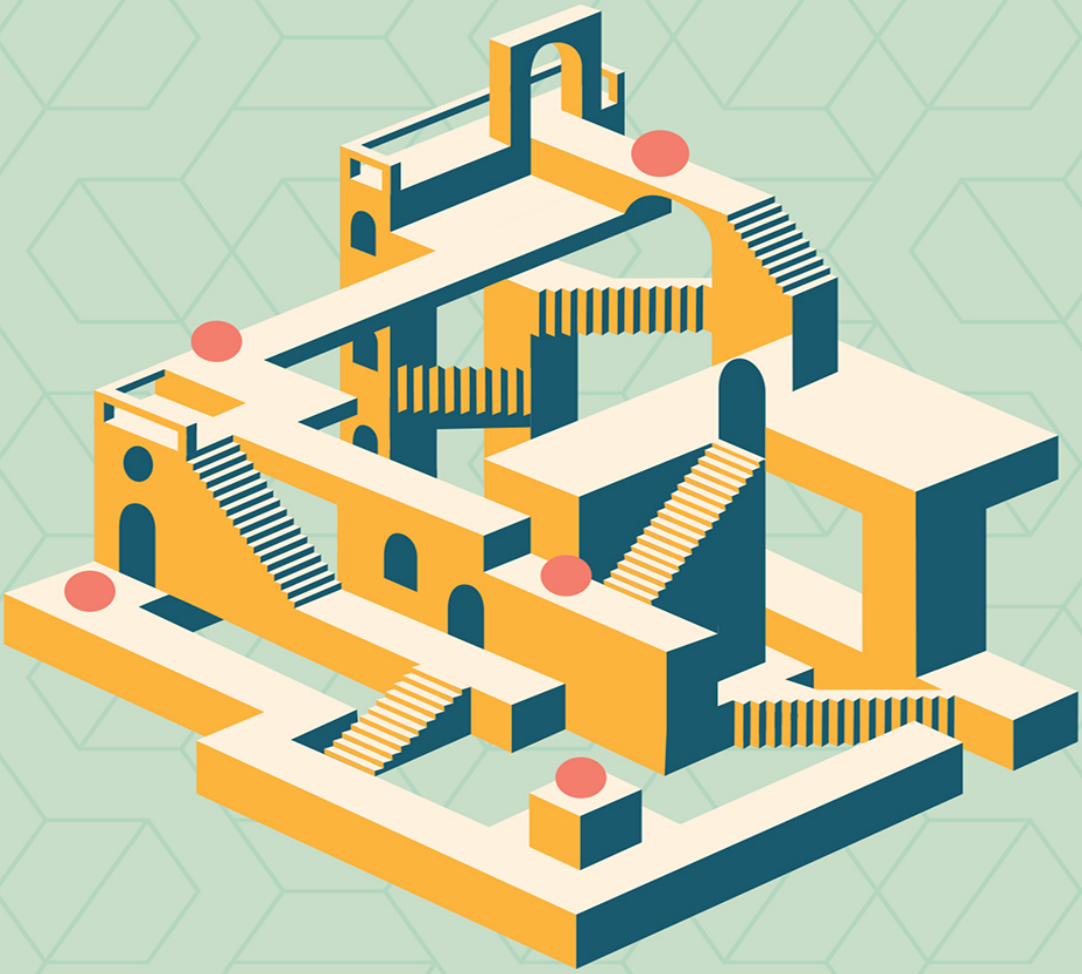
الكتاب الأكثر مبيعاً
بحسب صحيفة
نيويورك تايمز



كيف تخطّط لجودة حياتك؟

كلايتون م. كريستنسن

بالاشتراك مع جيمس آلوورث و كارين ديلون

كيف تخطّط لجودة حياتك؟

كيف تخطّط
لجودة حياتك؟

كلايتون م.
كريستنسن

بالاشتراك مع
جيمس آلْووِرْث
وكارِين ديلون



© شركة رف للنشر، 1443هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كريستنسن، كلايتون م.

كيف تخطط لجودة حياتك ؟./كلايتون م. كريستنسن؛ جيمس آلْوورث؛ كارِين ديلون. - الرياض، 1443 هـ

ردمك: 978-603-04-1513-7

1_ إدارة الأعمال أ. آلْووْرْث، جيمس (مؤلف مشارك) ب.ديلون،

كارِين (مؤلف مشارك) ج. العنوان

ديوي 658,406 10291/1443

رقم الإيداع: 10291/1443 ردمك: 978-603-04-1513-7

لا يسمح بإعادة طبع أو نسخ أو نقل هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي وسيلة سواء التصويرية أم الإلكترونية أم الميكانيكية أم غيرها.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر عن رأي شركة رف للنشر.

الطبعة الأولى 2022

ترجمة: شركة «ترجمة»

تحرير الترجمة: جان هاشم،
«أزل» للمحتوى الإبداعي

الإخراج الفني: بسمة محمد

Originally published as: How Will You Measure Your Life. Copyright © 2012 by Clayton M. Christensen, James Allworth, and Kate Dillon. All rights reserved. Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publisher.

المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام

11583- الرياض، المملكة العربية السعودية

تلفون: 96611212800+

email: contact@raffpublishing.com

website: www.raffpublishing.com

المحتويات

~

مقدِّمة 11

الفصل الأول: الأجنحة وحدها لا تكفي للتحليق... 21

الفرق بين في ماذا نفكّر؟ وكيف نفكِّر؟ 21

لا رأيَ لي، بل الرأي «للنظريّة». 24

سطوة النظرية في حياتنا؟ 28

القسم الأوّل: حقِّق السّعادة عبر مسيرتك المهنيّة

الفصل الثاني: ما الذي يُحفّزنا؟ 37

أهمية التمتّع بالحافز الصّحيح 37

هل بالمحفِّزات تستقيم الأمور؟ 39

نظرية أفضل في التحفيز 41

الموازنة بين عوامل التحفيز وعوامل النظافة المهنية 46

التّحفيز مهمّ حيثُ لا نتوقّعه 50

إذا وجدت وظيفة تحبّها... 51

الفصل الثالث: الموازنة بين التخطيط والمصادفة 55

هوندا تكتسح الولايات المتحدة... بالمصادفة 55

المُوازَنة بين الطارئ والمتعمّد 61

عندما لم يصلْني رد وول ستريت جورنال 63

ما الذي يجب إثبات صحته لنجاح الخطة؟ 66

قبل أن تقبلوا بالوظيفة 72

أهمية اختبار الافتراضات 72

الفصل الرابع: استراتيجيّتك ليست ما تقوله عنها 77

عندما نخطئ في قياس النجاح 78

مفارَقَة تخصيص الموارد 80

عندما يتسبّب الأفراد في إحداث المشكلات 82

مخاطر سوء تقدير الوقت 83

توزيع الموارد بين أعمالك 86

القسم الثاني: تحقيق السّعادة عبر العلاقات الشّخصيّة

- الفصل الخامس: الوقت يمضي 99

سقوطٌ مُدَوٍّ 99

نظرية رأس المال الجيّد والسيّئ 101

غرس الشجيرات عند الحاجة إلى الظل 103

الاستثمار من أجل السعادة مستقبلاً 106

خطورة تتالي استثمارات الحياة 109

- الفصل السادس: ما المَنفعة من شراء مخفوق اللبن هذا؟ 115

اكتشاف المَنْفَعة المطلوبة 115

أرخص؟ يحتوي على شوكولاتة أكثر؟ أكبر؟ 119

المَنفعة في إسعاد الأم والأب 124

الاستعانة بالمدارس لتحقيق المنفعة المطلوبة. 127

ما المنفعة التي ستكرِّس جهداً من أجلها؟ 129

التّضحية والالتزام 132

الفصل السابع: الإبحار مع أولادك على سفينة ثيسيوس 137

المأساة اليونانية في الاستعانة بمصادر خارجيّة 137

افهموا قدراتكم 141

لا تطلبوا المستقبل من الخارج أبداً 144

ما الذي يمكن لولدك أن يفعله أو لا يفعله! 145

المأساة اليونانيّة في عائلاتنا 148

ما لم يفعله والداي لي 151

يتعلم الأولاد عندما يصبحون مستعدّين لذلك 154

الفصل الثامن: مدارس التجربة 159

هل هذه هي فعلاً القدرات المطلوبة؟ 159

القدرات المطلوبة ليست مطلوبةً على الإطلاق 163

برمجة دروسك في مدارس التّجربة 167

درس اللاعبين الخمسة فقط 169

اختيار المدرسة المناسبة لأولادكم 171

هندسة الدّروس 174

الفصل التاسع: الأيادي الخفيّة في عائلاتنا 179

عندما تختفي العربة عن الأنظار 179

كيف تتشكّل الثّقافة في الشّركة؟ 181

هكذا تتصرّف عائلتنا 187

القسم الثالث: لئلّا ندخل السّجن

الفصل العاشر: هذه المرّة فقط 199

فخّ التفكير الهامشيّ 200

في كلّ الأحوال سينتهي بكم الأمر إلى دفع الثمن غالياً! 204

سلسلة لا تنتهي من الظّروف القاهرة 207

١٠٠% من الوقت أسهل من ٩٨% منه 210

خاتمة 215

أهمية تحديد الهدف 215

جوانب الهدف الثلاثة 217

الشخص الذي أريد أن أَكُونَه 220

أن تصبح ملتزماً 221

إيجاد المقياس الصحيح 223

أهمّ ما ستتعلّمونه على الإطلاق 226

كلمات شكر 229

إلى عائلاتنا!

