

## الخاتمة: تجاوز الأوهام

عندما أتحدث مع مجموعات من المدراء التنفيذيين ومدراء كبار آخرين حول الأوهام الثلاثة عشر، أقابل دائماً بنظرات توحى بمعرفتهم بها، وفي نفس الوقت أسمع تعليقات حول جوانب مختلفة، وأستمع إلى نكات صغيرة عن منظماتهم. ويعد رد الفعل الأولي الذي يتضمن معنى «شاهد ذلك يحدث» يقول هؤلاء إن التعبير عن هذه الاتجاهات المنظماتية ما زال غير كافٍ. ويعبرون عن رغبتهم بمعرفة كيف يتجاوزون هذه الأوهام - أي كيف يخففون من أثقال تفكيرهم الاستراتيجي.

وأجيب هؤلاء بجواب مؤلف من ثلاثة أجزاء:

الأول: إن المبادئ المركزية والأسئلة الأساسية التي وردت في نهاية كل فصل تشكل مصدراً غنياً للإرشاد حول متى وكيف نشر المسائل، وكيف نواجهها. ومن المعروف أن طرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح، هو أمر لا يقدر بثمن في تغيير الترتيب العقلي عند المنفذين والمدبرين.

الثاني: يتعلق بمن سيكون وكيل التغيير. في بعض الحالات، يكون رئيس المنظمة، وفي حالات أخرى، لا يستطيع القائد ان يفيد في هذا الاتجاه. عندها تبرز الحاجة إلى من يستطيع تقديم التسهيلات، وهو إما أن يكون من العاملين داخل الشركة، أو من خارجها، وتكون مهمته حينها تبديد الأوهام.

الثالث: لقد اقترحت أساليب وأدوات لتحسين التفكير الاستراتيجي. ويعتمد اختيار الأساليب والأدوات على المهمة الموكلة إلينا، هل هي التخطيط لمنتجات جديدة (راوز 1991 - 1994م) أم صياغة استراتيجية «اعمال» (راوز 1992 - 1994م)، أم التخطيط لإجراء تغيير في المنظمة (راوز 1993م) أم قيادة عملية تقييم للسوق (راوز 1996م). وكما ذكرت في مقدمة هذا الكتاب إن قيمة أي أسلوب أو اداة يعتمد على قدرته على تجاوز الأوهام.

وفي هذا الفصل الختامي، سأناقش دور الأسئلة السبعين الأساسية التي أوردت جزءاً منها في نهاية كل فصل من الفصول السابقة، ثم سأناقش دور القادة ومقدمي التسهيلات. وأخيراً سأناقش الطبيعة الأساسية للأوهام الثلاثة عشر، ولماذا عليك أن تعمل باستمرار لتغلب على ميولك الطبيعية.

### الأسئلة السبعون الأساسية

أوردت الأسئلة التي أثبتها في نهاية كل فصل، بملحق خاص في نهاية الكتاب. أعتبر هذه المجموعات الثلاثة عشر من الأسئلة - والتي

يبلغ مجموعها السبعين سؤالاً - أنها قوائم التحقق أو التثبيت الطارئة لاستخدامها عندما تفقد منظمتك في فترات مضطربة من التفكير الاستراتيجي. وبشكل خاص، استخدم هذه الأسئلة، عندما تكون غير قادر على الجلوس بهدوء وتحدد بنفسك ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرحها.

لماذا قدمت أسئلة بدلاً من الأجوبة؟ لأن معظم المنفذين والمديرين يريدون أجوبة، ويريدون أجوبة سريعة. إن فلسفتي هي أن الناس في معظم الحالات تقريباً يملكون أجوبة، إلا أنهم لا يعرفون كيف يستخدمون بشكل جيد ما يعرفونه، لأنهم لا يعرفون كيف يطرحون الأسئلة الصحيحة.

