

## الفصل التاسع

### الريادة في

### عالم لا يمكن التنبؤ به

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الكتاب في بضع جمل: يتمتع المديرون في الأسواق (مثل السوق الصينية)، التي تشهد تفاعلات بين متغيرات غير مؤكدة ومتعددة، برؤية محدودة لأفاق المستقبل. ويؤدي التوقف عن خيال التنبؤ وإدراك الوضع الضبابي للمستقبل وبنحو هائل إلى إعادة تنظيم الطريقة التي يجب على المرء أن يفكر عبرها في مسألة التخطيط. ووفقاً لوجهة النظر التقليدية فإن هدف التخطيط هو أولاً تنمية ميزة تنافسية مستدامة، ثم العمل على حمايتها. ويتبع المديرون في هذه المقاربة آلية طولية يتنبؤون فيها بمجموعة من المواقف، والموارد، والكفاءات المؤهلة لمنح الميزة المستقبلية، ويطورون خطة لتنمية الميزة المختارة، ومن ثم ينفذونها وفقاً للخطة الموضوعية. وتكون الآلية بالممارسة أقرب إلى كونها غير مباشرة بالتأكيد. فمثلاً، يقوم المديرون بطريقة متواصلة بتعديل تفاصيل الخطة، ويواجه التنفيذ عقبات غير ملحوظة سابقاً. ومهما يكن، فإن المنطق الأساسي لفعل التنبؤ،

والتخطيط، والتنفيذ يظل سليماً، وهكذا يعمل مضمون الخطة بدلاً من الآلية الإستراتيجية ذاتها على إيجاد القيمة في النهاية.

قارن هذه النظرة التقليدية بوجهة النظر غير التقليدية التي جرى عرضها في هذا الكتاب. فرواد الأعمال والمديرون يتقدمون داخل الوضع الضبابي للمستقبل؛ على الرغم من وجود إمكانية رؤية محدودة جداً لكيفية تكشف الأحداث. ويولد محيطهم تياراً ثابتاً من الفرص والتهديدات المتواضعة المتداخلة مع أحداث كبرى رئيسة. ومن الأصلاح للمديرين في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن يتمكنوا من وضع فكرة للمنافسة بوصفها دورات متكررة من التعامل السريع مع الفرص الجديدة والتهديدات الناشئة. وفي هذه الظروف، لطالما تتفوق آلية ترجمة إدراك الأوضاع إلى تحرك حاسم وفق مضمون الخطة. وتوضح دورة SAPE سبب كيف يدرك المديرون مجمل الوضع العام، ويتوقعون التهديدات والفرص الناشئة، ويضعون أولوية للتحركات والخطوات الضرورية، وينفذون لسرعة وفاعلية. وهكذا ومع مرور الوقت، تتجمع لدى الشركة التي توسع دائرة منافستها بنجاح ميزة مهمة.

وتتطلب هذه النظرة الحديثة إلى التخطيط تفكيراً جديداً بشأن الدور الذي تلعبه القيادة. وحيث تستطيع الشركات المترسخة في الأسواق المستقرة تسيير أمورهما عن طريق الإدارة الآلية لفئات عديدة، مع توجيه محدود من الرؤساء الصوريين الذين لا نفوذ لهم الموجودين ضمن المجموعة التنفيذية، فإن المؤسسات التجارية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل السوق الصينية، تحتاج إلى قادة منهمكين في العمل

كلية، ممن يراقبون المحيط التنافسي للفرص والتهديدات الناشئة، ويحددون أولويات للشركة، ويؤسسون هرمية مرنة ويحافظون عليها، ويعلنون دورياً عن بذل جهد كبير ويبراهنون عليه بشدة لتعقب فرصة ذهبية أو التعامل مع تهديد مفاجئ لمصير الشركة. وتناقش المقاطع الآتية بعض مبادئ القيادة الفاعلة في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه.

