

التفكير الاستراتيجي

ما هي العوامل المشتركة بين بيل غيتس صاحب شركة "مايكروسوفت" وبيتر جاكسون، منتج ثلاثية أفلام "ملك الخواتم"؟ من المؤكد أن إحدى السمات المشتركة بينهما هي الرؤية. فمنذ سن مبكر كانت لدى بيل غيتس رؤية مستقبلية للحاسب الشخصي ساعدته على تشكيل الصناعة. وحين قرأ بيتر جاكسون ثلاثية "ملك الخواتم" وهو في الثامنة عشرة، انتظر بفارغ الصبر تحويلها إلى أفلام سينمائية. بعد عشرين عاماً فعل ذلك بنفسه.

هنالك سمة أخرى يشترك بها هذا القائد المبدعان ألا وهي القدرة على مراجعة وتقويم الوضع الراهن وتوقع ما يكمن وراء الأفق - أي استعراض البيئة المحيطة. كما تمتع الاثنان بموهبة مساءلة المعتقدات الضمنية والافتراضات الكامنة. وتوجب على كليهما التعامل مع التعقيد الذي يشكل جزءاً من المشروع الحالم، وامتلاك مهارة إقناع المؤسسة وفريق العاملين بالحجة والمنطق، واستخلاص المعنى المشترك، والتفكير بطريقة منهجية لكشف الأجوبة عن المسائل والمشكلات المعقدة.

حين طلبنا من المدراء التنفيذيين أن يذكروا سجية تسم القادة الاستراتيجيين العظام، كان الجواب الأكثر شيوعاً هو "الرؤية". الجواب الآخر الشائع هو "التخطيط الجيد بعيد المدى". كلتا السمتين تشمل مهارات التفكير، لكنهما تمثلان نوعين مختلفين إلى حد ما من هذه المهارات.

يجسد التخطيط بعيد المدى مثالا لنمط التفكير الاستراتيجي الشائع في المؤسسات منذ عهد طويل، حتى وإن أصبح التخطيط بعيد المدى نفسه أقل شيوعا إلى حد ما في الآونة الأخيرة. فهو ينزع لأن يكون تحليلياً، ومتسلسلاً خطياً، ومعرفاً بالكلمات (أو الأرقام)، وواضحاً، وموضوعياً. كما أنه يمارس إلى حد جيد - نسبياً - بين قادة وأرباب الأعمال التجارية هذه الأيام، لكن الرؤية تمثل شكلاً من أشكال التفكير الاستراتيجي مختلفاً وأقل ممارسة من سابقه.

في القسم الأول من هذا الفصل سوف نركز على طبيعة هذا النوع المهمل من التفكير الاستراتيجي. وبعد ذلك سوف نحول انتباهنا إلى كيفية تطوير هذا النمط منه. كما سنتفحص خمس كفاءات للتفكير الاستراتيجي تعزز فاعليتك كقائد استراتيجي. تمثل هذه الكفاءات بعضاً من الجوانب الأكثر إبداعاً لمجموعة الأدوات المعرفية للقائد الاستراتيجي.

الطبيعة الإبداعية للتفكير الاستراتيجي

يتعلق التفكير الاستراتيجي بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليد وتقويمها وهو ما يشكل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. ويمثل ذلك واحداً من ثلاث عمليات تدفع وتوجه التعلم الاستراتيجي في المؤسسات (إضافة إلى الفعل والتأثير الاستراتيجيين). وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي يشمل بعداً جمعياً إضافة إلى البعد الفردي. بكلمات أخرى، لا يكفي المؤسسات أن تمتلك أفراداً معزولين يتمتعون بالفكر الاستراتيجي العظيم كي تطور ميزة تنافسية مستدامة. فالتطوير يتطلب أيضاً أفراداً قادرين على التأثير في تفكير بعضهم البعض، وتعميق فهمهم الجمعي وتعزيز رؤاهم المشتركة، لأن الطبيعة المعقدة والمتغيرة للبيئة التنافسية تحتاج - بشكل يتزايد باطراد - إلى اتصال وجهات النظر المتنوعة وترابطها أمام التحديات المصاحبة للعمل التجاري.

لسوء الحظ، فإن الأدوات المعرفية التي اعتمد عليها القادة الاستراتيجيون لإنجاز هذه المهمات كانت مقيدة دون وجود ضرورة لذلك. لقد تركوا خلفهم مجموعة كاملة من الأدوات، يستحيل - عملياً - أن تصبح الاستراتيجية عملية تعلم في أية مؤسسة بدونها.

لنفكر في المسألة بهذه الطريقة: هنالك "جانب لين" إضافة إلى "الجانب الصلب" للقيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي. على وجه العموم، يشمل "الجانب الصلب" من التفكير الاستراتيجي ذلك النوع من الأدوات والتقنيات التحليلية الدقيقة التي تدرس في جامعات إدارة الأعمال. لكن هنالك جانباً "ليناً" للتفكير الاستراتيجي يشكل أيضاً جزءاً حيوياً من فهم وتطوير الاستراتيجية، والرؤية والقيم، والثقافة والمناخ. وكلمة "لين" لا تتضمن في دلالتها الضعف بل تشمل مهارات التفكير النوعية المناقضة للصرامة والجمود الكمي.

هذا جزء مما كان يدور في ذهن كارلي فيورينا، مديرة شركة "هيوليت - باكارد"، حين قالت لطلبة سنة التخرج في "معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا" عام 2000: "في الغالب، لا يمكنك في أية لحظة معينة رؤية أين يتجه بك المسار، والمنطق والذكاء وحدهما لا يكفيان لهدايتك إلى الخيارات الصائبة، ولن يقودك أي منهما إلى السبيل الصحيح دوماً. ولا يكفي أن تتقن فن الإصغاء لعقلك، بل عليك أن تتقن الإصغاء لقلبك وكيانك كله".

كانت فيورينا تتحدث أمام خريجين على وشك الدخول إلى معترك الحياة والعمل، وعكست نصيحتها الحكمة من الانعطافات المفاجئة التي يتخذها مسار الحياة. لكن كلماتها تعكس أيضاً واقع العمل التجاري هذه الأيام. إذ أصبح التخطيط لتغيير الاستراتيجية وتطبيقه أكثر صعوبة من أي وقت مضى، نظراً لتسارع وتيرة التغيير، وتزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل، وتعقيد التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين الريحي وغير الريحي. عملياً، تواجه

كل مؤسسة اليوم تحديات معقدة تتحدى الحلول المطروحة، والنماذج الذهنية المتبعة، والموارد المتاحة، والطرق القائمة. ويتوجب على قادة هذه الأيام تعلم تطبيق كل ما لديهم من كفاءات ومهارات التفكير الاستراتيجي على التحديات المعقدة التي تواجه مؤسساتهم، وتدعيم وتكميل المهارات التحليلية بالفهم متعدد الطبقات الذي يشمل الرؤى المتبصرة التالية:

- يتطلب التفكير الاستراتيجي التركيب إضافة إلى التحليل.
- التفكير الاستراتيجي خطي وغير خطي.
- التفكير الاستراتيجي بصري ولفظي.
- التفكير الاستراتيجي ضمني ومضمر وظاهري معلن.
- التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى القلب والعقل في آن.

التركيب والتحليل

يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية. ويعتبر مهارة مفيدة جدا، يبرع فيها معظم المدراء. أما التركيب، من ناحية أخرى، فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة لتشكيل كلاً واحداً أكثر تعقيداً. العديد من مدراء هذه الأيام أقل تدريباً وكفاءة في التركيب مقارنة بالتحليل. لكن إبداع الاستراتيجية يعتمد على التركيب اعتماده على التحليل.

لربما تساعدنا هنا الاستعارة التشبيهية. المقطوعة الموسيقية مثلاً يمكن تقسيمها إلى أجزاء منفصلة تعزفها كل آلة على حدة. وهذا ليس ممكناً فقط، بل هو ضروري أيضاً ليتمكن كل عازف من التدريب على الجزء الخاص به بشكل فعال. لكن هذا كافياً. فالمقطوعة ذاتها - أو المقطوعة الجيدة على أقل تقدير - تعتمد على الحرفية الماهرة التي تجمع العناصر المنفصلة لتشكيل كلاً منسجماً

ومتاغماً وممتعاً. وفي المقطوعة الجيدة فإن الكل أكثر من مجرد حاصل جمع الأجزاء، ونفس الأمر ينطبق على الاستراتيجية.

تعكس الاستراتيجية الخيارات بين ما ستفعله المؤسسة (أو ما ستكون عليه) وما لن تفعله (أو ما لن تكون عليه). بعض الأنماط المعينة فقط من الخيارات، أو توليفات الاستثمارات البديلة، تسهم في الكل المتسق المترابط (استراتيجية قابلة للتحقق). على سبيل المثال، نمط الخيارات التي يمكن للشركة أن تستثمر فيها لتطبيق استراتيجية ابتكار المنتج قد يختلف اختلافاً بيناً عن نمط الخيارات التي تستثمر فيها لتصبح منتجا للسلع الرخيصة في الصناعة. ومن بين المجالات الأخرى، يحدث التركيب الاستراتيجي في مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

الخطي/واللاخطي

يشمل التفكير الخطي/التسلسلي البحث عن (أو افتراض) علاقات السبب والنتيجة أو العلاقات التسلسلية بين الأشياء، مثلما هي الحال في صيغة "أ تتبع ب". هذه الطريقة صالحة ومفيدة للعديد من المشكلات الاستراتيجية. على سبيل المثال، إن تقدير المبيعات المستقبلية بناء على الزيادة المتدرجة في المبيعات الماضية عملية ناجحة وفاعلة غالباً - لكن ليس دائماً. فماذا لو أطلق منافسوك منتجا جديداً يفقد منتجك جاذبيته للزبائن؟ مثل هذه الأحداث تمثل انقطاعات لا تناسب التفكير الخطي - أي جعل خطط المستقبل وأفعاله وخطواته تعتمد على تجربة الماضي. إذ لا يمكن للتفكير الخطي مواجهة التحديات وحل مشكلات المجال اللاخطي.

من الأمثلة الدراماتيكية على ذلك تغير فهمنا لتهديد الإرهاب الداهم بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر. فقبل هذا اليوم، بدا الإرهاب تهديداً بعيداً نسبياً بالنسبة لمعظم مواطني الولايات المتحدة، يحدث في مناطق أخرى من العالم - في

"البقاع المضطربة". لكن بعد هذا الحدث، لم يعد أعظم تهديد يدهم أمريكا يأتي من دولة مدججة بالسلاح تناصبنا العداة. بل أدركنا بأننا معرضون لخطر تحالف من الخلايا الإرهابية، التي تفتقر إلى التنسيق وإن امتلكت قدرة كبيرة على التكيف، تشتغل بصورة سرية نوعا ما في مختلف أرجاء العالم⁽¹⁾.

عالم الأعمال والتجارة تحدده على نحو متزايد أيضاً المفاجأة والغموض وتعدد الاحتمالات. واعتادت غالبية المؤسسات على فكرة التغيير الفعلي المستمر، وأصبح التحدي الآن هو تعلم التعامل لا مع التغيير المتواصل فقط، بل مع التغيير المريك الذي يسبب الفوضى ويخرج عن حدود السيطرة: أحداث مثل هجمات الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية، وتفشي وباء "سارس" ♦، وانقطاع التيار الكهربائي في المناطق الشمالية الشرقية (من أمريكا). "لم تعد سرعة التغيير هي التي تستدعي انتباهنا بل ما يسببه من فوضى وارتباك.. إذ يمكن توقع سرعة التغيير على أقل تقدير (مثل التحسينات التي تطرأ على سرعة وطاقه الحاسب)، لكن الصدمات الحادة والمفاجآت المذهلة (مثل تلك التي نتجت عن أحداث الحادي عشر من سبتمبر) يمكن أن تزعزع صناعات واقتصادات برمتها بخلال ساعات أو أيام"⁽²⁾. ولذلك يتطلب النجاح في مثل هذه البيئات تفكيراً لاخطياً إضافة إلى التفكير الخطي.

بصري ولفظي

مثلاً لاحظنا أنفاً، يربط العديد من الناس كلمة "رؤية" مع القيادة الاستراتيجية. لكن من النادر أن يقدروا تماماً المعنى الجوهرى للكلمة ذاتها: فالرؤية تتعلق بإبصار شيء ما. أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل، والكلمات المعبرة والجميل الغنية بالمجاز تساعد على نقل تلك الصورة.

* متلازمة الالتهاب النفسى الحاد. (م)

تتضح قيمة الصور البصرية في النشاط التجاري من خلال صورة العلامة التجارية المؤثرة، مثل عامل الصيانة الوحيد في شعار شركة "ماي تاغ" أو عامل شركة "فيريزون" الذي يسير في البرية المقفرة ويسأل "هل تسمعونني الآن؟". التفكير البصري طريقة مفيدة أيضاً لاستكشاف الأفكار الاستراتيجية. لقد استطاع اثنان من زملائنا في "مركز القيادة الإبداعية"، تشوك بالوس وديفيد هورث، تطوير أداة بسيطة وفعالة لتسجيل هذا البعد البصري بطرائق غنية وبناءة⁽³⁾. دعيت الأداة "المستكشف البصري"، وهي عبارة عن مجموعة مكونة من عدة مئات من الصور الفوتوغرافية والنسخ الفنية المتنوعة التي اختيرت بسبب غناها البصري والتداعيات الذهنية المجازية التي تربطها بمختلف التحديات على المستوى الشخصي والنشاط التجاري.

