط الضعف، وكذلك نقاط القوة، ثم اجعل هذه المعرفة كالحلقة بأذنك، أنا مندهش من عدد من المديرين التنفيذيين الذين لا يعرفون ما يكفي عن شركاتهم، إلى حد كبير لأنهم يقضون كل وقتهم في مكاتبهم أو على موقع سكايب ولم يخرجوا قط إلى الميدان ولم تتسخ أحذيتهم.

إذا كنت لا تعرف كل ما هو ضروري عن الشركة التي تعمل لصالحها بعد ستة أشهر من تولي الوظيفة ولست على دراية بجميع عملياتها، فمن الأخرى أن تُطرد، كما يجب طرد رئيسك أيضاً، لعدم تأكده من أنك خرجت وتعلمت عن الأعمال.

هل ستة أشهر ليست فترة طويلة بما فيه الكفاية؟ بالنسبة للشركات الكبيرة حقاً يمكن أن تكون سنة، لا أكثر، ويفضل أن تكون أقل من ذلك بكثير، لأن في غضون عام، نقص خبرتك وفقر استيعابك يمكن أن يقتلا الشركة.

- 1 Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, New York: McGraw-Hill, 1982.
- 2 Lawrence Hrbeniak, *Making Strategy Work: Effective Execution and Change*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2013.
- 3 Theodore Levitt, 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review*, September–October 1975, pp. 1–14.
- 4 Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, London: Penguin, 2010.
- 5 Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, p. 138.
- 6 See Finkelstein and, for more detail, Pablo Triana, *Lecturing Birds on Flying: Can Mathematical Theories Destroy the Financial Markets?* Chichester: John Wiley, 2009.
- 7 Stewart Hamilton and Alicia Micklethwayt, *Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters*, Basingstoke: Palgrave Macmillan 2006.
- 8 Hamilton and Micklethwayt, *Greed and Corporate Failure*, p. 131.
- 9 Christoph Luenenburger, *A Culture of Purpose: How to Choose the Right People and Make the Right People Choose You*, San Francisco: Jossey-Bass, 2104.
- 10 W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business Review Press, 2004.
- 11 Patrick Barwise and Seán Meehan, *Beyond the Familiar: Long-Term Growth through Customer Focus and Innovation*, Chichester: Wiley, 2011.
- 12 Suzanne Doyle Morris, *Beyond the Boys' Club: Strategies for Achieving Career Success as a Woman*, Milton Keynes: Wit and Wisdom Press, 2009.
- 13 <http://bsr.london.edu/blog/post-126/index.html>
- 14 Levitt, 'Marketing Myopia', p. 10.
- 15 Charles Baden-Fuller and John Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, London: Routledge, 1992.
- 16 Ernst Malmsten, Erik Portanger and Charles Drazin, *Boo Hoo: A Dotcom Story*, New York: Random House, 2006.
- 17 This passage is attributed to the Roman satirist Petronius, but was probably written by a disgruntled British soldier some time in the late 1940s.

¹⁸ <http://www.ft.com/cms/s/0/40f2047a-2de5-11e4-8346-00144feabdc0.html>

¹⁹ Furnham, *The Elephant in the Boardroom*, p. 199.

²⁰ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990; Arie de Geus, *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Environment*, London: Nicholas Brealey, 1997; Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 1995. The comment about learning becoming a source of sustainable competitive advantage comes from de Geus, 'Planning as Learning', *Harvard Business Review*, March–April 1988, pp. 70–4.