

القسم الثاني

ضع أهدافاً  
تخلق وضعاً مختلفاً

## لقد أنجزنا التغيير التحرك لتجاوز الحالة الراهنة

شاركتُ مراراً بمساعدة مؤسسات تقوم ببناء استراتيجيات جديدة، ووضع خطط لطرح عروض جديدة في السوق، ورسم تغييرات جوهرية في بنية المؤسسة. وتبدأ هذه الجهود عادةً بنقاش حول الأهداف. وترتكز بشكل خاص على الطرق التي نستطيع بموجبها أن ننجز الأهداف المرسومة، وتخلق وضعاً إيجابياً جديداً للمؤسسة. وتكون الأهداف الجديدة عادةً ذات الأهداف القديمة، وتشير غالباً إلى زيادة العائدات والأرباح ورفع قيمة أسهم المساهمين أو تحسين الخدمات لجمهور الناخبين. وتختفي تحت السطح أهداف أخرى لا تقل أهمية. ونادراً ما يؤدي إنجاز هذه الأهداف الخفية إلى وضع إيجابي مختلف حقاً.

ويركز هذا الفصل والفصول الأربعة التالية على عنصر رئيس في التفكير الاستراتيجي الناجح وهو: وضع أهداف تنشئ وضعاً إيجابياً حقيقياً للمؤسسة. وفي غياب مثل هذه الأهداف تميل نتائج التفكير الاستراتيجي لأن تكون خطأً تجعل كل فرد في المؤسسة منشغلاً،

ولكنها نادراً ما تؤدي إلى تحقيق التوقعات. وبدلاً من ذلك، تتحقق الأهداف الكامنة، وغير المعلن عنها، مثيرة الإعجاب بما تم إنجازه.

وبشكل خاص، وجدت أن العديد من الشركات، شأنها في ذلك شأن أشكال أخرى من المؤسسات، تتابع التخطيط غالباً من خلال التوجُّه التالي:

- يصبح التخطيط والالتزام به محاولة لتقييم الأهمية الاستراتيجية لما قامت به الشركة حتى الآن.
- ويبدل جهد هام للتأكيد أن الجهود الحالية التي يبذلها كل فرد هي مركزية في تشكيل التوجُّهات الجديدة المحتملة.
- لا تبدو الأهداف والخطط الجديدة مختلفة جداً عن الأهداف والخطط القديمة، رغبة في جعل كل فرد يشعر بالرضا عن عملية التخطيط.

وإذا كنا نريد فعلاً تأسيس أهداف جديدة، فلا بد من أن نعمل على أن يطفو هذا التوجُّه على السطح ونعارضه.

يعالج هذا الفصل الوهم في أن التغيير قد تحقق فعلاً، بينما كان ما جرى في الحقيقة، تعزيزاً للحالة الراهنة. أما الفصول التالية، فتركز على بعض الهواجس المتسلطة التي يمكن أن ترافق عمليات التصحيح الفعلي: الوهم في أن صفقة واحدة كبرى ستحل كل مشاكلك، وخداع النفس في أنك تملك إجماعاً، وتأثيرات الخلل الوظيفي الناتجة عن محاولتك صنع الأرقام فقط.

## إيجاد التغيير

يتضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجيان الجديدان، إحداث التغيير، أي التفكير بالبدائل المستقبلية، واستنتاج السبل لتصبح هذه البدائل حقيقة واقعة، وتحديد التبعات النهائية المتوقعة، والالتزام بأحد هذه البدائل المستقبلية، أو إعادة النظر من جديد للوصول إلى بدائل جديدة مناسبة. وعندما تصبح الحالة الراهنة «هي» بديل استراتيجي، فإن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ بافتراض أنها «هي» البديل.

وعلى كل حال، إذا كان الهدف الواضح أو المضمّر، هو أن تتجنب التغيير وتحافظ على الحالة الراهنة، فإن النشاط المبذول تحت اسم التخطيط هو عملياً مجرد إدخال أو إخراج أرقام من الميزانية. وهذا النشاط يتضمن تحديد عدد الناس، والآلات، والتسهيلات... إلى آخره من الأمور الضرورية لإنجاز نفس الأشياء، التي قمت بإنجازها في الماضي، إنما مع تطلع لأداء هذه المهمات بطريقة أفضل قليلاً، بهدف تحقيق زيادة في العائدات والأرباح. والافتراض المضمّر عادة هنا، هو المحافظة على «الحالة الراهنة».

لماذا يحدث ذلك غالباً؟ لماذا يصبح وضع الميزانية هو ما يحدث فعلاً عندما يقول الناس إنهم يقومون بوضع تخطيط استراتيجي؟ إنه يعود إلى كون المرء واقعاً زماناً ومكاناً تحت تأثير الطريقة القائمة في أداء الأشياء بينما تكون طرق أخرى بديلة - الأسواق البديلة، النتائج، والعمليات - ما زالت غامضة. وغالباً ما يعبر عن البدائل بعبارات عامة

تاركة الكثير من الأفراد غير متأكدين ما سيكون عليه دورهم بالتحديد، فيما لو جرى اتباع أحد هذه البدائل.

ونتيجة لذلك تستطيع قوى خفية فعالة أن تجعل الخلاص من الحالة الراهنة مسألة في منتهى الصعوبة. ومع أنه بالإمكان أن يضع البعض بديلاً مستقبلياً خادعاً إلا أنهم، وغالباً، يجهلون كيف يؤسسون هذا المستقبل. ولكنهم يعرفون تماماً كيف يحافظون على الحالة الراهنة. وهكذا فإن نشاطاتهم تتجه نحو تعزيز الحالة الراهنة، حتى ولو أدى هذا النشاط إلى مجرد جعل الناس مشغولين، يمتلكهم شعور بأنهم منتجون. ويمكن أن ينتج عن هذا الأمر وهماً موهناً. ويمكن أن تتركز كل محادثات واجتماعات فريق التخطيط على التغيير، وفي نفس الوقت يركز كل التخطيط على الحالة الراهنة ليستنتج أصحاب الشأن بعد عدد كاف من هذه المحادثات والاجتماعات، أن التغيير قد تحقق فعلاً. مع العلم أن لا شيء حدث فعلاً أبعد من الكلام. إن مفتاح تجنب وهم أن «التغيير قد حدث فعلاً» هو الإدراك البسيط أن التغيير لا يعني عملية رفض كامل للحالة الراهنة واحتضان كل المنتجات والعمليات الجديدة. إذا كان اختيارك هو رفض كامل لكل شيء تقوم به في الوقت الحاضر، فإن عليك أن تتساءل بشكل جدي عن قاعدة استمرار الحياة في مؤسستك. وبشكل أكثر واقعية، يتضمن التغيير الناجح الحفاظ على عناصر منتقاة بعناية من الحالة الراهنة، في الوقت الذي تقوم فيه بتغيير عناصر أخرى فيها. إن مفتاح تجنب وهم التغيير هو جعل هذه الاختيارات واضحة

وعلنية، فإذا عرف كل فرد في المؤسسة أنك ستحتفظ بالعناصر أ، ب، ج، في الوقت الذي ستلغي فيه العناصر س، ع، ص، فمن المحتمل جداً أن الطاقات سوف تستثمر في العناصر أ، ب، ج. وسيكون ذلك ممكناً جداً إذا كان واضحاً كيف تتلائم العناصر أ، ب، ج، مع المستقبل الجديد، وعناصر س، ع، ص، ليست كذلك.

قد يكون اختيار هذه العناصر صعباً. ويكاد يكون مستحيلاً أن تفرز خنجراً في قلب فكرة ما، فتقتلها. والبدء بعمل جديد لدى معظم المنظمات هو دائماً أقل صعوبة من إيقاف الأعمال القديمة. وعلى كل حال، هذا هو بالتحديد ما عليك أن تفعله إذا كنت تريد أن تتجنب الوهم في أن التغيير قد حدث، بينما تقوم في الحقيقة وببساطة بالحفاظ على الحالة الراهنة.

### تجاوز الحالة الراهنة

لشرح وهم تجاوز الحالة الراهنة، سأورد في هذا الفصل عدة قصص تشرح الطرق الطبيعية جداً التي يظهر فيها هذا الوهم، وكيف انهار عدد من المؤسسات تحت وطأته، وتمكنت مؤسسات أخرى من تجنبه.

### العودة إلى بولونيا: (1)

رغم أنني كنت عضواً في هيئة التدريس في أربع جامعات - كنت في اثنتين منها في موضع قيادي، وفي الاثنتين الأخريين أستاذاً زائراً لعام دراسي واحد - فقد بقيت الأكاديميات لغزاً يصعب عليّ فهمه.

وتميل الجامعات من حيث المضمون (في حالتني أنا هي العلوم والهندسة) لأن تكون مستنبتاً للأفكار الجديدة، يدافع عنها مفكرون أحرار موهوبون ومؤثرون. وقد وجدت أن الجامعات، باعتبارها منظمات - هي من أكثر المنظمات التي واجهتها محافظة.

كيف تستطيع جماعات وصلت إلى أعلى المستويات العلمية، تضم مثقفين متحررين، أن تبني مثل هذه المنظمات المحافظة؟ فالبناؤ المؤسساتي للأقسام التربوية والمدارس، والكليات هو دائماً مقدس، ابتداءً من تأسيس جامعة بولونيا سنة 1119م.

إن نظام الحوافز والمكافآت، الذي يؤكد عموماً على الإنجازات الفردية لأعضاء هيئة التدريس، هو في الحقيقة مقدس أيضاً.

بدأت عضواً صغيراً في هيئة التدريس، وارتقيت الدرجات المختلفة صعوداً لآنتهي إلى رتبة بروفيسور. كنت أؤمن بعظمة هذا النظام. ولم يكن لدي شك فيما هو مهم، ولا في قواعد اللعبة. فإن استطعت أن تنشر كمية كبيرة من المقالات، وتجلب للجامعة مبالغ كبيرة من أموال الهبات والمنح، ويعتبرك طلبة الكلية أستاذاً فوق المعدل، فإن نجاحك يصبح مؤكداً.

وعلى كل حال، عندما يركز نظام المكافآت على خلق نجوم فقط فهو لا يخلق بالضرورة منظمات عظيمة. كما إنه لا يبني مؤسسات تستطيع أن تنجز حلولاً للمشكلات المعقدة المتعددة المبادئ، في ميادين مثل الثقافة، والبيئة، والعناية الصحية. إن ما

تنتجه هذه المؤسسات هو الطلاب وخاصة الخريجين الذين تجري برمجتهم ليعيدوا إنتاج المنظمة الأكاديمية النمطية أينما عملوا. يؤدي هذا بالمقابل إلى خلق صعوبات للمنظمات الأكاديمية لمواجهة مشكلاتها المؤسساتية. ولقد عملت في محاولات عديدة للتغيير في الأكاديميات، محاولات يدفع إليها عادة عجز (بالنسبة للتوقعات) في العائدات الخارجية أو رسوم البرامج التربوية. في إحدى الحالات التي شاركت فيها كانت المبالغ التي رصدها الدولة غير كافية لتغطية نفقات برامج الطلبة قبل التخرج. ولم يجد رئيس الإدارة بديلاً آخر سوى استخدام أموال منح الأبحاث، لتغطية هذه النفقات.

أذكر اجتماعاً طلب فيه رئيس الإدارة من أعضاء هيئة التدريس زيادة جهودهم للحصول على المزيد من منح الأبحاث، لأنه رأى أن العجز في الإنفاق على غير المتخرجين يسير نحو الأسوأ. وتركز البحث بالتالي على مقترحات يمكن أن تقدم إلى وكالات محلية أو فيدرالية، أو حتى إلى المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص.

ولم يسأل أحد فيما إذا كانت المشكلة التي تقع تحت وطأتها كانت ناتجة عن طريقتنا الحالية في أداء الأعمال.

تركنا الاجتماع وجعبتنا مملأ بالأفكار الجديدة وصدورنا مفعمة بالحماس. كان التبديل هنا في الجو فقط. وعلى كل حال، كانت عناوين البحث هي كل ما تغير، وأما المنظمة فبقيت على حالها. وفي الحقيقة، كنا قد اتفقنا على قائمة من التاكتيكات المركزة تماماً للحفاظ

على الحالة الراهنة. وقد أحرقنا الكثير من زيت منتصف الليل ونحن نسعى للقيام بنصيبنا لتتجنب التغيير.

إن أسباب هذه النتيجة واضحة. لقد ركزنا على فعل ما كنا نعرف كيف نفعله جيداً، أي على ما علمنا إياه نظام الحوافز والمكافآت لنفعله بشكل حسن. وما كنا لنشعر بالارتياح لو وضعنا موضع البحث الأسس الجوهرية لنظام مكثنا من تسلق درجات سلم النجاح.

### التوقعات الكبرى

يمكن للعمل في اللجان الاستشارية أن يعطيك الفرص لمعرفة الأوهام، لأنك لست جزءاً من هذا النظام موضوع التقييم.

فأنت - كمقدمٍ للمشورة فقط - لا تناقش افتراضاتك وأداءك الشخصي وإنما افتراضات الآخرين وأدائهم. وهكذا يصبح من الأسهل لك التعرف على الأوهام. إنما لا تستطيع بنفس السهولة، أن تتحرك متجاوزاً الأوهام المكتشفة.

لقد عملت عضواً، وأحياناً ترأست، أنواعاً مختلفة جداً من اللجان الاستشارية. أما ميادين هذه اللجان فقد تنوعت بين التخطيط الصناعي الجوي إلى أنظمة الرقابة على الطائرات التجارية، إلى محطات الفضاء، إلى وضع أنظمة التصنيع، إلى مختبرات البحث والتطوير، إلى برامج الجامعات. وتضمنت نشاطات هذه اللجان مراجعة الجهود القائمة، والقيام بدراسات لمعالجة مشكلات وفرص محددة.

تبدأ هذه اللجان أعمالها تحذوها، عادة، الآمال الكبيرة، على الأقل بين أعضائها الذين طلب منهم إعارة هذه الشركات خبراتهم وحماسهم في محاولة هامة ومثيرة. ويفترض أن يكون لاستشارات وتوصيات الأعضاء تأثير جوهري في تشكيل مستقبل هذا المسعى.

وتختفي حقيقتان خلف هرج الافتتاح ومرجه. ومن الملاحظ أن قلة من الشركات التي جندت لجنة استشارية تريد فعلاً الوصول إلى تقييم موضوعي من خارج المنظمة عن جهود ما، قائمة أو مخططة، وإلى توصيات في كيفية تحسين هذه الجهود. إن معظم المنظمات تريد من اللجنة الاستشارية دعم القرارات والأعمال التي سبق وأن اتخذتها الإدارة أو نفذتها.

إنهم يريدون تقريراً من لجنة محترمة لدعم «الحالة الراهنة».

وربما بدى هذا الأمر مراوغة أو خداعاً. ولكنه نادراً ما يكون كذلك، فالمنظمة صاحبة الاقتراح تريد عادة مراجعة وتعليقات في العمق، وفي نفس الوقت (نمطياً تحت السطح)، تأمل المنظمة أن لا تشير اللجنة الاستشارية أمواجاً تدفع بالقارب للاصطدام بالصخر. ترغب المنظمة أن تتابع المشروع كائناً ما يكون، كي لا يكون عليها أن تعيد توجيه مواردها استجابة للتوصيات.

وبهذه الطريقة، تصاغ توصيات اللجنة الاستشارية لتؤكد أنها تملك فرصة للتأثير. أما التوصيات التي يمكن أن تغير بشكل جوهري التوجهات، لنفسها وللآخرين، في بناء محطة الفضاء مثلاً أو الارتقاء

داخل المنظمة يمثلون مختلف الأفكار والوظائف بدعم عمل اللجنة الاستشارية.

من المهم ملاحظة أنه ما إن يبدأ هذا الجهد، حتى تستغرق الجهود المتعلقة ببرنامج البحث والتطوير القائم، الغالبية العظمى من أعضاء المنظمة. في الوقت الذي تكون اللجنة الاستشارية فيه تخطط لهم برنامج بحث وتطوير مختلف. وتحاول اللجنة الاستشارية أساساً أن تخمن ماذا يريد الجهاز المشرف على برنامج البحث والتطوير كي تسير على هديه.

وبينما تتقدم اللجنة الاستشارية في أعمالها تبرز عادة سلسلة تراتبية من الأهداف والخطط. عندها تصبح المسألة تحديد الأوراق التي سنكسو بها الشجرة الهرمية هذه. عند هذه النقطة يمكن لشخص ما أن يطرح سؤالاً لا يمكن تجنبه: ألا يحتاج البحث الذي قدمه الدكتور جونز حول مسألة «س» إلى «د». وبشكل مشابه: ألا نستطيع توجيه بحث الدكتور سميث حول «آ» لدعم «ب»؟

كانت معظم الأوراق التي كسيت بها الشجرة قد حملت قبل وقت قليل عناوين النشاطات القائمة. عندها يمكن لنا توجيه بعض هذه النشاطات قليلاً. كما يمكن أن نعيد «عنوان» بعضها. والخط الأساس، على كل حال، هو أن معظم مفردات الحالة الراهنة قد جرى دعمها. كما يمكن أن تصدر توصيات تَرُدُّ في نهاية التقرير تتضمن بعض التغيير، هي أقل بكثير مما وَرَدَ في متن تقرير اللجنة. فالملخص التنفيذي وتراتبية الأهداف والخطط يمكن أن تطرح التغيير

بنظام الرقابة في صناعة الطيران، فيجري تجنبها. مثل هذه التوصيات تضع المسؤولين في موقف حرج في تعليلهم لماذا لا يريدون الالتزام بمثل هذه النصائح. وهكذا تبرز، بدل التوصيات الفعالة، توصيات متنوعة أقل جوهرية وأكثر سهولة في التنفيذ. وغالباً ما تزدهم اللجان الاستشارية بأشخاص أذكىء ونابهين، لذلك يتعلمون بسرعة أي نموذج من النصائح هو المطلوب، ويلقى الاستحسان. كما يعرفون أين تقف حريتهم. وتكون النتيجة، ولا غرابة في ذلك، مجموعة من التوصيات التي تتفق مع آمال أصحاب الاقتراح بتشكيل اللجنة، والتي يدعمها الراعي وينفذها. ويشعر أعضاء اللجنة بالرضا لأنهم كانوا مؤثرين. كما يشعر المسؤول نفسه بالرضا أيضاً أن اللجنة المجلية قد دعمت أهدافه وخطته وأفعاله.

في هذه العملية، يخلق المسؤول واللجنة، كلاهما، وهماً جوهرياً، ويسانداه. ويظن كل منهما أنه يستبق الأمور ويخطط للمستقبل. ويظن كلاهما أن عمل اللجنة الاستشارية يخلق توازناً بين وجهتي النظر الداخلية والخارجية، ويأملان أن يؤدي هذا التوازن إلى تغييرات هامة، وإن كانت ما زالت في باب الاحتمال فقط. وعلى كل حال، فهذه التغييرات لن تحصل.

ولشرح غياب هذا التغيير، لنتأمل قليلاً أعمال لجان البحث والتطوير الاستشارية. تعهد إلى هذه اللجان عادة مهمة تطوير مجموعة من الأهداف والخطط طويلة الأمد التي يمكن أن تدعم مهمة المنظمة بأحسن ما يكون الدعم. وغالباً ما تقوم لجان فرعية، أو أشخاص من

بعبارات جديدة، ولكن الحقيقة أن التوصيات تضمنت القليل من التغيير.

ينتج هذا الوهم بالتغيير عن الفشل في اكتشاف ما يحدث فعلاً. ويكون الدور الحقيقي للجنة الاستشارية هو تبرير ما هو جار فعلاً، وربما إطلاقه قليلاً. وهو أمر معقول تماماً. أما ما هو غير معقول فهو الشعور المتولد بأن تغييرات أساسية قد أجريت، أو على الأقل صدرت توصيات بشأنها. وتظن المنظمات عقب صدور التبريرات أنها قد غيرت فعلاً، ولا تحتاج بعد ذلك إلى مواجهة الحاجة إلى التغيير. وهذا يتركها غافلة وعرضة للمخاطر.

