

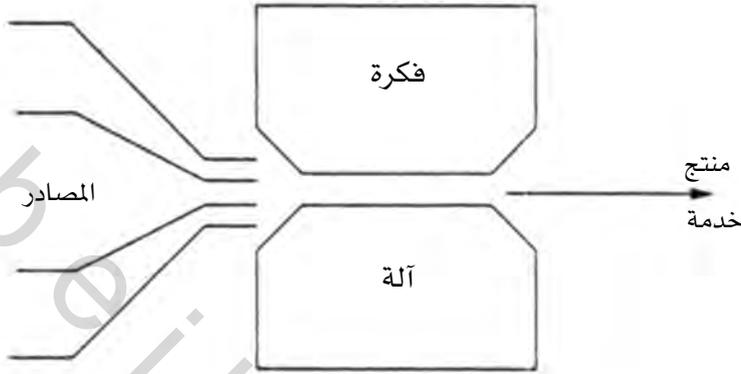
# 3

## الرضى عن الذات

في كل مرةٍ يردُّ فيها الفرنسيون رقم ٩٧ أثناء تسوّفهم اليومي فإنهم يقولون: «كواتر-فينغت-ديكس-سيبت» أي عشرون مضاعفة أربع مرات وعشرة وسبعة. تبدو تلك طريقة مرهقة لقول ٩٧ لكنهم تعودوا عليها. لقد أصبحت طبيعة تماماً بالنسبة لهم أو أنهم قد ألفوها. الرضى عن الذات هو أن تصبح الأمور طبيعية بالنسبة لك لأنك اعتدت عليها.

إنَّ أيَّ عملٍ هو «آلة الفكرة» كما هو موضح في الشكل ٣-١. عند إحدى نهايتي الآلة نجد المصادر التي يتم تزويدها بها وهي رأس المال والمواد الأولية والإدارة والقوة العاملة والآلات والطاقة.

تقوم آلة الفكرة بتحويل هذه المصادر إلى مُنتجٍ أو خدمة معينة طبقاً لفكرة معينة. ما يخرج من النهاية الأخرى للآلة هو منتج أو خدمة يمكن بيعها بسعرٍ كافٍ لجعل الآلة مستمرةً بالعمل وإرضاء المستثمرين الحاليين ولجذب مستثمرين في المستقبل. إذا استثنينا شراء الشركات فإن كل عادات التفكير الإداري التي ناقشتها تهتم بإبقاء الآلة في حالة العمل.



الشكل ٣-١

إنها تهتم بالصيانة فقط وبالحفاظ على الخط القاعدي. كما ذكرت سابقاً هذا النوع من التفكير كان كافياً في وقتٍ من الأوقات لكنه لم يعد كافياً اليوم. إنني لا أعتز على فعالية عادات التفكير التقليدية لأن كل عادة منها ما تزال فاعلة. هناك بعض المحاذير التي أشرتُ إليها لكن هذه المحاذير لا تلغي تلك التوجهات كالنوعية والعناية بالناس وحل المشكلات وتخفيض النفقات. ما أعتزُّ عليه في الحقيقة هو الاكتفاء بهذه المفاهيم. إن رضانا بكفاية عادات تفكيرنا الحالية هو نوع خطير من الرضى عن الذات. تصوّر عربة تجرُّها مجموعة من الخيول الأصيلة والسائق يجد صعوبة في إدارة الفريق.

إن كلمة إدارة تعني وجود الطاقة والأفكار والناس والأسواق وكل ما يُحتاج إليه هو شخصٌ يدير هذه الأشياء المختلفة.

الإدارة تشبه قيادة سيارة على طريق وعرة. أنت بحاجة إلى المهارات والإرشاد وإذا تعطلت السيارة فإنك تصلحها لكي تتابع السير. لكنك لا تختار السير أو الطريق.

الإدارة تشبه الاهتمام بتدبير شؤون المنزل. إنها تفترض أن الأفكار الأساسية الحالية فاعلة وهي توجه الطاقة إلى آلة الفكرة لتبقيها في حالة العمل وليس إلى الفكرة ذاتها.