~

مقدِّمة

~

أبدأُ عادةً اليوم الدراسيّ الأخير في كلية هارفارد لإدارة الأعمال بإخبار طلاّبي عن ملاحظاتي حول حيوات زملائي وزميلاتي منذ تخرّجنا في كليّة إدارة الأعمال. كما هي العادة في كل كليّة، نلتقي كل خمس سنين في لمّ شملٍ يكشف عن تفاصيل مبهرة. تمتاز كليّتنا ببراعتها في استدراج خريجيها وخريجاتها لهذا النوع من الفعاليّات، والذي يعدّ من أهم الطّرق لجمع التبرعات، حيث يُفرش السّجّاد الأحمر لاستضافة متحدّثين مهمّين وفعاليّات مختلفة.

وكان الأمر هكذا في لمّ الشمل الأول الذي حصل بعد العام الخامس لتخرجنا، حيث حضره الكثيرون، وبدا أنّ الجميع مزدهرون وفي أحسن حال، وشعرنا أننا فعلاً جزءٌ من شيء مميز. كانت لدينا أسبابٌ كثيرةٌ توجب الاحتفال في حينها. بدا أنّ أوضاع زملائي وزميلاتي ممتازةٌ جداً، حيث كانت وظائفهم عظيمةً، وكان بعضهم يعمل في بلادٍ بعيدةٍ وغير مألوفةٍ، وتمكّن أغلبهم من أن يتزوجوا أشخاصاً يفوقونهم جمالاً. بدت حيواتهم رائعةً بكلّ معنى الكلمة وفي كل مجال.

لكن بحلول لمّ الشمل الموافق للسنة العاشرة لتخرّجنا، أصبحت أمورٌ لم نكن أبداً لنتوقعها شائعةً وبشكل متزايد. تخلّف عددٌ من زملائي الذين كنت أتطلع لرؤيتهم عن الحضور، ولم تكن لديّ أدنى فكرةٍ عن السبب. بالتدريج، بدأت بالاتصال بهم أو بسؤال زملائي الآخرين عنهم، وهكذا بدأت ألملم خيوط السبب.

كان من ضمن زملائي مديرون تنفيذيّون في شركات استشاراتٍ وتمويلٍ شهيرةٍ، مثل ماكنزي آند كو أو جولدمان ساكس، وكان آخرون في طريقهم لمناصب عليا في شركاتٍ مدرجةٍ في لائحة فورتشن فايف هندرد، وآخرون

كانوا رواد أعمالٍ ناجحين، والبعض القليل كانوا يجنون مبالغ طائلة. لكن على الرغم من هذه النجاحات المهنية، كان واضحاً أنّ الكثير منهم لم يكونوا سعداء. فخلف الواجهات المهنيّة البرّاقة لم يكن الكثير من زملائي يستمتعون بوظائفهم، وكان هناك أيضاً الكثير من حالات الطلاق والزيجات غير الموفّقة. أذكر أنّ أحد زملائي لم يكن على اتصال بأبنائه لسنين عديدة، وكان يقيم في الطرف الأبعد عنهم من البلاد، وأخرى تزوّجت ثلاث مراتٍ منذ أن تخرجنا.

كان زملائي وزميلاتي من ألمع الأشخاص الذين قابلتهم ومن أكثرهم كياسةً ولطفاً كذلك. عند تخرّجنا كانوا يحلمون بإنجازاتهم المستقبلية، وكانت لديهم رؤىً وخططٌ يريدون تحقيقها ليس فقط في حيواتهم العملية، بل في حيواتهم الشخصية كذلك، ومع ذلك فقد أخذت رحلة بعضهم منحىً خاطئاً: تدهورت علاقاتهم الشخصية حتى مع ازدهار وضعهم المهني. شعرت أنهم كانوا محرجين من أن يفسّروا لأصدقائهم التناقض بين مسارات حيواتهم الشخصية والمهنية.

افترضت حينها أنّ تلك كانت طفرةً أو نوعاً من أزمة منتصف العمر، لكنّ المشكلات أصبحت أسوأ بحلول لقاءاتنا الموافقة للسنة الخامسة والعشرين والثلاثين من تخرجنا. حتى إنّ أحد زملائنا، جيفري سكيلينج، أودع السجن لتورطه في فضيحة شركة الطاقة إنرون.

كان جيفري سكيلينج، الذي عرفته خلال السنين التي قضيناها في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، رجلاً طيّباً. كان ذكيّاً ومتفانياً في عمله ومحباً لعائلته، وكان من أصغر الشركاء عمراً في شركة ماكنزي آند كو ومن ثم انتقل إلى إنرون، حيث جنى أكثر من مئة مليون دولار في سنة واحدة كمديرٍ تنفيذيٍ للشركة. لكن وفي الوقت نفسه، لم تكن حياته الشخصية ناجحةً، حيث انتهت زيجته الأولى بالطلاق. كان تصويره في وسائل الإعلام كقرشٍ مفترسٍ صورةً غير مألوفةٍ لي ولم أتعرّف عليه فيها. وعلى الرغم من هذا، عندما انهارت حياته المهنية بأكملها عند إدانته بعدة جرائم جنائيةٍ فيدراليةٍ تتعلق بالانهيار المالي لإنرون لم أصدم فقط لأنه اقترف هذه الجرائم، بل لأنّه تمادى فيها. كان من الواضح أنّ شيئاً ما قاده في الاتجاه الخاطئ.

لم تكن المشكلات من نوع انعدام الرضا الشخصي والفشل العائليّ والصراعات المهنية وحتى السلوك الإجرامي حكراً على زملائي وزميلاتي من كليّة هارفارد لإدارة الأعمال. شهدتُ حصول الأمور ذاتها مع زملائي السابقين في رودز سكولارز في جامعة أوكسفورد. كان عليهم أن يحصلوا على فرصة الدراسة هناك من خلال التميّز الأكاديمي الفائق والأداء الممتاز في النشاطات

اللّامنهجية، مثل الرّياضة أو السّياسة أو الكتابة والمساهمة بشكل فعّال في مجتمعاتهم المحلية. كان هؤلاء أشخاصاً شاملين وأصحاب إنجازات يمتلكون الكثير ليقدموه للعالم. لكن ومع مرور السنين عانى بعضٌ من زملائي الاثنين والثلاثين من رودز الخيبات نفسها. لعب أحدهم دوراً محوريّاً في فضيحةٍ كبيرةٍ تتعلق بالتداولات الداخلية المتصلة بالأسهم، كما يروي كتاب «وكر اللصوص» وانتهى الأمر بآخر في السّجن بسبب إقامته علاقةً جنسيةً مع مراهقة عملت في حملته السّياسية، مع أنّه كان متزوّجاً وأباً لثلاثة أولاد في حينها، وآخر ظننت أنّ النّجاح سيكون حليفه، لا محالة، شخصيّاً ومهنيّاً، تعثّر في كليهما، بما في ذلك وقوعه في أكثر من تجربة طلاق.

أعلم علم اليقين أنّ لا أحد من هؤلاء، عند تخرّجه، امتلك استراتيجيةً تهدف إلى الطلاق أو انقطاع التّواصل مع الأبناء، ناهيك عن أنّ يُزجّ به في السجن، لكن هذه بالضبط هي الاستراتيجية التي ينفذها الكثيرون في النّهاية.