### حشو المصنع

ولا يعود وَهم «أن التغيير قد حدث فعلاً» إلى المنظمات الأكاديمية والحكومية فقط، بل يحدث أيضاً بشكل منتظم في ميادين الصناعة. وعلى الرغم من أن قوى السوق هي أكثر وضوحاً في الصناعة - وبالتالي فإن تجاهلها يؤدي إلى عقوبات فورية -، فإن العديد من الشركات تقع في فخ الحفاظ على الحالة الراهنة.

والسيناريو التالي، هو شكل شائع. فالضغوط الناتجة عن منافسة اللاعبين القائمين أو الجدد في السوق، والتكنولوجيات الجديدة، تقود في النهاية إلى إدراك أن التغيير مطلوب فعلاً. مثلاً، تحتاج النوعية والخدمة للتحسين في الوقت الذي تكون فيه الأسعار قد

انخفضت. وأما فاعلية وميزات المنتجات فتحتاج إلى إعادة النظر وإصلاحها بشكل جوهري.

لقد ساعدتُ في عقد العديد من جلسات التخطيط. وقد شكلت مسألة تحديد مثل هذه التغييرات مادة جدول الأعمال. وبدا واضحاً في القسم الأعظم من هذه الاجتماعات، وبسرعة، أن عاملاً آخر غير الحاجة للتغيير هو الذي هيمن على المناقشات وصنع القرار. ويلعب هذا العامل الذي أدعوه بحشو أو ملء المصنع، دوراً كبيراً في صناعات أنصاف النواقل، والإلكترونيات، والكومبيوتر، والاتصالات، وفي صناعة الفضاء، وما ذكرته من صناعات هنا إنما هو غَيْضٌ من غَيْض.

ويتضمن عامل «حشو المصنع»، التركيز على الاستراتيجيات والتكتيك وعلى خطط للوصول بالقدرة الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، بأمل إنتاج نفس الأشياء التي ينتجها المصنع حالياً. والهدف هو الحصول على أقصى فائدة ممكنة من الاستثمارات القائمة. وهذا أمر معقول طالما أنه لا يحول دون اتباع توجهات جديدة.

وهنا تكمن المشكلة، إذ يحول هذا التوجُّه دون اتباع توجُّهات جديدة. فالمدراء التنفيذيون، والمدراء الكبار تستغرقهم مسبقاً المشكلات العملية المتعلقة بخطط الإنتاج القائمة. مثلاً ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في متابعة اهتمامات زبائنهم الحاليين. والنتيجة أنهم يصرفون وقتاً صغيراً جداً لقيادة ورعاية الاتجاهات الجديدة. وهم

في الحقيقة يمضون نَتَفاً من الوقت في مناقشة الأفكار الجديدة. وهذا يقودهم إلى وَهْم أنهم يتابعون هذه الاتجاهات، وأنهم قاموا بالتغيير فعلاً. ومع أن المنظمة تركز بكاملها على الحفاظ على الحالة الراهنة وحتى تحسينها، إلا أن قمة الإدارة فيها تعتقد أنها تقود فعلياً عملية التغيير.

### الخلاصة

الْوَهْمُ بأن التغيير قد تحقق فعلاً وَهْمٌ موجود في كل مكان وزمان لأنه ظاهرة طبيعية. والاتجاه للتركيز على استخدام كل القدرات الموجودة أمر طبيعي. وأمر طبيعي أيضاً أن تتابع فعل ما كنت تفعله في الماضي.

وتأخذ مقاومة التغيير شكلين على الأقل. الشكل الأول هو رَدُّ فعل لعدم معرفة ما سيحمله المستقبل. والشكل الثاني هو رَدُّ فعل للتأكد من أن المستقبل لا يحمل مثل ما تفعله الآن. ويقود الشكلان، وغالباً دون وعي، إلى ميل قوي للحفاظ على الحالة الراهنة.

وفي الدراسات التي أجريت عن كيفية حدوث التغيير، وجد أن أفراداً أبطالاً يبرزون ويفعلون الأشياء على الرغم من الميول المؤسسية العليا. وتبدو مسألة البطل في كثير من الحالات غير عقلانية إذا ما نظر إليها من منظور نظام الحوافز والمكافآت. وغالباً ما حرقت ضرورة ظهور مثل هذا الأداء الجامح العديد من الأبطال.

ترعى المنظمات المتنورة الأبطال وتدعمهم، وتلجأ إلى ذلك

كي لا يعتمد مستقبلها كلياً على الأداء غير العقلاني الذي يقوم به أناس يرغبون بالعمل «خارج النظام». قد يكون مثل هؤلاء الناس عنصراً غير ثمين للمنظمة، وعلى كل حال فأنت في هذه الحالة تواجه مشكلات أساسية، إذا كان هؤلاء الناس، هم الوحيدون الذين يستطيعون أن يجعلوا التغيير يحدث.

### مبادئ مركزية

عرضنا الدروس المستخلصة من هذا الفصل ملخصة في اللائحة 1/4 وتحت عنوان مبادئ التغيير. إن هدف التفكير والتخطيط الاستراتيجيين هو التغيير، فكلاهما يخلقان التغيير ويتعاملان معه. وإذا أصبح الهدف هو الحفاظ على الحالة الراهنة، مهما كانت هذه الحالة جذابة، فلربما يخيم الظلام على مشاريعك.

بالتأكيد، إن الحفاظ على الحالة الراهنة هو أحد البدائل التي يجب أن تتعامل معها. وعلى كل حال، إنه مجرد بديل واحد، ولعله ليس البديل الأكثر جذباً. إن النمو الذي جرى بحثه بمعنى المستوى النوعي للمنتجات والخدمات المقدمة، واتساع الأسواق، وبالطبع ازدياد العائدات والأرباح، كل ذلك يجب أن يحض على الأخذ بعين الاعتبار للبدائل لمرحلة ما بعد الحالة الراهنة.

وتبرز مثل هذه البدائل عادة من تبني أهداف تؤدي إلى تحقيق فرق ملموس في وضع الشركة يمكن تقديره بدقة. وتتطلب الأهداف التي تؤدي إلى توسع المؤسسة فحوصاً دقيقاً لعناصر الحالة الراهنة،

التي تدعم التوسع وللعناصر التي يجب استبعادها. ورغم الصعوبة التي تجدها المؤسسات في طرح ما تملك جانباً، فلا بد أن يحدث ذلك إذا كان عليك أن تنجز أهداف التوسع.

#### العرض 1/4 مبادئ التغيير

- يتضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجيان الجديدان إحداث التغيير، عن طريق اختيار أهداف، ستحقق فرقاً فعلياً في وضع المنظمة.
- غالباً ما تصبح الحالة الراهنة بديلاً للحالة الراهنة. ولكن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ بافتراض أن الحالة الراهنة هي البديل للحالة الراهنة.
- بدون رسم الأهداف التي تحقق فروقاً في وضع المؤسسة، فإن نتائج التفكير الاستراتيجي تميل لأن تصبح خططاً تجعل كل شخص في المؤسسة منشغلاً. ولكن هذه الحالة نادراً ما تحقق التوقعات.
- يتضمن التغيير الناجح الانتباه للحفاظ على عناصر متقاة من الحالة الراهنة، ونبد عناصر أخرى عديدة.
- إن البدء بأشياء جديدة في معظم المؤسسات أقل صعوبة بكثير من إيقاف الأشياء القديمة.
- من المعقول تماماً أن تعمل لتحقيق أعلى الفوائد من الاستثمارات الجارية ما دام لا يعيق متابعة التوجُّهات الجديدة.
- كيف نظام الحوافز والمكافآت مع التغييرات التي تسعى وراءها. وسوف يدمر سوء التكيف خططك.
- عندما تظن المنظمات أنها قد حققت التغيير فعلاً، ولم يعد هناك حاجة لمواجهة متطلبات التغيير، فإنها تميل لأن تكون في غفلة من أمرها، وعرضة للسقوط إلى غور سحيق.

وعليك أن تحصل على أقصى الميزات الموجودة في استثمارتك القائمة. وعلى كل حال، عليك أن تولي عنايتك وتنتبه للثمن الذي ستدفعه عند استفادتك من هذه المزايا. فإذا كان الثمن هو عدم القدرة على رعاية الأشياء الجديدة، التي تحتاج منظمتك لمتابعتها، عندها سيكون الثمن مرتفعاً جداً.

عندما تحتفظ ببعض العناصر في الحالة الراهنة، وترمي ببعضها الآخر تحتاج لبذل مزيد من الاهتمام، للتوفيق بين نظام الحوافز والمكافآت و التغييرات التي تسعى وراءها. فإذا كان النظام المذكور متوافقاً بقوة مع الماضي، فسيبدو مستقبلك في أحسن الحالات، شديد الشبه بماضيك. وسيكون لديك الكثير من الأشخاص المرتبكين في منظمتك.

وعندما تشعر في النهاية أنك أنجزت التغيير، لا تسترخي مسنداً ظهرك إلى كرسيك، يغمرك شعور بأنك «فعلتها». إن ما فعلته هو بعض الدفع للتحرك - أي أن تتحرك الكتلة الكبرى في منظمتك ببعض السرعة. عليك الآن أن تجعلها تتابع تحركها، وهذا أسهل فيما إذا تابعت الاهتمام بهذا التحرك. على كل حال ليس هناك نظام لقياس السرعة في «قمر» المؤسسة. إن الحفاظ على قوة الدفع سيقى يعتمد عليك.

### أسئلة أساسية

يتمثل مفتاح تجنب وهم أن التغيير قد أنجز، ببذل اهتمام مدقق لطبيعة أهدافك، والتأكد بأنها ليست محددة بالحفاظ على الحالة

الراهنة. ويضم العرض 2/4 أسئلة متعددة ستساعدك على تحقيق ذلك. وتجسد الأسئلة المبادئ التي سبق وأن بحثت في هذا الفصل. ليس جوهر الوهم المدروس هنا، مسألة ما إذا كانت الحالة الراهنة ذات فائدة وأهمية، بل هو الرؤية التي تنتج الحيرة الناتجة من قناعتك بأنك قد سرت بعيداً عن الحالة الراهنة، أي أنك تغيرت فعلاً، وبالتالي تستبعد عناصر الحالة الراهنة من البحث والتدقيق. عند هذه النقطة تكون قد وقعت في فخ «من أنت الآن»، أكثر مما يكون دافعك مقولة: «من تريد أن تصبح». ووهمك أنك فعلت ذلك.

#### العرض 2/4 تجاوز الحالة الراهنة

- هل تكيّفت أنت ومنظمتك مع الأهداف التي ستحدث فرقاً حقيقياً في وضع المنظمة؟
- ما النسبة المخصصة من مواردك، للحفاظ على الحالة الراهنة وتنشيطها؟
- كم تخصص من وقتك لقيادة وتغذية التوجهات الجديدة؟
- ما الجهود الجديدة التي بدأتها العام الماضي؟ وما الجهود التي توقفت عن بذلها؟
- هل يتوافق نظام الحوافز والمكافآت لديك مع التغيير الذي تبحث عنه؟
- هل يعتمد مستقبلك بشكل كامل على مبادرات غير عقلانية يقوم بها أناس يرغبون بالعمل متجاوزين نظام المؤسسة؟
- كيف تدعم الأبطال ليعملوا وفق أنظمة المؤسسة وينجحوا؟

## نحن نعرف الطريق الصحيح طريق التغلب على الهواجس

غالباً ما أسأل المدراء الكبار والتنفيذيين، إذا كانت لديهم الخبرة الصحيحة في مؤسستهم لمواجهة المشاكل القائمة. وكثيراً ما يجيبون، نصف جادين، نصف مازحين أن لديهم خبرة كبيرة، أو على الأقل لديهم العديد من الخبراء. ويعتقد كل هؤلاء الخبراء أنهم يعرفون الطريق الصحيح.

وتميل المنظمات المزدهمة بحاملي شهادات الماجستير في إدارة الأعمال، والاقتصاديين والمهندسين، والعلماء والمحامين، ومهنيين آخرين، للتعاقد مع مزيد من الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يعرفون الطريق الصحيح، لحل أي مشكلة تقريباً. فالمهندسون يعرفون كيف يحلّون مشكلات التمويل، والكيميائيون يعرفون كيف يحلّون المشكلات السياسية، وحاملو الماجستير في إدارة الأعمال يعرفون كيف يحلّون مشاكل التصنيع. ويكون الأشخاص الذين يظنون أنهم يعرفون الطريق الصحيح لحل كل المشكلات محكومين غالباً بهواجس التصحيح الفني، كما هو مرسوم في المناهج التعليمية

المتزمتة والنتيجة أن باستطاعتهم أن يكونوا مستبدين تماماً كما كان المدافعون عن التصحيح السياسي في السنين الحالية. إن حماسهم شبه الديني نادراً ما يسمح ببروز وجهات نظر أخرى.

تتفاقم الصعوبة مع هذا النمط من التفكير عندما يتضمن الأمر مناهج متعددة. وهذا يعني أن «طرقاً صحيحة» عديدة موجودة أيضاً، كما يمكن أن يكون معظمها متضارباً. وأعضاء المناهج المهنية يميلون لرؤية كل المشاكل من خلال عدساتهم الصارمة الخاصة الضيقة. فهم يؤطرون المشكلات من خلال هذه العدسات، والتي يبدو أنها تملئ حلولاً خاصة، وتعتمد بشكل رئيس على خبرة الشخص الذي يرى بهذه العدسات. وتقود الحلول غير المناسبة، والمتضاربة التي تنتج عن هذه الرؤى، إلى صراعات متعارضة وظيفياً، وإلى سلوك غير منتج.

ولا تدعو هذه الظاهرة إلى الدهشة أبداً. فالتربية المهنية تركز عادة على التصحيح الفني، يلقتها اختصاصيون متمسكون بالمناهج التعليمية، ويتمتعون بقليل من التجربة أو الخبرة العملية التي لا تمكنهم من تجاوز مناهجهم الضيقة، هذا إن كانوا يملكون أصلاً أي قدر من التجربة أو الخبرة. وعندما نستأجر هؤلاء الاختصاصيين «المسكوكين» حديثاً، نضعهم في الأقسام الوظيفية، مثل التسويق، والمالية، والقسم الهندسي، مع اختصاصيين يحملون نفس العقلية. وهكذا تصبح العدسات المنهجية الضيقة أساساً، أكثر تركيزاً. يطلب من هؤلاء الاختصاصيين أحياناً أن يعالجوا مشكلة تغطي مساحة أوسع

من اختصاصهم. وغالباً ما يكونون مهرة في اقتطاع الجزء من المشكلة، الذي يتصل باختصاصهم، ويعلنون أن هذا الجزء يشكل لب المشكلة كلها. وبهذه الطريقة، تصبح خبرتهم المادة الحاسمة للحل. وتزداد المسألة أهمية بشكل خاص عندما يقوم أكثر من «معلم» واحد باقتطاع جزء آخر من المشكلة، كما سناقشه فيما بعد.

إن المفتاح لتجنب مثل هذه الحلول غير المنتجة هو أن نميز ونحدد الاختلافات بين الرؤى المنهجية المحدودة، ثم نسعى للوصول إلى وضع مقايضة. وأفضل ما نصنعه هنا هو تشكيل فريق عمل يتعارض أعضاؤه منهجياً ويطرحون رؤى مختلفة كي يصلوا إلى حل مشترك. وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون مؤلماً للمشاركين، إلا أنه يمكن أن يكون منتجاً جداً بالنسبة للمنظمة.

مثل هذا الفريق يعمل بشكل أفضل، عندما يعالج مسألة عملية يتفق أعضاؤه جميعاً على ضرورة حلها. أي إنه لم يطلب منهم أن يعالجوا مسألة منهجية، كي لا تتولد فرصة لتصادم مناهجهم المختلفة. لذلك يؤدي التركيز على مشكلة أو مسألة تتطلب حلاً أو توصية عملية إلى التقليل من حدة الصراع.

إن نفاذ البصيرة الأساس الذي يكسبه المشاركون في مثل هذه الجهود هو أن الرؤية المنفردة لدى أي منهم لم تكن هي الصائبة أو الصحيحة. وبالمقابل قدّمت كل رؤية من الرؤى المختلفة وجهة نظر مفيدة حول المشكلة موضوع النقاش، كما قدّمت عنصراً موضوعياً يضم إلى الجهد المشترك. وغالباً ما يستطيع التأثير المشترك لهذه

التوجهات الموضوعية المختلفة، أن يؤدي إلى حلول خلاقة ومفيدة.

يناقش البعض أن هناك طريقة أخرى لتجنب الانحرافات المنهجية هي أن نعتمد فقط على أشخاص غير اختصاصيين بارعين في حل المشكلات المركبة. والبصعوبة في هذا الاتجاه، هي أنك تحتاج إلى خبرة منهجية يفتقدونها للتعامل مع معظم المشكلات المعقدة، إذ إن غرفة تغص بأناس يفهمون في كل شيء دون أن يتمتعوا باختصاصات محددة يمكن أن تكون غرفة خطيرة.

يستطيع فريق من هؤلاء غير الاختصاصيين، أن يقرروا مثلاً تعطيل اختصاصات جوهرية، لأنهم لا يقدرون بشكل كامل الميزة التنافسية التي تقدمها مثل هذه الاختصاصات والمهارات. وهذا مثال آخر لتوضيح الفكرة: تبنت هيئة تشريعية حكومية تجهل المبادئ الأساسية في علم الإحصاء، قراراً يؤكد أن هدف الولاية أن يتجاوز التحصيل العلمي لكل طفل فيها معدل الولاية.

سبب آخر بنفس الأهمية لتجنب تشكيل فريق يضم في عضويته فقط الاختصاصيين، هو أننا وجدنا أن الذين سيحلّون مشكلة تجاوز المناهج الصارمة المتعارضة يملكون عادة جذوراً قوية في أحد هذه المناهج. فالمدعو «س» متعمق في منهج ما (وهو أعلى نقطة في الخط الشاقولي)، ولكنه توسع في معارفه ليحصل اهتمامات جديدة في المناهج الأخرى (نقطة ما على الخط العرضاني).

وهكذا، فإن فريقاً متعدد المناهج يضم العديد من الأشخاص

لهم نفس وضع (س) يمكن أن يكون خلاقاً ومنتجاً بشكل مدهش.  
وأحد أسباب نجاحهم أنهم يتجنبون هواجس التصحيح الفني.

### التغلب على هواجس التصحيح الفني

ستشرح أمثلة قليلة خرافة الموضوعية المهنية. كما ستكشف عن أعراض هذه الخرافة، وكذلك عن طرق التغلب على تأثير مجموعة أو أكثر، تعتقد أنها هي فقط التي تعرف الطريق الصحيح.

### الصوامع الوظيفية

تضم العديد من الشركات أقساماً خاصة بالتسويق، أو المالية، أو الهندسة، أو التصنيع... وهكذا! والشكل الشائع أن العاملين في هذه الأقسام يملكون ما يؤهلهم للعمل فيها: شهادات، درجات علمية، خبرات، وتشكل هذه المؤهلات أساس التعامل فيما بينهم. ويمكن للأقسام المختلفة أن تصبح جزراً معزولة عن بعضها البعض، ويمكن أن يتم الاتصال فقط بين فرد وآخر. وتبدو «الصوامع الوظيفية» في الحقيقة كأنداد تجمع بينها خبرات تربوية وتجارب عملية.

كان عملي مع مجموعات كهذه يهدف إلى تطوير استراتيجية جديدة، أو التخطيط لعروض تسويق جديدة، أو معالجة التغييرات الكبرى في المنظمة. ولمواجهة مثل هذه المشكلات والمسائل، كنت أقترح دائماً بأن تشكل فريق متعدد الاختصاصات. وإلا فإن الرؤية المحدودة لفريق متماثل يمكن أن تسود.

وأنا أعيد هنا تجربة جهد تخطيطي، ضمن فريق ضم العاملين في التسويق فقط، سيطرت على العديد من مناقشاتنا قصص الحرب عن النجاحات والاختافات الأولى.