لقد صُغِّت عبارة (كاتش ٢٤) وهي تعني «لكي تصل إلى منصب متقدم في شركة ما يجب أن تكون بدون المهارات (أو يجب أن تكون قد أخفيت هذه المهارات) التي ستحتاج إليها عندما تصل إلى ذلك المنصب» (إن ذلك يوازي مبدأ بيتر الذي يقول إنَّ كلَّ إنسان يُرْفَعُ إلى مستوى عجزه وهناك عبارة (كاتش ٢٣) التي تقول «قد يكون شيء ما فكرةً جيِّدةً جداً- ولكن ليس في كل الأوقات» أما (كاتش ٢٢) فهي بالطبع عنوان رواية جوزيف هيللر).

في المستويات الدنيا تكون مهارات حلِّ المشكلات وتدبير أمور المنزل مهمةً جداً وهي المهارات التي تتمُّ ملاحظتها عادةً ما يُرْفَعُ الناسُ بسبب امتلاكهم لتلك القدرات ولكن في المستويات العليا تكون هناك حاجة إلى التفكير المفاهيمي والإبداعي والاستراتيجي. أما حل المشكلات فيمكن تفويض الآخرين للقيام به.

إن تدبير شؤون المنزل هو أمرٌ ضروري لكن هناك جانب المغامرة أيضاً وهو ضروري أيضاً. ما هي قيم الشيء الذي تبيعه؟ ما هي الأفكار الأساسية التي تقوم عليها آلة الفكرة؟ هنا تصبح ما فوق المنافسة مهمة جداً لأن المنافسة جزءٌ من تدبير شؤون المنزل والمحافظة على الخط القاعدي.

لقد كان التخطيط الاستراتيجي موضةً شائعةً فيما مضى. اعتاد الناس على التخطيط برسميّةٍ شديدة، أين ستكون الشركة في المستقبل؟. لم يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً مفضلاً عندما رفض المستقبل أن يلعب الدور الذي أعطاه إياه المخطّطون. إن صعوبة توقُّع المستقبل والتغيُّر السريع وعدم الثبات ودوائر التغذية الراجعة الإيجابية في الأنظمة اللاخطية جعلت التخطيط أمراً لا فائدة منه. في أفضل الحالات كانت هناك تلك الخطط المتدرجة التي يتمُّ فيها إعادة التقييم كلِّ أسبوعٍ تقريباً.

لذلك انتقل التركيز من التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم آخر وهو مفهوم أن تكون قوياً وممتهناً وصاحب عضلات وسريعاً. بهذه الطريقة يمكن أن تستجيب شركتك بشكل فعّالٍ ومريح لأيِّ موقفٍ يطرأ.

إذا سنحت أياًً فرصةً مثل إعادة توحيد ألمانيا أو انفتاح أوروبا الشرقية عندها يمكنك التحرك في الاتجاه الصحيح. إذا تغيّرت ظروف السوق يمكنك أن تتغيّر معها. إذا وفرت التكنولوجيا اتجاهات جديدة يمكنك أن تقفز بسرعة وتخرج بمنتجٍ جديد من نوع «وأنا أيضاً». عندما أنتجت شركة إس.كي.إف دواء تاغاميت الذي حقق نجاحاً كبيراً في معالجة القرحة قفزت شركة غلاكسو بسرعة وأنتجت دواء زانتاك الذي حقق نجاحاً أكبر. حوالي ٧٠٪ تقريباً من الجهد الذي تبذله أقسام البحث والتطوير يوجّه إلى إيجاد طرقٍ تدور حول اختراعات الآخرين.

هذا التراجع من التخطيط للمستقبل إلى الاهتمام باللياقة وسرعة الاستجابة أعاد التركيز إلى تدبير شؤون المنزل لأنه أصبح العامل الرئيسي في لياقة الشركات.

لنأخذ ألمانيا على سبيل المثال وهي أمة ذات اقتصاد ناجح جداً. إنها بعبارة نسبية أكبر أمة مصدرة في العالم. ومع ذلك عندما يُطلب من المدراء التنفيذيين الألمان أن يصنّفوا الإبداع ضمن العوامل المطلوبة للنجاح فإنهم يضعونه على القائمة في المنزلة التي تضعها أي أمة متطورة أخرى.