### القوة المحركة للوضع مقابل القوة الدافعة للرؤية

كثيراً ما يساوي المديرون بين القيادة الناجحة وبين الرؤية البعيدة المدى الشفافة، التي غالباً ما يرد ذكرها بوضوح في «تصريح عن مهمة» أو بيان له «هدف إستراتيجي» أو «غرض تجاري» أو مقصود به دعم الشركة بنظرة بعيدة الأمد إزاء ما يجب عليها أن تفعله وأين يجب أن تكون وجهتها<sup>(1)</sup>. إن الرؤية البعيدة المدى، كما يفهم منها، تثير التوقعات وتوجه أشخاصاً في اتجاه مشترك، وتمدهم بالنشاط لكي يتقدموا إلى الأمام. وغالباً ما يستشهد أساتذة علم الإدارة بال التزام رئيس الولايات المتحدة جون إف. كينيدي إرسال رجل إلى القمر (وإعادته إلى الأرض) بحلول نهاية العقد. وقد ألهمت رؤية كينيدي هذه مشاعر الأمة وبثت الحماسة في النفوس ووحدت المصالح المتباينة في هدف واحد دفع البلاد إلى التقدم على الاتحاد السوفييتي في السباق إلى الفضاء. وغالباً ما يقوم أصحاب الأقلام الذين يكتبون عن الإدارة بمناشدة الموظفين التنفيذيين الاقتداء بكينيدي وأن يحذوا حذوه بالإعلان عن رؤية محددة ملموسة حتى يكون بمقدورتهم هم أنفسهم أن يصبحوا قادة عظماء.

وعلى الرغم من أن أساتذة علم القيادة قد أفرطوا في تمجيد فوائد الرؤية بعيدة المدى، فقد لجؤوا إلى التقليل من أهمية المخاطر التي قد تكون بمنتهى الأهمية في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وبإمكان التشجيع الذي ينبثق عن رؤية بعيدة المدى أن يشتت انتباه الموظفين والمديرين عن الفرص والتهديدات التي تبرز في الوقت الحاضر. ثم إنه بإمكان الرؤية البعيدة المدى أن تُغري المدراء للقيام بمراهنات كثيرة جداً وفي وقت مبكر جداً. أخيراً، فإن رؤية بعيدة المدى وشفافة قد تهدد الموظفين في إحساس خاطئ من الأمان بأن المستقبل واضح، فيما الحقيقة أنه أي شيء سوى ذلك. وفي البيئات التي تشهد تغييرات سريعة -ليس فقط الأسواق الناشئة مثل أسواق الصين والهند والبرازيل ولكن أيضاً صناعات التقانة المكثفة والمجالات التي تتلاقى فيها الصناعات المختلفة، مثل تقانة المعلومات والترفيه وأنظمة الاتصالات والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية- فإن بإمكان الرؤية البعيدة المدى أن تشل قدرة المديرين وتصيبيهم بالعجز.

لقد تعلم معظم الصينيين هذا الدرس. وهم عندما يفكرون في الرؤية البعيدة المدى، فإنهم يتذكرون ماو، وليس كيندي. وقد أدرك رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا تكاليف الرؤية لأن معظمهم عاشوا في زمن المبادرة السيئة الذكر للزعيم ماو «القفزة الكبرى نحو التقدم» وزمن الثورة الثقافية. وفي متابعته لهذه المبادرات، راهن ماو بشدة على رؤيته العظيمة، وأهمل التغذية الراجعة السلبية، وفوت المزيد من الفرص المتواضعة. وفرض في هذه العملية أن تدفع بلاده ثمناً غالياً. وتتعارض المحاولات التي قام بها ماو في وقت لاحق من حياته كزعيم

للبلاد لفرض رؤية معينة على مستقبل غير موثوق، تتعارض مع مذهبه البراغماتي السابق حيث كانت أفعاله مبنية على الوقائع القائمة على الأرض. تذكر كيف أنه أهمل رؤية الشيوعية الدولية لثورة شيوعية بروليتارية، وتبنى بدلاً من ذلك حرب العصابات في المناطق الريفية المناسبة تماماً لحقيقة الوضع الصيني.

إن التناقض الصارخ ما بين النجاح المبكر الذي حققه ماو، حينما تحرك بناءً على تقويم متزن للوضع والكوارث التي تسبب فيها لاحقاً حينما فرض رؤية بعيدة المدى، انطبع بقوة في أذهان رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا، وكان لهم رأي مشترك يشكك بقوة في الرؤية العظمى. فقد أوضح زهانغ رئيس مجلس إدارة شركة هاير قائلاً: «كان السلاح السحري الذي استخدمه ماوتسي تونغ لتحقيق النجاح قبل الثورة الثقافية يبحث عن الحقيقة من بين الوقائع، بدلاً من الرؤية أو العقيدة... ويرجع سبب ارتكاب ماو لأخطائه عندما أصبح رجلاً مسناً إلى أنه لم يلتزم مبدأ البحث عن الحقيقة من الوقائع»<sup>(2)</sup>.