أكثر من ذلك، لا تنطوي الأسئلة على مخاطرة. مثلاً، أنا غالباً ما أطرح سؤالاً مثل: «أنا لا أعرف كثيراً عن طبيعة أعمالك، ولكنه يبدو لي أن الاستراتيجيتين س وع متعارضتان. ربما كنت ساذجاً، ولكن هل تستطيع أن تشرح لي كيف يتلاءم هذان الأمران مع بعضهما البعض؟» هذا السؤال غالباً ما يقود إلى إيضاحات مساعدة، كما يقود الناس لأن يكتشفوا أنهم لم يروا هذا التناقض، وغالباً لأسباب ما كنت أتصورها.

من الهام أن لا تكون أسئلتك خداعة، فهي ليست أسئلة امتحان تريد أن تنجح فيه. ولتجنب هذا التصور عليك أن تقبل وتتعرف بنقص المعرفة لديك. فإذا كنت القائد داخل المنظمة، فلربما لا تعرف عمل

مدير لديك كما يعرفه هو أو هي. أما إذا كنت مستشاراً من خارج المنظمة، فأنت لا تعرف أعمال زبونك كما يعرفها هو.

وهكذا، يجب أن تبحث عن الثغرات في معرفتك، وأطلع مجموعة العمل على هذه الثغرات واستخدم هذه المشاركة كقاعدة لطرح أسئلة أساسية. والهدف هو تشجيع التقصي المتبادل لبصيرة كل من المشاركين. وإذا ما أتقنت المادة الواردة في هذا الكتاب، فأنت ستعرف الأسئلة الأساسية والطبيعة العامة للأجوبة. وعلى كل حال، أنت لا تعرف أيًا من الأوهام، هو الوهم المركزي. وأنت لا تعرف - على الأخص - الطبيعة المحددة السياق لظهور هذه الأوهام.

### قيادة التفكير الاستراتيجي

من المحتمل أن يكون معظم قارئ هذا الكتاب مسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم. فإذا كنت تتحمل مثل هذه المسؤولية، فأنت عندها قائد عملية التفكير الاستراتيجي. ويريك هذا الفصل كيف تستخدم هذا الكتاب كقاعدة لتجاوز الأوهام.

لا تستطيع باعتبارك قائداً، وبالتالي عضواً في فريق التخطيط، أن تتعامل مع الفريق، عندما تجعل بينك وبينه مسافة تبعدك عنه. وعليك إزاء كل سؤال تطرحه على الفريق أن تساعد في الوصول إلى جواب. أكثر من ذلك، يتوقع الناس أنه عليك أنت، باعتبارك القائد، أن تعرف الأجوبة على العديد من الأسئلة. لذلك أقترح عليك أن تدرس

هذا الكتاب قبل أن تغرق في لجة التخطيط. تدارس كل وَهْمٍ مع فريقك. اسأل نفسك الأسئلة الواردة في نهاية كل فصل. حاول الوصول مع فريقك إلى مستوى ما من الاتفاق على معظم الأوامر التي تعيق تقدم منظمتك، وعلى الطريقة التي تنوي تجاوز الأوامر بموجبها. لن يأخذ منك هذا أكثر من يوم واحد، وخاصة إذا كان كل فرد في الفريق قد قرأ هذا الكتاب قبل أن تبدأ.

وعندما تتحرك إلى بدء التخطيط استخدم مجموعة الأسئلة الواردة في الملحق. وتستطيع كقائد للمجموعة أن تكون الموجّه الأول لقائمة التثبيت الطارئة، مع أن هذا قد يكون صعباً إذا كنت تقود أيضاً النقاش حول التخطيط. ويمكنك الاستعانة بواحد أو اثنين من أعضاء الفريق ليكونا مسؤولين عن قائمة التثبيت. وسيكون اتجاهاً جيداً أن يستطيع كل أعضاء الفريق إدارة الأسئلة، مع إنني غالباً ما أجد أن المسؤوليات التي تعطى لكل الأفراد دون تحديد مسؤولية كل واحد منهم غالباً ما يجري تجاهلها.

هناك بديل آخر وهو استخدام الخبير Facilitator يمكن أن تأتي بهذا الشخص من أي مكان في منظمتك أو أن يكون مستشاراً من خارج المنظمة يكلف بمهمة تسهيل عملية التخطيط وإدارة قائمة التثبيت. ويجب أن يكون الخبراء ماهرين في التعامل مع «فريق» في هاتين المهمتين. أما الأفراد بدون هذه المهارات فسيجدون مهمتهم صعبة.