إذن لدينا هنا اقتصاد صناعي ناجح جداً يضع كل التركيز على النوعية وقليلاً من التركيز على الإبداع. مع الوقت سوف يكون لقلة الاهتمام بالإبداع تأثيره على الاقتصاد. لقد تراجعت ألمانيا منذ الآن كثيراً عن غيرها في الإلكترونيات وهي تحاول اللحاق بالركب من خلال اختراعات مشتركة مع اليابانيين.

ولكن كيف حقق الاقتصاد الألماني هذا النجاح؟ يعود هذا النجاح إلى تفوق النوعية الهندسية وهي بدورها نتيجة لنظام تدريب لا يماثل أي نظام في العالم يزود الاقتصاد بقوة عاملة من المهندسين المهرة والمتحمسين.

إذا أنتجت سيارات ذات نوعية جيدة سيشتريها الناس. إن اليابانيين يقتحمون اليوم هذه السوق وهم يتفوقون على الألمان أحياناً لأنهم يجمعون بين النوعية الجيدة والإبداع.

إذا أنتجت آلات ذات نوعية جيدة وبضائع ممتازة فإن الناس سترغب بشرائها. لا يهم إذا كانت الكلفة عالية لأن النوعية تستحق دفع هذه الكلفة. في الحقيقة إذا كانت الكلفة عالية إلى درجة كافية فإن الآلة

ستصبح مميّزة للبضاعة وهكذا سيستطيع العمل الناجح دفع تكاليف هذه الآلة في حين لن يستطيع العمل الأقل نجاحاً دفع هذه التكاليف وهكذا سيتخلف عن غيره.

إذن يجب أن تأتي النوعية أولاً. لقد حرصت الولايات المتحدة على الإبداع أكثر من حرصها على النوعية وذلك لا يجدي نفعاً.

يجب أن تكون النوعية الخط القاعدي، ولذلك نجح الاقتصاد الألماني. ولكن عندما يستطيع الآخرون تأمين النوعية عندها تبرز قيمة الإبداع.

إن اليابانيين مبدعون كبار. إنهم لا يجيدون الإبداع كثيراً على المستوى الشخصي (على الرغم من وجود بعض الاستثناءات مثل هوندا نفسه) إلا أنهم يأخذون لعبة الإبداع على محمل الجد.

إنهم على أية حال مبدعون كبار لأنهم يرغبون في تجربة وإنتاج أي فكرة تقريباً تخطر في بالهم. في اليابان تهاجم الشركات بعضها بسبل من المنتجات الجديدة. يقوم المتنافسون مباشرة بإخفاء هذه المنتجات لكي لا يقطف غيرهم ثمرتها في حال نجاحها. حتى عندما تُنزل الشركة منتجاً جديداً إلى السوق فإنها تكون قد قطعت أشواطاً في تطوير الجيل التالي من المنتجات والجيل الذي سيليه. اليابانيون لا يؤمنون كثيراً بأبحاث وتحليل السوق في سوقهم المحلي، إنهم يفضلون إنزال المنتج إلى السوق واختباره مباشرة بشكل عملي. إنهم يعتقدون أن الناس سيشترون المنتج أو أنه سيختفي. أحياناً يُنزل ألف مشروع جديد إلى السوق كل عام ثم تفضل جميعها تقريباً.

مرةً أخرى نلاحظ الفرق بين الكفاية (تحليل السوق والاختبار وغيرها) والفاعلية. صحيحٌ تماماً أن المستهلك الياباني يحبُّ الأشياء الجديدة، هذه الشركات ذاتها لا تطبق نفس الإجراء خارج اليابان.

النقطة الأساسية هي أن اليابانيين يهتمون كثيراً بالجانب المتعلق بإدارة المنزل (يهتمون بالتنوع والدقة في التوقيت وما إلى ذلك) لكنهم يهتمون أيضاً بالجانب المغامر المتعلق بالإبداع. أحياناً تظن الشركات الغربية أن الاهتمام بإدارة المنزل كافية.