لكنّني لا أريد أن أضلّلكم، فإلى جانب هذه الخيبات يعيش الكثير من زملائي وزميلاتي حيواتٍ مثاليةً يعتدّ بها، وأراهم مصدر إلهامٍ واقتداءٍ حقيقيٍ. ولأنّ حياتنا لم تنته بعد وحياة أبنائنا وبناتنا ما زالت تتفتّح أمامهم، من المهم أن ندرك أسباب المشكلات التي تمكنت من بعض زملائي. هذا مهمٌ لأولئك الذين حادوا عن المسار الذي أرادوا اتباعه ولأولئك الذين ما زالوا يخطون خطواتهم الأولى، فكلنا عرضةٌ للضغوط والقرارات نفسها التي أخرجت الكثيرين عن المسار السليم.

أعدّ نفسي بين المحظوظين حتّى الآن، ويعود الفضل في جزءٍ كبيرٍ من ذلك لزوجتي الرائعة كريستين، والتي أتاحت لنا رؤية المستقبل بوضوح بصيرةٍ ثاقبٍ. وعلى الرغم من هذا، سيكون من الحماقة أن أكتب هذا الكتاب لأدّعي أنّ كلّ من يقلّد قراراتنا سينعم بحياة ناجحة وسعيدة مثلنا. في الواقع، اتّبعت في هذا الكتاب الأسلوب ذاته الذي يميّز أبحاثي في مجال إدارة الأعمال. لقد أشركت طلابي في البحث أيضاً، وكان ذلك ضمن دورة ماجستير إدارة الأعمال في مساق «بناء مشروع ناجح ومستدام»، حيث ندرس النظريات المتعلقة بالأبعاد المختلفة لوظيفة المديرين العامين. تقدم هذه النظريات أسباب حدوث الأشياء، وعندما يفهم الطلاب هذه النظريات، يستخدمونها إطاراً مرجعياً لفحص قضايا شركات بعينها، ومناقشة ما يمكن أن تزودنا به كل نظرية عن سبب ظهور المشكلات أو الفرص في الشركة وكيفية حدوث ذلك. نستخدم تلك النظريات بعد ذلك للتنبؤ باحتمالية ظهور المشكلات والفرص المستقبلية لكل شركة، كما نستخدم النظريات ذاتها للتنبؤ بالآليات التي سيستخدمها المديرون لمعالجتها.

من خلال القيام بذلك، يتعلم الطلاب أنّ النظرية المتماسكة قادرة على تفسير ما حدث وما قد يحدث عبر التسلسل الهرمي للشركة: في الصناعات؛ وفي الشركات داخل تلك الصناعات؛ وفي وحدات الأعمال داخل تلك الشركات؛ وفي المجموعات القائمة داخل وحدات الأعمال.

في السنوات الماضية، أصبحت أنقل النقاش خطوة أخرى إلى الأمام في محاضرتي الأخيرة، بعد تقديم ما يحدث كثيراً في حياة خريجينا؛ لأصل إلى العنصر الأساسي في المنظمات وهو الأفراد. في هذا السياق، بدلاً من استخدام الشركات نموذجاً للدراسة، صرنا نستخدم أنفسنا.

ساهمت في هذه الحوارات بحكايات أكثر من تلك التي ساهم بها طلابي، لكنني كنت في كل مرة أتّبع القواعد نفسها. ما نقوم به ليس اكتشاف ما نتمنى أن يحدث لنا ولأعمالنا، ولكن دراسة ما يمكن لهذه النظريات من توقع حدوثه لأعمالنا نتيجة القرارات والإجراءات المختلفة.

لأنني كنت حاضراً في هذه الحوارات على مدى سنوات، أستطيع القول إنني تعلمت من هذه المواضيع أكثر مما تعلمَته أي مجموعة من الطلاب. لكي نكون على قدم المساواة، شاركت مع طلابي قصصاً حول دور هذه النظريات في حياتي.

للمساعدة في توجيه هذا النقاش أقوم بكتابة النظريات التي درسناها أعلى السبورة. وأقوم بعدها بكتابة ثلاثة أسئلة بسيطة بجانب هذه النظريات.

كيف يمكنني التأكد من:

- أنني سأكون ناجحاً وسعيداً في عملي؟
- أنّ علاقتي بزوجتي، وأبنائي، وعائلتي الممتدة وأصدقائي ستكون مصدراً دائماً للسعادة؟
- أن أعيش حياة كريمة، وأبقى خارج السجن؟

قد تبدو هذه الأسئلة بسيطة، لكنها أسئلة لم يطرحها معظم زملائي في الدراسة، أو أنها طُرحت لكن لم يتم ربطها بما تعلموه.

سنة بعد سنة وقفت مدهوشاً أمام قدرة هذه النظريات على الإضاءة على مواضيع في حياتنا الشخصية، كما تفعل مع الشركات التي نقوم بدراستها. سأحاول في هذا الكتاب تلخيص بعض أهم الأفكار والرؤى التي ناقشتها مع طلابي في اليوم الأخير من الفصل.

في ربيع 2010، طُلِب مني الحديث إلى جميع الخريجين في تلك السنة وليس طلابي فقط. لم يكن ذلك هو الشيء الغريب الوحيد في تلك الليلة. لقد وقفت على المنصة بشَعر خفيف نتيجة العلاج الكيماوي، وشرحت للطلاب أنني أصبت بالليمفوما الجرابية، وهو سرطان يشبه ذلك الذي أودى بحياة أبي، وأعربت عن سعادتي بالفرصة التي أُتيحت لي لتلخيص ما تعلمته مع طلابي من تطبيق النظريات على أنفسنا. لقد تحدثت عن الأشياء المهمة في حياتنا- ليس فقط عندما تواجه مرضاً يهدد حياتك – كما كان حالي، لكن فيما يمر به كل واحد منا، كل يوم. لقد كانت مشاركة أفكاري مع الطلاب في ذلك اليوم، ومساعدتهم في رسم طريقهم الخاص في الحياة، تجربةً لا تنسى.

جيمس أولورث، أحد طلابي في ذلك الفصل كان من بين الحضور، وكذلك كارين ديلون، والتي سمعت عن ملاحظاتي حول موقعها كمحررة لمجلة هارفارد للأعمال، وكان الاثنان متأثريْن بموضوع الحديث. لاحقاً طلبت منهما مساعدتي في إيصال المشاعر التي سادت قاعة بيردن في حرم كلية هارفارد للأعمال، إلى جمهور أوسع.

لقد كنا ننتمي إلى ثلاثة أجيال مختلفة، ونحمل معتقدات مختلفة تماماً ساهمت في تشكيل حياتنا. جيمس خريج حديث في كلية الأعمال، وقد أكد لي أنه ملحد. أما أنا فكنت أباً وجدّاً يحمل إيماناً راسخاً، ويخوض بعيداً في تجربته العملية الاحترافية الثالثة. كارين كانت أماً لبنتين، أمضت عقدين في وظيفتها كمحررة. كانت تقول إنّ معتقداتها ومهنتها تقعان في مكان ما بيننا؛ أنا وجيمس.

لكننا، نحن الثلاثة، توحدنا بهدف مساعدتكم على فهم النظريات التي يضمها هذا الكتاب، لإيماننا بأنها ستساعد على شحذ دقة القرارات التي تتخذونها لتحسين حياتكم. لقد كتبنا هذا الكتاب بعباراتي أنا كراوٍ للقصص، لأنها الطريقة التي أتحدث بها إلى طلابي وأبنائي عن هذا الفكر. رغم ذلك شارك جيمس وكارين في التأليف بشكل فعال.

لا أعدكم بأنّ هذا الكتاب سيقدم إجابات سهلة: البحث في الأسئلة التي طرحناها يحتاج إلى الكثير من الجهد. لقد إحتاج مني إلى سنوات طويلة. لكنه كان من أكثر ما فعلته في حياتي استحقاقاً للجهد. أتمنى أن تساعدكم النظريات الواردة في هذا الكتاب خلال رحلتكم، لأنكم عندها ستكونون قادرين، بأنفسكم، على الإجابة عن السؤال الأهم: «كيف تقيّم حياتك؟»

الفصل الأول
الأجنحة وحدها لا تكفي للتحليق...