استخدمنا "المستكشف البصري" مرارا لتسهيل النقاشات الحوارية بين المدراء التنفيذيين حول مختلف القضايا التجارية. كنا نبدأ، مثلاً، بالطلب من كل منهم التفكير بالتحدي الاستراتيجي الذي تواجهه مؤسسته، ثم اختيار صورة ترسم بطريقة ما جانبا من هذا التحدي. في كافة الحالات تقريبا، كانت هذه النقاشات تتصف بالغنى والعمق اللذين تفتقدهما المناقشات النمطية، اللفظية أساسا والتجريدية - النظرية غالبا، في معظم اجتماعات الأعمال والتجارة. على سبيل المثال، اختار أحد المشاركين الذي أنيطت به مسؤولية تغيير وظيفة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسته، صورة ازدحام مروري خانق على أحد الطرق السريعة. وتطرق النقاش في المجموعة إلى قضايا مثل الانقطاع النسبي في الاتصال بين ركاب السيارات كافة، والارتباك والتشوش فيما يتعلق بمكان الانطلاق والوجهة، والشكوك المتصلة بما إذا كانت الرحلة قد أعجبتهم - وكلها موضوعات ذات صلة بتحديات النشاط التجاري الذي يواجهه هذا المدير/ القائد.

مُضْمَرٌ وَمُعْلَنٌ

تتجاوز معارفنا قدرتنا على التعبير بالكلمات. وبغض النظر عما إذا دعيت بدهاءة، أو فطرة، أو ثقة بالنفس، فقد تعلم القادة الاستراتيجيون الوثوق بحكمهم حتى حين لا يستطيعون توضيح وإظهار أسه المنطقي. تحظى هذه القدرة بأهمية خاصة عندما ينتقل القادة إلى مواقع وأدوار تحملهم مسؤولية استراتيجية في مؤسساتهم.

قام "مركز القيادة الإبداعية" بجمع وتحليل البيانات والمعطيات حول أساليب تفكير آلاف المدراء التنفيذيين الذين حضروا برامجنا، ومن المثير تفحص مدى تفاوت الأساليب الشخصية المفضلة لديهم للتعامل مع المعلومات بطرائق ظاهرة معلنة أو كامنة مضمرة (نسبياً). بعضهم يفضل اتخاذ القرارات ضمن سياق المشكلات المحددة باستخدام المعلومات الموضوعية، والواقعية، والملموسة المتعينة، والواضحة. وهؤلاء يثقون بشكل خاص بقدراتهم العملية وتجاربهم وخبراتهم السابقة. ويفضل غيرهم اتخاذ قرارات في سياق المعلومات غير المحددة عبر التركيز أكثر على الأنماط والعلاقات في البيانات والمعطيات بدلاً من التركيز على أجزاء معينة منها. ويضع هؤلاء ثقتهم خصوصاً برؤيتهم ومخيلتهم.

تشير البيانات والمعطيات التي جمعناها إلى تمثيل (representation) أكبر في قمة المستويات الإدارية للأفراد الذين يميلون بطبعهم إلى الوثوق برؤيتهم ومخيلتهم. فأكثر قليلاً من نصف المدراء الذين يحتلون المراكز المتوسطة (والقسم الأعلى من المراتب المتوسطة) لديهم هذا الميل، بينما تبلغ النسبة بين كبار المدراء التنفيذيين 60%. بالمقارنة، يفضل أكثر من ثلثي الموظفين عموماً الاعتماد على قدراتهم العملية وتجاربهم السابقة.

هذه الفروقات منسجمة مع فهمنا لطبيعة التفكير الاستراتيجي. فالتحديات الاستراتيجية التي تجبها المدراء هي في أغلب الأحوال جديدة، ومعقدة، ومبهمة. لهذا السبب، كثيراً ما تكون القرارات الاستراتيجية غير مدفوعة كلية بقوة البيانات والمعطيات؛ فهي تتطلب حكم المدير الذي يركز انتباهه على أفضل المعلومات

المتوفرة، لكن نادرا ما تتقرر بها وحدها. بكلمات أخرى، التفكير الاستراتيجي مضمّر ضمني مثلما هو معلن صريح.

القلب والعقل

هنالك حكاية قديمة حول بنّائين يعملان جنباً إلى جنب، حيث يضع كل منهما الأجر والملاط. وحين سئلا ماذا يفعلان، أجاب أحدهما: "أنا أضع قطع الأجر". وقال الآخر: "أنا أبني كاتدرائية". ألا تعتقد أن هاتين الإجابتين تعكسان الدرجات المتفاوتة لمدى انخراط العاملين في عملهما؟ حين تكون للنشاط دلالة شخصية، نلقي بأنفسنا في خضمه وننهمك فيه أكثر مما لو كان "مجرد واجب نؤديه".

المدى الذي يصل إليه الموظفون في الانهماك في عملهم تحدده عوامل عديدة، لكنه يعتمد - جزئياً - على درجة وضوح طموحات المؤسسة وإقناعها. إن التعبير بوضوح عن الطموحات المؤسسية التي تلهم الموظفين وتدفعهم لبذل جهود نوعية ورفيعة المستوى هو أحد المهمات الأساسية للقيادة الاستراتيجية.

تشمل الطموحات المؤسسية "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه". ولقد ركزنا على قيمة وأهمية تطوير ونقل رؤية واضحة يمكن أن يبصرها العاملون في المؤسسة، ومن الأسباب الرئيسة وراء أهميتها أن الرؤية الواضحة يمكن أن تلامس القلوب والعقول. وبمقدور طموحات المؤسسة أن تضي معنى على عمل الموظفين وتزودهم بالطاقة التي تدفعهم إلى عمل أكثر مما يظنون أنهم قادرون أو راغبون على أدائه.

لهذا السبب، غالباً ما يفتقد العاملون في المؤسسة مصدر الإلهام حين تكون البيانات المعبرة عن الرؤية أو الرسالة كمية - لا نوعية - في طبيعتها (الإلهام الذي يدفع الموظف لاحتلال المرتبة الأولى في مجاله أو تحسين مكاسبه ودخله). تخيل أنك تعمل في شركة متخصصة في المنتجات الصيدلانية. الهدف قد يكون مضاعفة المبيعات - وهذا ليس هدفاً سيئاً بحد ذاته. لكن الأهداف الكمية نادراً ما تجعل

الموظف ينخرط بكلية في عمله. لنقارن ذلك مع الأمثلة الواردة في العرض 2 - 1:

التعبير عن الطموحات التي تلامس القلوب كما العقول.

العرض 2 - 1: أمثلة على الطموحات المؤسسية
- شركة "زيروكس": مساعدة الموظفين على العثور على أفضل الطرق لأداء عمل متفوق.
- شركة "سيلستشال سيزنينغ": ابتكار وبيع منتجات صحية وطبيعية تغذي الجسد وتسمو بالروح.
- شركة "بريستول - ماير سكويب": مد أجل / وتحسين حياة البشر.
- شركة "ستاريكس": أن تصبح أشهر علامة تجارية في العالم.
- "فرقة مرتلين في إحدى الكنائس": أن تحدث تأثيراً عميقاً وجذرياً في المستمعين وأعضاء الفرقة على حد سواء.

الخلاصة

من التحديات التي تواجه تطوير تفكيرك الاستراتيجي نزوع المؤسسات - تاريخياً - إلى عدم تشجيع وتعزيز الجانبين المتكاملين للتفكير الاستراتيجي بمقاربة عادلة. لذلك قد لا تتاح لك فرصة ممارسة / أو مراقبة أنواع معينة من التفكير الاستراتيجي على أرض الواقع. يمكنك الحصول على فكرة حول هذا الموضوع بمجرد معاينة المجموعتين التاليتين من الكلمات (العرض 2 - 2)، لمعرفة ما إذا كانت إحداها تنطبق أكثر على النوع النمطي من التفكير الاستراتيجي في مؤسستك مقارنة بالأخرى.

العرض 2 - 2: مفردات لعمليات التفكير	
كلمات مستخدمة	كلمات مستخدمة
في نموذج التفكير الاستراتيجي المتكامل	في التفكير الاستراتيجي التقليدي
فكر	راقب
صل	قارن

أوجد	اختبر
نمط	بيانات
تصور	ناقش
وضح	خطط
ابتكر فكرة	عرف
مثل	قوم
تخيل	حدد
اعرض	أوجز
ركب	حل
اربط	صنف
حاك	قدر
دمج/تكامل	إدارة

إذا كنت مثل معظم المدراء، فإن كلمات القائمة اليمنى أكثر شبيها بالكلمات التي اعتاد الموظفون استخدامها في مؤسستك. ومع ذلك فإن كلا النمطين من مهارات وكفاءات التفكير مطلوب من القادة الاستراتيجيين هذه الأيام. أما بقية هذا الفصل فستتناول تطوير هذه الكفاءات والمهارات الأقل تطورا. وقبل أن تبدأ بالقسم التالي، نقتراح تقويم مهارات التفكير الاستراتيجي لديك من خلال عملية المسح الموجزة في العرض 2 - 3.

العرض 2 - 3: تقويم مهارات التفكير الاستراتيجي لديك

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

5	4	3	2	1
ليس بك حاجة إلى التحسينات		بحاجة معتدلة للتحسينات		بحاجة ماسة للتحسينات

مسح البيئة بحثا عن القوى والاتجاهات

التي يمكن أن تؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسة

5 4 3 2 1

التأكد من أن كافة المعلومات قد أخذت بعين الاعتبار

5 4 3 2 1

رؤية الأمور بطرائق جديدة ومختلفة

5 4 3 2 1

تحديد العوامل أو الاتجاهات المفتاحية فعلا

في خضم الكم الكبير من المعلومات المتوفرة التي تؤخذ بالاعتبار

5 4 3 2 1

معرفة أفكارك المتحيزة والتأكد من عدم لعبها دور قوي في تفكيرك

5 4 3 2 1

تحديد النقاط أو القضايا المفتاحية وتمييز المعلومات المهمة فعلا

من بين سيل المعلومات والبيانات المتدفقة نحوك

5 4 3 2 1

رؤية الأنماط والعلاقات بين البيانات التي تبدو متباينة،

وطرح أسئلة استقصائية حول التأثيرات التفاعلية

بين مختلف أجزاء وأقسام النشاط (التجاري)

5 4 3 2 1

تقديم أفكار أصيلة وإبداعية ومبتكرة

5 4 3 2 1

تطوير تفكير الاستراتيجي

قمنا حتى الآن بسبر جانبي التفكير الاستراتيجي، مع التركيز الخاص على عناصره الإبداعية الأقل شهرة. ونحول الآن انتباهنا إلى تطوير ما لديك من كفاءات ومقدرات لمساعدتك على بناء وتطبيق ذلك الجانب الأقل شهرة وشيوعاً.

حين عملنا مع المدراء التنفيذيين، كنا نطلب منهم عادة وصف أكبر التحديات التي تواجه تحولهم إلى قادة استراتيجيين أكثر كفاءة. ونورد فيما يلي بعض الإجابات النموذجية:

- تطوير رؤية لما ستكون عليه المؤسسة بخلاف خمس سنين.
- تبني منظور أوسع للمشهد التنافسي.
- التراجع قليلاً لرؤية الصورة الأشمل.
- الشعور بمزيد من الارتياح عند التفكير خارج الأطر المرسومة.

ركزنا انتباهنا أيضاً خلال عملنا على جوانب الاستراتيجية (كعملية تعلم) التي تشكل التحدي الأكبر والعون الأعظم للمدراء والمدراء التنفيذيين عند فهمها وتعلم تطبيقها. واعتماداً على هذه الخبرة، قمنا بتحديد خمس كفاءات للتفكير الاستراتيجي نعتقد بأنها جزء لا يتجزأ من التحدي الأوسع للقيادة الاستراتيجية، وتعتبر الأقل تطويراً في العادة:

- الفحص الدقيق
- الرؤية
- إعادة الصياغة
- استخلاص المعنى المشترك الصحيح
- التفكير المنظومي

تتعلق هذه الكفاءات بمجموعها بجوانب التفكير الاستراتيجي التي قلنا سابقاً إنها حيوية ومهمة لكن معظم المدراء لا يطورونها في ذواتهم (4). الفحص الدقيق والتفكير المنطومي يتطلبان تفكيراً لاخطياً. أما الرؤية فتسعى لملاسة القلب والعقل في آن واحد، في حين تعتمد إعادة الصياغة على التفكير الضمني المضمّر، ويمكن أن تشمل أيضاً التفكير "البصري". ويتطلب استخلاص المعنى المنطقي المشترك التركيب أكثر من التحليل. لسوف نعاين الآن عن قرب طبيعة كل من كفاءات التفكير الاستراتيجي الخمس، وسنتطرق إلى كيفية تطويرها.

الفحص الدقيق

بالرغم من أن عملية التعلم الاستراتيجي يمكن أن تبدأ فعلاً في أية مرحلة، إلا أنها تنطلق في الحالة النموذجية من تقييم موقع المؤسسة الحالي. وهذا يشمل تقصي الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، وتحليل الفرص والتهديدات في ميدان نشاطها، إضافة إلى نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها. يشتهر هذا التحليل برمز (SWOT) وهو مركب من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية: "القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات". العرض 2 - 4 يقدم وصفاً أكثر تفصيلاً لهذا التحليل.

العرض 2 - 4: تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" (SWOT)

يعتبر هذا التحليل منهجاً شائعاً لـ "تقييم موقعنا الحالي" (انظر الشكل 2 - 1).
نلقي فيما يلي نظرة عن قرب على التحليل.