كان كل فرد منهم يحفظ العديد من هذه القصص. وكان الحاضرون يضحكون أحياناً بمجرد التذكير بجزء من القصة، لأن الجميع كانوا يعرفونها وقد سمعوها مراراً. وكان معظم جهدي أن أعيد الفريق من عالم الذكريات إلى التركيز على المهمة التي بين أيدينا. وفي جهد تخطيطي آخر، كانت المجموعة في إحدى الوكالات الحكومية تضم مهندسين وعلماء فقط. وعندما جرت دراسة البدائل في برنامج البحث والتطوير، كانت المجموعة تملك توجهاً قوياً لتبدأ تنفيذ البرنامج فوراً. وعند نقطة ما، كان عليّ أن أعارض المجموعة وأسأل فيما إذا كنا سنعمل على دراسة مجمل الخطة الرئيسة لوكالتهم - وهي المهمة التي نجتمع من أجلها - أم إن علينا أن نبحث فقط في أحد العناوين التي طرحوها، ولربما نقوم بكتابة مقالة صحفية قبل أن ينصرم النهار.

أذكر كذلك جهداً آخر لتصميم جيل جديد من معالج صغير. وكان الفريق يضم في غالبيته مهندسين. وأثارت محاولتنا في استخلاص خصائص السوق الذي سندفع إليه بهذا الإنتاج الجديد، حفيظة العديد من أعضاء هذا الفريق المشاركين. وأخيراً قال أحدهم وكان أكبرهم وظيفته والذي بدى أنه نفذ صبره: ألا يمكننا فقط أن نبدأ بتصميم هذا الجهاز ونباشر بتصنيعه؟ قلت له: إنك على حق. فليس

المهم في الحقيقة ما يريده السوق. وكان جوابه لحسن الحظ: مِن المضحك أن نتبنى اتجاهاً مثل هذا.

ليست فكرة تشكيل فريق عمل يضم اختصاصات متقاطعة وظيفياً، لمواجهة الميول الطبيعية، جديدة تماماً، ولكن المدهش ندرة تشكيل مثل هذا الفريق. وتشرح تجربة حديثة لي هذه الفكرة. كنت أعمل مع فريق متعدد الاختصاصات الوظيفية في شركة للبصريات الإلكترونية في مهمة لتطوير خطة استراتيجية للشركة. وقد علّق المسؤولون الكبار في أقسام التسويق، والمالية، والهندسة، والتصنيع، المجتمعون أنه لم يسبق لهم أن عملوا معاً أبداً. وظننتُ أن في الأمر بعض المبالغة، فسألتهم إن كان أي منهم جديداً في الشركة، أو جديداً في الوظيفة التي يشغلها الآن. فأجابوا أن معظمهم يعرفون بعضهم البعض لعشر سنوات على الأقل، وهم يلعبون الغولف معاً، كما أنهم يتبادلون الزيارات العائلية هم وزوجاتهم. وسألتهم: «هل تقصدون أنه طيلة السنوات الماضية، لم تعقدوا اجتماع عمل مشترك واحد على الأقل؟». فأجابوا: هذا صحيح. نحن لم نفكر أبداً في عقد مثل هذا اللقاء، فكل منا يؤدي عمله الخاص به.

وبعد فترة أخبروني أن الاجتماعات التي ضمتهم معاً لثلاثة أيام كانت عظيمة، وأن كلاً منهم أصبح لديه فهم أفضل لما فعله الآخر، وكيف تنسجم الأجزاء لتشكل كلاً واحداً.

ليست الاجتماعات مسألة مغالاة لا بد منها، ولكنها نادراً ما تعقد. إن الميل الطبيعي للتفاعل بين الأقران في المنهج الواحد فقط

يقود إلى وجهات نظر معزولة عن العالم. إنه يقود إلى صوامع وظيفية معزولة تقاوم للحصول على اعتمادات مالية، وعلى الاحترام. ويميل ازدهار هذه الصوامع ليأخذ الأولوية على ازدهار المؤسسة بكاملها.

لقد انتميتُ للعديد من الجمعيات والمؤسسات المهنية خلال السنين الثلاثين الماضية، وعملت معها. وتشكَّلت خبراتي من رئاستي لشركة هندسية مدة سنتين، وكذلك من عضويتي في العديد من اللجان والجمعيات والشركات المختلفة، وقادتني هذه الخبرات لأستنتج أن كل منهجي متزمت يعتبر نفسه «رودني دانجرفيلد» المنهجين، ومع ذلك لا يتلقى الاحترام الذي يسعى إليه. وبعد أن سمعت هذه الشكوى للمرة الأولى اندفعت لأعمل وأساعد على كسب احترام أكبر. ولكنني عندما سمعت هذه الشكوى للمرة العاشرة، بدأت أفهم حقيقة الظاهرة المشار إليها.

إن الاحترام المطلوب في هذا السياق، هو أن تكون كلمتك مسموعة، وأن تنفذ التوصيات التي وضعتها، وأن ترى العمل يجري وفق المنهجية المصانة. ويعتقد كل منهجي أن المنهجين الآخرين في الاختصاصات الأخرى، قالوا الكثير الكثير، ويملكون الكثير من السلطة. ويبدو أن كل منهجي يبحث عن المساواة مع المنهجين الآخرين الذين يعتقد أنهم يتمتعون بقسط من الاحترام أكبر مما يستحقون.

وتبدو هذه الظاهرة ببساطة نتيجة للافتراض الذي يقول «إن العشب أكثر خضرة مما هو عليه». وعلى كل حال، تعكس هذه

الرؤى اعتقاداً أعمق يقول إن الخبرة المكتسبة بعد عناء كبير، تستدعي احتراماً كبيراً بحد ذاتها وكذلك بسببها. وبقدر ما يكون هذا الأمر مغرباً، فإن الحقيقة هي أن الاحترام مرتبط أكثر بالقيمة التي تضيفها الخبرة وليس بالخبرة نفسها.

والمسألة هنا، ليست فيما إذا كان المنهجي يعرف الطريق الصحيح، وإنما في معرفة القيمة التي أضافها. وقد سرّع إدراك هذه الحقيقة في دفع العديد من الجمعيات المهنية والمؤسسات للتركيز على جمع قصص النجاح ونقلها إلى ناخبها.

وهذه مهمة صعبة، لأن قصص النجاح في المنظمات متعددة البنى، قليلاً ما تعزى إلى أفراد. ومع ذلك فإن عملية الكشف المنظم عن المشاركين في النجاح تميل لأن تعطي دروساً تفيد الكثير، كما تميل أيضاً لقيادة المنهجين الذين تشملهم العملية.

ينطبق هذا التوجّه لكسب الاحترام، أيضاً على المجموعات المتعارضة منهجياً. مما يساعد دائماً، عندما يبدأ مثل هذا الفريق العمل، أن يقوم كل فرد من المشاركين بالكشف عن العدسة التي يرى الأمور من خلالها، بمعنى أن يكشف ما هي نظراته إلى المشكلات المطروحة. ويمكن لهذه الشروح أن تتضمن قصصاً قصيرة عن النجاح توضح كيف أن وجهات النظر المنهجية المختلفة شاركت جميعها في تحقيق النجاح الملموس. وتؤسس هذه العملية عادة الأساس لمبدأ الاحترام المتبادل، كما تبدّد وهم في أن أي منهجي يعرف وحده الطريق الصحيح.

## عدم الملائمة

لا يقود وَهْم معرفة الطريق الصحيح، إلى الادعاء بمعرفة الكيفية التي يجب أن تحل بها المشكلات فقط، بل يقود أيضاً إلى الادعاء بمعرفة الطرق التي يجب تجنبها في حل هذه المشكلات. ويمكن لهذا الادعاء الأخير أن يعيق الاستفادة من فرص ثمينة تقدّم فوائد استراتيجية هامة.

ويتصل مثال جيد عن هذه الظاهرة بعملية في المكتبات في فترة السبعينيات. انبثق هذا العمل من تراكم دراساتي العليا في الهندسة في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، ومن عمل زوجتي في مكتبتين تابعتين للمعهد خلال نفس الفترة، ومن ثم متابعتها لدراسات عليا في علوم المكتبات والمعلوماتية. كما تأثرنا بالدراسات الرائدة عن فعالية المكتبات التي أجراها فيليب مورس، وهو أستاذ أبحاث العمليات في المعهد المذكور.

لَعَلَّكَ لن تولي اهتماماً لأقسام المعلومات، أو المراجع، أو الدوريات في مكتبة ما إلاّ إذا كنت تدرس توزيع العاملين في هذه الأقسام. قد تلاحظ فوراً أن قسماً ما يخصص بالزبائن، بينما ترى أن قسماً آخر عاطلاً عن العمل. (لو حدث هذا الأمر في بقالية، لحوّل صاحبها الممرات فوراً، ولكن الممرات المختلفة في مكتبة تقدم خدمات مختلفة)... ويمكن لك إن راقبت تشكّل الصفوف وانفراطها أن تتساءل فيما إذا كان هناك طريقة لإجراء تبديل مفيد في تنظيم الجهاز العامل في هذه الأقسام.

هذه بالطبع مشكلة نموذجية لأبحاث العمليات، وهناك طرق مباشرة لدفع عملية تنظيم اليد العاملة لتصبح أقرب إلى الكمال. وكان جهدنا الأول في إدارة المكتبة هو تنظيم الجهاز العامل. ثم درسنا بعد ذلك طريقة تداول الكتاب، واختيار مصادر الكتب المطلوبة وتعويض الكتب عبر الأجهزة المختلفة، ومسيرة الطلبات في شبكة المكتبات، وترتيب التسهيلات التي تقدمها. وقد أُجريت هذه الدراسات على المكتبات الأكاديمية والخاصة في ماساشوستس وإلينوي.

انتهت هذه الجهود إلى كتابة عدد من المقالات وإلى بضعة مشاريع دراسية طلابية، ورسائل تخرُّج في أقسام الدراسات العليا، و أخيراً إلى كتاب ضم كل هذه المقالات والمشاريع والرسائل. وأقول بكل أمانة إننا لم نستطع تحقيق إلا الحد الأدنى من التأثير على المكتبات التي درسناها. لقد تمنى الكثيرون ممن ساهموا في هذه الدراسات، أن تنفَّذ التوصيات التي وصلوا إليها. وعلى كل حال فالعمليات التي درسناها كانت تميل إلى متابعة طريقها المؤلف قبل إجراء هذه الدراسات.

ما الخطأ الذي حدث؟ أقول باختصار إننا وضعنا حلولاً لمشكلات الإدارة لا تتلائم مع بيئة المكتبات. كان توجهنا اقتصادياً وفتياً. بينما كانت البيئة زاخرة بـ «كتاب الشعب». لقد كان توجههم أدبياً ومدرسياً.

لم يحدث تصادم بين إدراكاتنا المختلفة. وفي الحقيقة فقد عملنا بروح طيبة واستمتعنا بعلاقات العمل التي أنشأناها. وعلى كل حال،

أصحاب المكتبات أنهم قد تعلموا أشياء عديدة، وكانوا سعداء أنهم ساعدونا في مشاريعنا البحثية هذه.

ومع ذلك ما زالت الفرجة بين نموذجينا وربما بين أوامنا المتشابهة كبيرة جداً، إلى حد أننا لم نستطع أن نحقق النتائج العملية التي كنا نبحث عنها.

### الخلاصة

ترينا الأمثلة في هذا الفصل كيف أن العدسات المنهجية المتصلبة تؤثر على رؤى التخطيط وحل المشكلات. ويميل معظم التفكير الاستراتيجي أن يجري داخل الصناديق المنهجية. ولا تدعم هذه الصناديق إلا نماذج خاصة من الأهداف والاستراتيجيات. أما العمل من خلال فريق متعدد المناهج، فيسمح للمشاركين أن يحضروا صناديقهم هذه إنما كي يجلسوا عليها فقط. ويحتاج المشاركون الخبرة الموجودة في هذه الصناديق، على أن تكون واحدة فقط من عناصر التخطيط المضاد للمنهجية المتزمتة، وللحلول المطلوبة للمشكلات المركبة.

### مبادئ مركزية

يلخص العرض 1/5 الدروس المستفادة من هذا الفصل، حول تعارض المنهجيات المختلفة. إن ميل المرء للانسجام مع ما يؤمن به أمر طبيعي. وإذا عشت في عالمك المنهجي المعزول فستجد أن معرفتك ومهاراتك تستحق الثناء والإطراء، وستشعر أنها تخصصك، وأنتك شخص مهم.

عندما انصرف طلبة كلية الهندسة وطلبة الدراسات العليا إلى بيوتهم لم يستطع موظفو المكتبة ممن عملوا معنا أن يشرحوا لزملائهم توصياتنا بشكل مقنع ويدافعوا عنها. وكانت أسئلة الآخرين من الجهاز العامل واعتراضاتهم تميل إلى إخراج هذه الجهود عن مسارها.

وقد نظّمنا دورات تعليمية قصيرة لشرح أسلوبنا، واستطعنا في إحدى المرات أن ننظم دورة كاملة للطلاب الخريجين. وقد استطاع الموظفون، وطلبة علم المكتبات الذين حضروا هذه الدورة أن يلتقطوا المادة، وفهموا كيف تعمل النماذج والأساليب المختلفة. وقد زوّدونا في نفس الوقت بفهم أعمق لطبيعة العمليات المكتبية.

وعلى كل حال لم تساعد بيئتهم العملية على فهم الخطوات الفنية والاقتصادية. فالمخططات التوضيحية والرسوم البيانية والمعادلات الرياضية، لم تكن العملة الرائجة في هذه البيئة. وبالتالي، وعلى الرغم من الوعد بالفوائد، في الفاعلية المتزايدة وفي الجانب الاقتصادي كان ما فعلناه غير مناسب لهذه الحالة.

تشرح هذه الصورة الموجزة طبعتين من وَهْم «معرفة الطريق الصحيح». لقد وقعنا أسرى الوهم عندما فكّرنا أننا نملك الحلول الصحيحة لمشكلات فنية صغيرة يعاني منها عالم المكتبات الذي نقوم بدراسته. كما وقعت المكتبات في وهم، وربما ضمناً فقط، بأن نموذجها الأدبي والعلمي هو بشكل طبيعي الطريق الصحيح نحو إدارة مثل هذه المؤسسات.

في النهاية، حصلنا على عدد ضخم من الدراسات. وقد شعر

## عرض 1/5 تقاطع المناهج

- إن الاتجاه الطبيعي للتفاعل بشكل أساس مع الأنداد المنهجين يقود إلى صوامع وظيفية تقاثل للحصول على الموارد والاحترام.
- إن الرؤى المختلفة عن القيل لا يؤدي تجميعها بالضرورة إلى أي شيء يشبه القيل.
- استخدم فريقاً يتقاطع فيه الخبراء المنهجيون لتجنب قصر النظر في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تجنب التفكير الاستراتيجي داخل الصناديق المنهجية، إذ يمكن للخبراء المنهجين في الفريق أن يحضروا صناديقهم معهم ليجلسوا عليها فقط.
- تعرّف ودقّق في الفروق بين الرؤى المنهجية المختلفة، وناقش الحلول الوسط.
- يستطيع اجتماع التوجهات الذاتية المختلفة - وغالباً ما يفعل - أن يقرّد إلى حلول فعّالة ومفيدة.
- يرتبط الاحترام عادة بالقيمة المضافة الناتجة عن الخبرة أكثر من الخبرة لذاتها.
- إن غرفة مليئة باللا اختصاصيين ودون خبرات محددة يمكن أن تكون خطرة.

ولكن المشكلة أنك أنت وأندادك من المنهجين المتمزتين  
تميلون لبناء أسوار حول عالمكم المنهجي. وسوف تحاصرهم هذه

الأسوار في صوامع لتروا أنفسكم تعيشون في وظائف معزولة. قد تكون هذه الصومعة مريحة ودافئة لمن في داخلها، إلا أنها تعيق عمل المنظمة بكاملها. إن العالم الحقيقي - وبالتالي السوق الحقيقية - لا تنظمه الوظائف والمناهج، إنما تنظمه رغبات الإنسان وحاجاته. وبدل أن توجه الصوامع الوظيفية الطاقة والموارد لإرضاء السوق، توجهها لإرضاء رغبات وحاجات أولئك القابعين فيها.

وما هو أكثر أهمية، أن الصوامع الوظيفية، تؤكد على أهمية الرؤى المنهجية وسنرى أن الخبرة وحيدة الجانب سوف تصفو أكثر فأكثر. والنتيجة التي لا يمكن تجنبها هي أن كل «منهجي» يظن أنه يعرف الطريق الصحيح ليحل فعلياً أي مشكلة، سواء كانت داخل منهجية ما أو خارجها. وبشكل أساس تبرز أهمية الحقيقة التي تقول إن الطرق الصحيحة المختلفة، التي يدفع بها منهجيون مختلفون نادراً ما تكون منسجمة أو متماشية بعضها مع بعض. إنها ليست مجرد نظرات مختلفة إلى الفيل. ولهذا فلن تستطيع بسهولة أن تجمع هذه النظرات المختلفة لمشكلة ما، وتستخلص منها الحل المناسب.

والمفتاح لتجنب الحل قصير النظر للمشاكل يكون في استخدام مجموعات متعارضة المناهج، لأن هذا الحل القاصر يقف خلف وهم معرفة الطريق الصحيح. ويستطيع تنوع صحي من العاملين في الأقسام المختلفة: التسويق، المالية، الهندسة، التصنيع، الموارد البشرية، والمبيعات... وهكذا، أن يفكك التوجه نحو الصرامة المنهجية،

عندها يمكن للتفكير الاستراتيجي، أن يتحقق خارج «الصناديق المنهجية الضيقة».

لا شك أن الخبرة «المنهجية» مهمة، وأنت تريد أن تستدعي هذه الخبرة لتعمل على حل المشكلات موضوع الاهتمام. وفي نفس الوقت، تريد عملية تحدد وتبين الفروق بين الرؤى المحددة منهجياً. يميل ازدهار الصوامع الوظيفية ليحتل الأفضلية على الازدهار الشامل للمؤسسة.

ومن المهم معرفة أن كل الإدراكات هي بشكل طبيعي ذاتية، على الأقل بمعنى أن كل إدراك يتم عبر طقم خاص من العدسات ترى المشكلات من خلاله. هذه الرؤية الذاتية يجب أن تقود إلى إدراك أن الحلول الخلاقة والمفيدة تكمن في التقاء مختلف التوجُّهات الذاتية، وعبر تقاطع وجهات النظر المختلفة... وبهذه الطريقة يرتبط الاحترام الذي يحاط به المنهج أشد الارتباط بالقيمة المضافة لهذا اللقاء بين المناهج المختلفة، أكثر مما يرتبط بالخبرة المنهجية بحد ذاتها.

إن الصعوبة في العثور على نقاط التوازن في وجهات النظر وعلى نقاط الالتقاء بين الرؤى المختلفة، قد يقود الإدارة للاحتفاظ بالخبراء في غرفة خلفية. والفكرة لديها هي التالي:

لنستخدم هؤلاء الخبراء كمصادر للمعلومات، ولكن لنترك

الالاختصاصيين يعالجون المشاكل الهامة المثيرة للجدل. ويمكن لهذا الإجراء أن يكون خطيراً، ويقود إلى ما هو أبعد من الاستنتاجات الخاطئة التي يميل المنهج الوحيد لحلها. وقد يقود إلى حلول لا يمكن تطبيقها لا مادياً ولا منطقياً. يستفيد التفكير الاستراتيجي من المعرفة والمهارات المختلفة. والحل البارع هو أن تتجنب أن يكون لديك فقط طاقم واحد.

### اسئلة اساسية

إن المفتاح لتجنب وَهْم معرفة الطريق الصحيح هو أن تتأكد أن الرؤى المختلفة حول المشكلات، قد أُخِذت بعين الاعتبار وجرى تحقيق التوازن بينها. ويتضمن العرض 2/5 بضعة أسئلة يمكن أن تساعدك على ذلك. وتعكس الأسئلة المبادئ التي جرى بحثها.