الكلُّ يعلمون أن النوعية اليابانية تدين بالفضل للأمريكي إدوارد ديمينغ الذي تمَّ تجاهله إلى حدٍّ كبير في الولايات المتحدة لأنَّ التركيز كان منصباً على تطوير السوق. اليوم اتجه البندول بعيداً في الاتجاه الآخر وأصبح العمل مهتماً بالتنوع إلى حدٍّ إهمال المغامرة.

### أنواع الرضى عن الذات

أريد أن أناقش أربعة أنواع من الرضى عن الذات. تتداخل هذه الأسباب مع بعضها كثيراً لكنها تظلُّ منفصلة. الأنواع الأربعة هي: الرضى عن الذات بسبب الراحة والرضى عن الذات بسبب الدفء والرضى عن الذات بسبب التكبر والرضى عن الذات بسبب الرؤية.

#### الرضى عن الذات بسبب الراحة:

«الأمر على مايرام»

«إننا نتجاوز المحنة..»

«لدينا مكاننا الصغير اللائق بنا»

«إننا نحافظ على بقائنا...»

«إننا نحافظ على تقدمنا يوماً بيوم».

اعتادت شركة الطيران الاسترالية كانتاس (أقدم شركة طيران في العالم) على تحقيق أرباح جيدة جداً وعلى نسبة إشغال في رحلاتها تتجاوز الـ ٨٠٪. كانت استراتيجيتها بسيطة جداً: اجعل رحلاتك أقل مما يحتاجه السوق وهكذا ستكون طائراتك مليئة دائماً. في ذلك الوقت كانت حركة الطيران الاسترالية منظمّة بدقة ولم يكن من المسموح للشركات الأجنبية أن تهبط في استراليا (ما عدا بعض الاستثناءات). الوضع اليوم أصبح مختلفاً وسياسة شركة الطيران المريحة تلك لم يعد بالإمكان استخدامها.

هناك أمثلة أخرى على الرضى عن الذات بسبب الراحة. إذا كنت تدير مطعماً صغيراً للعائلة وهو يدرُّ عليك دخلاً معقولاً لعائلتك لماذا تحاول التوسع؟

إذا كان لدينا عمل صغير ناجح قد لا تتوي جعل ملاذك الصغير كبيراً لأن الكبار قد يأتون إلى منطقتك.

### الرضى عن الذات بسبب الدفاء:

إذا كان الشتاء عاصفاً في الخارج فإنك تميل إلى إشعال المدفأة والحفاظ على أكبر قدر من الراحة داخل منزلك. بشكل مشابه، إذا كان الاقتصاد في مرحلة الانكماش فإنك تقلل من مغامراتك وتشدُّ ألواح سفينتك إلى بعضها وتقودها بعيداً عن العاصفة.

إذا كان المستهلكون لا يشترون لأنه لا توجد لديهم ثقة أو مال أو قروض لا جدوى عندها من التفكير بالمغامرة. بدلاً من ذلك ركّز على إدارة شؤون المنزل. مع الوقت ستتغير الأمور. إن العمل يمرُّ بدوراتٍ متعاقبة وسوف تعود أيام النمو.

«لقد آن الأوان لكي نأخذ شكلاً محدداً»

«يمكننا أن نؤجل هذا المشروع في الوقت الحالي»

«لا يمكننا أن نزيد المبيعات، لذلك دعونا نخفض النفقات»

### الرضى عن الذات بسبب التكبر:

يأتي هذا الرضى من الاعتقاد بأنك تعرف كل شيء ولديك كلُّ الإجابات. يقترب اليابانيون اليوم من هذا النوع من التكبر وقد يجدونه خطيراً على المدى البعيد. يشعر تايزوياكوشجي أن اليابان قد أصبحت بالفعل راضيةً عن ذاتها ومتكبرة.

هو يقول: لكي تكون اليابان قائداً حقيقياً يجب أن تستعدَّ لمشاركة الآخرين في التكنولوجيا الخاصة بها، كما أن نجاح اليابان اعتمد ذات يوم على بقية العالم الذي شاركها التكنولوجيا الخاصة به.