نقاط القوة: ما هي القدرات أو مصادر القوة الداخلية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية؟ وبأية طرائق تخدم المؤسسة شركاءها الرئيسيين - داخلياً وخارجياً - على أفضل وجه؟

مواطن الضعف: ما هي القدرات أو مصادر القوة التي تفتقد المؤسسة (نسبياً)

الفاعلية أو الكفاءة في أدائها أو حيازتها، أو أنها محدودة القدرة إلى درجة تفقدها الميزة التنافسية؟ وبأية طرائق تقصر المؤسسة في خدمة شركائها داخليا وخارجيا؟

الفرص: ما هي الشروط، أو الظروف المستقبلية المحتملة في البيئة الخارجية التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وتعزز تحقيق رؤيتها إذا تمت الاستفادة منها؟

التحديات: ما هي الشروط أو الظروف المستقبلية المحتملة في البيئة الخارجية التي يمكن أن تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية وتكبح وتعيق تحقيق رؤيتها إذا لم تتخذ الخطوات الضرورية لتقليص تأثيرها إلى أقصى حد؟

من أجل الاطلاع على آلية عمل هذا التحليل، يمكن مراجعة التمرين الموصوف في العرض 2 - 5.

في بعض الأحيان يدعى هذا الاستقصاء والتحليل المؤسسي "المسح البيئي"، وهو ليس بعيد الشبه عن ما كان البحارة يفعلونه في عصر السفن الشراعية - يقف بحار في مكان مرتفع من السفينة (قرب قمة الصاري عادة) ويمسح بمنظاره الأفق بحثاً عن البر أو سفينة أخرى (عدوة أو صديقة). إنها كفاءة مؤسسية حيوية ينبغي التمكن منها، كي لا تفشل المؤسسة في إدراك وتمييز الفرص الاستراتيجية والاستفادة منها، وإلا سوف تسقط ضحية للتهديدات الاستراتيجية.

بالنسبة للمدير يتطلب المسح الدقيق، باعتباره كفاءة من كفاءات التفكير الاستراتيجي، الانتباه للأفق المعلوماتي الذي يتجاوز تخوم وظيفته المباشرة، أو فريقه، أو قسمه، أو شركته، أو حتى الميدان الذي تمارس فيه الشركة نشاطها. وخلافاً لتحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" المؤسسي، الذي ينزع لأن يكون نظامياً ومنهجياً (نسبياً)، فإن المسح الدقيق على المستوى

الفردى يميل لأن يكون لا خطياً. النقطة المهمة هي معاينة كل ما يجري من حولك والتيقظ والانتباه لإمكانية الحصول على المعلومات المفيدة والمهمة من أي مصدر كان.

العرض 2 - 5: إجراء محادثات وحوارات ضمن إطار تحليل "نقاط القوة،

ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات"

قم بإجراء التحليل على مؤسستك (تفحص نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية فيها، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهك في البيئة الخارجية). ثم حاور أربعة أفراد من العاملين معك:

- واحدا أعلى منك على السلم الوظيفي بمرتين.
- واحدا يعمل في قسم آخر.
- واحدا اشتهر بقدراته الإبداعية وتفكيره التجاري المتحرر "من القيود المفروضة".
- مديرا اشتهر بحصافته واتزانه وآرائه السديدة.

اسأل كلا منهم بشكل مستقل عن ثلاث أو أربع من نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات ذات الدلالة الاستراتيجية المهمة برأيه في المؤسسة، وما هي أهم المضامين الاستراتيجية العمومية التي يستخلصها من التحليل الذي يجريه بنفسه. ما هي أوجه الاتفاق بينهم؟ ما هي نقاط الاختلاف؟ ما الذي تعلمته فيما يتعلق برؤيتك وتقديرك للوضع الاستراتيجي لمؤسستك؟

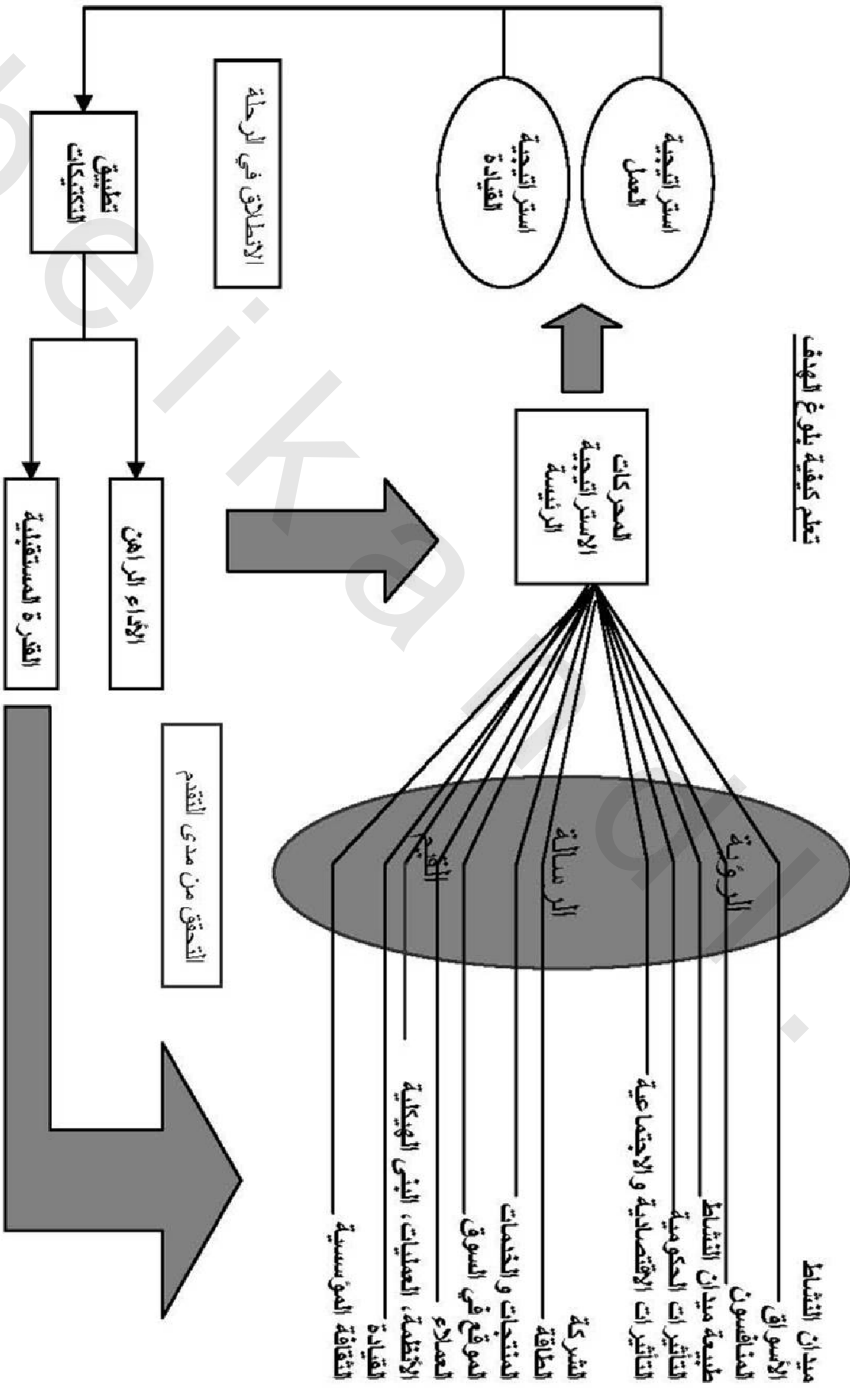
المفكر الاستراتيجي الكفاء يمسح بيئته المحيطة بحثاً عن البيانات والمعطيات، أو التوجهات، أو الأفكار التي يمكن أن تكون مهمة لقدرة مؤسسته التنافسية في المستقبل.

بتعبير آخر، يتطلب التفحص الدقيق تحرير نفسك من "الصوامع" التي ربما انتصبت في ذهنك وفكرك، وتجاوز القيود المفروضة ذاتيا التي تحصر انتباهك في المعلومات المحددة ضمن مجال معين. فالمفكر الاستراتيجي الجيد غالبا ما يمسح مصادر متنوعة للمعلومات، مثل المجالات والجرائد التي تقع خارج دائرة نشاطه أو أدبيات الصناعة التي يعمل فيها. وهو يسعى للحصول على وجهات نظر متخصصين آخرين في مجالات متنوعة من العمل. ويمكنه تمحيص المعلومات بشكل سريع (وليس عميقاً بالضرورة) لكن مع تركيز الانتباه على أية بيانات أو معطيات مفاجئة أو مثيرة.

المسح الدقيق مفيد بشكل خاص في تحليل عنصري الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 2 - 1). ومثلما أشرنا آنفاً، يعتبر تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" أسلوباً شائعاً لتقويم موقعنا الحالي". علاوة على ذلك، تعتمد الاستراتيجية الطارئة في العادة على عمليات الاكتشاف أو التعديل والتكييف عند مرحلة الانطلاق "في الرحلة"، ولذلك يعتبر المسح الدقيق مفيداً في هذه الحالة أيضاً.

الرؤية

تمثل الرؤية الرأي المتعلق بما يمكن للمؤسسة (أو القسم، أو المجموعة، أو غير ذلك من الوحدات) أن تكون وما يجب عليها أن تكون. قد تعبر المؤسسة بشكل رسمي عن طموحاتها، مثل البيانات التي تصف رؤيتها أو قيمها الجوهرية. لكن في ذات الوقت، يتبنى العديد من الأفراد نسخاً شخصية لكن غير معلنة للطموحات المؤسسية. ولسوء الحظ، نادراً ما يتفوقون في هذه النسخ الشخصية. لذلك فإن معرفة مختلف الطموحات المضمرة لدى الأفراد تجاه مؤسستهم يمكن أن يشكل مصدراً معلوماتياً مهماً بل حتى ملهماً. سنورد هنا على سبيل المثال عملنا مع فريق



الشكل ٣ - ١
الاستراتيجية كعملية تعلم: أين موقعنا

تقويم موقعنا الحالي

فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه

القيادة في "هارليكوين"، وهي دار نشر للرواية النسائية (الرومانسية على وجه الخصوص)، تتبع "شركة الاتصالات الكندية" ("تورستار"). فخلال جلسة للتخطيط الاستراتيجي (عقدت خارج مقر الشركة) طلبنا من كل من المدراء العشرة كتابة نسخته الشخصية عن مستقبل "هارليكوين". وكانت تعليماتها المحددة على النحو التالي:

مهمتك كتابة مقالة صحفية من صفحة واحدة تترجم فيها رؤيتك وطموحاتك للشركة. ينبغي أن تعبر المقالة عما يجعلك فخوراً بقوله أو كتابته عن الشركة بعد ثلاث أو أربع سنوات من الآن. لذلك، على كل منكم كتابة نسخته الخاصة من المقالة (قد تنشر مثلاً في "تورنتو ستار" أو "وول ستريت جورنال" عام 2007)، التي تصف منجزات "هارليكوين".

يجب أن تروي في المقالة قصة نجاح "هارليكوين"، ولا تقتصر على مجرد قائمة من النقاط أو الحقائق المحددة أو المنجزات المعينة. بل تستحضر مشاعر الاعتزاز حين تقرأها، وتقل إحساساً بماهية الشركة، إضافة إلى ما أنجزته. ومثلما هي حال أي صحفي ناجح، سوف ترغب طبعاً بإيراد مادة متنوعة، بما في ذلك الشواهد، ونتائج النشاط التجاري، والحكايات المتعلقة بثقافة الشركة والروح المعنوية لدى موظفيها.. الخ.

مثلما توقعنا، تردد أعضاء الفريق قليلاً في البداية حين سمعوا هذه التعليمات، وسعى كل منهم لإيجاز رؤيته المؤسسية باستخدام بعض رؤوس الأقلام. لكنهم وافقوا بعد ذلك على طريقتنا، وأدهشتهم - وسرتهم أيضاً - جودة وغنى المدخلات. سوف نقدم فيما يلي مقتطفات من إحدى مقالاتهم التي صيغت بأسلوب بلاغ شخصي كتبته اوبرا وينفري (الإعلامية الشهيرة) على موقعها على الإنترنت:

حين دخلت إلى مكاتب "هارليكوين" في تورنتو، واجهت لوحة ترتفع من الأرض إلى السقف كتب عليها: "هيمنة القصة النسائية على العالم". وأنا التي أحسب أن لدي أهدافا كبرى! لكن عندما تجولت في المكان، لم أشعر بالهيمنة، بل بالتقدير. تقدير الحماس للقراءة، تقدير لكافة العاملين الذين يلهبون الحماس للحياة لدى ملايين القراء، تقدير للمهارة والموهبة الضرورييتين لتحقيق ذلك. كانت "هارليكوين" تظهر هذا التقدير على الدوام، وهي مستمرة في بيع مزيد من الكتب كل سنة - أكثر من مائتي مليون نسخة تبعا لآخر الإحصائيات. في برنامج الجمعة سوف أشارككم بعض ما لمستته لدى العاملين الذي يساعدون "هارليكوين" على إعادة المتعة إلى القراءة والبهجة إلى المطالعة.

"هارليكوين" هي الشركة المفضلة لدي - التي تهتم بأسرة قرائها، وموظفيها، وتظل ناجحة. وفوق كل ذلك، توفر لي كل القصص والروايات الممتعة التي حلمت بها دوما. لا أصدق أنني لم أكتشف "هارليكوين" قبل الآن - والآن لا أتصور عالمي بدونها. لن يتطلب الأمر سوى لحظة للتعرف على صديق جديد - فيبقى معك طيلة الحياة.

قليل إن الرؤية يجب أن تأتي من قمة الهرم. قد يكون هذا صحيحا. لكن من الصحيح أيضاً أن أنشطة كتلك الواردة في العرض 2 - 6 يمكن أن تغني عملية صياغة الرؤية. فهي تتيح فرصة أوسع للموظفين لكي يتشاركوا في الطموحات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة. كما يمكنها أن تعرف الموظفين في كافة أقسام المؤسسة على العديد من الاحتمالات والرؤى المختلفة التي يمكن أن توجد بصورة متزامنة (وليس بالضرورة متعارضة) داخل إحدى المؤسسات. والأهم من كل ذلك

ربما أن نشاطاً كهذا يمكن أن يولد مطمحاً جمعياً بالنسبة لمستقبل المؤسسة، حتى ضمن نطاق النسخ الشخصية المختلفة عنه.