ولم يكن جوهر الوَهْم الذي جرت دراسته في هذا الفصل، مسألة ما إذا كانت المعرفة والمهارات المنهجية ذات قيمة، وإنما كان الحل الوحيد البعد الذي ينتج عندما يقتنع منهجي ما، بأنه وحده يعرف الطريق الصحيح، ويتغلب على الآخرين. وأسوأ من ذلك وضع يكون فيه عدد من المنهجيين، يظن كل واحد منهم أنه يعرف بالضبط ما يجب عمله. الوَهْم هو أن أي رؤية منفردة تستطيع لوحدها أن تجسّد الطريق الصحيح.

### العرض 2/5 التغلب على هواجس التصحيح الفني

- هل تميل منطمتك للتركيز على مسألة العثور على الطريق الصحيح؟ أم وجهات النظر المتعددة هي التي تلقى التشجيع؟
- ما العدسات المنهجية التي تؤثر في صنع قرارات منطمتك؟
- ما الصوامع الوظيفية التي تتناثر في منطمتك؟.
- هل تدعو أو تدعم المجموعات المتعددة الوظائف للتعامل مع المشكلات الهامة؟
- كيف تؤثر الخبرة والإنجازات، على كسب الاحترام في منطمتك؟



## كل ما نحتاجه... «ضربة» واحدة كبرى تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني

ما هو الحادث الفريد الذي يمكن أن يرفع من شأن مؤسستك أو يصيبها بالخسران؟ يجيب معظم الناس على هذا السؤال بتقديم شرح عن مشروع يحقق «ضربة حتمية» قوية، أو بتقديم شرح موجز عن تكنولوجيا «ساحقة» جديدة. إذا كان لهذه الأحداث أن تقع، يقولون، فإن الشركة سوف ترسخ موقعها إلى الأبد، فالمال سيجري كالسيل الذي يرتفع حتى فوق النوافذ العليا، وأما أسهم الشركة فسوف تحلّق عالياً.

والناس الذين يجيبون بهذه الطريقة، هم، أو من المحتمل أن يصبحوا كصيادي الكركدن الأرجواني. لأن هذا الحيوان نادر جداً، بقدر ما تكون نادرة تلك الحوادث الفريدة التي تؤسس لوحدها مستقبل شركة ما. وعلى كل حال يمكن العثور على الكركدن الأرجواني صدفه. فالكركدن (وهو هنا، يمثل الصدفة) قد ذبح. والقرية المتحدة تولم وتحفل ببعده بصيرتها ومهارتها.

في الليلة الرابعة عشرة، وبعد انفضاض السامر، يعود صيادو

الكركدن الأرجواني إلى السهول. وهناك يأخذون المرة تلو المرة برواية قصة مجابهتهم السرندبية للحيوان الأندر بين النادرين. وينتظر كل منهم ظهور كركدن جديد. ويطول بهم الانتظار، حتى يستفرقهم تماماً، وفي تلك الأثناء، يتجول عدد قليل من الكركدن في أنحاء القرية بحرية دون أن يجد من يلاحقه أو يصيبه بأذى.

ويأمل الناس، وكذلك المنظمات، دوماً «بضربة أو خبطة كبيرة» تحل كل مشكلاتهم وتؤمن الازدهار لكل فرد. والعادة أن لا تقع هذه الضربة الكبيرة. وهنا تتوالى الشروح والتبريرات التي تلقي باللوم على الظروف الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها. وهكذا يبدأ تخفيض الميزانية، ويفصل أناس عن العمل ويحاول التسويق والمبيعات، الوقوف من جديد وبشكل محموم في صف المصادفات بانتظار ضربة كبيرة أخرى.

وإذا ما حدثت هذه الضربة الكبيرة، فإنها تحدث لأسباب أخرى لا تتعلق بمهارات الشركة وقدراتها. ومع ذلك فمن الحكمة قبول فكرة أن الخطط العظيمة وأشكال التنفيذ التي لا عيب فيها هي التي انتصرت. ويضيف هذا العنصر المزيد من المصادقية للاستراتيجية المحدودة لصيد الأجناس الخطرة.

وعلى كل حال، يأتي النصر المحقق من الأداء الجيد لمجموعة من الأشياء الصغيرة، وتجاوز هوس الصفقات الكبيرة. ويتطلب ذلك إيجاد جعبة تضم فرصاً أصغر، ولكنها ستكون مجتمعة أكثر مردوداً من أي صفقة كبيرة واحدة. إن النجاح المتحقق يأتي من تفهم ومتابعة

العديد من علاقات القيمة المضافة المطلوبة لإنجاز صفقات رابحة صغيرة الواحدة تلو الأخرى.

طبعاً، من السهل قول ذلك، ولكن من الصعب تنفيذه. فالعديد من منظمات التسويق والبيع تزدهم بصيادي الفرص الكبيرة. وإذا حدث بالصدفة أن تحققت ضربة كبرى واحدة، فهي تخلق إثارة أكبر من الإثارة الناتجة عن صفقات تحمل أرباحاً قليلة. وعلى كل حال، يتطلب إنجاز هدفك في بناء شركة جديدة بالاحترام أن تهجر اقتصاديات الولائم والمجاعات.

### تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني:

تعتبر شركات الصناعات الحربية، كبيرها وصغيرها، أمثلة واضحة لصيادي الكركدن الأرجواني. وكذلك تبدو شركات بناء الكاتدرائيات ومحطات الطاقة والموانئ، أمثلة طيبة تخدم نفس الفكرة. وتقدم شركات ومكاتب الاستشارات وتوجيه المشاريع شروحاً جيدة أيضاً. في هذا الفصل، سأدرس هذه الأمثلة، وأمثلة أخرى، وسأبحث كيف أن أعراض الكركدن الأرجواني تبرز في تشكيلة كبيرة من المنظمات.

### صيد القنائص الكبيرة

تُعْتَبَرُ شركات الصناعات الحربية سريعة التأثير بشكل خاص بأعراض الكركدن الأرجواني. إنها مختصة تماماً بخطب ود الكركدن. وهي لا تستعمل في ذلك البنادق، بل الرسوم البيانية والمذكرات

الموجزة التي تزينها بالنقاط والفواصل، أقصد حفلات الغداء والعشاء. ويكون مدخل البحث عادة اقتراحاً ثقيلاً، طويلاً وعريضاً، تقدر قيمته بوزن الورق، وليس بوضوح الفكرة. إنه أمر تقليدي تماماً أن تهنّ عزيمة الكركدن ويستسلم أمام هذه الهجمة.

المثل الجيد عن الكركدن الأرجواني في الأعمال المتعلقة بالصناعات الحربية، هو عقد إنتاج في الصناعات الجوية سيتمكن 50.000 عامل من البقاء منشغلين لعشر سنوات، كما سيضمن بضعة مليارات من الدولارات كعائدات، وبضعة ملايين كأرباح. ومع أنه من الممكن أن يكون هناك أجناس أخرى من الكركدن، ترعى في السهول - وبالتالي - تبرز احتمالات قوية للحصول على عائدات كبيرة، إلا أن الكركدن الأرجواني وحده الذي يجلب كل الانتباه. وببساطة كاملة تعتقد هذه الشركات أن مثل هذه الضربات الكبيرة هي وحدها القادرة على استخدام مئتين وخمسين ألف شخص يتحقق بصفقة واحدة.

أتذكر اجتماعاً تمهيدياً حضرته، في إحدى الشركات التي تعتبر من كبار المتعاقدين في الصناعات الحربية في الولايات المتحدة. وكانت مهمتي مساعدتها لتطوير خطة استراتيجية جديدة. وبدأت حديثي بالقول: هل أستطيع أن أفترض أن خطتكم الحالية تقوم بدايةً على تنفيذ قائمة مشتريات حكومية للسنتين الثلاث أو الخمس القادمة، وأن استراتيجيتكم هي كسب هذه العقود؟

فأجاب مدير التخطيط: «ذلك سيكون رائعاً».

كانت «خطتهم» الفعلية قد تحولت إلى إنشاء شبكة من العلاقات والصفقات المحتملة التي كانت تطاردها قوات مبيعاتهم. ويتضمن العديد من هذه الصفقات مبيعات عسكرية للخارج، حيث يكون الربح المحتمل أكبر. وقد حاولوا أن يصلوا بوحدة أو أكثر من هذه الصفقات إلى نهايتها، لأنهم قرروا أن يحصوا أرباحهم كل ثلاثة أشهر ليتقلوا بعدها إلى الصفقة التالية. لم يكن هناك من خطط سوى خطة إنهاء الصفقات متى وجدت.

هذا التوجُّه نحو استراتيجية كهذه، أمر شائع. وقد قال لي أحد المتعاقدين الإنكليز مع وزارة الدفاع البريطانية، عملت معه لفترة من الوقت: وجدت الشركة أن المبيعات العسكرية الخارجية جذابة جداً لأكثر من مجرد أنها تحقق أرباحاً أعلى. فمعظم الدول التي تشتري أنظمتها التسليحية، لا تستخدمها أبداً، حتى ولا لإجراء التمارين الواردة في برامج التدريب. وخلال بضع سنين تصبح هذه الأنظمة غير صالحة للعمل بسبب النقص في صيانتها وعدم استخدامها. عندها يستطيع المتعاقد العسكري أن يبيع نفس السلاح لنفس الزبون مرة ثانية.

ولا تسيطر حكاية الكركدن الأرجواني على استراتيجية شركات التصنيع الحربي - أو على عدم وجود هذه الاستراتيجيات - بل أيضاً على القرارات التكتيكية. مثلاً: كنت أعمل مع مصنع في صناعة الطيران العسكري لتطوير أفكار جديدة لكابينة الطيار. وفي اليوم الذي أعلن فيه أن المصنع قد كسب عقداً كبيراً لتصنيع طائرة مقاتلة جديدة،

أدركت أن مشروع التطوير الذي أتابعه في الشركة المذكورة قد توقف. لقد تحول كل الانتباه وكل اهتمام المسؤولين الكبار فوراً إلى تقطيع لحم الكركدن الأرجواني.

وقد تقلص الأفق التخطيطي لهذه الشركة مباشرة ليتحول إلى الجانب الآخر حيث يوجد الكركدن الصريع.

تقدم شركات التصنيع الحربي إيضاحات رائعة عن أعراض ظاهرة الكركدن الأرجواني، ولكنها مجرد مثال واحد في قطاع معين. فهناك أمثلة أخرى عن الشركات التي تصنع أجهزة التوجيه في الطيران المدني، ومحطات الطاقة النووية، والجسور الكبرى، والكاتدرائيات العصرية. تتصرف هذه الشركات وكأن الكركدن الأرجواني هو الوحيد القادر على إشباع شهيتها الاقتصادية. ونتيجة لذلك لا تهيب هذه الشركات نفسها للدخول في أي نوع آخر من المباريات، وإن فعلت فبشكل سيء. لهذا نرى أن شركات التصنيع الحربي مثلاً تتعثر دوماً عندما تحاول التوجه نحو السوق التجاري، فالجهاز الإنتاجي لهذه الشركات يعرف كيف يصنع أو يستنبط عدة أشياء، إلا أن العاملين في التسويق والمبيعات - الصيادين - نادراً ما يتمتعون بفهم للأسواق التجارية، أو يعرفون كيف يصنعون أرقامهم عن طريق صفقات عديدة أصغر.

ربما كان على شركات التصنيع الحربي الكبرى أن تحدد بالضرورة من اهتمامها بالكركدن الأرجواني. إنها تعتقد أن حجم البنية

التحتية عندها، والتكاليف العالية الناتجة عن ذلك، تملي عليها إما أن تبحث عن عقود ضخمة أو أن تُدبّل وتموت.

وعلى كل فأعراض الكركدن الأرجواني تظهر أيضاً لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يجب أن تكون نبهة بشكل كافٍ لتجنب هذه المصيدة.

### مطاردة أجزاء من الكركدن الأرجواني

تعمل شبكة ضخمة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع الحربي، وتجري هذه الشركات عادة خلف عقود فرعية، مع الشركات الكبرى أو مباشرة مع وزارة الدفاع.

وقد هدّد انخفاض ميزانيات الدفاع العديد من تلك الشركات بدرجة أكبر بكثير مما هدد الشركات الضخمة. فبينما قلّصت الشركات الكبيرة من حجمها، اختفى ببساطة العديد من الشركات الصغيرة. وعندما ناقشت هذا الاتجاه في إحدى الندوات علقت قائلاً: عندما يهتز شجر الخشب الأحمر يواجه السرخس الكارثة.

من مزايا الشركات الصغيرة أن لديها بدائل أكثر مما لدى الشركات الكبرى، إذ ليس لديها معامل التصنيع الضخمة ولا العديد من طبقات البنية التحتية. إذن لماذا لا تحاول إعادة استثمار إمكاناتها في أسواق أخرى يكون النمو فيها محتملاً؟ لماذا لا تتحول إلى الأسواق التجارية أو على الأقل، تنوّع من منتجاتها؟ والجواب البسيط أن هذه الشركات مشغولة جداً باصطياد أجزاء من الكركدن. إنها

مشغولة جداً لكسب عقود فرعية لإنتاج أجزاء صغيرة لنهايات الإنتاج الذي تقوم به الشركات الكبيرة. فإن ربحنا هذا العقد الفرعي، ستكون في وضع عظيم لثلاث سنوات تالية، وإن لم تستطع فسوف تتجه لمعالجة أمورها حسب ما يشرحه الفصل الحادي عشر، من هذا الكتاب. فكل شيء يعتمد على هذه الصفقة المأمولة.

وقد أخبرني مدير تنفيذي رئيس في شركة تصنيع حربي صغيرة، أن أول ما يفعله صباحاً هو قراءة الصحيفة ليعرف فيما إذا كان هو وزملاؤه ما زالوا على رأس عملهم. فقد يصاب الكونغرس فجأة بالفواق، وقد يتباطأ الوصول إلى حل فيجد نفسه والعاملين معه خارج أبواب المصنع. وسألته ماذا يفعل في هذه الحالة، فأجاب أن شركته كانت تطوف في سوق التصنيع الحربي بسرعة بحثاً عن فرص لعقود مشابهة.

ورغم أن هذا الحديث الموجز يمثل الواقع بوضوح، إلا أن بعض شركات التصنيع الحربي الصغيرة والمتوسطة قد انتقلت فعلاً إلى الأسواق التجارية، لأنها كانت تتمتع بقيادات قوية وأداء إداري رفيع المستوى. فطوّرت استراتيجيات جديدة وتكتيكات جديدة للتسويق والمبيعات. ويتطلب هذا عادة استخدام عاملين جدد للتسويق والمبيعات. لقد عرفت هذه الشركات أنه من الصعب أن تحذو حذو صيادي الكركدن الأرجواني.

تركّز العديد من الشركات الصغرى العاملة في هذا القطاع، والتي عملت معها على عقود بحث وتطوير تحصل عليها مباشرة من وزارة

الدفاع، أو على عقود فرعية من شركات كبرى. وتتضمن الكثير من هذه الجهود المراحل الأولى من تشكُّل وَهْم الكركدن الأرجواني. كما أنه يمكن للتكنولوجيا التي تم تطويرها خلال برنامج البحث والتطوير هذا، أن تقود إلى عقود أكبر بكثير في السنين التالية.

وغالباً ما تكون الشركات الصغرى والمتوسطة هي المجدّدة في هذه الميادين. ويميل دور الشركات الكبرى لتزويد الشركات الصغيرة بمعلومات في سياق عملية الإنتاج. كما يتضمن تدخلها الحصول على المعرفة ومهارات التكنولوجيات الجديدة، ولهذا تراها تسرع بقبول هذه التكنولوجيات حالما تنضج.

وتؤدي عقود برامج البحث والتطوير الصغيرة إذا نجحت إلى عقود أكبر، وهكذا تتوجه شركات برامج البحث والتطوير الصغيرة لأن تصبح شركات أكبر لتحصل على مشاريع أكبر. وعلى كل حال، فإن مشاريع برامج البحث والتطوير الكبيرة جداً، هي في حد ذاتها، كركدن أرجواني، لأنها نادرة جداً. ومع ذلك، فقد رأيت تكراراً شركات بحث وتطوير أكبر تركز فقط على هذه الفرص الأكبر، متجاهلة غالباً الكثير من أعمالها التقليدية. وهكذا نجد أنه حتى الشركات الصغيرة والذكية جداً العاملة في البحث والتطوير يمكن أن تصاب بأعراض فخ الكركدن الأرجواني. إنها ظاهرة نفسية واجتماعية طبيعية. فمن الصعب أن لا تركز على الجائزة الكبرى، رغم وفرة فرص الحصول على إحدى الجوائز الأصغر. وإنها لطرافة كبرى أن تبحث وتبرمج وتخطّط كيف تفوز بالجائزة الكبرى، وفي نفس الوقت

تتصور مواصفات الفوز مرة أخرى قبل حصولك على الجائزة الأولى. تزودنا شركات التصنيع الحربي الكبيرة والصغيرة بشروح عن هذه الظاهرة التي تفرض نفسها وإن كانت ظاهرة تقليدية. وعلى كل حال، لدينا نماذج أخرى من المؤسسات لا تحصن نفسها ضد ظاهرة هذا الوهم المضلل الخداع، فكثير من الشركات تبحث عن حل واحد كبير - يكون الترياق لكل مشاكلها، بدلاً من وضع سلسلة من الحلول الصغيرة.

### اصطياد ساعات العمل المأجورة

تقدم الشركات الاستشارية وشركات خدمات توجيه المشاريع توضيحاً ممتازاً عن وَهْمٍ أن «الضربة الكبرى» سوف تحل كل المشكلات. ويعيش العديد من هذه الشركات وبناتظام تبعات تجربة الولايم والنجاحات الناتجة عن صيد الكركدن.

وعندما يحط مشروع كبير بثقله على الأرض، ينتهز الناس الفرصة بحثاً عن ساعات عمل مأجورة.

وقد أخبرني مدير تنفيذي كبير في شركة دولية كبرى «حتى أفضل شركة استشارية لا تضمن لنفسها عدم التوقف عن العمل أكثر من ستة أشهر». حتى المشاريع الكبيرة تميل لأن تغطي فترة قصيرة نسبياً. ويمكن للمشاريع أن تتوقف بمجرد صدور مذكرة فورية، عندما يصبح الزبائن غير راضين أو إنهم غيروا توجهاتهم.

المنافسة بين هذه الشركات شديدة، لأن تكاليف الدخول إلى

ميدان الأعمال الاستشارية منخفضة جداً - إنها لا تتجاوز ثمن بطاقات الزيارة والقرطاسية. وكدليل على شدة المنافسة أذكر أن صحيفة النيويورك تايمز نشرت في الأشهر الأولى من إدارة كلينتون خبراً أن أكثر من 5000 شركة استشارية أعلنت أنها ستبدأ العمل في قطاع الرعاية الصحية. ومن المعروف أنه من السهولة بمكان أن تعلن عن نفسك خبيراً في شأن من الشؤون. وهكذا يتطلع الكثير من العاملين في ميدان الاستشارات، وبحماس إلى الضربات الكبرى ثم يسعون للحصول على مشاريع تتيح الفرصة لخمسة أو عشرة - أو أكثر - من المستشارين العاملين بدوام وأجر كاملين لمدة عام أو أكثر. كما تحاول الشركات أيضاً توسيع المشاريع التي تحتاج إلى جهود أكبر وأكبر، لتولد ساعات عمل مأجورة أكثر فأكثر. وهي تأمل بهذه الطريقة أن تستطيع تحويل الكركدن العادي إلى كركدن أرجواني حقيقي.

تمتلك الشركات الاستشارية استراتيجيات مختلفة للتسويق والمبيعات وقد قال لي شريك رئيس في شركة كبرى للاستشارات مقرها الولايات المتحدة: نحن عادة ننتظر الهاتف كي يرن. وأي شيء يريده المتكلم، فسيكون ما يريده من اختصاصنا. وقال شريك على مستوى عالٍ في شركة استشارية أخرى: إن مصدراً رئيساً لعملنا هو تعقب أعمال شركة استشارات كبيرة أخرى، وتصحيح ما أفسدته.