هناك على الأرجح عشرات الأشخاص من ذوي النوايا الحسنة الذين نصحوك كيف يُفترض بك أن تعيش حياتك؟ أو كيف تقوم بخياراتك في العمل؟ أو كيف تحقّق سعادتك؟ وكذلك الأمر إذا ما قمت بجولة في قسم كتب المساعدة الذاتية في أي مكتبة، فستجد نفسك أمام كَمٍّ هائل من الخيارات حول إمكانيّة تحسين حياتك. لكنّك ستعرف بحدسك أنّ هذه الكتب ليست على حق. فكيف يمكنك التمييز بينها؟ وكيف تفرّق بين النصيحة الجيّدة والنصيحة السيّئة؟

~

الفرق بين: في ماذا نفكّر؟ وكيف نفكِّر؟

لا توجد حلول سهلة لتحدّيات الحياة، وليس جديداً السعي لتأمين السعادة وإعطاء الحياة معنى. فالبشر ومنذ آلاف السنين يتأمّلون في سبب وجودهم.

بيْد أنّ الجديد في الأمر هو طريقة معالجة بعض المفكّرين المعاصرين هذه المسألة. وهناك مجموعة من الخبراء المزعومين يقدّمون الإجابات ببساطة، ومن غير المفاجئ أن تبدو هذه الإجابات جذّابة جدّاً في نظر بعض الناس. فهم يتناولون مسائل شائكة، من تلك التي ترافق النّاس طوال حياتهم من دون أن يجدوا لها أيّة حلول، ويقدّمون حلّاً سريعاً لها.

هذا ما لا أريده في هذا الكتاب، فلا حلول سريعة للمشكلات في الحياة. وما سأقدّمه لكم هو أدوات، سمّيتها هنا «نظريّات» من شأنها مساعدتكم على اتّخاذ خيارات جيّدة، ملائمة لظروف حياتكم.

أدركت قوّة هذه المقاربة لأوّل مرّة في العام 1997 قبل أن أنشر كتابي الأول معضلة المُبتَكِر (The Innovator’s Dilemma)، وذلك يوم تلقّيت اتّصالاً هاتفيّاً من آندي غروف (Andy Grove)، رئيس مجلس إدارة شركة «إنتل» (Intel) آنذاك. كان قد سمع عن أحد أبحاثي الأكاديميّة المبكّرة عن الابتكار المُزَعْزِع (Disruptive innovation) وطلب مني القدوم إلى سانتا كلارا لأشرح بحثي، وأُفهمَه مع فريق عمله الرئيسيّ عن إفادة شركة «إنتل» منه. ومدفوعاً بحماسة الأستاذ الشاب طِرْتُ إلى «سيليكون فالي» (Silicon valley) لأصِلَ في الوقت المحدَّد وأُفاجَأ بآندي يقول لي: «اسمع، لقد طرأت بعض الأمور. أمامنا عشر دقائق فقط لنسمعك. أخبرنا بما يعنيه بحثك لشركتنا، ثمّ بعد ذلك، نمضي في الأمور قدماً».

أجبته: «لا يمكنني ذلك يا آندي. فأنا لا أعرف سوى القليل عن شركة «إنتل». الأمر الوحيد الذي يمكنني القيام به هو شرح النظريّة أوّلاً، ثم ننظر في وضع الشّركة عبر عَدَسة الرؤية التي توفّرها النظريّة». ثمّ عرضت له رسماً بيانيّاً عن نظريّتي في الابتكار المزَعْزِع. وأوضحت له أنّ الزعزعة تحدث عندما يدخل منافسٌ ما السوق بسلعةٍ أو خدمة رخيصة السعر، فيقلّل أصحاب الصناعات العريقة القائمة من شأنه. لكن المُنافس الجديد يعتمد التكنولوجيا ونموذجاً خاصاً بأعماله ليطوّر عرضه بما يكفي لتلبية ما يحتاجه الزبائن. ولم تكد تمضي عشر دقائق وأنا أشرح حتّى قاطعني آندي بفارغ الصبر قائلاً: «اسمع! لقد فهمت النموذج. قلْ لي تحديداً بماذا يهمّ ذلك شركة إنتل؟».

فأجبته: «آندي، لا أزال غير قادر. فعليّ أن أستعرض كيف شقّت هذه العمليّة طريقها في مجالٍ صناعيّ مختلف تماماً، وحينها يمكنك أنْ تتخيّل كيف تعمل». ثمّ ضربت له مثَلاً من قطاع صناعة الصُّلب، عندما تمكنت شركة نوكور (Nucor)، مع غيرها من شركات الصلب الصغرى، من زعزعة شركات الصّلب العملاقة المُتَّحدة. فقد بدأت المصانع الصغرى بالتصدّي لتصنيع المُنتَج الأدنى قيمة في سلسلة متطلّبات السوق، أي قضبان الدعم، أو التسليح، وخطوةً بخطوة ارتقت حتى وصلت إلى المُنتَج الأرفع قيمة، أي ألواح الصُّلب، وفي النهاية كلّ مصانع الصّلب التقليديّة، ما عدا واحداً منها، انتهت إلى الإفلاس.

عندما أنهيتُ قصتي عن مصانع الصّلب الصغرى، قال آندي: «فهمت! إنّ ما يهمّ شركة إنتل من الأمر هو...»، وبدأ يشرح مفصّلاً ما يمكن أنْ تصبح عليه استراتيجيّة الشّركة، وهي النزول إلى قاع السوق وإطلاق «مُعالِج سيليرون» (Celeron processor) الأرخص سعراً.

مذّاك فكّرت في هذا الحوار ملايين المرّات. فلو أنا حاولْتُ أنْ أشير على آندي غروف بكيفيّة التفكير في مسألة «المعالجات الدقيقة» (microprocessor) لكان أسقط حُججي كلّها، إذ إنّ الكثير ممّا أعرفه عن عمله بات بالنسبة إليه وراء ظهره.

لكن بدلاً من أن أشير عليه بماذا يفكّر، علّمته كيف يفكّر، وبذلك توصّل إلى قرارٍ جريء اتّخذه بنفسه.

لا رأيَ لي، بل الرأي «للنظريّة»

إنّ اجتماعي بآندي غيّر طريقتي في الإجابة عن الأسئلة، إذ بتّ نادراً ما أجيب بطريقة مباشرة عندما يسألني النّاس عن أمرٍ ما. فقد صرت أدير السؤال وفق نظريّة في ذهني، ثمّ أدرك أن ما تقدّمه النظرية هو على الأرجح نتيجة مسار نشاطٍ واحد بالمقارنة مع مسار نشاط آخر. ويبقى عليّ أنّ أوضح لهم كيف ينطبق ذلك على سؤالهم. ولكي أتأكد من أنّهم فهموا ذلك، صرت أصف لهم كيف سلكت هذه العمليّة في هذا النموذج طريقها في مجالٍ صناعيّ معيّن أو في حالة مختلفة عن حالتهم، وذلك لمساعدتهم على تصوّر آليّة عملها. وعادةً ما يعلّق النّاس بعدها قائلين: «حسناً، لقد فهمت». ثم يجيبون بأنفسهم عن سؤالهم بنظرة ثاقبة، ربّما أنا نفسي لا أتحلّى بها.

النظريّة الجيدة لا يتغيَّر طرحها، فهي لا تنطبق على شركات دون غيرها أو أشخاص دون غيرهم. إنها عَرضٌ لما يؤدّي إلى حدوث الأمور ولأسباب ذلك. مثلاً، بعد نحو عام من لقائي مع آندي غروف، وردني اتّصال هاتفيّ من وليام كوهين (William Cohen)، وزير الدفاع في إدارة كلينتون آنذاك، أخبرني فيه أنه قرأ كتابي **معضلة المُبتَكِر**، ثمّ سألني: «هل يمكنك الحضور إلى واشنطن لتحدّثني أنا وفريق مساعدِيّ عن بحثك»؟ وتلك كانت، بالنسبة إليّ، فرصة عمرٍ لا تتكرّر.

عندما قال الوزير كوهين: «فريق مساعدِيّ»، تخيّلت بطريقة ما ضباطاً برتبة ملازم ثانٍ ومتدرِّبين جامعيّين. ولكن عندما دخلت قاعة المحاضرات في الوزارة، وجدت هيئة الأركان المشتركة في الصف الأماميّ، ووراءهم قادة الجيش والقوات البحريّة، والجويّة، ثمّ نوّاب هؤلاء القادة، فمساعدو هؤلاء النوّاب. وإذ صُدِمت بذلك، أخبرني أنها المرة الأولى التي يَجْمَع فيها كل مرؤوسيه المباشرين في قاعةٍ واحدة.