نظراً لارتباط الرؤية الوثيق بالطموحات المؤسسية، فهي مفيدة على نحو خاص في "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه" (انظر الشكل 2 - 2).

العرض 2 - 6: اقتراحات تطويرية:

اكتب قصة مؤسستك بنفسك

قارن طموحاتك بالنسبة لمؤسستك مع طموحات الموظفين الآخرين باستخدام تقنية المقالة الصحفية (قدمنا وصفا لها في هذا الفصل). شكل مجموعة من العاملين معك ليكتب كل منهم قصة مؤسستك باتباع تعليمات مشابهة لتلك المستخدمة في مثال شركة "هارليكوين". بعد انتهاء كتابة القصص، ناقشها معهم واستخدمها كنقطة انطلاق لتطوير رؤية مشتركة بينكم.

يمكن لأفراد المجموعة تبادل مقالاتهم وملاحظة أوجه الاتفاق والاختلاف. كما يستطيعون استخدام أسئلة للاسترشاد بها في القراءة، مثل: إلى أين تصل طموحاتك بالنسبة للمؤسسة؟ ما هي أوضح الفوارق بين واقع المؤسسة الحالي وبين طموحاتك (وطموحات الآخرين)؟ هل توجد طرائق لم تخطر على بالك يرى عبرها الآخرون التغيير في المؤسسة؟ ما الذي يمكن أن يجعلك أكثر وعياً بالتغييرات بغض النظر عما إذا كنت تعتبرها ضرورية ومرغوبة أم لا؟

إعادة الصياغة

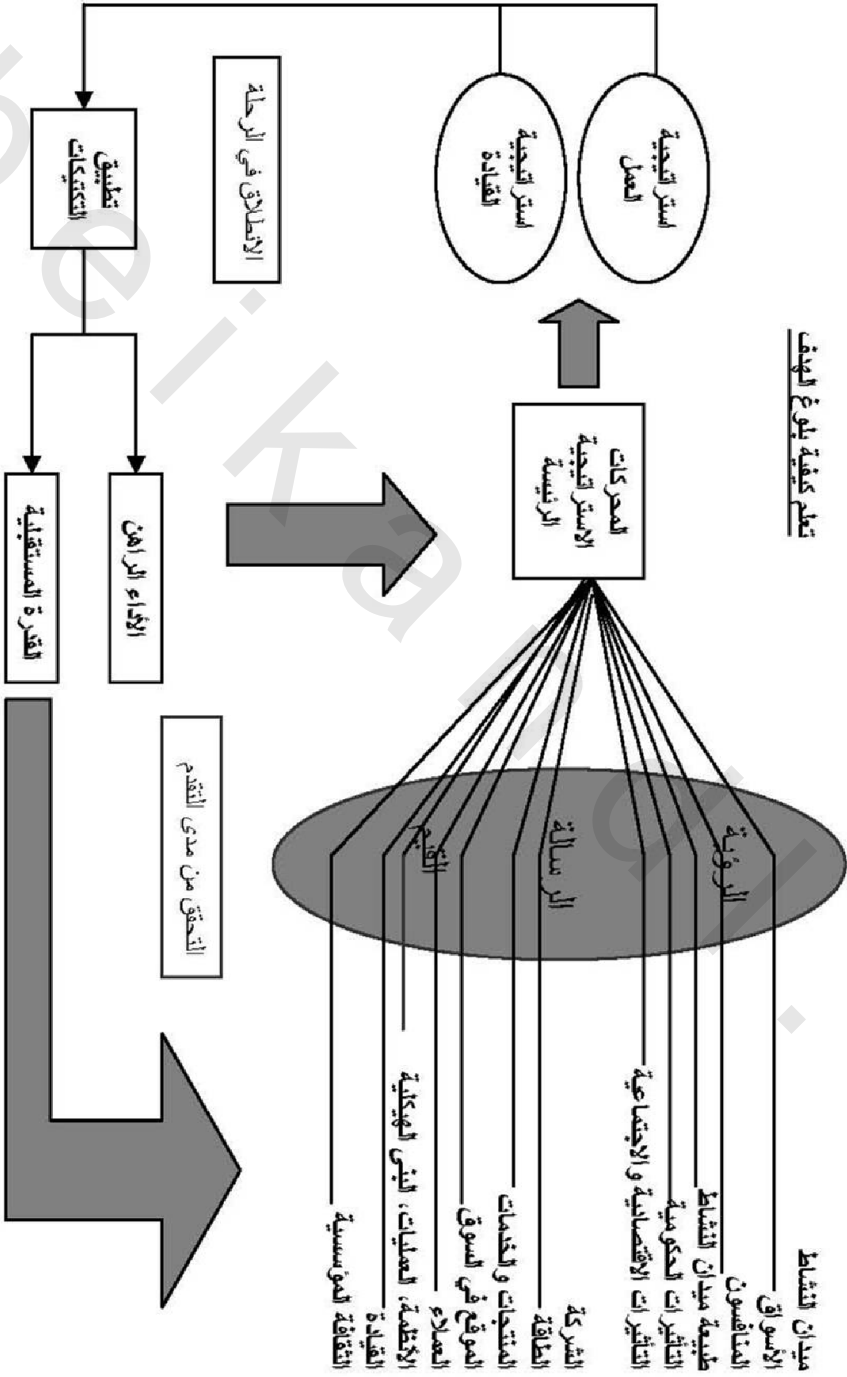
تشمل عملية إعادة الصياغة القدرة على رؤية الأشياء بصورة مختلفة، بما في ذلك طرائق جديدة في التفكير بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وقدراتها الأساسية. كما تشمل مساءلة أو إعادة ذكر المعتقدات المضمرة

والافتراضات المسكوت عنها التي غالباً ما تعتبر من الحقائق المسلم بها جدلاً من قبل أعضاء المؤسسة. إعادة الصياغة تلعب دوراً حاسماً في المراحل التكوينية من عملية التعلم الاستراتيجي، بدءاً من "تقويم موقعنا الحالي"، وانتهاءً بـ "تعلم كيفية بلوغ الهدف" (انظر الشكل 2 - 3). وغالباً ما تستخدم العملية الاستعارات التشبيهية المجازية كتلك الموضحة في العرض 2 - 7.

إعادة صياغة طبيعة النشاط التجاري في شركة "يلوفريت"

المثال على إعادة الصياغة الاستراتيجية تجسده "يلوفريت"، وهي شركة شحن تتقل بضائع ضخمة الحجم وثقيلة الوزن. في عام 1995، عانت الشركة من أسوأ سنة في تاريخها. لكن كبير المدراء التنفيذيين الجديد أحدث نقلة نوعية في مسارها، وشمل الجزء الأساسي من جهده تعلم أن الافتراضات المتعلقة بالزبائن كانت خاطئة كلها⁽⁵⁾.

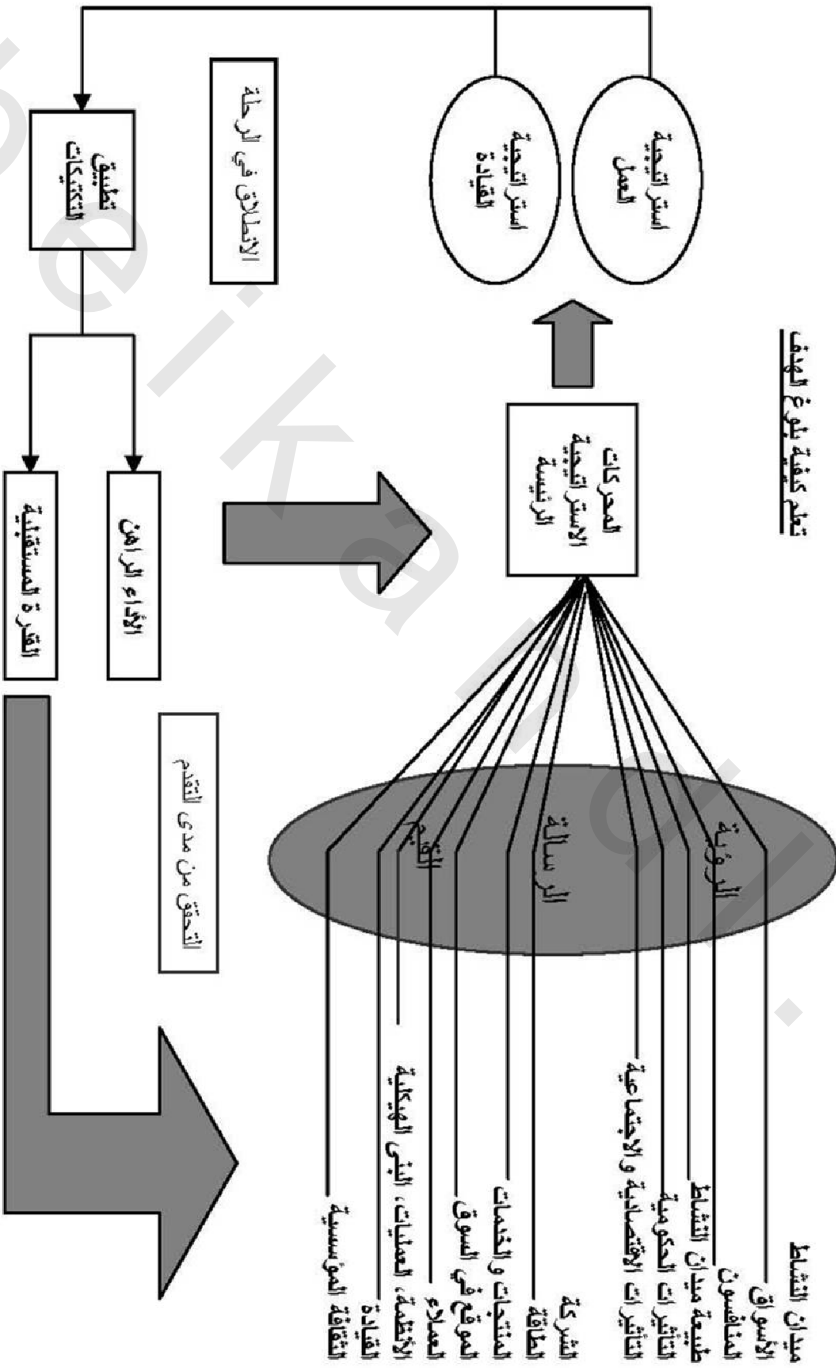
في السابق، "عرفت" الشركة أن سعر التسليم وسرعته يحتلان قمة أولويات الزبائن. لكن عندما قامت بعملية مسح لعينة كبيرة منهم، عرفت أن الموثوقية والنوعية والجودة هي الأهم: موثوقية الاستلام والتسليم ووصول البضائع سليمة وغير متضررة. كانت مشكلة الشركة تتفاقم تحت السطح بسبب ما دعاه ويل روجرز "معرفة ما ليس كذلك". وقام كبير المدراء التنفيذيين الجديد بإعادة صياغة تفكير الشركة بنفسها: فقد اعتادت اعتبار نفسها متخصصة في الشحن، لكنها الآن ترى نفسها شركة خدمات تستخدم الشاحنات.



الشكل ٢ - ٣
الاستراتيجية كعملية تعلم: فهم من تكون

تفهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

تفهم موقفا الحالي



العرض 2 - 7: اقتراح تطويري:

استخدام الاستعارة التشبيهية والمجاز

الظواهر المعقدة، كالقيادة مثلا، يمكن فهمها بسهولة أكبر من خلال استخدام اللغة المجازية. هنالك العديد من أنماط المجاز التي يمكن استخدامها لتوصيف القيادة، كتشبيهها مثلا بـ:

- المعركة القتالية.
- الرياضة.
- الفن.
- الآلة.
- مهنة تنظيم الحدائق (البستنة).

استخدم الاستعارة واللغة المجازية لوصف القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. واستكشف كيف يمكن لواحدة - أو أكثر - من هذه الاستعارات توصيف بعض جوانب تناول مؤسستك للقيادة.

إعادة صياغة النشاط التجاري في شركة "ستاريكس": يمكن لعملية إعادة الصياغة أن تشكل جزءا جوهريا من حل العضلات المؤسسية الصعبة، لكن قد تصبح أيضاً عملية مزعجة ومربكة وغير مفيدة بالنسبة لأولئك الذين لا يدركون وجود أية مشكلة في مؤسستهم.

بدأت شركة "ستاريكس" نشاطها عام 1971 كشركة مختلفة تمام الاختلاف عن حالها اليوم. ويعزى الاختلاف - في جزء كبير منه - إلى عملية إعادة الصياغة التي أجراها رئيسها، هوارد شولتز، فيما يتعلق بنمط النشاط التجاري الذي يجب أن تمارسه. انضم شولتز إلى الشركة عام 1982 ليأخذ قسم عمليات التسويق ومتاجر البيع بالمتفرق. وحين كان في رحلة في إيطاليا عام 1983، أدهشه

عدد وتنوع المقاهي التي تقدم القهوة المعروفة باسم "اكسبرسو" - 1500 مقهى في مدينة تورين وحدها. وتوصل إلى نتيجة مفادها أن متاجر "ستاريكس" في سياتل قد فوتت هذه الفرصة؛ "يجب على 'ستاريكس' ألا تكون مجرد متاجر بل تجربة - مكانا يجتمع فيه الناس".