ولابد للمديرين الذين يعملون في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، أن يدركوا الوضع بكل تعقيداته ويتوقعوا التهديدات والفرص التي قد تنشأ في المدى القريب أو المتوسط، وذلك بدلاً من لجوئهم إلى اتباع رؤية مسبقة بعيدة المدى. إن أولويات الشركة وكذلك التحرك لتنفيذها يجب أن تتبثق عن الوضع بدلاً من أن يتم تحريكها بواسطة رؤية موجودة سابقاً لما يجب أن يكون فاعلاً في إنجاح العمل. وعلى سبيل المثال، فإن كينغ هوزونغ ينكر أنه كان يملك أي رؤية بعيدة المدى لشركة «واهاها». وبدلاً من ذلك فإنه يرجع النجاح الذي تحقق في تصنيع المشروبات

الخفيفة إلى التعامل مع متطلبات الوضع والاستجابة لها ويقول: «إن نجاح شركة «واهاها» مصدره التكيف المرن للخطة الإستراتيجية مع الوضع.... لا أعتقد أنني أستطيع أن أخطط لأهداف بعيدة المدى. فالوضع يتطور بسرعة شديدة، وسرعة التقدم في العمل كبيرة جداً، ومن المستحيل التخطيط للمدى البعيد. وسيكون أمراً مقبولاً في حال استطعنا أن نخطط على مدى سنتين أو ثلاث».

ولكن يجب على المديرين ألا يهملوا أمراً بعد النظر كلية. ففي سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لا بد للمديرين من أن يتبنوا رؤية غير واضحة، مثل «نحن نطمح لأن نكون الشركة الرائدة عالمياً في صناعتنا». ويرغم أن مثل هذه الرؤية العامة لا تفعل شيئاً على الإطلاق أكثر من تصنيف ما هو واضح، فإن بإمكانها مساعدة كبار الموظفين على توضيح المواصفات الصناعية وتعريفها والنطاق العالمي للشركة، ومستوى الطموح. وتوفر الرؤية غير الواضحة كذلك المستوى الملائم من التركيز من دون تقييد الشركة بمسار ضيق جداً. إلا أنه لا يجب على الموظفين التنفيذيين أن يخطئوا في فهم هذه الرؤية على أنها تعويذات سحرية جرى منحها خصائص سحرية كما يشير أساتذة علم الإدارة. إن الرؤية غير الواضحة تُعلم الموظفين بالفعل أي صناعة تعمل فيها الشركة وأي مجال تتنافس فيه عالمياً؛ غير أن المرء يأمل أن يفهموا هذه النقاط سابقاً. وتثير الرؤية المشوشة فعلاً الكثير من الطموحات، ولكن بالممارسة ما من أحد يستطيع تمييز مثل هذه التصريحات عن صيغ المنافسين، وهكذا فهي لا تقدم أي ميزة تنافسية.

وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، لا تكون الرؤية غير ذات صلة نهائياً، وإنما تكون بعيدة عن جوهر القيادة. ولن تذكر الصيغة الصحيحة الفرق ما بين النجاح وال فشل، ولذلك فإن على المديرين أن يؤكدوا النشاطات التي تتيح لهم ترجمة استيعابهم للوضع إلى عمل ملائم. ولا بد للموظفين التنفيذيين، على وجه الخصوص، من التركيز على إدراك البيئة، وتوقع التهديدات والفرص الناشئة، ووضع الأولويات، والانشغال بنشاط في تنفيذ هذه الأولويات وتأسيسها، والحفاظ على مؤسسة تستطيع تحويل الرؤية إلى واقع.

### الصبر فضيلة

غالباً ما تعمل كليات إدارة الأعمال على تدريب القادة على أسلوب التحرك. ولكن في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وحيث يتطور الوضع بسرعة، فإن الميل للتحرك يمكن أن يؤدي إلى مطاردة كل فرصة كما لو أنها كانت فرصة العمر، أو التعامل مع كل تهديد كما لو أنه قد يؤدي إلى دمار الشركة. ولا بد للمديرين من أن يقاوموا مثل هذه الإغراءات. فملاحقة وتعقب كل فرصة، وبالذات نفسه، يشتمل تركيز المؤسسة واحتياجاتها. ويتطلب الانتظار النشط من القادة أن يظلوا هادئين فيما يستولي الذعر على الآخرين. فهذا الهدوء يعطي الطمأنينة للمجموعات ويزيل المخاوف ويحافظ على طاقة وانتباه وموارد المؤسسة لمصلحة تلك الأحداث المهمة التي تكون فرصاً ذهبية حقيقية أو تهديدات تؤدي إلى ضياع الشركة فجأة.