«نحن ناجحون جداً، لا بدَّ أننا نقوم بالأمر بشكلٍ صحيح»

«ليس لدينا ما نتعلَّمه، نحن نعلِّم الآخرين»

«نحن قادة العالم في هذا المجال»

إن الثقة بالنفس تدفع إلى الأمام أما الرضى عن الذات فهو يقعد بصاحبه. هناك خطأٌ رفيعٌ جداً يفصل بين الأمرين.

لقد وجدتُ عدة شركات أمريكية راضية جداً عن الجهود التي تبذلها في مجال الإبداع وهذا بالتأكيد هو المجال الذي لا يستطيع أحدٌ أن يدَّعي الرضى عن نفسه فيه.

### الرضى عن الذات بسبب انعدام الرؤية:

تحدّثت في أحد كتبي السابقة عن «تأثير إلهة جمال القرية».

إذا كانت آفاقك محدودة بالقرية الصغيرة التي تعيش فيها، فإن أجمل فتاة في هذه القرية ستصبح إلهة الجمال بالنسبة لك لأنك لا تستطيع تخيل فتاة أكثر جمالاً. إذا كانت آفاقك محدودة وليست لديك أيّة رؤية حول ما يمكن أن يكون فلا بدّ أن تكون راضياً عن ذاتك.

إن هذا النوع هو أكثر أنواع الرضى عن الذات شيوعاً ومن الصعب جداً مقاومته. لهذا السبب تبحث الكثير من الشركات عن القادة أصحاب الرؤية. إذا كان القائد لا يملك رؤية فإنّ مستقبل الشركة سيكون مهدداً على المدى الطويل. سوف تحافظ على بقائها يوماً بيوم وستدير الأزمات التي تواجهها لكنّ فرصتها في النجاح ستكون قليلة.

«لا أستطيع أن أرى ما الذي يمكن فعله أكثر..»

«إننا نعمل بشكل جيّد مثل الآخرين تماماً..»

«أقنعني أنّ علينا أن نفعل شيئاً آخر..».

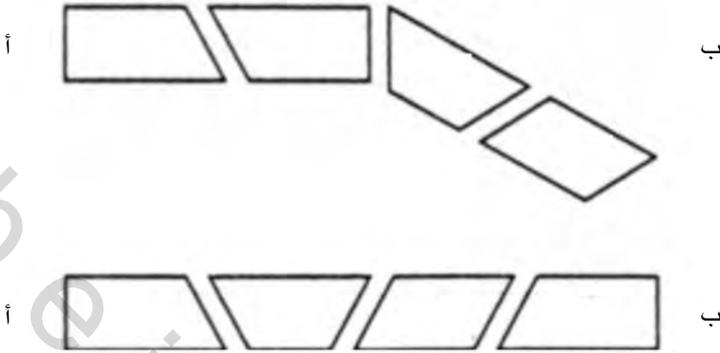
## التطور

يعتقد الكثيرون أن التغيير يجب أن يحدث بواسطة التطور. أنت تحلُّ المشكلات وتتجو من الأزمات. إن ضغط التنافس والسوق سوف يوضِّح لك تدريجياً ما الذي يجب عليك فعله. غالباً ما يرى رجال الأعمال هذا الأمر أفضل من التصميم لأنَّ التصميم قد يؤدي إلى أخطاء قاتلة.

إن التطور هو أقل طرق التغيير فاعلية. مع التطور كل خطوة يحددها موقعك الحالي. ما دام الطريق لا يشكل كارثة حقيقية فإننا نسير وفق التطور الذي يمليه علينا هذا الطريق ولو كان هذا الطريق بعيداً عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. تصور مجموعة من القطع الكرتونية أُعطيت لك الواحدة تلو الأخرى كما هو موضَّح في الصورة ٢-٣. عند كل مرحلة عليك أن تستخدم القطعة التالية بأفضل شكل ممكن لكي تصل بشكل مباشر من أ إلى ب. من الواضح تماماً أن أفضل طريقة لترتيب القطع عند كل خطوة بعيدة عن الاستخدام الأمثل لهذه القطع. إن الاستخدام الأمثل لهذه القطع يصبح ممكناً إذا تجنبنا ترتيبها بحسب تتابع وصولها إلينا ورتبناها بأفضل شكل ممكن.