تبدو الأحداث أكثر وضوحا طبعا حين ندرسها بعد مرور مدة على وقوعها (الإدراك اللاحق)، لكن أصحاب الشركة عارضوا رؤية شولتز؛ فقد أصروا أنها متخصصة ببيع السلع بالمفرق، وليست مطعماً أو مقهى. إلا أن إعادة صياغته الاستراتيجية لفرصة "ستاريكس" وجدت مبررها التسويقي في نهاية المطاف، حين ترك الشركة ليسعى إلى تحقيق نفس الفكرة في شركة أخرى، حيث أتاحت له فرصة شراء كافة أنشطة "ستاريكس" في سياتل، بما في ذلك اسمها.

العرض 2 - 8 يقدم تدريباً على إعادة الصياغة الاستراتيجية.

العرض 2 - 8: اقتراح تطويري: إعادة الصياغة الاستراتيجية
<p>شجع إعادة صياغة قضايا القيادة الاستراتيجية لديك عبر سؤال نفسك ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none">• ما الذي يمكن أن نفعله بشكل مختلف إذا أردنا الإصغاء لزيائننا فعلاً؟• ما هي الطرائق المختلفة التي يمكننا من خلالها التفكير بمعنى "الجودة" في عملنا؟• ما الذي نتفوق فيه على كل العالم؟ كيف يمكن أن يغير ذلك طبيعة مؤسستنا؟• بدلاً من التفكير بأنفسنا كمؤسسة اضع الصفة المميزة لعملك حالياً،

* قهوة مركزة تصنع من خلال دفع تيار من البخار عبر البن المطحون. (م)

ماذا لو فكرنا بأنفسنا كمؤسسة اضع طريقة التفكير المختلفة حول ما تفعله مؤسستك؟

- كيف تصبح بعض العمليات والأنشطة المعينة في مؤسستنا مجرد غايات بحد ذاتها بدلاً من أن تكون وسائل لها؟
- اسأل نفسك: "هل تخدم البنية الهيكلية استراتيجيتنا، أم أن الاستراتيجية هي التي تخدم بنيتنا الهيكلية؟".
- استخدم فكرة الهرم المقلوب كاستعارة مجازية (أي بدلاً من التفكير بكبار القادة والمدراء على قمة الهرم، فكر بهم حين يكونون في قاعدته لخدمة الجميع). ما الجوانب الأخرى التي يمكن أن تفيد في "قلب المراتب رأساً على عقب؟".

إعادة صياغة القرارات بشكل يحقق المزايا والفوائد: تشير الأبحاث التي تناولت عملية صنع القرارات إلى أن كيفية صياغتها تحدث فارقاً مهماً في صنعها واتخاذها. وحتى مجرد تصنيف الظروف الخارجية باعتبارها فرصاً أو تهديدات يمكن أن يغير طرائق استجابة موظفي المؤسسة لها. على سبيل المثال، يؤدي إدراك الشروط والظروف الخارجية باعتبارها فرصاً متاحة إلى توسيع المشاركة المؤسسية في الاستجابة لها ويستدعي اتخاذ قرارات تحدث تغيرات طفيفة - نسبياً - موجهة نحو البيئة الخارجية. أما حين تدرك الشروط والظروف بوصفها تهديدات، تميل الاستجابة المؤسسية لأن تأتي من القمة إلى القاعدة وتستحضر استجابات أوسع نطاقاً، حيث تشمل غالباً مزيداً من التغييرات الداخلية المهمة⁽⁶⁾.

أظهرت الأبحاث أن واحداً من أقوى العوامل المؤثرة في القرارات يتعلق بما إذا صيغت الظروف والأوضاع التنافسية باعتبارها تحقق مكاسب ممكنة أو تنزل خسائر محتملة. طور دانييل كانيمان وأموس تفيرسكي نموذجاً ("باراديم") لدراسة

عملية اتخاذ القرارات، استحث العديد من الأبحاث التي تناولت هذه الدينامية. نقدم فيما يلي نمط المشكلات المستخدم في هذه الأبحاث⁽⁷⁾.

لنفترض على سبيل المثال أنك مسؤول عن إدخال نظام جديد لتكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مواقع تشغيلية منفصلة في مؤسستك. لكنك اكتشفت، لسوء الحظ، أن أحد الفيروسات قد أصاب النظام. ويبدو أن هذا الفيروس يقاوم كافة البرامج الموجودة المضادة له، ولذلك ستفقد النظام برمته إذا لم تتم مواجهة الفيروس بنجاح خلال الساعات الأربع والعشرين القادمة. تبلغ قيمة النظام في كل موقع مليون دولار. وقد تتمكن إحدى الشركات المتخصصة باكتشاف الفيروسات من إنقاذ كافة معدائك، لكن النتيجة ليست أكيدة ولا مضمونة. لذلك، تتيح لك الشركة خيارين اثنين:

♦ الخيار رقم 1: يمكنك من إنقاذ أجهزة الكمبيوتر في أحد المواقع (التي كلفت مليون دولار). لكن ستفقد الأجهزة في الموقعين الآخرين.

♦ الخيار رقم 2: يملك نسبة 30% من النجاح في إنقاذ أجهزة الكمبيوتر في المواقع الثلاثة (حيث تساوي قيمتها ثلاثة ملايين دولار). لكن نسبة الفشل وخسارة أجهزة الكمبيوتر في المواقع الثلاثة تصل إلى 70%.

حين نأخذ بالاعتبار هذين الخيارين نجد أن أكثر من 70% من الموظفين يفضلون الخيار الأول "حيث المخاطرة أقل". لكن ماذا لو كانت الخيارات مختلفة؟ ما الذي ستفعله إذا منحت بدلاً من ذلك الخيارين التاليين:

♦ الخيار رقم 3: سوف يفقدك كافة الكمبيوترات في اثنين من المواقع الثلاثة (بقيمة مليوني دولار). ويتم إنقاذ الأجهزة في موقع واحد.

♦ الخيار رقم 4: هنا، يصل احتمال خسارة الأجهزة في المواقع الثلاثة 70% (بقيمة 3 ملايين)، لكن تبلغ نسبة نجاح إنقاذ كافة الأجهزة في كافة المواقع 30%.

حين يواجه الموظفون هذه البدائل ، يأخذ ثمانون بالمائة منهم الخيار رقم 4. وهذا أمر مثير للاهتمام ، خصوصا عندما تدرك - كما فعلت على الأرجح هنا - أن الاختلاف بين كل زوجين من الخيارات هو في الصياغة فقط. وتعكس أنماط الاستجابات المختلفة نزعة قوية لتجنب ركوب المخاطرة حين يصاغ الخيار ضمن إطار جني المكاسب (إنقاذ أجهزة الكمبيوتر) ، بينما تظهر الرغبة بقبول المخاطرة عندما يعرض الخيار في إطار تفادي الخسائر (تلف الأجهزة). إذ يميل الناس إلى تجنب المخاطرة حين يسعون للحصول على المكاسب المحتملة ، لكنهم يختارون ركوبها لتفادي الخسائر الأكيدة. وتتضمن هذه النتيجة وجوب عدم التسرع والقبول - الآلي - بالطريقة التي تصاغ فيها قضية من القضايا في البداية. إذ ينبغي علينا تقصي واستكشاف طرق بديلة لصياغة المشكلة لرؤية ما إذا كان ذلك يحدث فرقا في الجاذبية النسبية أو الاستمالة الظاهرة للخيارات.

قيمة إعادة الصياغة: تعتمد قيمة إعادة الصياغة على الحالة والسياق. ففي طريقك لتكون قائداً استراتيجياً ، يجب عليك أن تكيف ميلك الشخصي لإعادة صياغة القضايا لتناسب احتياجات الحالة (هل ثمة ضرورة فعلا لإعادة الصياغة؟).

يتباين الناس فيما يتعلق بالطرق المفضلة لتناول التغيير. بعضهم يفضلون التغيير المنهجي والحذر ، بينما يفضل آخرون التغيير الفوري والأوسع نطاقا. كما ينزع أولئك الذين يفضلون التغيير المنهجي والحذر إلى الشعور بالارتياح عند العمل ضمن نموذج محدد أو إطار معين ، بينما يميل أولئك الذين يفضلون التغيير الفوري والأوسع نطاقا إلى رؤية الأشياء من منظور مختلف وإعادة صياغتها. إن إدراك طريقتك المفضلة للتغيير يؤدي إلى تمتعك برؤى متعمقة حول "متى وكيف" تكون رغبتك مفيدة في رؤية الأشياء بصورة مختلفة. في بعض مجالات العمل مثلاً قد يكون من غير المفيد توليد طرائق جديدة ومستمرة لرؤية الأشياء. ونحن نتذكر أحد مدراء

التشغيل في مفاعل نووي حين قال: "في عملنا، هناك خط دقيق يفصل بين الرؤية والهلوسة".

كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، زدنا المشاركين بالتغذية الإرجاعية حول طرقهم المفضلة للتغيير. وكنا نركز دائماً على مدى اختلاف وتباين المدراء في طرائقهم المفضلة، ونؤكد كيف تشكل جميع الطرائق المفضلة إسهامات قيمة ومتميزة في عملية التغيير - فالأمر لا يتعلق بالطرائق المفضلة الجيدة أو السيئة. هذه الرؤى المتعلقة بالطرائق المفضلة للتغيير منحت القادة على الدوام أسلوباً جديداً لفهم مصدر التوتر الذي يعانون منه عند محاولة الاتفاق مع الآخرين على التغيير أو تطبيقه. وحين يقترح أولئك الذين يفضلون التغيير الفوري والواسع النطاق إعادة صياغة جذرية للوضع، قد يخلقون نوعاً من التوتر مع أولئك الذين يفضلون أسلوباً مختلفاً. وعندما يعارض الذين يفضلون التغيير المنهجي والحذر إعادة الصياغة، فربما يخلقون نوعاً من التوتر مع الجهة المقابلة أيضاً.

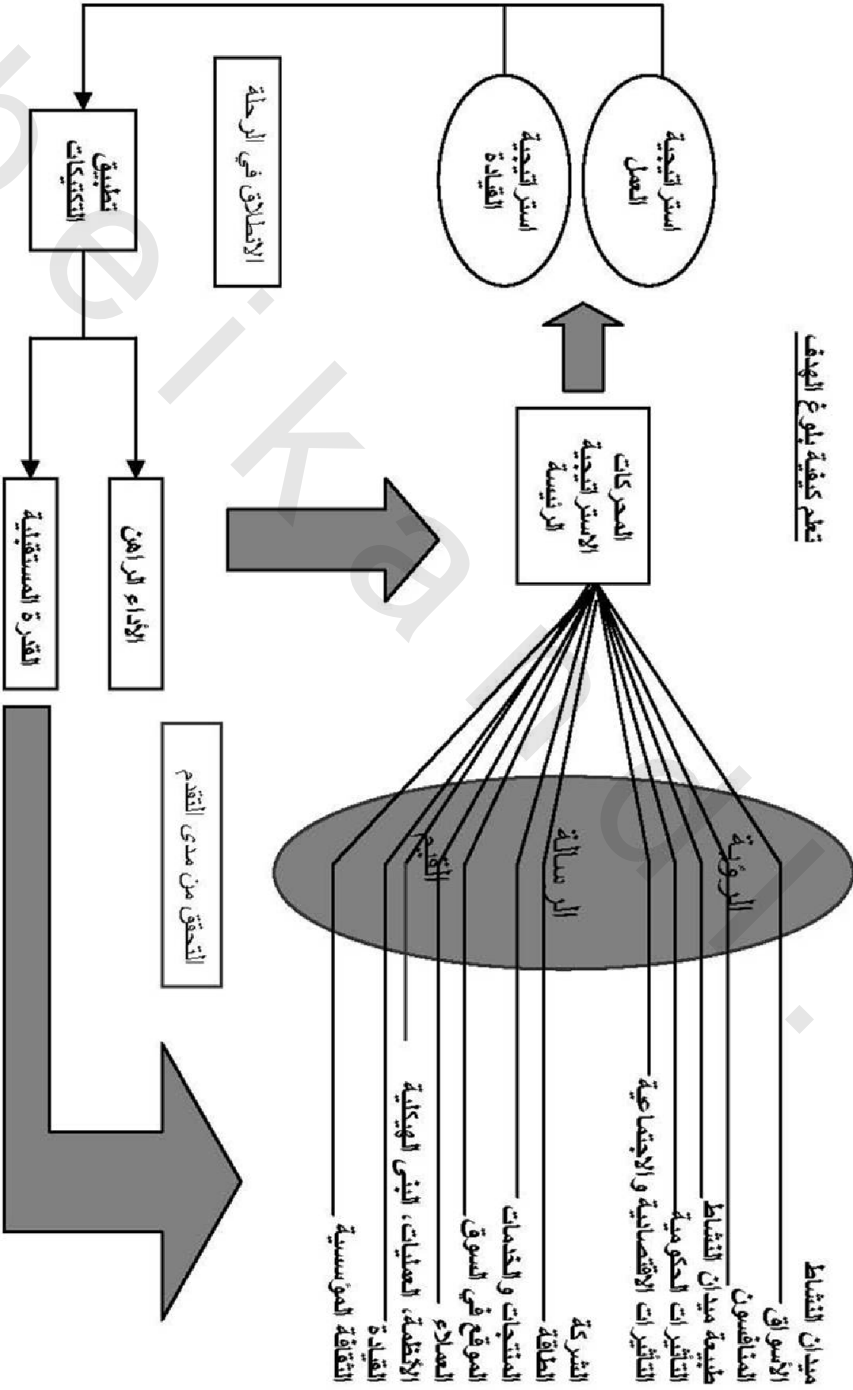
استخلاص المعنى المنطقي المشترك

من أهم ما يفعله القادة - الاستراتيجيون على وجه الخصوص - مساعدة الآخرين على استخلاص المعنى الدلالي المشترك من العالم المحيط بهم، والتحديات التي يواجهونها معاً، وكيف يواجهونها بشكل جماعي. إذ تجابه الجماعات والمؤسسات على نحو متزايد مشكلات وتحديات تناقض التعريف السهل وتستعصي على الحلول الروتينية. وعند مواجهة الحالات المعقدة والمبهماة أو المشكلات غير المحددة بأسلوب صحيح، يتعرض معظم القادة لإغراء وضع هيكلية محددة وادعاء الوضوح من خلال فرض وجهة نظرهم الشخصية على الوضع المعني: أي، بمعنى آخر، إجبار الآخرين على تبني مدلولهم الخاص الذي استخلصوه من الوضع. لكن في الحالات الغامضة والمبهماة فعلاً، هنالك سبيل خطر ينبغي اتخاذه في أغلب

الأحيان. وعلى المدى الطويل، فإن من الأفضل غالبا استخلاص معنى مشترك من الوضع - أي إيجاد فهم مشترك للحالة، وعدم افتراض صواب تفسير شخص واحد لها.