ويتضمن المستوى الأعلى من التسهيل، طرح أسئلة على المجموعة مبنية على تصورك لتماسك تقدم المجموعة - أو عدم تماسكه. والمثال السابق حول سؤالي عن مدى انسجام أو توافق استراتيجيتين يشرح نمط الأسئلة المطلوبة. ليكن في ذهنك دائماً أهمية طرح الأسئلة دون أن توحى أنك تعرف الأجوبة سلفاً.

أحياناً يجب أن تكون الأسئلة أكثر هجومية. قبل سنوات كنت أعمل مع فرع سيء التكوين من شركة فولاذ كبرى. وكان هدفي مساعدة المسؤولين على تصميم خطة تساعدهم على زيادة فاعلية الشركة. وبعد لقاءات مكثفة مع كل عضو من أعضاء فريق الإدارة، التقيت مع الفريق بكامله واقترحت طرقاً بديلة للتقدم. وكنت أعرف من خبرتي أن كل حل بديل يواجه عادة باللامبالاة، والإدعاء أن كل فكرة ستفشل، بسبب ظروف السوق الصعبة، والقيود الحكومية، أو عدم تحسُّس المؤسسة الأم لمشكلات هذا الفرع. وأخيراً وبعد نقاش دام ساعتين في هذا الاتجاه، وقفت وقلت للفريق الجالس: إذن ماذا تنوون أن تفعلوا؟ أتجلسون هنا وتنتظرون «رخصة الرحمة؟». لفت بوق الاستيقاظ هذا انتباه الجالسين، وأصبحنا بعدها قادرين على صنع التقدم الجوهري. مرة أخرى، عملت مع شركة كانت تخطط لإنتاج معالج كومبيوتري جديد. وبدأنا النقاش بالتركيز على طبيعة السوق والمصالح المتبادلة الأساسية مع أقسام أخرى من السوق. وقد أثار عدم التركيز على مسألة التكنولوجيا حفيظة مهندس كبير قال في النهاية دون وعي منه: أنا أريد فقط أن أصمم هذا الجهاز، لا أن أغرق في مستنقع مسائل التسويق والمبيعات.

### تسهيل التفكير الاستراتيجي

قد تشكل المجموعة الثانية الكبرى من قارئى هذا الكتاب من المستشارين الذين يسهلون عمليات التخطيط الاستراتيجي لزبائنهم. فإذا كنت كذلك يصبح عملك مساعدة الزبائن على التفكير استراتيجياً، وعلى تنسيق خبراتهم في السوق، ومعلوماتهم عن المنافسين، والتكنولوجيات، وعن منظماتهم نفسها وهكذا. ومن مهماتك أيضاً مساعدة زبائنك على تجنب الأوهام المبحوثة في هذا الكتاب.

لقد ساعدت على تسهيل مئات من اجتماعات التخطيط مع آلاف من المنفذين والمدراء الكبار. وأعرف عادةً مسبقاً شيئاً ما عن المنظمة التي سأعمل بها. مثلاً: يمكن أن أعرف أساسيات التكنولوجيا المستخدمة، وهذا لا يعني أنني خبير بها. وعلى كل حال، ليست الخبرة في منظمة لها طابع خاص هي السبب في استخدامي. فالمنظمات تستخدمني بسبب تجاربي العريضة مع نماذج مختلفة من المنظمات، وقدرتي على تسهيل الاجتماعات التي تضم مسؤولين كباراً في المنظمة.

أخبرني الزبائن دوماً أن التسهيل الجيد يتضمن نوعين من المهارات. ففي المستوى الأساس، يجب أن يتأكد المسهل أن المجموعة تتابع النقاش المتفق على إجراءاته وعمليات صنع القرار. وهذا يتضمن التأكيد على أن كل فرد لديه الفرصة في المشاركة. كما يتضمن التأكد من مواجهة الصراعات والخلافات بشكل بناء.