طلب مني الوزير كوهين بكلّ بساطةٍ أن أقدّم بحثي، فبدأت أشرح نظرية الزعزعة مستعملاً رقائق العرض التقديميّ نفسها (PowerPoint) التي

استعملتها مع آندي غروف.

وما إن شرحت كيف قوَّضت المصانع الصغرى مصانع الصّلب التقليديّة بادئة من القعر مع حديد التسليح، حتّى قاطعني الجنرال هيو شيلتون (Hugh Shelton)، الذي كان رئيس هيئة الأركان المشتركة، قائلاً: «ليس عندك أدنى فكرة عن سبب اهتمامنا ببحثك، صحيح؟». ثمّ أشار إلى الرسم البياني عن المصانع الصغرى، وسأل: «هل ترى منتجات ألواح الصلب عند أعلى نقطة في السوق؟ كان هنا الاتّحاد السوفياتي، وهو ليس عدوّنا بعد الآن». وأشار بعد ذلك إلى أدنى نقطة في السوق، إلى قضبان التسليح، وقال: «حديد التسليح في عالمنا مثل أعمال الشرطة المحلية والإرهاب»، فكما هاجمت المصانع الصغرى المصانع الصّخمة المتحدة انطلاقاً من أدنى نقطة في السوق، ثمّ انتقلت إلى الأعلى، وهنا رفع صوته معبّراً عن قلقه: «كلّ ما يتعلّق بطريقة تأدية مهامّنا يتمحور في أعلى نقطة من المشكلة، التي كان يحتلها سابقاً الاتّحاد السوفياتيّ».

عندما أدركتُ سبب استدعائي إلى هناك، أمكننا مناقشة النتائج التي يمكن تحقيقها بمحاربة الإرهاب من داخل الدوائر القائمة أساساً، أو، في المقابل، عبر إنشاء هيئة جديدة كلّياً. ولاحقاً قرّرت هيئة الأركان المشترَكة أن تمضي قدماً وتنشئ هيئةً جديدة، هي قيادة القوات المشتركة في نورفولك بولاية فيرجينيا. وعلى مدى أكثر من عشر سنوات، شكّلت هذه القيادة «مختبراً تحويليّاً» للجيش الأميركي بهدف تطوير استراتيجيات لمحاربة الإرهاب في كلّ أنحاء العالم ونشرها.

قد لا تبدو للخاطر الأول مسألة المنافسة في سوق الرقائق الإلكترونيّة وقضية انتشار الإرهاب العالمي مثل سائر الموضوعات المختلِفة التي نعالجها عادة. لكنّ المشكلة هي نفسها في الأساس إنّما في سياق مختلف. وهنا تساعدنا النظرية الجيّدة على التّصنيف والشّرح، والأهم من ذلك كلّه، على الاستشراف.

يعتقد النّاس غالباً أنّ الطريقة المُثلى لاستشراف المستقبل تقوم على جمع أكبر قَدْرٍ ممكن من المعلومات قبل اتّخاذ أي قرار. والحال أنّ ذلك يبدو مثل قيادة سيارة والنظر فقط في المرآة العاكسة للجهة الخلفية، إذ إنّ المعلومات تتوفّر عن الماضي فحسب.

صحيح أنّ المعلومة والتجارب تعلّم الكثير، لكنْ في الحقيقة هناك أحيان كثيرة في الحياة لا نطيق فيها صبراً لكي نتعلّم من خلال العمل. والحقيقة أنّه لا حاجة

لأن تتزوّج عدّة مرّات كي تتعلّم كيف تكون زوجاً صالحاً، أو أن تنتظر حتى يشبّ ولدك الأخير لإتقان دور الأبوّة. وهنا تكمن قيمة النظريّة: فهي تبيِّن ما سيحدث، حتّى قبل أنْ تجرّبه!

لنتأمّل مثلاً في تاريخ المحاولات التي بذلها البشر للطيران. فقد لاحظ الباحثون الأوائل علاقة وثيقة بين القدرة على الطيران وبين امتلاك الأجنحة والرّيش. وتعود قصص الرجال الذين حاولوا الطيران بتركيب أجنحة إلى مئات السنين، فقد كانوا يقلّدون تماماً ما يعتقدون أنه الوسيلة التي تسمح للطيور بالتحليق، أي الأجنحة والريش.

إنّ لامتلاك هذه المواصفات علاقةً تبادلية متلازمة بين أمرَيْن، تمكنك من الطيران. ولكن، عندما حاول البشر اتباع ما اعتقدوه «أفضل التطبيقات» عن أفضل مَنْ طار من المخلوقات على الإطلاق، عبر تركيب الأجنحة والقفز من فوق الكاتدرائيّات مرفرفين بكلّ قوتهم... مُنوا بالفشل! وكان الخطأ أنّه، بالرغم من العلاقة التبادلية بين الريش والأجنحة وبين الطيران، لم يفهم الحالمون بالطيران آنذاك الآلية السّببيّة الجوهريّة، أي ما يسبب فعلاً حدوث شيء ما، التي تؤهّل بعض المخلوقات للطيران.

لم يتحقّق الخرق الفعلي في طيران البشر عبر صناعة أجنحة أفضل، أو استعمال المزيد من الريش، بل تحقّق على يد عالم الرياضيات الهولندي السويسري، دانييل برنولي (Daniel Bernoulli)، وكتابه هيدروديناميكا (Hydrodynamica) في دراسة ديناميّة السوائل. ففي العام 1738، حدّد دانييل برنولي ما أصبح يعرف لاحقاً بـ«مبدأ برنولي»، ونقصد بها النّظريّة التي، عند تطبيقها على الطيران، فسّرت مبدأ الارتفاع عن الأرض. وبذلك انتقلنا من العلاقة العضويّة (الأجنحة والريش) إلى السببيّة (الارتفاع). ومن ثَم فإنّ الطيران الحديث يمكن أن يُعزى مباشرة إلى تطوير هذه النظريّة واعتمادها.

لكن هذا الخرق في فهم سبب الطيران بقي غير كافٍ لجعل هذا الطيران موثوقاً تماماً. فعندما تحطمت إحدى الطائرات، تعيَّن على الباحثين أن يتساءلوا: «ما هي الظروف المحيطة تحديداً بمحاولة الطيران هذه التي أدّت بها إلى الفشل؟ أهي الرّيح؟ أم الضباب؟ أم زاوية الطائرة؟». عندها تمكّن الباحثون من تحديد القواعد التي يتعيّن على الطيّاريّن الالتزام بها بغية النجاح في كلّ ظرفٍ على حدة. تلك هي ميزة النظريّة الجيّدة، إذ تُوجِّهنا بالشكل الصحيح كلّما طُرِحت قضية عبر فرضيّة: «ماذا لو؟».

سطوة النظرية في حياتنا؟

ما العلاقة بين النظريات الأساسيّة وتحقيق السعادة في الحياة؟

إنّ نداء الإجابات السهلة، من مثل تركيب أجنحة وريش، مُغْرٍ بما لا يُصدَّق. وسواء أَتَتْنا هذه الإجابات من كُتَّاب يروّجون لخطوات مضمونة لكسب الملايين، أو من مقالٍ يعرض مثلاً الأمور الأربعة المفترض القيام بها لتحقيق السعادة في الزواج، فنحن نريد أن نصدّق أنّها وسائل ناجحة. ولكنّ كثيراً مِمّا تحوّل إلى أفكارٍ شائعة لا يرتكز على أي شيء غير سلسلة من الطُرَف السطحيّة. أمّا حلّ تحدّيات حياتك فيتطلّب فهماً عميقاً لمُسبّبات الأمور، وهذا ما ستساعدك النظريات التي سأناقشها معك للقيام به تحديداً.

يستند هذا الكتاب إلى بحث أُجري في كلية الأعمال في جامعة هارفرد وبعض الجامعات العالميّة الرائدة. واختُبر بدقّة في منظّمات من مختلف الأحجام في العالم.

وتماماً كما فسَّرت هذه النظريّات السلوكيّات في مجموعة واسعة من الظّروف، فهي تُطبَّق أيضاً على مروحةٍ واسعة من المسائل. فنادراً ما يكون سهلاً، في معظم القضايا الشائكة، تحديد نظرية واحدة لا غير تساعد على حلّ المشكلة. وقد يتضافر عملُ نظريّات عديدة لتوفير النظرة اللازمة. فمع أنّ نظريّة برنولي شكّلت خرقاً مهمّاً، فقد تطلّب الأمر أعمالاً أخرى، مثل فهم مبدأ الجاذبيّة ومقاومة الأجسام، من أجل فهم عمليّة الطيران فهماً وافياً.