خلال عملنا مع المدراء التنفيذيين، كثيرا ما استخدمنا نشاطا يمارس في الهواء الطلق خارج الغرف المغلقة دعونا "التوجه" - ("العثور على طريق في أراض غير مألوفة، وبدون آثار سابقة") - حيث منحهم العديد من الفرص لإيجاد المعنى المشترك بينهم. على سبيل المثال، فإن أولئك الذين لم يألفوا المسير في بعض الأراضي الوعرة في كولورادو سبرنغز عند سفوح جبال روكي، لم يميزوا دوما دلالة الخطوط الكفافية على خرائطهم الطبوغرافية (حين تقترب الخطوط الكفافية من بعضها بعضا - مثلا - فهي تشير بدلالاتها إلى انحدار تضاريس الأرض). على نحو مشابه، فإن التوصل إلى إجماع حول مكانهم باعتبارهم فريقا واحدا (مشاركا في رياضة التعرف على الوجهة في الأرض الوعرة بمساعدة الخرائط) يشمل كل الأعضاء الذين يشتركون معا في تفسير مختلف أنواع البيئات والأدلة في بيئتهم المادية، ثم الإشارة إلى موقعهم على الخارطة حسب اعتقادهم.

تتطلب القيادة الاستراتيجية استخلاص المعنى الدلالي المشترك في خضم الأوضاع المعقدة والغامضة. أما التحديات الدينامية التي تواجه المؤسسات اليوم فتسهم في الافتقار المشترك إلى الوضوح واليقين فيما يتعلق بالوجهة والنظام، والشعور بالتشوش والارتباك. القيادة الاستراتيجية تشمل استخلاص المعنى المشترك وسط هذه الأوضاع الفوضوية المربكة. كما تتضمن إضفاء نوع من الانسجام والترابط على اتصالات وإشارات مربكة ومشوشة ومتناقضة في غيابه. وعلى شاكلة إعادة الصياغة، يعتبر استخلاص المعنى المشترك مفيداً على نحو خاص خلال المراحل المبكرة من الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 2 - 4).



الشكل ٤-٢ الاستراتيجية كعملية تعلم: استخلاص المعنى الدلالي المشترك

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

تقييم موقعنا الحالي

إن تطوير فهم مشترك أمر مهم لأن الناس يعتمدون غالبا على المعرفة الضمنية بدلاً من المعرفة الصريحة الواضحة حين تتعلق المسألة بنقل أو تبادل الأفكار والمشاركة بها. المعرفة الضمنية التي لم يعبر عنها بوضوح يمكن أن تدفع الموظفين إلى الشعور بحالة من الغموض أو التشوش والارتباك فيما يتعلق بالتناقض الظاهر بين الأولويات، والسياسات، وعمليات مختلف الفرق والأقسام والإدارات في مؤسستهم. ويقل احتمال حدوث ذلك حين يتوصل الموظفون إلى فهم مشترك لرؤيتهم واستراتيجيتهم.

يحتاج الموظفون في العمل إلى استخلاص معنى مشترك حول سلسلة واسعة من الأمور والقضايا:

- ❖ رؤيتهم للمستقبل.
- ❖ فهمهم للتحديات التي تجبه مؤسستهم.
- ❖ الإرشاد والتوجيه من الإدارة العليا.
- ❖ كيفية تفاعل الفرق مع الأفراد والمجموعات الأخرى.
- ❖ العقبات التي تعرقل نجاح المجموعة أو الفريق، وطرائق مغالبتها.

استخلاص المعنى المشترك في مستشفى تمتع أحد المرافق الكبيرة المستقلة المتخصصة بالرعاية الصحية بسمعة ممتازة بين أفراد المجتمع المحلي، لكنه حاول أن يحتل موقعا متميزا في بيئة جديدة تشهد تنافسا قويا، وأنظمة وقوانين صارمة، وتقانات حديثة، وتغيرا ديمغرافيا اتسم بزيادة عدد المهاجرين والمعمرين. عبرت الإدارة العليا عن رؤية جديدة تحول المستشفى إلى مرفق طبي يركز اهتمامه على المرضى (الزيائن). جرى قياس وتقويم العوامل التقنية لمثل هذه الرؤية، لكن تبين أن مضامين التغيير الاجتماعي والثقافي لهذه المؤسسة المحافظة كانت رهيبة ومحبطة.

فكر فريق الإدارة العليا بالقيادة الاستراتيجية لدعم الرؤية الجديدة. وكان واعيا بالحاجة إلى توسيع مدى المشاركة في هذه المبادرة حين دعا عددا من المدراء إلى اجتماع يعقد خارج المستشفى. فوجئ بعض الحاضرين بصيغة وشكل الاجتماع، فقد حسبوا أن كبير المدراء التنفيذيين سوف يعلمهم بوجهة إدارة المستشفى، ثم يزودهم بالإرشادات المتعلقة بكيفية التعامل مع التغيير. لكن الاجتماع تركز، برغم اهتمامه العميق بالوجهة والقيادة، على استخلاص المعنى المنطقي المشترك واستخدام الحوار كوسيلة لتحقيق هذا الهدف.

بدأت المجموعة عملها بمعاينة نتائج عملية مسح المناخ الداخلي وسماع الآراء المتعلقة بالتحديات الرئيسية التي تواجه المستشفى كما يراها مختلف المشاركين في الاجتماع. ثم عدت الآراء والأفكار والعادات المحاطة بهالة القداسة - سلوكيات العمل داخل المستشفى التي لا تخضع للمساءلة في العلن. وسأل الحاضرون: لم اجتمعنا معاً؟ ما الذي نراه؟ ما الذي ينقص؟ لماذا التغيير؟

مع انتقال الحوار إلى موضوعات أكثر صعوبة وتعقيدا، ثبت أن إحداث تغيير مرتجل في مواقع الجالسين أمر مفيد على نحو خاص. لذلك انتقلوا من وراء المناضد الطويلة ليجلسوا على شكل حلقة. اللغة الإشارية غدت أكثر وضوحا. قال عدد من الحضور إنهم شعروا بمزيد من الانفتاح، أضاف أحدهم: "يبدو وكأنه لقاء بين القلوب والعقول، وأكثر بعدا عن محادثات العمل المعيارية".

استخدمت المجموعة بعد ذلك نشاط "المستكشف البصري" (الذي قدمنا وصفا له في فقرة سابقة من هذا الفصل). وتفحص كل مشارك عشرات الصور المقصوفة من المجلات والإنترنت، التي انتشرت في كافة أرجاء القاعة بحيث يراها الجميع. وطلب من كل واحد منهم اختيار صورة أو اثنتين تجسدان ما برز واتضح في بيانات عملية المسح. وقدم كل منهم بدوره صورة وشرح ما تمثله. وتمكن

المشاركون في الحوار عندئذ من الاستجابة بطريقة بناءة: "ما أراه في صورتك هو.. والطريقة التي أربطها بالتحديات التي نواجهها هي ..".

في إحدى الصور كان هناك صبي يتمدد مستيقظاً في سريره. ورأى الشخص الذي اختارها أنها تمثل الراحة والشفاء من المرض. لكن رأى الآخرون أمارات الخوف في تعابير وجه الصبي. موضوع الخوف أثارته صورة أخرى لمزارع يسير خلف محراثه، وذلك حين قال المشاركون: "نحن تقليديون إلى حد كبير لذلك يربنا اقتحام أرض جديدة".

وهكذا، كشفت المجموعة الغطاء عن موضوع مثير للقلق: لم يكن الخوف شعورا غريبا عن المستشفى. لكن لم الخوف؟ من أين أتى؟ ما هي أسبابه؟

استطاع المستشفى الحفاظ على معايير رفيعة من الأداء. المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة اعتبروا أنفسهم أصحاب هذه المعايير ووضعها، وبالغوا في تحمل مسؤولية النجاح. لكن أتى من الثقافة السائدة في هذا المستوى الإداري أيضاً شعور قوي بالخوف من احتمال التعرض للتأنيب والتوبيخ عند ارتكاب أي خطأ. وبدت دعوة كبير المدراء التنفيذيين لركوب المخاطرة باسم القيادة متناقضا مع الإدارة الصارمة.

شرح أحد المدراء هذا المعيار الثقافي من خلال قصة ممرضة تعرضت للتوبيخ (الرسمي) بسبب تأخرها خمس دقائق على اجتماع استشاري حول أحد المرضى، لأنها كانت ترشد مريضاً آخر إلى غرفته. حوصرت الممرضة بين معيار المستشفى التقليدي "كل شيء في وقته المحدد بالضبط"، وبين المعيار الجديد الذي يشدد على "أولوية العميل"، فخافت من ارتكاب الخطأ. مثل هذه القصص دفعت المجموعة لطرح السؤال التالي: "كيف نتعامل مع هذا الصدام الحتمي بين ابتكار أشكال جديدة من القيادة التي تركز على 'الزبون' وقواعد الانضباط الإدارية والحرفية الصارمة لإدارة المستشفى؟".

يصعب الحديث في العن من مشاعر الخوف هذه. لكن العديد من أفراد المجموعة أصغوا بانتباه وسعوا للفهم. كان على كبير المدراء التنفيذيين على وجه الخصوص أن يعمل من خلال ردة فعله ("الموظفون يخافون مني.. أنا؟") ويرى موقعه الفريد في الثقافة الإدارية الهرمية التي اعتبرت نوعاً من الوصاية ومهددة لروح الابتكار. جرت مناقشة العديد من الأمثلة على دور هذا الخوف - بأسلوب نشط وحيوي في البداية. وبدأ يتشكل مستوى جديد من الانفتاح في الحوار.

هنالك خطوة مهمة في استخلاص المعنى المنطقي المشترك عبر المؤسسة برمتها تمثلت في مشاركة فريق كبار المدراء في نتائج الحوار مع الموظفين. وبدلاً من القول: "ها هي خطتنا"، اختار الفريق دعوة باقي الموظفين إلى عملية مشابهة. جرى توزيع بعض الصور التي استخدمت في الحوار، وتوصيف القضايا التي استحضرتها. وغالباً ما تمثلت ردة الفعل في عبارة "هذا عمل جيد أريد أن أشرك فيه".

عملية استخدام الحوار كوسيلة لاستخلاص المعنى المشترك وضعت الأساس لانطلاق الخطوات الجريئة المطلوبة ليتحول تركيز اهتمام المستشفى إلى "الزبون". ويشير الموظفون الآن إلى أنهم "متفقون"، وعلى نفس الخط. فتغيير وجهة المؤسسة بدا مبرراً ومفهوماً بالنسبة لهم على نحو أفضل. وهم أكثر معرفة وفهماً الآن، وقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر القوية التي كانت تعيق تقدمهم سابقاً. كما عمق هذا الجهد تقديرهم لقيمة العديد من الأمور الإيجابية التي تحدث في المؤسسة ("أنت تؤدي عملاً عظيماً! لا تخف أبداً"). وأصبحت مبادرات إدارة المستشفى تعتمد على نحو متزايد على القيم المشتركة التي تم اكتشافها حديثاً بدلاً من أن تكون مجرد ردة فعل قصيرة الأجل على الضغوط.

ما زال المشفى مستمراً في عقد هذه المنتديات لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك من التحديات التي يواجهها كمؤسسة. والجولة القادمة من الحوار سوف تشرك مزيداً من الموظفين، بمن فيهم المدراء من كافة المستويات، وتطمح إلى بلوغ

مستوى جديد من التعلم والتكامل المشترك. أين موقع المرضى ("الزبائن") في المعنى الجديد الذي استخلصه المستشفى عن ذاته؟ أين الأطباء؟ أين قادة المجتمع المحلي؟ كيف يمكن لهذه الجماعات وغيرها الانضمام إلى عملية بناء الفهم المشترك؟ العملية الموجزة في العرض 2 - 9 سوف تساعدك على محاولة القيام بتجربة مشابهة.

العرض 2 - 9: اقتراح تطويري:

استخلاص المعنى الدلالي المشترك

- استكشف مع الآخرين المضامين الاستراتيجية للصور الذهنية أو الفوتوغرافية لمستقبلك.
- تشارك مع الآخرين في مسعى تعاوني لتمثيل رسالتك أو مهمتك أو رؤيتك باستخدام الكلمات أو الصور.
- انخرط في حوار مع الآخرين حول استراتيجيتك باستخدام القصص أو الاستعارات التشبيهية أو اللغة المجازية.
- انقل إلى الآخرين استراتيجيتك باستخدام الصور الفوتوغرافية، أو الصور البصرية أو غيرها من عروض البيانات والمعطيات.
- اطرح أسئلة تتعلق بوجهات نظر الآخرين خلال المناقشات بحيث تعمق فهمك لآرائهم.
- عبر عن شكوكك أو انتقاداتك بطريقة بناءة.
- تعاون مع الآخرين في صياغة وتشكيل وجهات نظر استراتيجية جديدة.
- افتح إحدى المسائل المعقدة للنقاش والتفكير المتعمق بدون استعجال الإجابة.
- أوجد طرائق مناسبة لنقاش ما لا يناقش.
- حاول الحصول على رؤية استراتيجية انطلاقا من الرغبة في التعلم وحب

الاستطلاع وذلك من خلال عرض كافة الاحتمالات بشكل حر بدلاً من تحويلها إلى خنادق ومواقع يجب الدفاع عنها والمجادلة بشأنها.