وقد وجدت بعض الشركات الاستشارية طريقة أخرى للنجاح. فقد أنشؤوا علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وحصلوا على سلسلة من المشاريع الصغيرة، ساعين للتأكد أن الزبائن يحققون فائدة كبيرة

من كل مشروع. وقد أدت هذه الطريقة إلى تشكيل جدول من العائدات - صغير إنما ثابت - يغذيه هؤلاء الزبائن باستمرار. وهكذا، نجد أن هناك بديلاً عن الكركدن الأرجواني. فأنت تستطيع بعناية وصبر بناء جعبة من العلاقات طويلة الأمد، تقدّم كل منها عائدات منتظمة وإن لم تكن مثيرة. ويتطلب هذا انتباهاً خاصاً لاحتياجات الزبون وأفضليته، وفي نفس الوقت السيطرة على نوعية ما يقدم بشكل جوهري.

وهذا أمر يستحق الاهتمام، لأنه على المدى الطويل، سيحقق نمواً أكثر ثباتاً وإيراداً.

تبدو هذه الاستراتيجية واضحة جداً، فلماذا لا يتبعها المزيد من الشركات الاستشارية؟ الصعوبة هنا في العناية والصبر الذين تتطلبهما هذه الاستراتيجية وكذلك في الوقت الذي تحتاجه، لتتحول إلى جدول صغير ثابت من العائدات.

هذه الاستراتيجية لا تحل المشكلات الكبرى سريعاً. وهي لا تخلق فوراً ساعات عمل مأجورة لعشرة مستشارين أو أكثر. وبعبارة أكثر بساطة، هذه الاستراتيجية تتطلب تفكيراً استراتيجياً أكبر من التفكير الذي تمارسه العديد من الشركات. ويميل وَهْمُ الحاجة فقط إلى ضربة كبرى لأن يقف عثرة في طريق تفكير كهذا.

### الخلاصة

لا تنطبق ظاهرة الكركدن الأرجواني فقط على الشركات التي تخطّط وتطوّر أنظمة كبيرة مثل صناعة الطيران، أو محطات الطاقة،

أو الشركات التي تففز من مشروع إلى مشروع. وقد رأيت هذا الوهم يفعل فعله في صناعات تمتد من تصنيع أنصاف القواطع الكهربائية والإلكترونيات، إلى الكمبيوتر، وكذلك في الوكالات الحكومية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح. ففي صناعة الكمبيوتر مثلاً، تصورت شركة آبل أن جهاز نيوتن (الذي نظر إليه كمساعد رقمي محمول) سيمنحهم فرصة «الضربة الكبرى». وعلقت شركة ديجيتال أمالها ومصيرها على رقاقة ألفا. وفي الجانب البرامجي، أملت شركات كثيرة بأنها ستملك التطبيق الساحق الثاني لمتابعة المعالج اللغوي والبرامج المحاسبية، ومجموعات برامج أخرى، ومعلومات سطح المكتب. ومن الصعب التغلب على هذا الميل الطبيعي. وعلى كل حال يفضل لمشاريع الأعمال أن تبنى لِبِنَّةٍ لِبِنَّةٍ، أكثر مما تبنى بضربة واحدة.

والكركدن الأرجواني أمر جيد لو كان يتجول في حديقة بيتك الخلفية. إنما عليك أن لا تجلس أنت في الحديقة منتظراً قدومه إليك. نصيحتي: اصرف وقتك في صف اللَّبِنَاتِ.

### مبادئ مركزية

يلخص العرض 1/6 الدروس المستفادة من هذا الفصل والتي تتضمن إنشاء جعبة تضم عدة مبادئ. ليس مفتاح النجاح ضربة واحدة كبرى، ليس صفقة بحجم الميغا، بل هو سلسلة متواصلة من النجاحات الصغيرة.

## العرض 1/6

- إنه اتجاه مفضل أن تبحث عن حل وحيد كبير - يكون الترياق لكل مشاكلك، بدلاً من البحث عن سلسلة من الحلول الصغيرة.
- غالباً ما يأمل الناس والمنظمات بضربة كبرى، تحل لهم مشاكلهم وتؤسس لهم الازدهار. عادة لا تحدث هذه الضربة الكبرى.
- يميل وَهْمُ الحاجة لضربة واحدة كبرى فقط ليصبح عقبة في وجه التفكير الاستراتيجي.
- يأتي النجاح الثابت من عمل عدة أشياء صغيرة بشكل جيد، كما يتطلب تجاوز الافتتان بالصفقات الكبرى.
- يتطلب تحقيق هدفك بتأسيس شركة معتبرة أن تتخلى عن اقتصاديات الولايم والمجاعات.
- كَوْنُ جعبة تحوي مجموعة من الفرص المختلفة المناسبة كي لا يعتمد نجاحك على وقوع حوادث نادرة.
- عليك أن تبني بعناية وصبر جعبة من العلاقات البعيدة المدى، تعطيك كل واحدة منها عوائد منتظمة وإن لم تكن مثيرة.
- من الأفضل بناء الأعمال التجارية والمشاريع الأخرى لبنة لبنة وليس عن طريق الضربة الكبرى المعتمدة على الصدفة.

تدعو الضربات الكبيرة لإقامة ولائم النصر، وتوزيع المكافآت الضخمة. وعلى كل فالضربات الكبرى ليست مؤكدة أو متواصلة،

الكبرى تحدث بين الحين والآخر ويمكن أن تساعد في ازدهار الشركة، فليس من المعقول أن نعتد على مثل هذه الأمور التي لا تحدث بشكل منتظم. إنها استراتيجية معقولة أكثر بقليل من استراتيجية الاستثمار في بطاقات اليانصيب.

### أسئلة مركزية

إن المفتاح لتجئب وفهم الحاجة لضربة واحدة كبرى، إدراك الطبيعة العابرة لمثل هذا العلاج. ويضم العرض 2/6 عدة أمثلة ستساعدك على ذلك. وتعكس هذه الأسئلة الدروس التي جرى بحثها.

ليس جوهر الوهم المبحوث في هذا الفصل مسألة ما إذا كان الكركدن الأرجواني ذا قيمة، بل هو النقص الهائل في الحذر في ميدان الأعمال، والذي يحدث عندما تكون استراتيجيتك المهيمنة تركّز للحصول على سوق أو ذئب من حيوان خطر، إذ سيضمن ذلك لك الفشل أخيراً.

أنت بحاجة لأن تؤسس جعبة من الفرص المختلفة ذات الصلة، بمعنى صلتها بكفاءتك وبالطريقة التي تضيف فيها هذه الكفاءات قيمة جديدة لزيائتك. هذه الفرص تحتاج لأن تدعمها علاقات طويلة الأمد أو مرشحة لأن تكون كذلك. وإذا طبّقنا هذه القاعدة سيصبح الكركدن الأرجواني فاصلاً تصادفياً في عملية البناء لبنة لبنة لتأسيس عمل حقيقي.

والسبب ببساطة أنه لا توجد فرص كافية. لهذا نجد أن الضربة الكبرى التي تنتظرها طويلاً، عادة لا تأتي.

أثناء ذلك، بينما تحبس المنظمة أنفاسها متوقعة الأخبار الطيبة، تضع التفكير الاستراتيجي على الرف، وتهمل تطوير الخطط لإضافة قيمة جديدة إلى السوق عن طريق الخطوة - خطوة. ونتيجة لذلك يتوقف تأثيرها، وتصاب بالركود.

كي تبني شركة هامة، عليك أن تتجاوز اقتصاديات الولايم والمجاعات لصيد الكركدن الأرجواني أو انتظاره بلا طائل. بدلاً من ذلك، أنت بحاجة لتشكيل جعبة تضم مجموعة من الفرص المختلفة. والهدف هو أن تتجنب الاتكال على حصول حوادث نادرة، إذ يضمن لك هذا الاتكال الفشل المحقق.

ويتضمن المظهر المركزي لخلق جعبة الفرص التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد وتتطلب هذه عناية وصبراً. وعلى كل حال، فإنها تؤمن لك عائدات منتظمة وإن لم تكن مثيرة. إنها تقدم عائدات مرتبطة بإضافة متواصلة للقيمة لمصلحة الزبائن أكثر من السعي وراء منفعة عابرة ونادرة الحدوث.

إن تجنّب وهم الحاجة فقط إلى ضربة كبيرة، يتطلب إدراك أهمية أن تبني الأعمال، والمشاريع الأخرى خطوة خطوة، بدلاً من انتظار الضربات الكبرى المعتمدة على الصدفة. ومع أن الضربات

### العرض 2/6 تجنب صيد الكركدن الأرجواني

- كم مرة رأيت منظمتك معتمدة على الكركدن الأرجواني، لحل مشاكلها؟
- كم مرة حلّ الكركدن أياً من مشاكلك الأساسية، كبديل بسيط لإخفائها فترة أطول؟
- كم عدد الفرص في أعمالك الحالية التي يمكن أن نشبهها بالحيوانات الخطرة، والتي يستبعد أن تحقق لك عائدات متكررة ومستمرة؟
- إلى أي مدى تتنوع فرص وعلاقات العمل في جعبتك؟ أهناك طرق متعددة تقود للنجاح؟
- إلى أي مدى يصل صبرك وعنايتك لتطوير ورعاية علاقات العمل، من خلال ما تضيفه من قيم واضحة ومتكررة؟



## نحن لدينا الإجماع إدارة صراعات القيم والأولويات

تضع بعض المنظمات تأكيداً كبيراً على ضرورة الوصول إلى الإجماع في المسائل والقرارات الرئيسة. وقد سألت مرة مديرة تنفيذية في إحدى هذه الشركات: كم يأخذ الحصول على الإجماع من الوقت، فأجابت: «كل الوقت».

وللبحث عن جواب أكثر تحديداً، سألتها عن شعورها عندما يتهاوى الجهد الموزع بين بناء الإجماع، والحفاظ على الإجماع، وتنفيذ القرارات والخطط المنبثقة عن الإجماع: قالت: في حالات عديدة يستهلك الحصول على الإجماع والحفاظ عليه كل الوقت، وتصبح المنظمة بعد ذلك عاجزة عن البدء بالتنفيذ، لأن الإجماع كان ضعيفاً جداً.

ما هو الإجماع؟ غالباً ما يفهم هذا المصطلح بشكل خاطيء، وكأنه مرادف للوصول إلى الموافقة الكاملة. وعلى كل حال، إن الإجماع هو مجرد اتفاق على القيام بالعمل، وليس بالضرورة الموافقة على كل الأفعال التي يجب اتخاذها. ويتم الحصول على الإجماع

بصورة أسهل، عندما ينظر إليه أنه ليس أكثر من اتفاق للسير إلى الأمام على الرغم من الخلافات التي لم يعثر لها على حلول بعد، تتعلق بالمنافع النسبية للأفعال البديلة.

إن الاتفاق على السير إلى الأمام، بالرغم من الخلافات، يبني غالباً على انتظار مزيد من البيانات لحل هذه الخلافات. أما مشكلات عدم الاتفاق على ما يريده السوق، وعناصر الحل الأنجح، والنتائج المحتملة للقرارات، فتحل في كثير من الأحيان بتنفيذ قرار مبدئي، ومراقبة النتائج. ومن هنا نرى أن الاتفاق على الفعل، أي الإجماع على التحرك إلى الأمام، هو الطريق الوحيد لمواجهة مثمرة للخلافات العديدة.

أما الطبعة الأخرى من الإجماع، أي الاتفاق على كل شيء قبل البدء بأي عمل فتوحي أن الاختلافات جميعها قد دفنت لأن الإجماع قد تحقق. وفي جهد لجعل الأشياء تسير، أو لتجنب إخراج قوة الدفع عن مسارها، يتجنب الناس غالباً إبراز الإدراكات والآراء التي تناقض التدفق الحالي من المعلومات وصناعة القرار، إلى السطح.

أحياناً تكون إدراكات الناس المناقضة صحيحة، ولكن المنظمة لا تستفيد من التحذير باحتمال بروز الخلافات إلى السطح. فبدلاً من الاستجابة لهذا التحذير تضطر المنظمة في النهاية إلى تصحيح الإدراكات الخاطئة بعد الكشف عن النتائج غير المرغوبة. وفي النهاية يقال: «لو أننا فقط عرفنا ذلك في وقت مبكر».

لقد تحقق الإجماع في هذه المنظمة بسبب تجنب الوقوف عند الخلافات، ولهذا يصبح هذا الإجماع وهماً. ومفتاح تجنب هذا الوهم هو مواجهة الخلافات. ويمكن للقرارات النهائية الناتجة عن استكشاف الرؤى المتصارعة والبديلة أن تصبح أقوى بكثير.

ومن الثمين أن تمضي بعض الوقت - هذا السيف القاطع الذي يعتبر من ألد أعدائك - لاستعراض الأسباب والنتائج بغية العثور على كل نقاط الضعف في مخططاتك بدل أن تسمعها للمرة الأولى من السوق أو من جمهور الناخبين أو الزبائن. وستصبح بهذه الطريقة جاهزاً للتعامل مع النقد الذي يوجه إليك بشكل بناء.

وبشكل عام، نرى أن هناك نوعين هامين من الخلافات. الأول يتضمن الخلافات حول الحقائق. مثلاً، قد يكون هناك العديد من الملاحظات حول استجابة السوق لمنتج جديد أو خدمة جديدة. يمكن حل هذا الخلاف بجمع البيانات. وهكذا سيكون قرار الإجماع هو التحرك إلى الأمام، والقيام مثلاً باختبار جديد للسوق.

أما النموذج الثاني من الخلافات فيتعلق بالخلافات أو حتى بصراعات صريحة ومباشرة، لها جذور أعمق من اختلاف الإدراكات للحقائق. فتحت سطح العديد من الصراعات حول مسائل مثل الأهداف، والاستراتيجيات، والخطط نجد صراعات حول المبادئ، والأولويات، والمصالح. يمكن أن تكون هذه الخلافات حول الحاجات والمعتقدات الأساسية، أو حول الأولويات في دعم هذه

الاحتياجات والمعتقدات بالإضافة إلى خلافات حول المصالح المستورة أو المخفية.

يمكن لهذين النموذجين من الخلافات أن يجعلنا المنظمة تسقط مية بلا حراك. وعلى كل حال يمكن لاكتشاف الخلافات وعرضها أن يشكّل أساساً للتفاوض على حلول للصراعات على قاعدة لا غالب ولا مغلوب. فيما عدا ذلك قد تنسف هذه الصراعات كل تقدم ويتضمن هذا الأمر تحديد مصادر، وأسباب بروز المواقف المختلفة حول الأهداف والاستراتيجيات والخطط.

نمطياً، نستطيع أن نكشف الحاجات والمعتقدات المختلفة حول الزبائن، والخدمات، والتكنولوجيا، والتجديد... وهكذا. مثلاً: يمكن أن تكتشف أن العاملين في قسم الهندسة في شركتك، يحتاجون أن تكون التكنولوجيا هي الوسيلة الحاسمة الدقيقة لديك، كما أنهم يؤمنون بشكل راسخ أن هذه هي القضية، بينما تحتاج أقسام أخرى مثل التسويق والمالية، شيئاً آخر. وبالتالي، يمكن لقسم الهندسة أن يدافع عن إجراء تغيير تكنولوجي عالٍ في خصائص المنتج الجديد المقترح، بينما يدافع التسويق عن البديل، أي منتج بتكنولوجية منخفضة، مع إنفاق أكبر على الإعلان والترويج، إذ يمكن لتمويل حملة إعلانية أن يدفع بالأسعار إلى الأعلى. ليس هذا بالأمر المدهش، طالما أن احتياجات الناس واعتقاداتها تؤثر على المعرفة التي يحصلون عليها، وعلى الحقائق التي يبحثون عنها، وكيف يفسّرون هذين الأمرين.

وفي كتابي (حواجز للتغيير - 1993م)، استخدمت مبدأين للعثور على وضع «لا غالب ولا مغلوب» في خلافات كهذه. أولاً. بالنسبة للمدى القريب عدّل البدائل، أو استنبط بدائل جديدة تلبي الاحتياجات ولا تدخل في صراع مع المعتقدات. ثانياً، بالنسبة للمدى الطويل، عدّل الأوضاع (عبر التدريب مثلاً) بحيث تؤدي إلى تطور بناء في الاحتياجات والمعتقدات.

مثلاً: تستطيع أن توجد حل لا غالب ولا مغلوب بين أقسام الهندسة، والتسويق والتمويل باستخدام البديل (التكنولوجيا المنخفضة)، ولكن بإضافة عنصر عالي التكنولوجيا في الإعلان والترويج وهو استخدام صفحة إنترنت محلية، بينما تفرض أتعاباً على خدمات كانت في السابق تقدم مجاناً. ثم تضمّن خطتك طويلة الأمد هدفاً هو الوصول إلى البديل ذي التكنولوجيا العالية، وتمهد لظهور هذا البديل في الإنترنت، وتفرض أتعاباً على الخدمات الجديدة المباشرة مقابل القيمة العالية التي أضفتها لهذه الخدمة.

إن المفتاح لتجنّب وهم الحصول على الإجماع هو ببساطة أن تواجه نقاط الخلاف وعدم الاتفاق بشكل مباشر. ويمكن لفقدان الإجماع عملياً أن يتحول إلى قوة عندما تحاول أن تصفي أهدافك وخططك من الشوائب، وتؤكد من قدرتها على الوفاء بالغرض المطلوب. إن البحث عن صيغة لا غالب ولا مغلوب في الحلول التي ستتخذ وسط الخلافات والفروق يؤدي عادة إلى تفكير استراتيجي أفضل.

### إدارة الصراع بين القيم والأولويات:

إن الوهمَ بامتلاك الإجماع (بمعنى حصول الموافقة حول كل شيء) هو أمر شائع في العديد من المنظمات. وهو أكثر وضوحاً في منظمات لا تعمل في ميدان الأعمال - حيث يكون من غير المحتمل التركيز على قائمة صغيرة من المنتجات أو الخدمات. إن الصور الموجزة الواردة في هذا الفصل قد جرى استخلاصها من هذه المنظمات لجعل هذا النموذج من الوهم واضحاً. وسأبحث الظاهرة هذه في منظمات الأعمال لاحقاً.

### تجنب عدم الاتفاق

لقد عملت بقوة ولستين عديدة في منظمات طوعية متنوعة إلى حد كبير وتتضمن القائمة منظمات مهنية، وكنايس، وجمعيات خيرية. في بعض الحالات، كنت الرئيس المنتخب، وفي جمعيات أخرى كنت مستشاراً للمساعدة في رسم الاستراتيجية والتخطيط.

كانت هذه الجمعيات طوعية، بمعنى أن معظم المشاركين فيها يعملون فيها طوعياً، دون أن يتقاضوا تعويضات مالية. وبالمقابل كانت العضوية أوتوماتيكية بالنسبة لجمعيات الأحياء، والهيئات الاجتماعية، بسبب أنك تعيش في المكان نفسه. كما تتضمن منظمات طوعية أكبر، جهازاً متفرغاً مدفوع الأتعاب، إنه جهاز من الموظفين في منظمة ذات اتساع هام، يديرون شؤونها وفق سياسات يضعها مجلس مديرين، أعضاؤه متطوعون كبار ويتمتعون بكفاءات عالية.

وتواجه مثل هذه المنظمات دائماً مشكلات في القيادة، فالقادة المتطوعون يتبدلون عادة كل سنة أو سنتين. وكبار الموظفين يتجنبون أن يلمس الناس أنهم قد ملؤوا هذا الفراغ القيادي، خشية أن تظهر المنظمة وكأنها جهاز مسير من قبلهم، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى بروز الصراع. وهكذا على الرغم من أن جهاز كبار الموظفين يمكن أن يحتل - حرفياً أو مجازياً - منبر الوعظ والإرشاد، فإنه لا يستطيع فعلاً أن يتحمل مسؤولية القيادة.

تحاول مثل هذه المنظمات غالباً أن تحل المشكلة عن طريق الحصول على الإجماع. فإذا استطاع جهاز كبار الموظفين أن يقنع كل عضو بالموافقة على الأهداف والخطط عندها يتمكن من تنفيذ خطط التحرك الموضوعة.