كل فصل من فصول هذا الكتاب يسلّط الضوء على نظرية يمكن تطبيقها على تَجرِبة معيَّنة. ولكن كما صحّت الأمور في فهم عمليّة الطيران، فليس بالضرورة أن تتوافق المشكلات في حياتنا مع نظريّة بحدّ ذاتها. وعليه فإنّ الطريقة التي زاوجْتُ بها بين التجارب والنظريّات في الفصول التالية تعتمد على الطريقة التي ناقشْتُها في الصفوف مع طلّابي. ولذلك أدعوكم، وأنتم تبحرون عبر صفحات هذا الكتاب، إلى الرجوع إلى النظريّات في الفصول الأولى، تماماً كما فعل طلابي، وتفحّص المشكلات أيضاً من خلال نظريّات عديدة.

هذه النظريات هي بمثابة أدوات فعّالة، منها ما طبّقته في حياتي، ومنها ما تمنيت لو وقفت عليها عندما كنت أواجه المشكلات وأنا في عمر أصغر. وستلاحظون أنّنا من دون نظريّة سنكون كمن يخوض غمار البحر من دون أداة ملاحة. وإذا لم نتمكّن من معرفة ما وراء الظاهر، فنحن نستسلم للمصادفات، لتيّارات الحياة، لكي توجّهنا. فالنظريّة الجيّدة تساعد النّاس على التوجّه نحو الخيار الصائب، ليس في العمل فحسب بل في الحياة أيضاً.

~

قد يغريك أحياناً اتّخاذ القرارات في حياتك في ضوء معرفتك بما حدث في الماضي أو مع أناسٍ آخرين. وعليك بالطبع الاستفادة قدر إمكانك من الماضي، من باحثين درسوا ذلك أو من أناس واجهوا ربّما نفس المشكلات نفسها التي تعترضك. ولكنّ هذا لن يحلّ التحدّي الأساسيّ، فأي معلومة وأي نصيحة عليك تقبّلها، وأيّها عليك تجاهلها وأنتَ تُبحِر نحو المستقبل؟ في المقابل، تبدو فرص النجاح أكبر عند اعتماد نظرية متينة للتكهّن بما قد يقع مستقبلاً. إنّ النظريات الواردة في هذا الكتاب تقوم على فهم عميق لمساعي البشر، وما الذي يؤدّي إلى حدوث الأمور ولماذا. وقد أُخضعت للتفحُّص الدقيق واعتمدتها مؤسسات في مختلف أنحاء العالم، كما يُمكنها مساعدتنا جميعاً على تحديد القرارات التي علينا اتّخاذها كلّ يوم في حياتنا.

القسم الأوّل

~

حقِّق السّعادة عبر مسيرتك
المهنيّة

الطريقة الوحيدة لتنعم فعلاً بالراحة هي أنْ تقوم بما تعتقده عملاً عظيماً، والطريقة الوحيدة لتحقيق عملٍ عظيم هي أن تحبّ ما تفعله. وإن لم تجد بعد هذا العمل، واصل البحث، لا تَسْتَكِن. فإذا كان القلب دليلاً، كما يُقال، ستحسّ بذلك عندما تعثر عليه.

- ستيف جوبز

عندما كان يسألك أحدهم، وأنتَ في العاشرة من عمرك، عمّا تريد أن تصبح عندما تكبر، كان كلّ شيء يبدو ممكناً. رائد فضاء، عالم آثار، رجل إطفاء، لاعب بيسبول، رئيساً للولايات المتحدة الأميركية. وما حملك إذّاك على إجاباتك هذه، هو ببساطة، الأمور التي اعتقدتَ أنها ستجعلك سعيداً فعلاً.

هناك قلّة من أصحاب العزم الذين لا يغيب عن بالهم أبداً طموحهم لتحقيق شيءٍ ما له معناه فعلاً بالنسبة إليهم. لكنّ كثيرين منّا، ومع مرّ السّنين، يَدَعون

أحلامهم تتلاشى. فنحن نختار وظائفنا لدوافع خاطئة، ثمّ نتقبّلها. ولا نلبث أنْ نسلِّم بأنّه من غير الواقعيّ العمل في مجال نحبّه فعلاً من أجل تأمين عيشنا.

ينساق كثيرون منّا في طريق التسوية ولا يتمكّنون بعدها من التراجع. فأن تخصّص معظم ساعات يقظتك لوظيفتك أكثر منه لأيّ جانبٍ آخر من حياتك، فهو تسويةٌ ستنْحتُ من عمرك على الدوام.

لكن ليس عليك الاستسلام لهذا القَدَر.

كنت قد غادرت الجامعة وانخرطت في عالم الأعمال قبل أن أكتشف أنّ بإمكاني العودة إلى المدرسة لتعليم وترقية جيل رائع من الشباب وتطويرهم. ولسنوات طويلة لم يخطر في بالي أنّ ذلك ممكن، وها أنا الآن، لا شيء غيره أفضّل القيام به، وأراني في كلّ يوم أفكّر كم أنا محظوظ.

أريد منك أنْ تختبر هذا الإحساس، أن تستيقظ كل صباح وأنت تفكّر كم أنت محظوظ لأنّك تفعل ما تفعله. وفي الفصول الآتية، سنضع معاً استراتيجيّة لتفعل ذلك تحديداً.

فما هي الاستراتيجيّة؟ إنّ الاستراتيجيّة هي في الأساس ما تريد إنجازه وكيفيّة بلوغ ذلك. وهي في عالم الأعمال، وليدة مؤثّرات عديدة منها: ما هي أولويات الشّركة، كيف تتعامل الشّركة مع الفرص والمخاطر، وكيف توزّع الشّركة مواردها الثمينة. كلّ هذه الأمور تندمج معاً لكي تنتج استراتيجيّة معيّنة وتطوّرها.

لن تحتاج إلى أكثر من دقيقة تفكير لتدرك، بطريقةٍ ما، أنّ عمليّة وضع الاستراتيجيّة نفسها تكون جاريةً داخل كلّ منّا أيضاً. فنحن لنا أهداف لمسيرتنا المهنيّة، وهذه الأهداف تعترضها فرص ومخاطر تبرز من حيث لا ندري. وإذا ما وزعنا حينها، بطريقة ما، مواردنا، أي وقتنا وكفاءتنا وطاقاتنا، فهذا يعني تحديد الاستراتيجيّة الفعليّة لحياتنا. وأحياناً تتّسق الاستراتيجيّة الفعليّة اتساقاً وثيقاً وهدفنا، ولكن في بعض الأحيان نجد أنّ ما نقوم به في نهاية المطاف مختلف تماماً لما خطّطنا له.

وأيّاً يكن، يقضي فنّ إدارة ذلك بعدم الاكتفاء وحسب بإهمال ما لم يكن يشكّل جزءاً من الخطّة الأصليّة فحسب. فقد تتوفّر بين المخاطر والفرص غير المتوَقَّعة خيارات أفضل غالباً من تلك الموضوعة في الخطة الأصليّة. وهنا يأتي دور المخطّط الاستراتيجي فينا لكي يتصوّر ما هي هذه الأمور الفضلى، وليدير من ثَم مواردنا بغية تنميتها.

صِيغَت الفصول الآتية صياغة تساعدك على توظيف هذه المفاهيم للإجابة عن السؤال «كيف تخطّط لجودة حياتك؟».

ولعل منطلقنا في رحلتنا هذه هو نقاشٌ حول الأولويّات، وهذه هي في الواقع معاييرك الأساسيّة لاتخاذ القرارات: ما الأكثر أهمّية في مسيرتك المهنيّة؟ والمشكلة عادةً هي أنّ ما نظن أنّه الأهمّ في مهنتنا لا ينسجم غالباً مع ما يحقّق سعادتنا. والأسوأ هو أننا لا نلاحظ هذه الثغرة إلا بعد فوات الأوان. ولمساعدتكم على تجنب هذا الخطأ، أودّ أن أناقش معكم أفضل ما عندنا من أبحاث حول الأمور التي تُحفِّز النّاس حقّاً.