التفكير المنظومي

يستطيع المفكر الاستراتيجي الكفاء تمييز وإدراك العلاقات المتبادلة بين مختلفة المتحولات والمتغيرات في أية حالة معقدة. على سبيل المثال، يمكن أن يتساءل ماذا سيحدث لمبيعات منتج ما إذا خفض سعره للزبائن. أو ماذا سيحدث للمبيعات إذا تضاعف تمويل عملية التسويق؟ لو اتبعت هذه المتغيرات أسلوباً خطياً بسيطاً، فإن كلا الخيارين سيزيد المبيعات. لكن إذا كانت متغيرات ضمن نظام معقد ودينامي (مثلما هي الحال غالباً)، يصبح من الأصعب توقع النتائج. على سبيل المثال، إذا كانت جودة المنتج مكوناً مهماً من جاذبيته للزبائن، فإن تخفيض السعر قد يعتبر مؤشراً على تدني جودته، مما يبطئ المبيعات، بغض النظر عن المال الذي انفق على التسويق

يمكن للتفكير المنظومي أن يساعدك على فهم المشكلات المعقدة كهذه بشكل أفضل، لذلك فهو أداة مهمة في جعبتك كمفكر استراتيجي. قد تبدو المقدمات المنطقية للتفكير المنظومي غريبة نوعاً ما في البداية، لأنها تناقض الطرائق المعتادة في التفكير بالأشياء. لكن إذا حاولت ممارسة أسلوب التفكير المنظومي فقد تتمكن من فهم المشاكل المعقدة بطرائق جديدة ومفيدة. على وجه العموم، يعتبر التفكير المنظومي مفيداً بشكل خاص في مراحل "تقويم موقعنا الحالي"، و"تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"التحقق من مدى التقدم" (انظر الشكل 2 - 5).

في هذا القسم سوف نقدم خمسة أساليب لتحسين التفكير المنظومي نركز عليها عادة في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" (الإطار المقدم هنا جرى تكييفه

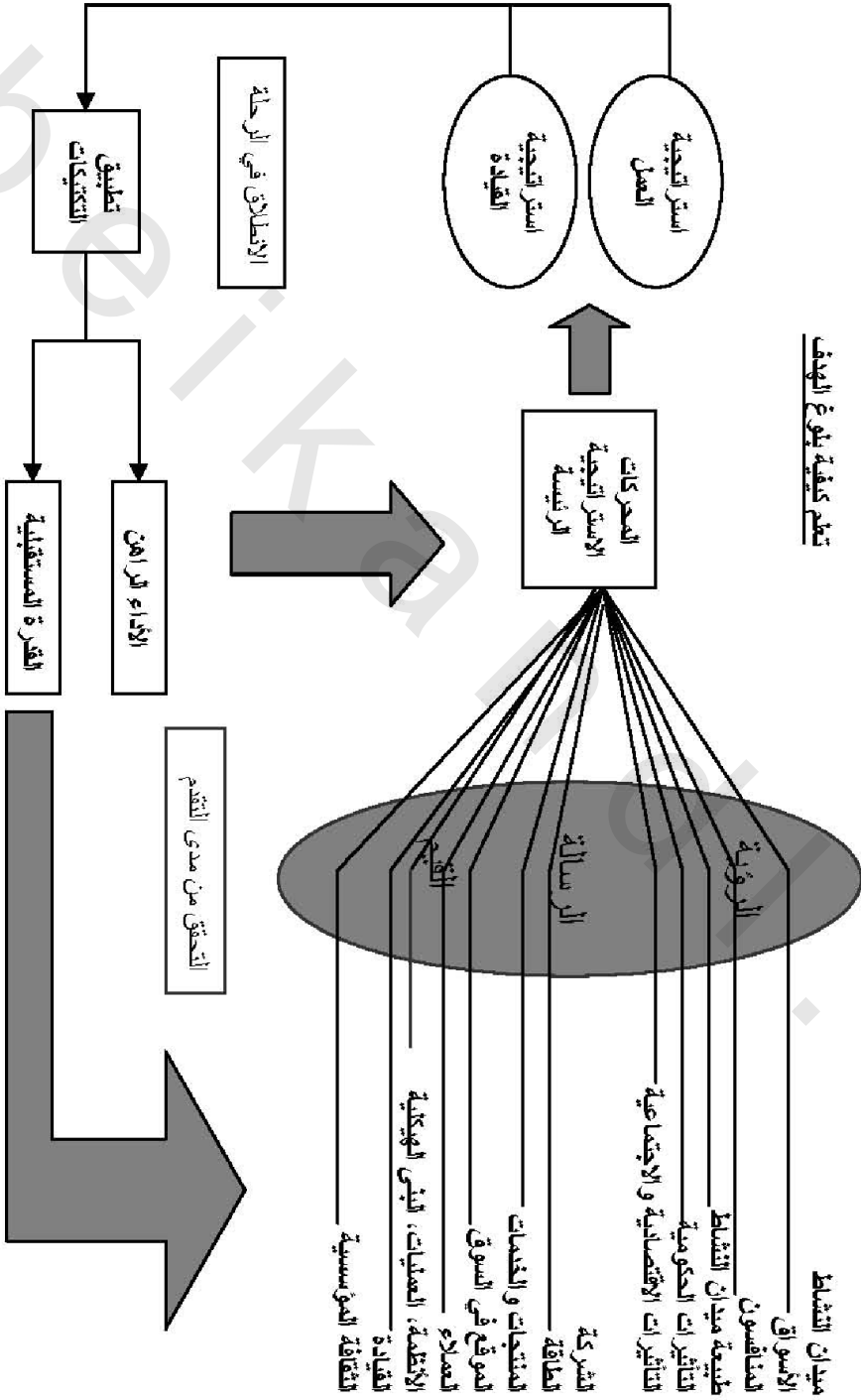
وتعديله انطلاقاً من الدراسة الممتازة التي تناول فيها باري ريتشموند [2000]، التفكير المنظومي).

- ابحث عن الأنماط مع أخذ الزمن بعين الاعتبار.
- انظر إلى الصورة الواسعة.
- ابحث عن العلاقات التفاعلية المعقدة.
- افترض وجود علاقات أساسية غير رسمية.
- صحح فهمك لـ "السبب والنتيجة"

الأنماط بعيدة المدى

معالجة الناس المعتادة للأشياء في معظم مجالات الحياة يمكن أن تتصف بما نسميه "التفكير الساكن". مع هذا النمط من التفكير، يتركز الاهتمام والانتباه والطاقة على الأزمة الراهنة كما تبدو للعيان (ارتفاع عدد الحوادث المرورية، مثلاً، أو انخفاض الأرباح، أو ارتفاع معدلات ترك العاملين لوظائفهم). وهناك نزوع لتحديد وتعريف النجاح ضمن سياق حل هذه الأزمة (عبر تقليص عدد الحوادث، وزيادة الأرباح، وتقليص معدلات ترك الوظائف).

تبدو هذه الطريقة في التفكير معقولة (أو على الأقل مألوفة)، لكن هناك مشكلتين اثنتين تعترضانها. إحداهما تتعلق بالمسار الذي وصلنا عبره إلى الحالة الراهنة، والأخرى لها علاقة بمعرفة أفضل سبيل للخروج من إسارها إلى وضع جديد مرغوب في المستقبل. في إطار التفكير الساكن لا يتم تركيز انتباه كاف على "كيفية بلوغ الهدف"، ولا على "كيفية الانتقال من هنا إليه".



الشكل ٢-٥
الاستراتيجية كعملية تعلم: التفكير المنظومي

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

تقييم موقعنا الحالي

على العكس من ذلك، يتفحص التفكير الحركي كيف أوصلت المتغيرات الرئيسية النظام إلى حالته الراهنة (ولربما تبقيه على حاله)، ويستخدم فهم الماضي لتوجيه وهداية مبادرات المستقبل. هذا التركيز على فهم الطرق ومعرفة السبل أمر مهم، لأن التركيز (المبكر) على الأوضاع الراهنة تنزع إلى الارتباط مع افتراضات المسارات الخطية من الماضي إلى الحاضر ومن الحاضر إلى المستقبل (مثلاً: ارتفع عدد الحوادث المرورية لعدم فرض عقوبات رادعة على التهور في القيادة؛ لذلك فإن مضاعفة هذه العقوبات يجب أن تؤدي فوراً إلى تناقص عدد الحوادث). خلافاً لذلك، يفترض التفكير الفعال أن السبيل المتاح غير خطي في أغلب الأحوال. وتلك حالة تنطبق بالتأكيد على العديد من المؤسسات. فمثلاً، يتطلب حل ومواجهة التحديات المؤسسية الصعبة استثمارات تحتاج غالباً إلى وقت لتحديث تأثيرها. وهناك تكلفة من نوع ما تدفع على المدى القصير قبل أن يترسخ التأثير المرغوب. فالخط الواصل بين الاستثمار والنتائج ليس مباشراً ولا مستقيماً. ويصح غالباً الافتراض بأن الأزمة لا تتفرج إلا بعد أن تشتد - وفي بعض الأحيان (كالمثال الوارد في العرض 2 - 10) تسوء الأمور بينما تبدو للمراقب وكأنها تتحسن.

العرض 2 - 10: اقتراح تطويري:

رسم جدول بياني زمني للتغيرات

من المفيد في أغلب الأحوال التركيز على المؤشرات النسبية بدلاً من المؤشرات المطلقة للأداء. على سبيل المثال، راقبت مؤسسة مالية عدة جوانب من استخدام بطاقة الائتمان. ولاحظت أن عدد حاملي هذه البطاقات يتزايد، ويتزايد معه إجمالي العائدات، وعدد الصفقات. كان كل شيء يتصاعد، وهذا مؤشر جيد. لكن قامت جماعة في هذه الشركة بتقصي مقاييس العائدات النسبية، فاكتشفت أن تقسيم العائدات السنوية على عدد حاملي بطاقات الائتمان أنتج

منحنى بيانياً صعد أولاً ثم انحدر فيما بعد. الأمر الذي يشير بدلالته إلى أن الشركة كانت تجتذب زبائن هامشين على نحو متزايد.
المصدر: ريتشموند ، 2000.

الصورة الكبيرة

"كاثوليك هيلث كيربارترز" (شركاء الرعاية الصحية الكاثوليكية)، نظام ضخم للرعاية الصحية يعتمد على الإيمان والعقيدة. نائب الرئيس للموارد البشرية والفاعلية المؤسسية ، جون ابيليز ، مسؤول أيضاً (من بين مسؤولياته الأخرى) عن تطوير مهارات المدراء التنفيذيين في كافة مرافق النظام المعقد. جون نفسه مفكر واسع الأفق يتبنى منظورا عريضا لرؤية الأشياء ، لكن الأهم أنه يرغب بأن يصبح المدراء في النظام مفكرين يتبنون المنظور الواسع أيضا.

هنالك عدد من أعضاء فريق الإدارة العليا في المؤسسة يتحملون مسؤوليات استراتيجية على مستوى المرافق (يصل عدد المستخدمين في بعض المستشفيات إلى ألف موظف) ، وبعضهم مسؤول على مستوى المنطقة (العديد من المستشفيات التي تضم حوالي ثمانية آلاف موظف) ، وبعضهم الآخر مسؤول على مستوى النظام بأكمله (عشر مناطق تضم أربعين ألف موظف). يقول ابيليز إنه يريد القادة الذين يفهمون الصورة الكبيرة من مواقعهم المتميزة في النظام ، علاوة على المواقع الأعلى ، والذين يمكنهم أن يتحولوا إلى قادة استراتيجيين للنظام برمته مهما كان المستوى الذي يشغلونه.

يشمل مثل هذا التفكير الشامل والواسع الأفق رؤية كيفية عمل الأجزاء المختلفة للنظام ككل وذلك انطلاقاً من كافة المستويات (المرفق ، والمنطقة ، والمؤسسة). ويستحيل تبني التفكير الكلي عند كل مستوى باستخدام التحليل الكمي التفصيلي للأجزاء (الوظائف ، الإدارات ، الأقسام ، الخ) السائد في

المؤسسات هذه الأيام. باري ريتشموند عبر عن ذلك بأسلوب مفحم: "من النادر أن يوفر تقسيم وتفكيك الأشياء إلى مكوناتها التفصيلية وأرقامها الدقيقة القوة الدافعة المطلوبة لتحطيم القوالب الخشبية في تفكيرنا، أو تحديد الاستراتيجية المحفزة، أو تهدئة حدة المقاومة التي تعترض مسعى التغيير المؤسسي. وما نحتاجه بدلاً من ذلك هو النقيض تماما: مزيدا من التركيب، ووصل الأجزاء معا لكي نرى ارتباطات جديدة" (2000، ص15) العرض 2 - 11، والعرض 2 - 12، يوضحان كيفية البدء بالتفكير الشامل الواسع الأفق.