ويقدم زهانغ رئيس شركة «هاير» مثلاً ممتازاً عن المدير الذي رأى فرصة عظيمة وأظهر الصبر بانتظار اللحظة المناسبة لكي يوجه ضربته. وقد شرح زهانغ قرار شركة «هاير» بناء منطقتها الصناعية التي كانت ومازالت الأكبر من نوعها في الصين كالآتي:

لم تنشأ الفكرة فجأة، فقد كانت بحوزتنا سابقاً لكن التوقيت لم يكن مناسباً، حيث كان من الصعب نسبياً الحصول على مساحة كبيرة من الأرض في الماضي. حتى بعد تقديم طلب يستغرق الكثير من الوقت، بالمرور عبر كل المستويات المعنية من السلطات للحصول على الموافقة، فقد كان بإمكاننا أن نحصل على قطعة صغيرة من الأرض. ولم تتبدل العديد من السياسات إلا بعدما قام دينغ هسيا وبينج برحلته إلى الجنوب في عام 1992 وإلقائه لخطابه الشهير الذي دعا فيه إلى اتخاذ خطوات أسرع لتحقيق الإصلاح. ومع التعمق في إجراءات الإصلاح أصبحت سياسة تملك الأراضي أكثر تساهلاً. اغتئنا الفرصة في خطاب دينغ للتوصل إلى عقد اتفاق بشأن الأرض لأننا علمنا أن سياسة التساهل في تملك الأراضي لن تدوم طويلاً... [وقد جمعنا] قروضاً من المصارف واشترينا الأرض لنشيد عليها أكبر منطقة صناعية للأجهزة الإلكترونية في البلاد. وبعد أقل من شهرين، وضعت الحكومة نهاية لسياسة الأراضي وفرضت قيوداً على منح القروض لأنه كانت هناك شركات عديدة تستدين الأموال من المصارف من أجل تنفيذ مشروعات عقارية، متسببة بذلك في مخاطر مالية عديدة. وعليه تم بطريقة إلزامية وقف صرف العديد من القروض التي كانت قد حصلت على موافقة سابقة.

وجرى لاحقاً فتح سوق الأسهم [أيضاً نتيجة لدعوة دينغ أثناء جولته في جنوب البلاد]، وكانت الشركات المسهمة قادرة على جمع رأس المال عن طريق إدراج أسهمها وأوراقها المالية في السوق. واغتنمت شركة هاير هذه الفرصة لجمع 369 مليون يوان [70 مليون دولار تقريباً وفق أسعار الصرف السائدة آنذاك]. وبهذه الأموال أنشأت هاير المنطقة الصناعية... وقد كانت المسألة المطروحة ما إذا كان بمقدرتك اغتنام الفرصة أم لا عندما كان الوقت مناسباً. وقد تجاهلت الكثير من الشركات الفرصة، في ذلك الوقت، أو إنها أساءت تقدير أن السياسة سوف تظل منفتحة في المستقبل. وكان السبب الأساسي [الذي يفسر تمكننا من اغتنام الفرصة] أننا كنا نمتلك سابقاً قاعدة متينة للتطور في المستقبل، وكنا فعلاً بحاجة إلى الأرض.

يتطلب هذا الصبر إصراراً على البقاء في اللعبة أثناء انتظار اللحظة المناسبة. وقد استخدم زميل زهانغ، ميانميان يانغ تعبير «حاصل الإصرار» tenacity quotient أو TQ لتوضيح هذه الخاصية: «هناك ثلاث محصلات ضرورية للنجاح في الصين. فمحصلة الذكاء (IQ) مطلوبة ليكون بمقدرة المدير أن يفهم شيئاً ما بطريقة صحيحة، وكذلك محصلة الأحاسيس (EQ) ليكون بمقدرته امتلاك موقف إيجابي تجاه الحياة ويعمل مع الآخرين، ومحصلة الإصرار (TQ) حتى يكون بمقدوره التغلب على مطبات الطريق ولا يشعر بالاكنتاب بسبب الصعوبات التي تواجهه». وقد فشلت العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات في العمل في الصين لأن المسؤولين الكبار فيها كانوا يفتقرون

إلى الإصرار على التحمل حتى نهاية المسار. وبعدها جذبتهم السوق الداخلية الواسعة للبلاد والعمالة الرخيصة فيه، عمدوا إلى تقليص التزاماتهم عندما هددت إحدى الصدمات إمكانية الربح التي تحققها شركتهم الفرعية.