بعد ذلك سأحدّد أفضل السبل للموازنة بين خططنا لإيجاد شيء نحبّ أن نقوم به فعلاً وبين الفرص والمخاطر التي لم نتوقع أبداً أن تبرز في حياتنا. وفي حين يزعم بعضهم أنّ عليك دوماً أن تضع خطة مستقبليّة لحياتك لمدّة خمس سنوات، سيؤكّد لك آخرون ممّن اتّبعوا استراتيجيّة مراقبة مجريات الأمور، أنها عملت لصالحهم بشكل جيد. والحال أنّ لكلتا المقاربتين زمانها ومكانها. وسأبيّن- انطلاقاً من أبحاثنا- ما هي الظروف المُثلى للتداول في هذه السبُل، وما الطريق لوضع خطة؟ وما هو الوقت الأنسب لكي تكون حاضراً ومنفتحاً على المفاجآت؟

يبقى العنصر الأخير، وهو التنفيذ. والطريقة الوحيدة لإنجاز أيّ استراتيجيّة هي في تخصيص الموارد اللازمة. فالنيّات الحسنة وحدها لا تكفي، وأنتَ لا تُنجز استراتيجيتك المنشودة ما لم تكرّس وقتك ومالك وموهبتك بما يتناسب مع هذه النيّات. ففي الحياة سيكون هناك دوماً ما يتطلّب منك الوقت والاهتمام. فكيف تعمل لتقرّر أي المتطلبات يستحقّ تخصيص الموارد له؟ إنّ الفخ الذي يقع فيه معظم النّاس هو تخصيص الوقت لمن يرفع صوته أكثر، وتخصيص وموهبتهم لأوّل من يعطيهم المكافأة الأسرع، وهذه طريقة خطرة لبناء استراتيجيّة.

كلّ هذه العوامل، أي الأولويات، والموازنة بين الخطط والفرص، وتخصيص الموارد، تتّحد فيما بينها لتشكّل استراتيجيتك. وهذه عمليّة تتّصف بالاستمرارية، فحتى عندما تبدأ استراتيجيّتك بالتبلور ستتعلم أموراً جديدة، وستظهر دائماً مشكلات وفرص يتعين عليك أخذها في الاعتبار. إنّها دورة متواصلة.

إن أمكنك فهم مسار هذه الاستراتيجيّة وإدارتها، فستحظى بأفضل محاولة لإنجاحها، وستنعم بمسيرة مهنيّة تحبّها فعلاً.

حتى وإن لم ينتهِ بكَ الأمر رائدَ فضاء.

الفصل الثاني
ما الذي يُحفّزنا؟

يستحيل إجراء أيّ نقاش مُفيد حول السعادة من دون أن نفهم ما الذي يجعل كلّاً منّا متحفّزاً. فعندما نجد أنفسنا أسرى وظائف نعدّها بغيضة، أو حتى أسرى حياة تعيسة، فإنّما يكون ذلك عادةً نتيجة سوء فهم جوهريّ لما يمكن أن يحفزّنا فعلاً.

~

أهمية التمتّع بالحافز الصّحيح

عندما كنتُ أُدير شركة «سي. بي. إس. تكنولوجيز» (CPS Technologies)، التي أسّستها في بداية حياتي المهنيّة بالشراكة مع عدد من أساتذة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، كان عندي فكرة واضحة تماماً حول ما يحفزّنا. وقد نظّمت الشّركة، في يوم سبت صيفيّ، نزهة للموظّفين وعائلاتهم في منتزه قريب من مختبراتنا. لم يكن هناك ما يميّز هذه النزهة سوى أنها فرصة تلاقٍ لتكوين فكرة شاملة عن حيوات زملائنا.

سِرت حول الحلقة التي عقدتها المجموعة، بعد أن وصل الجميع؛ لأكوّن فكرة عَمَّن يرتبط بِمَنْ فحسب. وبطرف عيني رأيت ديانا، إحدى العالِمات في شركتنا، وزوجها يلعبان مع ولدَيْهما. كانت ديانا تشغل منصباً رئيساً في المختبر، بصفتها أخصّائيّة في الكيمياء التحليليّة. وعليه كان عملها يقضي بمساعدة سائر الأخصّائيين العلميّين على استعمال الأجهزة المخصّصة في الشّركة ليحدّدوا المواد الموجودة في المُرَكَّبات التي ابتكروها أو التي كانوا يعملون عليها. والحال أنّ انتظار عودة النتائج بعد الاختبارات التي تجريها ديانا كان يغيظ أحياناً قسماً من العشرين أخصّائيّاً او أخصائيّة في الفريق، وكلّ منهم يريد أن يُجرى اختباره(ها) على أساس أنه ذو الأولويّة القصوى. وهذا ما كان يضايق أكثر ديانا أيضاً، فهي أرادت مساعدة الجميع ولكن كون الشركة ناشئة لم يكن بمقدورنا شراء التجهيزات كما يحلو لنا، ومن ثَم كان هناك عدد

محدود من الآلات، كما أنّ دوام ديانا كان محدّداً بعشر ساعات فقط، فتصبح نهاراتها بالضرورة حافلة بمعارك على الأسبقيّة.

لكن ليس هذا ما رأيته في تلك اللحظة، بل كنت متأثّراً بالحبّ الذي كانت ديانا وزوجها يغمران ولدَيْهما به. وما أن رأيتها على تلك الحال بدأت أكوّن انطباعاً شاملاً عن مجمل حياة ديانا. فهي لم تكن عالمة فحسب، بل أمّ وزوجة، يؤثر مزاجها، وسعادتها، وإدراكها قيمة ذاتها تأثيراً كبيراً في عائلتها. ورحت أتخيّل كيف تبدو أجواء بيتها في الصباح فيما هي تودّع عائلتها عند مغادرتها إلى العمل.

تراءت لي عائدةً إلى عائلتها في المنزل بعد عشر ساعات عملٍ في يومٍ عصيب، يومٍ أحسَّت فيه بأنّها غير مقدَّرة، وبأنّها محبَطة ومذلَّة، ولم تتعلّم فيه سوى القليل. في تلك اللحظة تهيّأ لي كيف أنّ يومها في العمل يؤثّر سلباً في طريقة تفاعلها مساءً مع زوجها ومع أولادها.

ثمّ بسرعة تحوّلت الرؤية في ذهني إلى نهاية يوم عمل آخر. رأيتها من جهة منهمكةً في التجربة التي تجريها لدرجة أنّها تودّ البقاء في العمل، ومن جهة أخرى رأيتها تتطلّع إلى تزجية بعض الوقت مع زوجها وأولادها فتودّ من جهة أخرى العودة إلى المنزل. في ذلك اليوم تخيّلتها تعود بسيّارتها إلى المنزل بمزيد من احترام الذات، تحسّ بأنّها تعلمت الكثير، وبأنّها حظيت بتقدير إيجابي لإنجازاتها القيّمة، ولدورها الأساسي في إنجاح بعض المبادرات المهمّة للكثير من زملائها العلماء كما للشركة. خِلتني قادراً على رؤيتها تعود إلى منزلها في آخر ذلك النهار مع مخزونٍ متجدّد من الاحترام أثّر في العمق على تفاعلها مع زوجها وهذين الولدين الطيّبين. وعرفت أيضاً بأي شعورٍ ستعود إلى العمل في اليوم التالي، بكلّ حماسة وحيويّة طبعاً.

كان ذلك درساً قيّماً لي.

هل بالمحفِّزات تستقيم الأمور؟

وقفت بعد ستّ سنوات، معلِّما، في أحد صفوف جامعة هارفرد أعطي درساً في «التكنولوجيا والعمليّات الإداريّة»، وهو مُقرَّر مطلوب في السنة الأولى من جميع الطلاب الذين يعدّون الماجستير في إدارة الأعمال. وفي النقاش الذي دار في ذلك اليوم، عند دراسة قضيّة تتعلّق بشركة معدّات ضخمة، عرضت إحدى الطالبات طريقة لحلّ مشكلة قائمة مع أحد أهمّ الزبائن. وقد اقترحَتْ أن تكلّف الشّركة مهندساً رئيساً، هو بروس ستيفنز (Bruce Stevens)، بهذا المشروع، إضافة إلى سائر مسؤوليّاته. فاستوضحتها: «قد يكون من المنطقيّ

أن يُطلب من بروس القيام بهذه المهمّة وحدها. لكن إن جعلنا بروس يعطي هذه المهمّة الأولويّة القصوى، على رأس قائمة حافلة بمسؤوليّاته الأخرى، ألن يصعّب الأمور قليلاً عليه؟».

وجاءني جوابها: «أعطِه حافزاً وحسب».