والسؤال الأساس هو كيف يمكن الوصول إلى مثل هذا الاتفاق دون أن يؤدي إلى سخط بعض المتطوعين على المنظمة وتخليهم عنها.

من المهم أن ندرك أن الناس نادراً ما يتطوعون بدون سبب. إنهم عادة مهتمون بمسائل وبرامج خاصة. مثلاً: يمكن أن يكون سبب التطوع في المنظمات الصحية أنه لدى المتطوع أب أو ابن يعاني من المرض. ويمكن أن يكون الدافع للتطوع في منظمة كنسية صدمة شخصية، ورغبة للمساعدة في برامج تتصل بهذه الصدمة. وقد يمتلك المتطوعون جدول أعمال مركّز جداً.

قد تزدهم المنظمة بالمتطوعين، وبالتالي بتشكيلة واسعة من برامج متنافسة لإنفاق الموارد التي تكون عادة نادرة، وسواء كانت أموالاً أو تسهيلات، وبشكل خاص وقت جهاز الموظفين. وتحتاج المنظمة لتحقيق إنجازات جوهرية وملموسة لأداء رسالتها، أن تركز الموارد وتنجز حجماً حاسماً من المهمات في مناطق تكون الحصيلة فيها قليلة. وعلى كل حال هذا يعني أنه لا يمكن تجنب ضياع بعض النشاطات القائمة، التي ترتبط كلها بجمهور الناخبين.

كيف تستطيع مثل هذه المنظمات أن تصل إلى الإجماع الذي تبحث عنه؟. هناك ثلاثة طرق شائعة، لكل منها نتائج مختلفة جداً.

أولاً: يمكن للمنظمة أن تتبنى أهدافاً وتطور خططاً فضفاضة بما يكفي، يمكن معها الوصول إلى اتفاق يحوز على الإجماع. مثلاً: عملت مع إحدى المنظمات الكنسية كان هدفها الوحيد مساعدة رعيته وترابط هذه الرعية. كان من الصعب على أي منهم أن لا يوافق على هذا الهدف. ونتيجة لذلك، كان هناك وَهْمٌ بوجود إجماع. ومع ذلك استمر التركيز على - الموارد الكنسية القليلة، وأما الاختلافات الكامنة فقد هبطت تحت السطح دون أن تواجه.

أما الاتجاه الثاني: فهو تجنب توجيه الأهداف من الأعلى إلى الأسفل (من القمة إلى القاعدة) بغض النظر عن وضعه في المستوى العريض المجرد. بدلاً من ذلك، لتترك الأهداف الجديدة والخطط والنشاطات تنبثق من الأسفل إلى الأعلى. وانطلاقاً من الأمور القليلة التي تجعل الصراع الدارويني - البقاء للأصلح - فإن الدعم الواسع،

والإجماع النهائي سيبرزان كرد فعل طبيعي على النجاح. ولكي أشرح فكرتي كنت قد سألت، منذ فترة قريبة، كبار العاملين التنفيذيين في منظمة متطوعين مرتبطة بالرعاية الصحية: كيف يمكن التعامل بشكل أفضل مع التجديدات التي تبنتها المنظمة. وعلى نقيض التوجُّهات الرسمية الموصوفة في سياساتهم وعملياتهم، فقد اقترحوا الخطوات التالية:

- كسب دعم عدد قليل من قادة الرأي الأساسيين.
- التعبير عن رسالة المنظمة ببساطة ووضوح.
- ابتكار قصة نجاح هادفة.
- عدم طلب الإذن.

لنضع الأمر ببساطة أكثر: اذهب واعمل. فإذا نجحت فستكسب تجديداتك في النهاية المؤيدين وسيتسع تبنيها. يتجنب هذا الاتجاه بشكل أساسي السعي نحو الإجماع بانتظار أن يتحقق من تلقاء نفسه. ومع ذلك لم ينجح هذا الإجماع في تحقيق تركيز أكبر على الموارد القليلة للكنيسة. ويتصف هذا الاتجاه بنقص استثمار العديد من المبادرات التي يسقط معظمها، ولا يرتقي منها إلى الأعلى إلا عدد قليل جداً.

والاتجاه الثالث هو الأكثر خطورة. إنه يتضمن مواجهة الصراعات التي تقف خلف وهم الإجماع، أي استكشاف الحاجات

والمعتقدات التي تشكّل القاعدة التي تبنى عليها المواقف المختلفة من المسألة المطروحة. وهذا إجراء خطر، لأنه قد يكشف عن صدق أساسي في المنظمة وخلاف في الحاجات والمعتقدات، أساسي إلى درجة أن حلّ لا غالب ولا مغلوب غير قابل للتطبيق.

لم أختبر في السابق أبداً مثل هذه الأوضاع العصية على الحل، ففي أي وقت يكون فيه الناس راغبين باكتشاف الحاجات والمعتقدات، كان هناك دائماً طرق لخلق وضع لا غالب ولا مغلوب. أحد التوجّهات، مثلاً، توسيع أفق المناقشة للوصول إلى توازن من خلال عدد أكبر من المسائل. وهذا يؤدي غالباً إلى تنازلات ذات قيمة كبرى لمجموعة واحدة من المراهنين، ولكنها قليلة الأهمية لدى الآخرين. وستؤدي تنازلات صغيرة من هذا النوع إلى تسهيل التعامل مع المزيد من المسائل الشائكة.

تختلف فلسفة هذه الاتجاهات الثلاثة في التعامل مع الإجماع اختلافاً كبيراً.

فالاتجاه الأول - البقاء عند مستوى رفيع من الإجماع بحيث لا يختلف فيه أحد، وهذا يعني خلق وهم الإجماع. الاتجاه الثاني - الاستمرار على الطريقة الداروينية بمبادرات تصدر من الأسفل باتجاه الأعلى - ويعني هذا تجنب طلب الإجماع، ولكنه يؤدي إلى مبادرات عديدة. والاتجاه الثالث - استكشاف أساس الصراع - ويبدو هذا الاتجاه خطراً ولكنه قد يؤدي إلى منظمة أقوى ومتجددة فعلاً.

## الوصول إلى الاتفاقيات الهشة

غالباً ما تتشكل في أنحاء الضواحي وفي الأبنية ذات الملكية المشتركة جمعيات أو لجان تضم المالكين هدفها رعاية الملكية المشتركة، ويكون المالكون عادة أعضاء في هذه الجمعية بشكل أوتوماتيكي. ويراافق حق المالك بالتصويت مع التزامه بدفع حصته من التكاليف المترتبة على أي شيء تقرر الجماعة بكاملها عمله.

ترأست مرة إحدى هذه الجمعيات، وكنت في نفس الوقت عضواً في جمعية أخرى. وكانت تجربتي الأولى في مجمع سكني مشترك، يقطنه بشكل رئيسي أرامل أثرياء، وأزواج معمرين. وقد اشتريت حصتي في هذا البناء نتيجة حرق الأسعار بسبب الكساد الذي ساد في منتصف السبعينيات وقد اكتشفت بسرعة أنني أقف في أسفل السلم الاقتصادي في البناء.

كان كل القاطنين ودودين، ويرغبون أن تسير أمور هذه المجموعة الصغيرة الحديثة التكوين بيسر. ومع ذلك، فقد برز الصراع فوراً. فالكثير من الأرامل الثريات أردن من المستخدمين في لجنة إدارة البناء أن يقدموا خدمات عديدة إضافية، مثل تغيير المصابيح الخربة في شققهن. وقد أردن أيضاً أن يجدن أحداً يثرثن معه. وقد أصبحت مسألة تغيير المصابيح الخربة مهمة لاستهلاك الوقت.

وكان الموظفون سعداء لتقديم الخدمات، وأحد الأسباب هو الإكراميات السخية، والهدايا المختلفة الأخرى. والمشكلة التي نشأت

أن العمل الأساس الذي يدفع لهم لأدائه، لم يعد ينجز. وقد تفاقمت المشكلة، وأخذت سعادة أسرة البناء الصغيرة تتناقص شيئاً فشيئاً. وهكذا أصيب وَهْمُ الإجماع بالشلل.

وكان الحل بسيطاً بشكل ملفت للنظر. وضعت السياسات المتعلقة بضبط الخدمات التي يتوقعها المالكون مقابل الاشتراكات التي يدفعونها للجنة البناء. أما كل الخدمات الأخرى فيجري التعاقد بشأنها فردياً ومباشرة مع الموظفين، على أن تؤدي هذه الخدمات خارج أوقات العمل النظامية. ولأن الأسر الراغبة بمثل هذه الخدمات الإضافية هي من أكثر سكان البناء ثراءً، فقد وافقت بسرعة على زيادة النفقات الخاصة بها.

كانت طبيعة الحل بسيطة جداً، في الوقت الذي كانت فيه احتمالات الصراع واضحة جداً. وهنا يبرز السؤال: لماذا لم ترسم مثل هذه السياسة في وقت مبكر؟ والجواب: إن مثل هذه السياسة لا يمكن أن تظهر في بيئة تسودها توقعات مشتركة عن حصول الإجماع - أي التوقعات المشتركة بأن علينا جميعاً أن نتفق على كل شيء. لقد أراد كل واحد منا وجماع فواده هذا النمط من الإجماع، ولكنها رغبة غير واقعية. وعندما انفجرت الفقاعة في النهاية، سببت الكآبة لنا جميعاً. وكان بإمكان مستوى الكآبة أن يكون أقل فيما لو قبلنا الصراع كعنصر متمم للمجتمع، ولتمكنا من تطوير آلية لإدارة هذا الصراع وحلّه. على كل حال، إن توقع الوصول إلى اتفاق كامل قد قاد، بالضبط، إلى عكس ذلك.

وقد مررت بتجربة أكثر صرامة تتعلق بغزو القندس (1) للمناطق المحاذية لشاطئ البحيرة حيث كنت أظن. وحقيقة الأمر أن عدداً قليلاً من هذا الحيوان بدأ يغزو بشكل منتظم الحدائق الخلفية للمنازل المشادة على طول البحيرة. وكانت النتيجة: اجتماعات طارئة مع مسؤولي حماية البيئة، واجتماعات استراتيجية في بيوت الجيران.

وبينما كانت دلاء القهوة تدور، وأطباق الحلوى المختلفة تترى، تناقشنا كيف نجابه هذا الغزو. وأخبرنا أحد موظفي مركز حماية البيئة المحليين أن ذكور القندس هي سبب المشكلة. وقال: «دعوها تتزاوج وتأكّل. وبعد ذلك ستغادركم». وعلّقت إحدى الجارات ساخرة: إن هذه النصيحة، يمكن أن تكون مفيدة مع الذكور من كل المخلوقات. ثم تابعنا النقاش، ودرسنا استخدام البنادق، والقوس والسهم، والمصائد. وحاول رجلان أن يطلقا النار على القنداس، وكانت النتيجة، رصاصات لا جدوى منها، ودموعاً أنهمرت من عيون الأطفال في الأماكن المجاورة. ثم نصب بعضهم المصائد، وكانت النتيجة الإمساك بقندس واحد وعدة كلاب، وعدد مماثل من القطاط، وتتابع اختفاء الأشجار من المنطقة.

وحاول العديدون في إقناعنا أن الحل الأفضل أن لا نفعل شيئاً قائلين:

«كان القندس هنا لفترة طويلة قبلنا. كما كان هنا البط، والأوز، والسلاحف، والسمك، والمالك الحزين، والشعابين». وقام مؤيدو هذه النظرة بوضع حاجز من الأسلاك حول الأشجار التي كان

يستطيعها القندس أكثر من غيرها. وبذلك نجحوا في صيانة أشجارهم. وفي الحال أسرع كل البيوت لحماية أشجارها بالحواجز السلكية. وربما قامت القنادس بين الحين والآخر بأكل شجرة من اثنتين، ولكنها في النهاية تراجعت باتجاه مجرى النهر أو عكسه من بحيرتنا، وألقيت جانباً كل البنادق والأقواس والسهام والمصائد. وبسرعة أخذت تنطلق إشاعات عن قنادس جديدة تقوم بجولاتها في الجوار.

عندما حدثت الهجمة الأولى، حاولنا الوصول إلى الإجماع. وفي استخدام المصائد، ظننا أننا وصلنا إلى اتفاق. وعلى كل حال لقد حطمت بنادق الجيران ذلك الوهم في الوقت الذي بددت فيه أيضاً أحلام ابنتي الصغيرة. وفي النهاية كان الدفاع عن العيش السلمي المشترك هو الذي انتصر بعد أن عرض أعضاء الجمعية كيف سار هذا الحل في حدائقهم الخلفية. هنا ظهر الإجماع نتيجة حل ناجح أكثر من كونه نتيجة اتفاق واضح.

### نجدة هنريتا

عشت فترة الصيف في عامين متتاليين مع أسرتي في مدينة نيوانجلند، على شاطئ الأطلسي. ويجانب تمتعنا بخلاص محبب من صيف أتلانتا، فقد كانت المدينة مكاناً طيباً للاستجمام والكتابة. وقد بدأت تحرير هذا الكتاب هناك. وقد أعطاني الصيفان المذكوران فرصة كي أراقب الحياة في هذا المجتمع الضيق نسبياً.

وذات مساء، قررنا أن نشارك في اجتماع «اللجنة المدرسة». وكانت اللجنة تستمع إلى اقتراح بإنشاء «مزرعة بيئية» تمول من الأموال الخاصة على أرض تملكها المدرسة لتكون مركزاً تعليمياً للمدرسة والمجتمع على السواء. وربما بدا أن قبول هبات خاصة تزيد عن مليون دولار لإنشاء مركز تعليمي على قطعة أرض مهملة سيكون قراراً سهلاً. ومع ذلك لم يوافق الحاضرون. كان مالكو المساكن المحاذية للأرض مهتمين بموضوع المرور، وإمكانية أن تتحول المزرعة إلى متنزه يقصده العشاق المراهقون في ساعات الليل المتأخرة، كما قالوا إن المزرعة يمكن أن تدمر الوضع «الطبيعي» الحالي للأرض.

عندها قرر مجلس إدارة المدرسة إنهاء الاجتماع ريثما ترد أجوبة مقنعة للأسئلة المطروحة. ثم قام المدافعون عن فكرة إنشاء المزرعة بعقد سلسلة من اللقاءات غير الرسمية (وفي الحقيقة جرت هذه اللقاءات مع قهوة الصباح، أو شاي ما بعد الظهيرة) لمناقشة هذه الاعتراضات مع الذين طرحوها. وقد أوضح مثلاً، مختص يعمل في مجال البيئة كيف أن الحالة «الطبيعية» الراهنة للأرض، ليست طبيعية على الإطلاق، إنها ببساطة نتاج العديد من السنين لنباتات لا قيمة لها ولأشجار نمت فوق أكوام من القمامة كانت تلقى هناك، بينما ستستعيد المزرعة المقترحة فعلاً الكثير من نباتات المنطقة الطبيعية.

وببطء وإنما بخطى واثقة استطاع المدافعون عن اقتراح إنشاء المزرعة استكشاف الحاجات والمعتقدات التي تكمن خلف

اعتراضات الناس واهتماماتهم. وبهذه الطريقة اختفت بعض هذه الاعتراضات. وأما الاهتمامات الأخرى، مثل قلقهم حول مسألة المرور، فقد بقيت ظاهرة. وعلى كل حال، أصبح مالكو البيوت المجاورة وبشكل مضطرب أعضاء في الفريق المدافع عن فكرة إنشاء المزرعة، عندما وجدوا أن لهم صوتاً فيما كان يحدث. وهذا مثال جيد كيف أن الاستكشاف الصبور لأسس الصراع يمكن أن يقود لخلق حلول «لا غالب ولا مغلوب».

وأورد الآن مثالاً آخرأ: تصدر صحيفة المدينة الأسبوعية يوم الخميس. وفي أحد الأسابيع، صدرت الصحيفة وعلى صدر صفحتها الأولى صورة كبيرة لدجاجة صغيرة. ورافق الصورة خبر عن الاجتماع الأسبوعي للدائرة الصحية في المدينة. وكان الموضوع الرئيس للاجتماع، شكوى مقدمة من جيران صاحبة هنريتا، وهو اسم الدجاجة. وركزت الشكوى على قرق الدجاجة خلال الساعة التي يتناول فيها الجيران عشاءهم. وقالوا إن صوت الدجاجة عالي جداً إلى درجة أنهم عجزوا عن متابعة سماع الموسيقى الكلاسيكية التي يحبون سماعها وهم يتناولون عشاءهم.

لم يكن هناك أوامر تحرم الاحتفاظ بالدجاج في حد ذاته. وعلى كل حال، كان هناك أمر عام يتعلق بالإزعاج. وهكذا بدا أن هنريتا وقعت في مأزق. لكن التيار تحول إلى عكس الاتجاه عندما وقفت مالكة هنريتا وروت للحضور قصة حزينة. روت لهم كيف أن هنريتا كانت أفضل صديق لأبيها. وتبعاً لما قالتها الابنة، كان الأب وهنريتا

دجاجاً ليعبرن بذلك عن تعاطفهن مع صاحبة هنريتا. وقد أدى ذلك إلى ظهور «جمعية مساندة الدجاج».

لم يكن الصراع الخفي الذي دار يتعلق بالدجاج فعلاً، بل كان إلى حد ما، حول أن تكون قادراً أن تفعل ما تريد في حديقة بيتك الخلفية. وما هو أهم من ذلك، فقد تعلق بزمن مضى كان أكثر بساطة، عندما كان لدى كل فرد دجاجاً. وكان الأمر أيضاً يتعلق بالعلاقات بين الجار والجار، والعلاقات بين الإنسان والدجاج.

### الخلاصة

تركّز الأمثلة في هذا الفصل على المنظمات الطوعية، وجمعيات الأحياء، والمنظمات الاجتماعية. وتقدم هذه النماذج من المؤسسات توضيحات حيّة حول وهم امتلاك الإجماع. وعلى كل حال، فليس لهذه الأمثلة اهتمام بالسوق بأي شكل.

وتعاني المنظمات الحكومية أيضاً، بين الحين والآخر، من هذا الوهم حيث نجد أحياناً أن كل شخص فيها يوافق على الأهداف والاستراتيجيات. وما إن تنقب تحت السطح، حتى تجد شيئاً آخر. ويلعب الحصول على مستوى عالٍ من الإجماع المتصف بهذا النوع من الوهم، دوراً صغيراً عند أولئك الناجحين في وضع البرامج الحكومية والدفاع عنها. وقد أشارت الأبحاث أن النجاحات ترتبط وإلى حد كبير باستخدام استراتيجية التوجه من الأسفل - إلى الأعلى للوصول إلى الإجماع المبحوث في بداية هذا الفصل.

وتعاني منظمات الأعمال أيضاً - وبشكل متكرر - من وهم

من هواة تقليد مذياعي الراديو وهي تسلية يبدو أن هنريتا افتقدتها منذ وفاة الأب العجوز.

وكانت هنريتا هي كل ما تبقى عند الابنة ليذكرها بأبيها. وترافعت الفتاة في النهاية عن حقها في الاحتفاظ بالدجاجة.

ثم تركّز الحوار حول العمر الذي يمكن أن يعيشه الدجاج والمدى الذي يمكن تدريبه فيه... إلخ. وأخيراً، وصلت الدائرة الصحية إلى قرار... وصوت الجميع على أن تصبح هنريتا «مقيماً داخلياً»، وسيسمح لها بالتجول خارج القن يومياً ما بين الساعة العاشرة صباحاً حتى الواحدة ظهراً. وقد أنهى هذا الحكم الشبيه بأحكام النبي سليمان النزاع، وبدا أن كلاً من المعنيين بالمشكلة لبّيت حاجاته، وظهر بالتالي وَهْمُ الإجماع.

وعلى كل حال لم تصل ملحمة هنريتا إلى نهايتها. فبعد فترة من الزمن، وكان فصل الشتاء قد أقبل، كنت قريباً من المنطقة في عمل لي وتوقفت لتناول فنجاناً من القهوة عند أحد الأصدقاء. وتحدثنا طويلاً، ثم سألته عن هنريتا وكيف كان سلوكها، وهل استطاعت أن تتكيف مع حياة دجاجة «داخلية».