### ماذا لو كان الرجل الآخر على صواب؟

هناك بعض من الناس ممن يساوون ما بين القيادة وإظهار الثقة التامة، بينما يتردد آخرون في إعطاء رأيهم. وبطبيعة الأمر، فإن للحسم أهميته لدى الإعلان عن أو تعقب فرصة ذهبية أو تهديد بفشل مفاجئ. ولكن هذه الحالات نادرة نسبياً حتى في أكثر البيئات تقلباً -تمضي المؤسسات معظم وقتها في انتظار نشط. ولا بد لرؤساء الشركات في أوقات الانتظار النشط من أن يحافظوا على التواضع الفكري ليدركوا أن هناك الكثير مما لا يعرفونه ولا يمكنهم معرفته. ويظهر السؤال البسيط «ماذا لو أن الرجل الآخر على صواب؟» تصوراً مهماً عن التواضع الفكري الذي يحتاجه القادة عندما يتقدمون نحو مستقبل مبهم. وفي بعض الحالات، سيعرف المدير ما الذي لا يعرفه. وقد يدرك المدير مثلاً أن نجاح مشروع جديد يعتمد على فاعلية تقانة جديدة من دون معرفة ما إذا كانت تلك التقانة ستكون مفيدة وتؤدي إلى نتيجة إيجابية، إلا أنه عندما تتفاعل متغيرات متعددة وغير مؤكدة مع بعضها بعضاً، فإن على المديرين التنفيذيين أن يتعاملوا أيضاً مع ما لا يعرفون أنهم لا يعرفونه. وسوف تنشأ أوضاع لم يكن بإمكان أحد أن يتنبأ بها، وغالباً بسبب التفاعلات المعقدة لمتغيرات غير مؤكدة، كل بمفردها.

وبعض هذه الأوضاع التي لا يمكن التنبؤ بها سوف تمثل تهديداً، وبعضها الآخر سيمثل فرصاً، ويكمن النجاح في التعامل معها.

ومعظم الناس يحققون التقدم في مسيرتهم التعليمية والمهنية بسبب ما يعرفونه. وهم يحصلون على علامات جيدة في الاختبارات، وعلى الترقيات بناء على خبرتهم الفنية. إلا أن على كبار الموظفين التنفيذيين في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأجوائها أن يكونوا متواضعين لإدراك مقدار ما لا يعرفونه. وعندما تلتقي بالناجحين من أصحاب المصالح التجارية الصينيين، يلاحظ المرء مباشرة تواضعهم الفكري وأسلوب إصغائهم المرهف. تذكر مثلاً كيف أن وانغ مؤسس شركة «ساينا» سعى عن عمد للحصول على مشورة الخبراء من أصحاب رأس المال المخاطر، أو كيف أن ليو مؤسس شركة «لينجد» كون مشروعاً مشتركاً مع شركة هيوليت باكارد لسبب رئيس هو أن يطلع على أمور المبيعات بدلاً من زيادتها (برغم أنه فعل الاثنين معاً في النهاية).

### الشجاعة في اختيار النجاح

أخيراً، عندما تظهر الفرصة الذهبية، فعلى الشركة أن تتحرك للإمساك بها. ويشمل هذا الأمر الإعلان في موقع الشركة عن الجهد الرئيس المبذول في الشركة كلها، وتعبئة الموارد الضرورية أيّاً تكن لاقتناص لحظة اغتنامها. وقد تنشأ بدلاً من ذلك تهديدات بضياح العمل فجأة، الأمر الذي يتطلب إجراء جراحة جذرية وفعالة. وفي البيئات المتقلبة لا يمكنك أن تتفادى اتخاذ هذه القرارات الصعبة ولا يمكنك اختيار توقيتها أو صيغتها، وكذلك لا يمكنك إطلاقاً أن تحظى بنسبة مئة بالمئة

من المعلومات التي ترغب في الحصول عليها. فهذه القرارات تتطلب شجاعة. وقد عبر رواد الأعمال الذين قابلناهم جميعهم عن الحاجة إلى الشجاعة - الجسدية والعقلية كليهما - عندما اعتقدوا أن الوقت كان مناسباً. ونحن نأتي إلى ختام هذا الكتاب بالتذكير بأن الريادة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها تتطلب شجاعة قبل كل شيء.