تفاعلات معقدة

لنفكر بالسؤال التالي: هل يؤدي المناخ المؤسسي الإيجابي إلى أداء جيد، أم هل يفضي الأداء الجيد إلى مناخ مؤسسي إيجابي؟

إذا وجدت صعوبة في اختيار أي من هذين البديلين، فأنت تعمل في مؤسسة جيدة تتمتع بالكفاءة. فالحجج المنطقية على ما يبدو تدعم وجهتي النظر كليهما. على سبيل المثال، إذا كنت تنتمي إلى مذهب الأداء الناتج عن المناخ، فربما تشير إلى أن العمال السعداء هم العمال المنتجون، وأن الشعور الإيجابي نحو المؤسسة وزملاء العمل يعزز التنسيق الفاعل والدعم الفعال عبر أقسامها وإداراتها.

العرض 2 - 11: اقتراح تطويري:

وسع مدى رؤيتك

حاول أن تتجاوز في رؤيتك الظروف المباشرة التي تحاصرك. ومن الطرائق الجيدة للقيام بذلك العثور على الحدود التي تنتهي عندها بيئة مؤسستك. قد تأخذ الحدود شكل الافتراضات التي يتبناها الموظفون حول مشكلة ما، أو حول العمل، أو الجدران الفاصلة بين مختلف الفرق، أو الوظائف، أو الأقسام ("القيادة

المتصلة"، وهي اندفاع جديدة للدراسة والممارسة ضمن "مركز القيادة الخلاقة"، مستمرة في استكشاف فكرة أن العديد من التحديات القيادية داخل المؤسسات اليوم تشمل الانقطاع بين مختلف الأجزاء والأقسام). المهمة هنا هي ممارسة تبني منظور بعيد المدى بحيث تتقهر تخوم المؤسسة (وربما تظهر أنواع جديدة منها). ثانيا، ابحث عن أوجه الشبه بدلاً من نقاط الاختلاف في الشركات، والأشخاص، والمشكلات.. الخ التي تواجهك. صدق أو لا تصدق، إن البحث عن أوجه الشبه أشد صعوبة مما يبدو؛ الإنسان نزاع بطبعه إلى ملاحظة الفروقات والاختلافات (التناقض والتعارض مثلا). لكن تنمية ورعاية قدرة على تمييز وإدراك أوجه الشبه وسط الاختلافات السطحية سوف تساعدك على معاينة جوهر القضايا.

المصدر: Richmond, 2000

من ناحية أخرى، إذا كنت تنتمي إلى مدرسة المناخ الناتج عن الأداء، فلربما تؤكد أن العمال الناجحين هم العمال السعداء، وأن الأداء القوي يثبت فاعلية العمل الجماعي ويعزز مشاعر الاحترام والثقة في زملاء العمل.

بالرغم من نزوع المناخ الإيجابي والأداء القوي إلى الترابط المتبادل والتلازم بشكل إيجابي، إلا أنهما متصلان عادة بعلاقة أكثر تعقيدا مما يوحي به مثل هذا التفكير الخطي. على سبيل المثال، إذا اعتقدت أن الأداء يوجد المناخ، فقد تدشن الخطوات الإجرائية الهادفة على نحو خاص لتحفيز الأداء، كتخصيص حوافز للأداء الاستثنائي (العلاوات الفورية مثلا). ولربما تفاجأ إذا انخفض مستوى الأداء لاحقا، وهو أمر قد يحدث إذا أربك تقديم المكافآت التنافسية لعلاقات العمل الفعالة بين الموظفين.

العرض 2 - 12: اقتراح تطويري:

الكلام البليغ

ابتكر موجزا بليغا يصف استراتيجية مؤسستك (أو ماهية دور قسمك أو إدارتك أو فريقك في تلك الاستراتيجية). والموجز البليغ يمكن أن تتلوه بخلال دقيقة أو اثنتين (خلال ركوبك في المصعد مع الزملاء مثلاً). الإيجاز البليغ يشكل تحدياً في حد ذاته؛ إذ ليس من السهل تحديد النقطة المحورية التي ينبغي التركيز عليها، وإيجازها بوضوح وبلاغة (قال مارك توين لصديق ذات مرة: "كنت سأكتب لك رسالة أقصر لكن لم أجد متسعاً من الوقت"). العديد من القادة الأكفاء وجدوا أن من المفيد الاحتفاظ بعدد من العبارات البليغة في جعبتهم لاستعمالها حين تدعو الحاجة.

أما إذا اعتقدت، كاحتمال آخر، أن المناخ يؤثر في الأداء، فلربما تكرس جزءاً كبيراً من وقت وطلاقة الموظفين للاجتماعات واللقاءات الهادفة للعثور على طرائق مناسبة لتحسين المناخ المؤسسي. وقد تفاجأ إذا لاحظت لاحقاً انخفاضاً في مستوى الأداء المؤسسي في أعقاب هذه اللقاءات - وهي نتيجة غير مستبعدة إذا تشتت طاقة العمال عن العمليات الإنتاجية. إن مظهر العلاقات العرضية البسيطة يقتنع غالباً تفاعلات معقدة بين المتغيرات غير المتوقعة، وفهمك لهذه الحقيقة يمكن أن ينبهك إلى احتمال حدوث عواقب ونتائج غير مقصودة لخطواتك وأفعالك.

العلاقات العرضية الرئيسية

تتعلق الاستراتيجية بالتسويات* : اصطفاء فعل دون غيره، واختيار أن تكون على هذه الصورة دون سواها، وتطوير إحدى القدرات دون غيرها.

* إقامة التوازن بين مقومات وجوانب مرغوبة لكن متعارضة. (م)

الاستراتيجية الجيدة بطبيعتها لا ترضي الجميع، ولذلك تركز على بضع أولويات رئيسة.

إن تحديد ماهية الأولويات الرئيسية بالنسبة لمؤسستك، ضمن بيئتك التنافسية الخاصة، يمثل بالطبع تحديا. ومن المفارقة أن أحد الجوانب التي تجعله بمثابة تحدٍ قدرتنا على تحديد العديد من العوامل المختلفة التي تبدو جميعا متصلة بأداء المؤسسة.

على سبيل المثال، افترض جدلاً أن مهمتك هي تحديد عوامل النجاح في شركتك التي تعمل في مجال التصنيع. لربما تحدد تشكيلة متنوعة من العوامل: تكاليف التوريد، كفاءة التصنيع، جودة المنتج، التصنيع، تطوير المنتج، طاقة التصنيع، تسعير المنتج، فاعلية فريق المبيعات، قوة العلامة التجارية، البنية الهيكلية والثقافة المؤسسية. وبالرغم من أن كل عامل من هذه العوامل قد يلعب دورا ما في النجاح الكلي، إلا أن من المستبعد أن يكون الاستثمار فيها جميعا على قدم المساواة استراتيجية حكيمة. فالتحدي الاستراتيجي لأية مؤسسة هو دمج وتكامل فهم طموحاتها، ونقاط قوتها، ومواطن ضعفها، مع معرفة بيئتها التنافسية من أجل تحديد القوى الدافعة (الاثنين أو الثلاث) الحاسمة التي تحقق النجاح. هذه هي "المحركات" الاستراتيجية الأساسية.

فهم السبب والنتيجة

من المهم للقادة في المؤسسات توكيد نظريتهم المتعلقة بالعمل التجاري. بالطبع، لن تفترض سوى قلة من الموظفين تفوق مؤسستهم في الأداء؛ أما الغالبية فتبحث عن علامات أو إشارات أو نتائج تشير إلى أنهم يقودون المؤسسة في الاتجاه الصحيح. لكن هناك خطرا كامنا يتمثل في كيفية قيام القادة بتثبيت وشرعنة بحثهم عن العلامات والأمارات، مثلما توحى القصة التالية:

في عام 2004، وقع حادث مأساوي على طريق كولورادو السريع (اسوشييتدبرس، 2004)، قتل فيه ثلاثة أشخاص عندما سقطت عارضة معدنية تزن أربعين طنا فوق سيارتهم من جسر تحت الإنشاء. وما جعل الحادث أكثر مأساوية أن سائق مركبة عابرة شاهد وضع العارضة الخطر على الجسر وأبلغ الأمر إلى إحدى الدوريات. أشار السائق، وهو خبير في إنشاء الجسور، إلى أن العارضة "لا تبدو على ما يرام". فتم إرسال فريق من إدارة النقل لتفحص الوضع، واكتشف بمحض الصدفة انخفاضا طفيفا وسط الطريق السريع بالقرب من المكان الذي أشار إليه السائق. أبلغ الفريق السلطات المختصة أن المشكلة يمكن حلها فيما بعد ثم غادر المكان، معتقدا أنه اكتشف المشكلة التي أشار إليها السائق، وأنها لا تتطلب حلا عاجلا. توقف الفريق عند هذا الحد، ولذلك لم يكتشف العارضة الخطرة التي استحثت السائق على إبلاغ السلطات.

يعتبر هذا النوع من التفكير مصدراً شائعاً للخطأ إلى درجة أن أطلق عليه: "التوكيد المتحيز". إذ يميل الناس، بمن فيهم القادة، إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد صوابية اعتقادهم (أو "ما يعرفون بأنه صحيح") بدلاً من السعي الجاد والمقصود وراء المعلومات التي تنفي مفاهيمهم وأفكارهم المسبقة. أما الخطر في المؤسسات فيتمثل في أنه إذا اكتفى الموظفون بالبحث عن العلامات والإشارات التي تؤكد أنهم على المسار الصحيح (وأن نظريتهم المتعلقة بالعمل صادقة وصالحة)، فبإمكانهم العثور عليها في أغلب الأحوال. لكنهم إذا لم يبحثوا أيضاً عن تلك التي تشير إلى خطأهم، فلسوف تفوتهم معلومات حاسمة في أهميتها.

بي. سي. واسون (1960)، وهو متخصص في علم النفس، درس هذا النوع من الخطأ في التفكير. وسأل طلاب إحدى الجامعات أن يخمنوا القاعدة التي استخدمها لتطوير سلسلة محددة من ثلاثة أرقام: 2 - 4 - 6. ولكي يتحقق من فهمهم للقاعدة، طلب منهم تشكيل مجموعاتهم الخاصة من الأرقام الثلاثية؛ ثم

أعلمهم بما إذا كانت مجموعات أرقامهم تتوافق مع قاعدته أم لا. كان بمقدورهم اختيار ما يشاؤون من مجموعات الأرقام، وحين يتأكدون من أنهم عرفوا القاعدة، يمكنهم إعلانها.

بحلول الوقت الذي أعلن فيه الطلبة إجاباتهم لم تكن تراودهم أية شكوك، لكنهم نادرا ما أصابوا. فقد صاغوا - عموما - بعض الافتراضات الخاطئة (مثلاً: الأرقام الزوجية)، ثم بحثوا عن المعلومات التي تثبتها. ونظرا لأن قاعدة واسون هي "أية ثلاثة أرقام تصاعدية"، فإن سلاسل الأرقام التي صاغوها كانت متوافقة دوما مع القاعدة حتى وإن أساءوا فهم القاعدة نفسها. الدراسات والأبحاث الأخرى تشير أيضاً إلى أن الناس يسعون على الأرجح إلى الدليل الذي يثبت تفكيرهم وبيتعدون عن ذلك الذي يدحضه. العرض 2 - 13 يعتبر تمرينا مفيدا على تطوير واختبار النظريات.

كيف يتصل التفكير الاستراتيجي

بالفعل والتأثير

ركز هذا الفصل على التفكير الاستراتيجي، كأحدى القوى المحركة التي تدفع وتقود الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في المؤسسات. بينما سيركز الفصلان التاليان على المحركين الآخرين، الفعل الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي.

العرض 2 - 13: وضع النظرية على محك الاختبار

أولا، حدد بعض المضامين القابلة للاختبار من نظرية العمل التجاري التي تتبناها حاليا. ثم قرر ما هو نوع النتائج أو المعطيات المنسجمة مع تلك المضامين. وحاول أيضاً تحديد النتائج أو المعطيات التي تتعارض وتتناقض معها.

لكن قبل بداية الفصل الثالث، ينبغي علينا مرة أخرى، مثلما فعلنا في الفصل الأول، ملاحظة أن التفكير الاستراتيجي ليس عملية منفصلة كلياً عن الفعل الاستراتيجي، ولا عن التأثير الاستراتيجي. خذ على سبيل المثال مهارة استخلاص المعنى المنطقي المشترك (ضمن التفكير الاستراتيجي). فهي بالتأكيد لا تشمل مجرد استخلاص المعنى في ذهنك فقط. فجوهر هذه المهارة هو خلق فهم مشترك - بطريقة تعاونية - بين مختلف الأفراد على تباين وجهات نظرهم، وليس إصدار قرارات ومراسيم.

إن استخلاص المعنى المنطقي المشترك يتضمن التفاعل بين التفكير الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي، إضافة إلى تفاعل مختلف الأفراد في المؤسسة. لاري بوسيدي (8) بذل جهداً مشابهاً للتوكيد على أهمية رسم صورة مشتركة لما يحدث داخل وخارج المؤسسة. وذلك يتطلب حسبما قال "برمجيات اجتماعية" تشكل مؤثلاً للحوار والتفاوض والنقاش، لكن بطرائق تعاونية وإبداعية، لا عدائية. وهو ما يمثل، حين يحدث، التفاعل بين التفكير والتأثير - والفعل الاستراتيجي أيضاً في نهاية المطاف - الذي يكمن في صميم القيادة الاستراتيجية الفاعلة. نعتقد أن التنفيذ، القاعدة النظامية في جوهر كتاب بوسيدي، يتعلق أساساً بهذا التفاعل بين التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

هوامش

1 - انظر:

Sanders, 2002.

- 2

McCann, 2004, p. 46.

3 - انظر الوصف الكامل لعملهما في:

Palus & Horth, 2002.

- 4

Linkow, 1999.

- 5

Salter, 2002.

- 6

Floyd & Wooldridge, 1996.

7 - انظر:

Hammond, Keeney & Raiffa, 1998.

- 8

Bossidy & Charan, 2002.