أوضح لي صديقي أنه حدث في الشهور الستة التي تلت احتلال هنريتا صدر الصفحة الأولى من الصحيفة، أن الدجاج حصل على اهتمام عالي المستوى في المدينة. وقد اشترت الكثير من النسوة

الإجماع، ومن أعراض الاتفاق ذي المستوى العالي، إذ تشكّل هذه الأعراض قاعدة عامة لها.

والتوجّه من الأسفل - إلى الأعلى لبناء إجماع حقيقي اتجاه مفيد في محيط الأعمال، ولكنه أقل فائدة منه في المنظمات الحكومية، لأن قوى السوق، والمسؤولية الشخصية لها تأثير أكبر في ميدان الأعمال.

والتوجّه الذي يتعامل مباشرة مع الاحتياجات والمعتقدات ودورها في الصراعات، قابل للتطبيق إلى حد بعيد، وغالباً ما يلجأ إليه أصحاب الشأن عند التعامل مع الأزمات. ولقد استخدمنا هذا الاتجاه عندما تعاملنا مع الصراعات التي تتضمن مسائل بيئية، والتحول الدفاعي، والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية. في كل الحالات قاد الاتجاه إلى تبصر جديد وتقدم جدير بالاعتبار.

تعود جذور وَهْمُ الإجماع إلى العجز الأساسي في التعامل مع واقع عدم الاتفاق، إذ إن الأسهل والأكثر راحة الافتراض بأننا جميعاً نغني وفق نفس النغمة الموسيقية، لكن حقيقة أن كلاً منا يغني على ليلاه، هي مشكلة علينا حلها، وفرصة علينا اقتناصها. يجب علينا التوقف عن الادعاء، والبدء بالاستفادة من ميزة تعدد الآراء، هذا التعدد الذي يقف وراء الخلاف والصراع.

### مبادئ مركزية

يلخص العرض 1/7 المناقشة في هذا الفصل حول مبادئ الصراع المختلفة، أما مفتاح تجنب وَهْمُ الإجماع فهو تجنب توقع

الاتفاق الكامل. وإذا ما تحقق إجماع ظاهري متغافلاً عن الخلافات الخفية عندها يصبح هذا الإجماع وهماً.

### العرض 1/7

- يمكن أن يؤدي توقع الاتفاق الكامل إلى بروز خلافات غير متوقعة، وجوهرية.
- إذا وصلنا إلى الإجماع عن طريق تجاهل الخلافات الخفية، عندها يكون هذا الإجماع وهماً.
- الإجماع هو اتفاق على البدء بالعمل، وليس بالضرورة اتفاق على كل الأعمال التي يجب تنفيذها.
- يمكن أن يزودنا استعراض واستكشاف الاختلافات في الحاجات والمعتقدات بقاعدة للوصول إلى قرارات «لا غالب ولا مغلوب» في الصراع الذي يمكن بعكس ذلك أن ينسف تقدم العمل.
- تؤثر حاجات الناس، ومعتقداتها على المعرفة المكتسبة، وعلى الحقائق التي يبحثون عنها، وكيف يمكن أن نترجم هذه المعرفة وتلك الحقائق.
- قد تقود عملية استكشاف صبورة لأساس الصراعات إلى الوصول إلى قرارات «لا غالب ولا مغلوب» فيها.
- قم بتوسيع أفق النقاش عند البحث عن قرارات «لا غالب ولا مغلوب» في مسائل معينة، لأن ذلك قد يؤدي إلى تبادل المنافع في مسائل أخرى.
- يقود البحث عن حلول «لا غالب ولا مغلوب» تتعلق بالاختلافات والفروق إلى تفكير استراتيجي أفضل.

يجب أن تعرف وتبلغ الآخرين أنك تبحث فقط عن اتفاقية للبدء بالعمل، وليس اتفاقاً كاملاً على كل الأعمال التي يجب أن تحدث. ويمكن للتأكيد على الخلافات أن يكون حقيقة مصدراً غنياً للحلول الخلاقة.

إن استكشاف هذه الخلافات حول الحاجات والمعتقدات المختلفة يساعد على التفاوض لإنجاز الاتفاقيات. ومن المهم في هذه العملية أن نفهم كيف أن الاحتياجات والمعتقدات تؤثر على التصورات. ويجب أن تدعم الحلول الاحتياجات دون أن تدخل في صراع مع المعتقدات، إلا إذا كان بالإمكان تغيير الحاجات والمعتقدات معاً وبشكل بناء.

يمكننا هذا الاتجاه لفهم الصراعات من الوصول إلى حلول على قاعدة «لا غالب ولا مغلوب»، بحيث تلبى حاجات كل فرد إلى حد ما. كما يمكن اتباع آلية جيدة لإيجاد احتمالات الوصول إلى قاعدة «لا غالب ولا مغلوب» عن طريق توسيع أفق النقاش لتبادل المنافع في المزيد من المسائل.

وقبل كل شيء، قد يعطينا البحث عن حلول يربح فيها الجميع، وسط الخلافات والفروقات أفكاراً ورؤى هامة، قد لا يمكن الوصول إليها بطريقة أخرى.

وتشعر العديد من المنظمات بحاجة ماسة للإجماع، هذه الحاجة التي تقود غالباً إلى وهم الإجماع الذي يستطيع أن يدمر الإنتاجية

والفاعلية تماماً. والمفتاح هو الاعتراف بالاختلافات والفروق واعتبارها قوة وليست عائقاً. وبالطبع يجب استثمار مصدر القوة هذا، كما تستثمر مصادر القوة الأخرى في تحقيق الأفعال المرغوبة.

### أسئلة رئيسة

يتضمن مفتاح تجنب وهم الإجماع إعادة تنظيم الطبيعة الحقيقية للإجماع أولاً، وفهم كيفية التعامل مباشرة مع الخلافات ثانياً، ويمكن أن يقود هذان الأمران إلى استراتيجيات وخطط وحلول أفضل بكثير. و يورد العرض 2/7 أسئلة متعددة يمكن أن تساعدك على أداء ذلك. وتعكس هذه الأسئلة المبادئ التي بحثت في هذا الفصل.

ليس جوهر الوهم، موضوع البحث في هذا الفصل، مسألة ما إذا كان الإجماع هاماً وثمانياً، وإنما هو التبعات غير السعيدة، التي ستواجهها أخيراً وبشكل حتمي، عندما تسير على قاعدة الإجماع الظاهري، أي الإجماع غير المتحقق. قد تحاول دفن هذه الخلافات، ولكنها تميل لتبرز ثانية، وتطالبك بالالتفات إليها، وغالباً في وقت لا تكون فيه مستعداً للتعامل معها.

يجب أن لا يمنعك قبول الخلافات ومواجهتها من بدء العمل. وتستطيع عادة الوصول إلى الإجماع على مباشرة العمل رغم الخلافات حول عناصر الخطط. ويمكن لمباشرة العمل أن تزودك بمعلومات تساعد على حل المشكلات. وفي نفس الوقت يمكن الاهتمام بالخلافات المستترة أن يقودك إلى إعادة صياغة خطتك.

## العرض 2/7

- هل ظننت في أي وقت مضى أنه كان هناك إجماع ثم اكتشفت فيما بعد أن ما كان موجوداً بالفعل إنما هو الاختلاف؟
- هل تستطيع منظماتك أن توافق على بدء العمل رغم وجود خلافات لم تحل بعد حول عناصر خطط العمل؟
- كم مرة حدث أن الخلافات في منظماتك لها مصادر أعمق بكثير من المظاهر التي برزت على السطح؟
- ما الاحتياجات والمعتقدات التي تدعم أي صراع جارٍ أو مستمر في منظماتك؟
- هل تستطيع أن تفاوض على حلول يكون الكل فيها رابحاً عن طريق توسيع مجموعة المسائل المطروحة لبث الاطمئنان أن بعض الحاجات لجميع المساهمين قد لبيت؟



## علينا صنع الأرقام التوازن بين الأمد القصير والأمد الطويل

يبدأ التخطيط الاستراتيجي عادة بنقاش حول الأهداف. ويعبرُ الناس عن أهدافهم بمصطلحات: مبيعات، أرباح، الحصة من السوق، والإجراءات المتصلة بذلك كله. ويمكن أن تبنى مثل هذه الأهداف على أساس القيام بعمليات تحليل لواقع المنافسة في السوق عن طريق جهات أخرى متعاونة، أو إنها تعكس الرغبات المتأججة للمدراء والمنفذين. وتوزع الأهداف المالية العليا على وحدات وأقسام العمل. فيصبح لكل قسم نصيبه في تحقيق الأهداف الشاملة - بمعنى أن يحقق الأرقام المرسومة له. يحاول العاملون في السوق والمبيعات أن يحققوا أرقام العائدات، والعاملون في الهندسة والتصنيع أن يحققوا أرقام التكاليف. وأما العاملون في قسم المالية فيقومون وبانتظام بتسليط الضوء على كل هذه الأرقام، في نفس الوقت الذي يقومون فيه بالحسابات بغية الوصول إلى النتائج.

هذه العملية التي تحظى باحترام مؤقت شديد معقولة تماماً، ولكن إيقاعها والسبب الذي وضعت من أجله غالباً ما يشوهان.

فالأرقام التي تشير إلى الأمد القريب تميل لأن تسيطر على التاكتيك وعلى خطط العمل، بينما تنال أرقام الأمد الطويل اهتماماً ضئيلاً. فصنع الأرقام، يعني عندما يقع هذا التشويه، صنع أرقام ربع السنة وفي أحسن الأحوال أرقام السنة الجارية.

يفرض التركيز على المدى القريب نفسه، فالعاملون في التسويق وفي المبيعات يتلقون المكافآت لما حققوه هذا العام من عائدات، وليس لما سيحققونه في العام القادم. وتعتمد المكافآت على بنود ميزانية العام الجاري، وليس ميزانية العام القادم. ولكن استجابة السوق قد تكون سلبية، فتفشل التوقعات عن الأرقام التي يمكن صنعها في هذا الربع من السنة، أو السنة بكاملها.

يفرض الأمد القريب نفسه، في الوقت الذي يظهر المدى الأبعد أنه يقدم اختيارات متعددة. وهكذا يشعر الناس أنه بالإمكان تأخير اتخاذ القرارات إلى أن تضيف مجموعة البدائل، أي إلى أن تغربل الأسواق والقوى الأخرى مجموعة الاختيارات.

وهكذا تميل النتيجة لتصبح تركيزاً كاملاً على مسائل الأمد القريب، كأن نركّز على جدول رواتب هذا الشهر لا على مبيعات السنة القادمة.

ويلقى التفكير والتخطيط الاستراتيجيان اهتماماً قليلاً، في الوقت الذي تكون فيه الاختيارات والتطورات الجديدة ما تزال مجرد احتمالات.

إن وَهْمَ ضرورة صنع الأرقام «الآن»، يدْمُر إمكانية صنعها فيما بعد.

وأستطيع أن أتصور ما يمكن أن يقوله القارئ لنفسه، وهو يتابع هذه السطور، «أي وَهْم؟ إذا لم أصنع أرقامى فهذا يعني زوالى». أنا لا أشك في ذلك، من أي زاوية نظرت منها إلى هذا الأمر. إن الوهم الذي أتحدث عنه، ليس هو بالضرورة وهمك أنت. إنه نظرية الشركة التي تدفع الناس للتركيز فقط على أن أرقام اليوم هي التي ستخلق النجاح طويل الأمد.

إن مفتاح تجنب هذا الوهم هو أن توازن بين المدى القريب والمدى البعيد بطريقة تؤدي إلى جعبة متوازنة. بكلمات أخرى، يجب أن ترتبط الاستثمارات البديلة (في الناس أو التكنولوجيا مثلاً) بالنتائج المحتملة في كل من المدى القريب والمدى البعيد. ويجب أن يحافظ الاختيار بين هذه البدائل على التوازن في الحاضر وفي المستقبل.

والخطوة الأولى لتحقيق هذا التوازن هي الاعتراف بالهشاشة الشاملة في الأرقام التي تحاول صنعها. ومن غير المحتمل أن يتحقق الهدف الذي تحاول بلوغه هذا العام بكل حماس، مثلاً أن تحقق زيادة 10٪ في المبيعات، و20٪ في الأرباح كمنحة من السماء. وفي هذا المثال قد تكون نسبة 11٪ زيادة في المبيعات و 19٪ زيادة في الأرباح مقبولة تماماً.

ما هو أكثر أهمية هو أن تسأل كيف سيؤثر التوازن بين مبيعات

هذا العام وأرباحه، على التوازن بين مبيعات وأرباح العام القادم، أو لنقل الأعوام الخمسة القادمة بدءاً من الآن؟ من الصعب التفكير بهذه التوازنات والأصعب هو تحويلها إلى عمليات.

ومع ذلك يمكننا تخيل أن التأكيدات القصوى على أرباح اليوم يمكن أن تدمر الاستثمارات الضرورية لإنجاز أرباح السنوات الخمس القادمة.

وبشكل عام، كيف ستؤثر أفعالك اليوم على منظمتك خلال السنوات الخمس القادمة؟ رغم صعوبة الإجابة عن هذا السؤال بالإشارة إلى المبيعات والأرباح، إلا أنه بالإمكان طرحه، إذا ابتعدت عن الأرقام وركزت على القيمة المضافة في السوق. أي قيمة تريد أن تضيفها وفي أي سوق، وفي أي سنة؟

يقودك هذا السؤال حول المستقبل إلى النظر في احتياجات الزبون ورغباته، وفي الاتجاهات التكنولوجية، والتطوير الممكن، والقنوات الجديدة المحتملة المؤدية إلى السوق. وبإمكانك مثلاً أن تركز على الحاجة إلى المعلومات، وعلى التوجهات في شبكة العمل، وكيف يمكن أن تضاف القيمة إلى خدمات المعلومات لتعزيز الفائدة وقابلية الاستعمال. ويمكن لهذا النمط من التفكير أن يقود أيضاً للأخذ بعين الاعتبار المبيعات والأرباح المحتملة والاستثمارات الضرورية للقيام بهذه المبيعات وتحقيق هذه الأرباح. كما يجب أن تقود إلى تحديد الأعمال الهامة التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. عندها يجب أن تصاغ الخطط لإنجاز هذه الأعمال.

وتضمن الموازنة بين الأمد القصير و الأمد الطويل التوازن بين مبيعات اليوم وأرباحه، وبين إنجاز أعمال هامة تعتمد عليها مبيعات المستقبل وأرباحه. وهذا التوازن يختل عادة لمصلحة أرقام اليوم، وفي بعض الحالات على حساب إنجازات محتملة لأعمال هامة وأساسية. لماذا يحدث ذلك؟

يبدو أن هناك ثلاثة أسباب هي الأكثر شيوعاً. الأول، وكما لاحظنا سابقاً هو أن مشاكل الحاضر تفرض نفسها أكثر بكثير من مشاكل الغد. ومثال ممتاز لهذه الظاهرة هو عدم الرغبة الكاملة من جانب الجمهور والكونغرس الأمريكي أن يستبدل نظام الضمان الاجتماعي القائم اليوم بمشروع العناية الصحية، الذي يضمن استمرار هذه البرامج الاتحادية على المدى الطويل.

ثانياً، نقلص دائماً من خطط الأمد الطويل، جزئياً، لأن «قيمة» أرباح المستقبل أقل من «قيمة» أرباح الحاضر، بسبب التضخم، وبسبب وقت تحقق الأرباح، بمعنى أن النفقات توظف «الآن»، لتحقيق أرباح في المستقبل، جزئياً بسبب ضعف الثقة في الفرص المتوقعة في سوق المستقبل، بكلمات أخرى، إن المستثمر غير واثق من أن استثماراته الحالية - في التكنولوجيا مثلاً - سوف تلقى في المستقبل قبولاً في السوق.

أما السبب الثالث، هو الاستغراق التام لمجتمعنا - في معظمه على الأقل - بالعائدات الراهنة. وكما لاحظنا سابقاً، إن معظم أنظمة الحوافز والمكافآت تتعامل بشكل كامل مع الأداء الراهن.

نحن نميل لأن نقسم كل شيء إلى مراحل، ونوزع المكافآت والاحترام على أساس هذه المراحل.

وهكذا، يظهر الناس أنهم على حق، عندما يجدون أنفسهم مضطرين لصنع أرقامهم، ولكنهم هم ومنظماتهم واهمون عندما يظنون ويتصرفون وكأن الأرقام قصيرة الأمد هي كل ما يهم. أما أولئك الذين يؤسسون توازناً بين المدى القصير والمدى الطويل، فسوف يحققون بشكل جوهري نجاحاً أكبر على المدى الطويل.

### الموازنة بين المدى القريب والمدى البعيد:

سأقدم ثلاثة أمثلة لشرح وَهْم امتلاك صنع الأرقام. وسوف أبرز أعراض هذا الوهم والطريقة التي تميل المنظمات للتعامل بها، وذلك في شروح عن تخطيط برنامج البحث والتطوير في الاتحادات الصناعية، والتطور المنظماتي في الشركات، والجهود لموازنة المصالح المتبادلة البيئية في المجتمعات.

### تقديم عائدات للمعضوية:

لقد عملت مع العديد من الاتحادات الصناعية الكبرى في مجالات تصنيع أنصاف النواقل الكهربائية، والإلكترونيات والكمبيوتر، والطاقة الكهربائية. وتتصل كل هذه التجارب ببرامج البحث والتطوير المشتركة، إما في مشاريع خاصة، أو في التخطيط لجمعية تضم عدداً من المشاريع. وتزودنا جهود التخطيط هذه برؤية جوهريّة عن طبيعة هذه الاتحادات.

إن الفرضية الأساسية لهذه المنظمات هي أن برنامج البحث والتطوير المشترك سوف يساعد كل الشركات الأعضاء في الاتحاد، على حل المشكلات العامة. وسوف تحصل على هذه الحلول من خلال حصة صغيرة ستدفعها كل شركة من أصل تكاليف البرنامج. والحصة صغيرة فعلاً إذا قورنت بالتكاليف الكبيرة لو قامت كل شركة بمفردها بالبحث عن الحلول المطلوبة. إن السلبية المحتملة للبرنامج المشترك هو إمكانية أن تكون الحلول التي سيقدمها البرنامج فضفاضة.

فعملية الوصول إلى اتفاق على مجموعة من المشكلات العامة التي يجب مواجهتها تتضمن أن تقدم كل شركة وجهة نظرها حول الأولويات. وتؤثر قوتان بشدة على عملية وضع جدول الأعمال.

أولاً: لا ترغب الشركات الأعضاء أن يوضع على جدول الأعمال بحث وتطوير تكنولوجيات تتيح للشركات الأخرى إمكانية استخدامها أداة للمنافسة ما لم تكن هي بالطبع لا تملك مزايا هذه التكنولوجيات.

ثانياً: تريد الشركات الأعضاء أن توضع الاستثمارات في بنود تستطيع أن تحصل منها على عائدات جوهرية، إن لم نقل محسوبة بدقة، مقابل الرسوم والتكاليف التي دفعتها بسبب اشتراكها في البرنامج.

إن التقاء هاتين القوتين يؤدي إلى استحالة متابعة الكثير من مسائل البرنامج الحاسمة، في الوقت الذي تحتشد في جدول أعمال

البرنامج مسائل تتعلق باستثمارات من السهل تقدير عائداتها. أما المسائل قريبة الأمد، فهي محددة بشكل أكثر وضوحاً. وهذا ما يجعل إمكانية قياس نتائجها أسهل. وأما مسائل الأمد الطويل فتكون عادة أقل وضوحاً وبالتالي تصبح قيمة الحلول التي توضع لهذه المسائل موضع العديد من الشكوك.

والنتيجة التي يمكن التنبؤ بها هي أن الاتحادات التي تشعر بقدرتها على صنع الأرقام لأعضائها، تضع جدول أعمال يزدحم بالأولويات قصيرة الأجل نسبياً. وقد أخبرني أعضاء الجهاز العامل في أحد الاتحادات أنهم قاموا نتيجة لذلك بزيادة عدد العاملين في أقسام الهندسة في الشركات الأعضاء بدل أن ينفذوا برنامج البحث والتطوير. وقد زوّدني العاملون في الشركات بنفس الملاحظات.