## الأبطال المعينون

يخبرنا السير كولين مارشال المدير التنفيذي للخطوط الجوية البريطانية وهي أكبر شركة طيران عالمية كيف اكتشف أخيراً أنه إذا لم يكن هناك «بطل معين» يُحمَلُ مسؤولية إحداث أمرٍ ما فلا شيء سيحدث.



الشكل ٢-٣

لقد اكتشفتُ ذلك من خلال تجربتي مع الإبداع في الشركات أن الإبداع أمرٌ رائعٌ يفضُّله الجميع ومعظم الشركات تدَّعي الإبداع على الأقل فيما يخص الدعاية. ومع ذلك لا يوجد الكثير من الإبداع فيما سوى هذه الخدمة لأن العمل المفروض أن يكون شأن كل موظف يصبح لا شأن لأحدٍ به. لقد أدرك دوبونت هذه الحقيقة فعين ديفيد تانرك «بطل للتقدم» من أجل الإبداع ضمن الشركة.

نتيجةً لذلك أصبح تانر هو المسؤول عن بناء أساليب التفكير والمهارات الخاصة بالإبداع بطرقٍ فعّالة.

إن الحاجة إلى أبطالٍ مُعيَّنين يعني أن الرضى عن الذات لا يكون عادةً خياراً واعياً. إنه يحدث وحسب. الأمور تستقر لونها. ما دامت الأمور تتقدمُ بهدوء فهناك رضى سواء كان هذا الرضى مبرراً أو لا، لكن لا يوجد طريقة سهلة للإخبار بذلك وهنا مكنم الخطورة في الرضى عن الذات.

## الإمكانات غير المستخدمة

إن الشركات الراضية عن ذاتها لا تمضي بالضرورة إلى الكارثة لأنها قد تملك في الحقيقة الإمكانات أو عضلات السوق التي تمكّنها من الاستمرار.

إذا كانت لديك مؤسسة قوية وفاعلة يمكنك فعل الكثير، فأنت تملك الطاقة والقنوات وكل ما قد ينقصك هو التوجّه. ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات القوية تخاف كثيراً من الأخطار كما أن الكثير من الناس يخشون ارتكاب الأخطاء وهكذا تظل إمكانات هائلة دون استخدام.

قد يُخرج قسم الأبحاث في الشركات عشرة منتجات جديدة لكن استراتيجية الشركة ومصادرها قد لا تسمح إلا بإنتاج أول أربعة من هذه المنتجات مع أن المنتج الخامس قد يكون منتجاً ممتازاً بحيث إنّ أحداً ما قد يكون سعيداً جداً بتطويره. إذا كانت هناك أربعة منتجات تناسب حاجات الشركة أكثر من غيرها فهذا لا يعني أن المنتج الخامس لا يمكن استخدامه. في الممارسة العملية لا يحدث شيء لهذا المنتج الخامس أو المنتجات التي تأتي بعده. أحياناً يتمكن أحد الأشخاص الذين أسهموا بتطوير المنتج من شرائه وتحويله إلى اختراع جديد. هذه هي الطريقة التي بدأ بها جورتكس من منتجٍ لم يشأ دويونت أن يطوره.

في الحقيقة هناك حاجة إلى ما يدعى «استثمار الوقواق» حيث يقوم مستثمرون خارجيون بتأمين مصادر لتطوير المنتج ضمن نظام الشركة بناءً على أسسٍ للبيع الخارجي مُتَّفَقٍ عليها. إما أن تشتري الشركة المستثمرين الخارجيين وتعيد المنتج المطوّر إليها، أو أن يقوم المستثمرون الخارجيون بشراء حصص تملكها الشركة وهكذا يصبح المنتج ملكاً لهم. إذن إنَّ الخطرين التوأمين الناجمين عن الرضى عن الذات هما:

١- الانحراف والنزول البطيء.

٢- الإمكانيات والفرص غير المستخدمة.