ولقد وجدت أن هذا التعليق قد لقي تجاوباً لدى الكثير من الأشخاص المتواجدين في الغرفة. قلت له: أنت على حق! لننصرف من توننا! وباستطاعتك أن تبدأ تصميمك بعد ظهر هذا اليوم بالذات. وانقلب الأمر فجأة، عندما ردّ آخرون: «لا نستطيع أن نفعل ذلك! علينا أولاً أن نفهم السوق». وهكذا بدأنا التقدم انطلاقاً من هذه النقطة بالذات.

يحتاج استخدامك للأسئلة الواردة في الملحق أن تتكيف مع السياق القائم. يمكن للأسئلة في بعض الحالات أن تكون بلاغية فقط، لا تتوقع من المجموعة أن تقف فعلاً وتدرسها. وفي أوضاع أخرى، يجب أن تكون الأسئلة أكثر قوة وأحياناً تصادمية. الأسئلة البلاغية مناسبة عندما تجد أن المجموعة بحاجة لمن يذكرها بافتراضاتها. والحالة الثانية ضرورية عندما تكون المجموعة قد خدعت نفسها بشكل خطير. كلمة تحذير أخيرة: لقد علّمتني تجربتي أنك تستطيع بشكل مثمر استخدام رصاصة أو رصاصتين من رصاص المجابهة في بندقية التسهيل. وسيكون للرصاصة الأولى إن أُطلقت بحكمة تأثير عظيم، وسيكون تأثير الرصاصة الثانية، إذا سددت بعناية فائقة إيجابياً. وعلى كل، إذا تجاوزت المجابهة المرتين في اجتماع تخطيط واحد، فقد ينظرون إليك كشخص عدواني، وهذا ما ينسف قيمتك كمسهّل.

### تجاوز الأوهام

مع قيادة جيدة للتسهيل - وقائمة التثبيت للطوارئ - ستكون قادراً أن تتجاوز الأوهام الثلاثة عشر وستعرف كيف:

- تتحدى الافتراضات المتبناة الشائعة.
- تضع أهدافاً تحقق فروقاً حقيقية في وضع الشركة.
- تتأكد أن الخطط تقود إلى الأفعال.
- تتوقع غير المتوقع.

وتستطيع من خلال هذه الوسائل أن تتجنبَّ نفسك تفكيرك الاستراتيجي. تستطيع أن تفعل كل ذلك، ولكنك لا تستطيع أن تفعله مرة واحدة وإلى الأبد. إذ من غير الممكن أن تتبع نظاماً جُميَّةً خاصاً، وتصل إلى الوزن الذي ترغبه، ثم تعود فتأكل ما لذَّك وطاب. ومن غير المحتمل أن تمارس التمارين الرياضية، وتصل إلى المستوى المطلوب من اللياقة، ثم لا تعود إلى ممارسة الرياضة بعد ذلك أبداً. وبشكل مشابه، باستطاعتك تطوير مهاراتك في التعرف على الأوهام وتجنبها، ولكنك لا تستطيع أن تمنع ظهورها ثانية.

والسبب واضح تماماً. إن القفز إلى الحلول هو بشكل عام تصرف طبيعي نفسياً واجتماعياً. ويشكل في معظم الحالات، قوة عظيمة، فهو يعني أنه لا حاجة لوضع خطط جديدة للمهمات المعروفة والمتكررة. فالقفز بهذه الطريقة يبسط بشكل جوهري وهام حلَّ المشكلات ووضع القرارات.

وعلى كل حال، إن القفز إلى الحلول، وخاصة بعد الوقوع تحت تأثير وهم أو أكثر، يؤدي إلى بروز مشكلات رئيسة عندما تريد أو تحتاج لأن تفكر استراتيجياً. تستطيع هذه الأوهام أن تنسف التفكير

الاستراتيجي إلى درجة تصبح معها النتائج بلا فائدة في أحسن الحالات، وخطر على عافية منظمك في الحالات الأسوأ. وهكذا فإن المعرفة والمهارات في تجاوز الأوهام، بدل الوقوع في شباكها أمر ضروري لضمان مستقبلك.