وهكذا، تؤثر الضغوط للتركيز على المدى القصير، على الشركات الأعضاء، في الميدانين الداخلي والخارجي. داخلياً تؤثر على جهاز البحث والتطوير في الشركة، وخارجياً على جهاز برنامج البحث والتطوير العامل في إدارة الاتحاد. ونتيجة لذلك يصبح برنامج البحث والتطوير برنامج تطوير فقط. وأما الوظيفة التي أحدثت لتركز على المدى الطويل، فهي تسقط فريسة وهم أن علينا صنع الأرقام.

ويؤثر الجهاز الأعلى الذي يمثل الشركات الأعضاء في مجالس المديرين أو المستشارين في الاتحاد، يؤثر بقوة على هذا الاتجاه. وعندما يؤسس مثل هذا الاتحاد، يكون من الشائع أن تكون أعلى شخصية تنفيذية في كل شركة عضواً في هذا المجلس. وعلى كل حال

وكما كان يحدث في عصور المغامرة، ينقلون هذه المسؤولية عادة إلى نوابهم التنفيذيين الذين يمررونها مع الزمن إلى من يليهم من الموظفين. وخلال بضع سنين، تصبح هذه المهمة مسؤولية مدير يقع في مركز متوسط يواجه ضغطاً قوية في شركته لصنع الأرقام.

وتكون النتيجة أن يقوم هو بالمقابل بممارسة نفس الضغوط على الاتحاد. وهكذا يكون الدافع الأصلي لتشكيل الاتحاد قد دُمّر.

إن وَهَمَ ضرورة صنع الأرقام - وما نتج عنه من التركيز على مسائل الأمد القريب، يقود إلى الاندفاع لتحقيق نتائج سريعة قابلة للتقدير، وهذا ما لا يتوافق مع الهدف من تكوين الاتحاد وتزويده بالموظفين.

### النجاح

تتوقع كل المنظمات تقريباً من موظفيها عند بدء انضمامهم إليها أن يكونوا على اطلاع واسع في الأعمال التجارية، والمالية، والكيمياء والهندسة و مناهج أخرى. عندها تخضعهم المنظمة إلى تدريب محدد المضمون في الواجبات التي سيقومون بها في المنظمة أو الوكالة أو المؤسسة.

وعندما ينجح هؤلاء الناس في مهماتهم الأولى، توكل إليهم أعمال أكثر أهمية. ويستمر هذا المنوال إلى أن يتولى أحدهم مسؤولية جوهرية. لقد عملت مع أشخاص وصلوا إلى مستوى مسؤولية التصميم الشامل لمنتجات جديدة، ومسؤولية تطوير استراتيجيات العمل.

وقد ركزت العديد من مشاريعي على تحديد المعرفة والمهارات الضرورية للنجاح في هذا النوع من المسؤوليات. ومن الواضح أن المهارات الفنية والمعرفية التي يملكها الأفراد تعطي المنظمة نقطة انطلاق جيدة. وعلى كل حال، فهم يحتاجون إلى المزيد من المفاهيم، والمبادئ، والأساليب، والأدوات الإضافية، إذا كان لهم أن ينجحوا في التفكير استراتيجياً وتطوير خطط مفيدة وقابلة للتنفيذ.

وإذا ما تجاوزنا مسألة كسب المهارات والمعارف الجديدة، فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى التدريب لمساعدتهم على تحويل المبادئ إلى ممارسة عملية. ويحتاج هؤلاء الذين من المفترض أن يصبحوا سريعاً مدراء إنتاج ومخططين استراتيجيين، إلى نماذج من الأدوار يستطيعون ملاحظتها ومحاكاتها. إنهم بحاجة إلى شخص ما قادر أن يقص عليهم قصص النجاح، وعلى الأخص قصص الفشل.

وقليل من العاملين يكتسبون مثل هذه المعرفة والمهارات الجديدة، وقليلون يتلقون هذا النوع من الدعم. بدلاً من ذلك يستجيب العاملون المكلفون بمسؤوليات جديدة إلى الضغوط ليتكيفوا مع هذه المسؤوليات وينجحون فيها بطريقة أو أخرى. وعندما سألت مديراً كبيراً عن هذه الحالة أجبني: أنا مشغول لدرجة لا أستطيع معها الخضوع لإعادة التأهيل وليس لدي الوقت لتحسين وضعي في هذا المجال.

يؤدي الضغط لصنع الأرقام إلى عدم وجود فسحة من الوقت لكسب المعرفة والمهارات الضرورية للأداء الجيد. وإذا ما أضيف هذا

الضغط إلى ضغط المسائل اليومية فإنهما يؤديان إلى النجاح لإنجاز نتائج على المدى القصير، بينما تتم التضحية بإمكانية الوصول إلى نتائج طويلة الأمد فعالة ومؤثرة. وبالتالي، يبقى مفتاح الكفاءة في التفكير الاستراتيجي ضائعاً. إن النجاح بسبب الرغبة في صنع الأرقام اليوم يجعل صنع أرقام الغد أصعب. وفي الحقيقة، سيكون أكثر صعوبة لأن المنافسين يحصلون غالباً على الكفاءات التي تسعى المنظمة أن لا يحصلوا عليها. وإلى مدى بعيد، يتصرف الذين يعانون من هذا الوهم، وكأنه ليس هناك غد. ولا يتطلب التغلب على هذا الوهم، أن تدير ظهرك للأهداف المالية قصيرة الأمد. وبدلاً من ذلك تستطيع أن تحقق تقدماً جوهرياً بعزل 5 إلى 10 بالمائة من مصادرك المختلفة (أعني الوقت، والعاملين، والمال)، وتسخير هذا الجزء لصالح المواضيع طويلة الأمد. وعليك أن لا تتيح لاحتياجات الأهداف قصيرة الأمد أن تستولي على هذا الجزء، وتتأكد باستمرار أنه يركز على تلبية احتياجات الأمد الطويل.

ويتطلب هذا بالطبع أن تحدد ما هي احتياجات الأمد البعيد وتركز على مواجهتها، وهذا سيثير مسائل مثل التصورات، والأهداف، والاستراتيجيات والخطط. ويتطلب حلّ هذه المسائل أن تتعامل مع عدد من الأمور غير المؤكدة وأخطار ما زالت مجهولة. إنه يتطلب أن تختار أشياء قليلة لتعالجها، وهي المسائل الحاسمة استراتيجياً بالنسبة لمستقبلك، وأن تتجنب معالجة أشياء عديدة أخرى أقل أهمية.

وبجابه العديد من الناس صعوبات في عملية الاختيار هذه. ونتيجة لذلك، ينال مستقبلهم قليلاً من التركيز إن كان ثمة تركيز أصلاً. إنهم يفترضون ببساطة، أنهم سيفعلون في المستقبل الكثير من الأعمال التي يفعلونها اليوم. وسوف يعيقهم تركيزهم الكامل على الحاضر عن تحديد المستقبل. وعجزهم عن تحديد المستقبل، بمعاني الأهداف، والاستراتيجيات والخطط، يجعل من غير الممكن لهم أن يركّزوا جزءاً من طاقاتهم لرسم ملامحه.

وهكذا، إن السعي لصنع الأرقام ليس مجرد وهم، بل هو فخ. إن التركيز الكلي على أرقام اليوم، إنما يصيدك في الحاضر ويجعلك غير قادر على رؤية المستقبل. والعجز عن رؤية المستقبل يجعل الحاضر خيارك الوحيد. يجب عليك أن تكسر هذا التراجع المتعب إن شئت أن تنجو من الفخ، وتتحرك متجاوزاً هذا الوهم.

ليس لدينا الخيار

تمدنا الطرق التي تقترب فيها الصناعة، والحكومة، والناس من المسائل البيئية، بشروح جيدة عن صعوبة التوازن بين اهتمامات الأمد القصير والأمد الطويل. نمطياً يشمل النقاش العائدات الاقتصادية الراهنة، أي صنع الأرقام الآن، وبالمقابل تبعات وتكاليف الأمد الطويل. والوهم الذي يبرز غالباً، وبشكل خاص في الجانب الصناعي من المسائل، هو أن ما يهم فعلاً هو صنع الأرقام اليوم.

قبل بضع سنوات، كنت عضواً في لجنة استشارية تنظر في حل مسألة كبرى تتعلق بالتخلص من النفايات السامة. وقد ظهرت

المسألة، عندما تحركت جماعات بالقرب من مواقع تخزين الفضلات، تطالب بإزالتها، فقررت الوكالة الحكومية ذات العلاقة أنه من الأفضل حرق هذه الفضلات في مكان تخزينها. عارضت الجماعات المحتجة هذه الخطة، وأرادت أن تنقل الفضلات وتلف في مكان آخر. وما يدعو للاهتمام، أن الجماعات المجاورة للمخازن رفضت أيضاً السماح بنقل الفضلات عبر تجمعاتهم، وبهذا الشكل جعلوا عملية النقل مستحيلة.

وتغلّبت أخيراً فكرة حرق الفضلات في الموقع نفسه. وكان الدافع لهذا الرضا عقداً ببضعة مليارات من الدولارات رصدت لبناء مرافق لمعالجة هذه النفايات. وعندما أصبح واضحاً للجماعات المحتجة كم من النقود، وكم من الوظائف سيتطلبها المشروع غيرت لهجتها. في الحقيقة، لقد عرفت حديثاً أن إحدى هذه الجماعات قد شئت حملة تطالب بنقل المزيد من الفضلات إلى منطقتها كي يبقى المصنع مفتوحاً، ويحافظ العاملون على وظائفهم العالية المردود.

إن التبعات المحتملة الناجمة على الأمد الطويل من وجود مستودعات للنفايات السامة، ومرافق لإتلافها في الساحة الخلفية، تنحّت جانباً لتعطي مكانها إلى الرغبة في صنع الأرقام على المدى القصير، وهو في هذه الحالة جدول الرواتب للموظفين المحليين. وإذا ما استعدنا هذه الحادثة فلن نجد ما يدعو للدهشة. فكلنا، مدعوون كل شهر لصنع الأرقام لدفع ما علينا من ديون، وفواتير، والتزامات أخرى. وفي الحقيقة، نحن الذين «اخترنا» أن نصنع

الأرقام، لأننا غير مطالبين بأن نتبع أسلوباً خاصاً في الحياة. وبشكل مشابه، ليست الشركات مطالبة أيضاً بأن تنجز مستويات محددة من المبيعات، وتصل إلى مستويات محددة من الربح. وعلى كل حال، فمن الأسهل للأفراد، وللشركات على حدٍ سواء، أن يتقدموا في الطريق الوحيد إذا لم يكن لديهم خيارات أخرى. هذا الميل القوي، هو جوهر الوهم.

يصبح بعض زبائني عملياً منتجين للفضلات السامة، باعتبارها منتجات جانبية ناتجة عن عملياتهم الصناعية. ولا يشكل هؤلاء استثناءً فكل منافسيهم ينتجون نفس الفضلات السامة. وفي إحدى الشركات التي أتعامل معها، انبثقت فكرة أن تصنيعاً لا يخلّف فضلات سامة قد يزوّد الشركة بميزة تنافسية جوهرية في المستقبل. وكان جوهر الدفاع عن هذه الفكرة أن هذه الإمكانية إذا اجتمعت مع إمكانية معالجة 100٪ من المنتجات التي ستسترجع من السوق، سوف يؤدي إلى ميزة كبيرة. عندها ستصبح الشركة المصنع الوحيد الصادق الصدوق للبيئة بين المصنّعين الآخرين الذين يعملون في نفس الإنتاج. وقد واجهت هذه الفكرة صعوبتين اثنتين، تتصلان كلتاهما بالعائدات الاقتصادية الراهنة. الأولى، كان الرافضون للفكرة مهتمين بحجم الاستثمارات الضرورية لتطوير القدرات لتصنيع خالٍ من الفضلات السامة ولمعالجة 100٪ من المنتجات المسترجعة، والثانية أنهم أبرزوا بيانات جاهزة تشير إلى أن المستهلك سيدفع قليلاً، أو لن يدفع شيئاً مقابل الميزة الجديدة للمنتجات صديقة البيئة.

أما المؤيدون فردوا على هذه الحجج بتأكيد نواياهم لتطوير هذه

القدرات بطريقة لا تدعو إلى رفع الأسعار للمستهلكين. وما هو أكثر أهمية، قولهم، إن الاتجاهات المنظمة، وخاصة في أوروبا التي ستؤدي في النهاية إلى تصنيع خالٍ من النفايات السامة أصبحت الآن مطلباً للجميع. وهكذا فقد دافعوا عن فكرة أن الاستثمارات التي سترصد الآن، لا بد أن ترصد في النهاية. فلماذا لا يوظفونها الآن ويحصلون على ميزة تنافسية؟ وفي النهاية، وقع الاقتراح في المصيدة التي أعدتها التطبيقات المالية على المدى القريب، مدعية أن الشركة تمر بأوقات صعبة لا تستطيع معها التضحية بالأرقام الراهنة مقابل توقعات مستقبلية لأرقام أكثر جاذبية، ولكنها غير مؤكدة. فلو اختاروا أن يقدموا هذه التضحية، لكان بالإمكان أن يتقدموا بقوة. وعلى كل حال، فقد سقطوا في وهم أنهم لا يستطيعون تقديم هذه التضحية.

### الخلاصة

تشرح الأمثلة الثلاثة المبحثة في هذا الفصل التوجُّهات القوية والنتائج الجوهرية لوهم صنع الأرقام. وبإمكانني أن أورد العديد من التجارب الأخرى لشركات، وأشكال أخرى من المؤسسات التي يسيطر الحاضر على تفكيرها. هذا الوهم شائع، شيوع الحمام في الحديقة المركزية لمدينة نيويورك.

وهذا لا يدعو للدهشة. فالحاضر ضاغط بقوة، بينما يكون المستقبل غير مؤكد، لذلك من الطبيعي أن تركز على المدى القصير، وبشكل ما أن تنجح فيه. وعلى كل حال، فإن ميزة التفكير الاستراتيجي نادراً ما تبرز في مثل هذا السلوك.

أما المفتاح، كما هو في أمور عديدة أخرى، فهو التوازن. إن صنع أرقام الحاضر سيعطيك الوسيلة لإنجاز أهداف المدى الطويل. وبذل الاهتمام الكافي بالأهداف بعيدة المدى، يزودك بالوسائل لمعرفة العنصر المستقبلي الكامن في السلوك قصير الأمد. ويمكن، بدون هذا الربط والتوازن، أن تقع بسهولة في فخ الحلقة الشريرة وهي التعامل فقط مع المدى القصير، لأنك عاجز عن تحديد المدى الطويل.

### مبادئ رئيسية

يلخص العرض 1/8 الدروس المستفادة في هذا الفصل، المبادئ المتعددة للتوازن. ويتضمن وهم ضرورة صنع الأرقام تركيزاً كاملاً على أرقام أرباع السنة، أو السنة بكاملها، والذي يؤدي إلى انتباه قليل أو منعدم بأرقام المستقبل، وبالتالي إلى توظيف قليل من الاستثمار لصنع عائداً للمستقبل.

ويميل التركيز على المدى القصير، لإعاقة كسب المعرفة والمهارات الضرورية للتعامل بنجاح مع مسائل المدى الطويل. وترى المرء إما أن يتجنب التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، أو إنه ينجح فيهما وبدون رؤية قوية للمدى الطويل، فإنه يقع في فخ الحاضر. ولتجنب هذا الوهم ونتائجه الموهنة، يجب أن تصمّم على إيجاد التوازن المناسب بين الأهداف القريبة والبعيدة لمنظمتك. عندما تأخذ بعين الاعتبار الأهداف البعيدة، اختر تلك الأشياء القليلة الحاسمة استراتيجياً في بناء مستقبلك، وتجنب الأشياء الأخرى الكثيرة غير الحاسمة.

إن قدرتك ودافعك لإيجاد التوازن الضروري، سوف يزدادان إذا ما أدركت حقيقة بسيطة وهي أنك أنت الذي تختار أن تصنع أرقامك. والاتجاه الطبيعي عندها أنك ستتقدم، متوهماً أنه ليس لديك خيار آخر. إن الوهم ينبع من فشلك في الوصول إلى هذا الخيار.

### أسئلة مركزية

يتضمن المفتاح لتجنب وهم الحاجة لصنع الأرقام، أولاً إدراك الأخطار الجوهرية لهذه المصيدة، ومن ثم تسخيراً قصدياً، ولو على الأقل لنصيب متواضع من الطاقات، من أجل المستقبل. والعرض 2/8 يضع عدة أسئلة يمكن أن تساعدك على أداء ذلك. وتعكس الأسئلة المبادئ التي جرى بحثها.

وليس جوهر الوهم المبحوث في هذا الفصل مسألة أهمية أرقام الحاضر، فهي مهمة بلا شك، فالأهداف المطلوب تحقيقها على المدى القصير، تتطلب جذرياً معظم اهتمامك، لكن المشكلة تكمن في النتائج الموهنة للتركيز فقط على المدى القصير. ولتجنب هذه المصيدة، تحتاج إلى التركيز على أهداف على المدى الطويل. كما تحتاج إلى استثمارات ترتبط بهذه الأهداف.

ويصبح صنع الأرقام وهماً، عندما تنسى أن عليك صنع خيارات استراتيجية. وستأخذ مسائل الحاضر واحتياجاته الكثير من وقتك. فإذا تركتها تهيمن عليك، تكون قد وقعت في الفخ. وعليك تجنّب هذه المآزق بأن تؤسس توازناً بين المدى القصير وال المدى الطويل، عليك أن تخلق هذا التوازن وتنظم وقتك كي تحافظ عليه.

### العرض 1/8

- يعني صنع الأرقام غالباً، صنع أرقام لهذا الفصل من فصول السنة، وإذا بالغنا للسنة كلها.
- إن وهم ضرورة صنع الأرقام الآن، ينسف غالباً احتمال صنع الأرقام فيما بعد.
- إن التأكيد الجازم على أرباح الحاضر يدمر الاستثمارات الضرورية لإنجاز أرباح المستقبل.
- تؤدي الضغوط لصنع الأرقام في وقت قصير إلى التوقف عن اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأداء الجيد.
- غالباً ما لا يتلقى التفكير والتخطيط الاستراتيجيان انتباهاً نوعياً، في وقت تكون فيه الخيارات ما زالت ممكنة.
- يقودك التركيز كلياً على أرقام اليوم، إلى فسخ الحاضر، وتصبح غير قادر على رؤية المستقبل. ويؤدي العجز عن رؤية المستقبل لأن يصبح الحاضر هو البديل الوحيد.
- صمّم بشكل واضح على إيجاد توازن مناسب بين أهداف منظمتك في المدى القصير والمدى الطويل.
- اختر تلك الأشياء القليلة التي تعتبر حاسمة استراتيجياً لمستقبلك، وتجنب الأشياء الأخرى غير الحاسمة.
- نحن جميعاً نختار أن نصنع أرقامنا، وعلى كل حال، فإن النزوع الطبيعي هو أن تتقدم وكأنه ليس هناك خيار آخر.

### العرض 2/8 الموازنة بين الأمد القريب والأمد البعيد

- هل أدى تركيزك على الأمد القريب، وافتقارك لأهداف على المدى البعيد إلى وقوعك في فخ الحاضر، مع رؤية باهتة، للمستقبل أو إلى إنعدام هذه الرؤية تماماً؟
- ما الشواهد الحالية ذات الدلالة على إمكانات منطمتك في التوضيحية بعائدات على المدى القريب، مقابل أرباح محتملة على المدى البعيد؟
- ما الاستثمارات التي رصدتها والتي ستكون عائداتها الأولى في الأمد الطويل؟
- ما المعرفة والمهارات التي اكتسبتها والتي ستخلق لك قدرة تنافسية على المدى البعيد؟
- هل تركز تفكيرك في احتياجات الأمد البعيد على بضعة أشياء تهمك؟ وهل تتجنب بيقظة الانحرافات العديدة المحتملة؟