فسألتها: «آه! بالتأكيد يمكن الإجابة بهذه البساطة. لكن في أي نوع من المحفّزات تفكّرين؟».

فأجابت: «أعطه فقط علاوة إذا ما أنجز الأمر في الوقت المناسب».

فقلت: «المشكلة هي أنّه يتولّى مسؤوليّات في مشاريع أخرى أيضاً. فإن ركَّز على هذه المهمّة بوصفها أولويّة قصوى، سيقصِّر في تنفيذ مهامه الأخرى. فماذا تفعلين عندها؟ هل ستقدّمين له محفِّزاً مالياً آخرَ لتشجيعه على العمل بجهدٍ أكبر على جميع المشاريع؟». وأشرت إلى أمر مهمٍّ في حالة بروس، فهو من دون شكّ رجلٌ محفّز يدأب على العمل سبعين ساعة في الأسبوع.

وعندما أجابت الطالبة بأنّ هذا بالضبط ما ستفعله، ضغطت عليها أكثر قائلاً: «سيلحظ الموظّفون الآخرون أنّك تعطين بروس علاوة، ألن يطالبوا بمعاملة مماثلة؟ فإلامَ سيؤدي ذلك؟ هل تَرَيْن أنّك تدفعين لهم مقابل كل مهمة، أي تنتقلين إلى نظام تجزئة العمل؟ ولفتُّ انتباهها إلى أنّه في هذه الحالة كان المهندسون النموذجيّون في هذه الشّركة يؤدّون عملهم يوميّاً وبكلّ جدّية من دون محفّزات. وسألتها: «هم على ما يبدو يحبّون عملهم، أليس كذلك؟».

أضاف طالب آخر: «لا أعتقد أنّ بإمكانكِ تقديم حافز لبروس، فذلك يخالف سياسة الشّركة. فالعلاوات مقابل الأداء تُمنح عادة للمديرين العامين في وحدات الأعمال، وليس للمهندسين، لأنّ الإيرادات والتكاليف تجري معاً على المستوى الإداريّ. أما الموظّفون فمسؤولون عن جزء من التركيبة فقط، ومن ثَم فإنّ الحوافز قد تخلّ بتوازن الأمور».

قلت: «حقاً! دعني أفهم ماذا تعني؟ تقصد أنّ كُثُراً من أعضاء الإدارة التنفيذيّة في الشّركة كانوا مهندسين في الأساس. وفي هذه الفترة من حياتهم، يبدو أنّ العمل بحّد ذاته كان يحمّسهم، فلم يكونوا بحاجة إلى أية محفِّزات. صحيح؟ وماذا حدث بعدها؟ هل عندما أصبحوا في الإدارة التنفيذية تحوّلوا إلى كائناتٍ

أخرى، إلى أنواع من البشر الذين يحتاجون إلى حوافز ماليّة للعمل بجِدّ؟ هل هذا ما تعنيه؟».

وإذ استمرّ النقاش في الصف على هذا المنوال، أحسست أنّ هناك شرخاً كبيراً بين عالمي وعالم بعض طلابي. في عالمهم بدا أنّه بالمحفِّزات تستقيم الأمور، أما في عالمي، الأمر مفهوم، فأنا عملت مع ديانا وزملائها.

فكيف يمكننا البحث في هذا الأمر الأساسيّ جدّاً من منظورَيْن مختلفَيْن إلى هذه الدرجة؟

نظرية أفضل في التحفيز

تنقسم الآراء إلى حدٍّ كبير في الإجابة عن كيفيّة الترابط بين مفهومَي المحفّزات والدافع، فهناك فريقان واسعان مختلفان في هذه المسألة.

كان الخبيران الاقتصاديان مايكل جِنْسِن (Michael Jensen) ووِليام ميكلينج (William Meckling) قد نشرا في العام 1976 دراسة حفظها جيّداً جماعة الفريق الأوّل. وقد ركّزت هذه الدراسة، التي اعتُمِدت مرجعاً على نطاق واسع في العقود الثلاثة الماضية، على مشكلة تعرف بـ«نظرية الوكالة» (agency theory) أو «نظرية الحافز» (incentive theory)، التي تحاول الإجابة عن السؤال الآتي: لماذا لا يتصرّف المديرون دائماً بما يصبّ في مصلحة المساهمين؟ وقد رأى جنسن وميكلينج أنّ السبب الرئيسيّ هو أنّ النّاس يعملون بحسب ما يُدفَع لهم. وهذا يفترض بالنتيجة ضرورة المواءمة بين مصالح المديرين التنفيذيّين ومصالح المساهمين. وذلك يعني أنه، عندما ترتفع قيمة الأسهم، يجب أن يحصل المديرون التنفيذيّون على تعويضات أفضل، وهذا ما يُرضي المساهمين والمديرين التنفيذيّين على حدٍّ سواء. ومع أنّ الباحثَيْن لم يدعما فكرة تقديم تعويضات ضخمة، لكنّ المحفّزات الماليّة في رأيهما هي التي تحمل المدراء التنفيذيّين على التركيز على بعض الأمور دون غيرها. وفي الواقع، إنّ الدفع في اتّجاه تحسين الأداء قد استُغِلّ على نطاق واسع كحجّة للحصول على تعويضات خياليّة تحت ستار «مواءمة الحوافز».

ليس طلابي فقط من آمنوا بهذه النظرية فحسب، فقد تبنّى الكثير من المُديرين فكرة جنسن وميكلينج الأساسيّة، معتقدين أنّه عندما تريد إقناع الآخرين بأنّ عليهم القيام بأمرٍ دون آخر، عليك أن تدفع لهم لكي ينفذّوا ما تريده منهم وفي الوقت الذي تريدهم أن يقوموا به. فالأمر بسيط وقابل للقياس، وفي الأساس يمكنك تفويض الإدارة وفق صيغة معيّنة. فحتى الأهل قد ينساقون إلى التفكير بأنّ المكافآت الإضافيّة هي أكثر الوسائل الناجعة

لتحفيز أبنائهم على السلوك الذي يريدونه منهم، فيمنحونهم مثلاً مكافأة ماليّة تحفيزيّة مقابل كل علامة كاملة في دفتر التقييم المدرسيّ.

من أفضل الطرق للتحقّق ممّا إذا كان عليكم الوثوق في ما تقدّمه لكم النظرية أم لا، هو النظر في ما هو خارج عن القياس، أي في أمرٍ لا يمكن لنظرية أن تفسّره. فلنتذكّر قصتنا عن الطيور والريش والطيران! لو أنّ الطيّارين الأوائل تفحّصوا ما لا يمكن تفسيره عبر معتقداتهم ونظريّاتهم لربما أمكنهم ملاحظة بعض الإشارات التحذيرية في تحليلاتهم البدائيّة. فلطيور النعام مثلاً أجنحة وريش، ولكنها غير قادرة على الطيران، فيما للخفافيش أجنحة من دون ريش وهي طيّارة بامتياز. وليس للسّناجب الطائرة ريشٌ ولا أجنحة... وهي تتدبّر أمرها.

تتبدى مشكلة نظرية «العامل الرئيسيّ»، أو «المحفِّزات»، في أنّها لا تستطيع تفسير الكثير من الأمور العصيّة تماماً على القياس. فثمة أناسٌ يتعبون أكثر من غيرهم في عملهم هم الموظّفون في منظمات غير ربحيّة أو خيريّة. وهناك من يعملون في ظروف صعبة أكثر ممّا نتخيّل، كما في المناطق الخارجة من الكوارث، أو البلدان التي تجتاحها المجاعات والفيضانات. وهؤلاء يتقاضون جزءاً بسيطاً مما قد يتقاضونه لو عملوا في القطاع الخاص. ومع ذلك فمن النادر أن نسمع مديري المنظمات غير الربحيّة يشكون من مشكلة عدم تحفيز طواقمهم موظفيهم.

ربما ترفض الفكرة على أساس أنّ هؤلاء العاملين مثاليّون. ولكنّ القطاع العسكريّ يجتذب أيضاً نخبة من الأشخاص المميَّزين الذين يكرِّسون حياتهم لخدمة وطنهم. لكنّهم لا يفعلون ذلك من أجل التعويضات الماليّة، بل العكس صحيح على الأرجح، إذ إنّ العمل في الجيش ليس وظيفةً مُجزيةً مادياً. ومع ذلك يُعَدّ الجيش، في دول كثيرة من بينها الولايات المتحدة، إحدى المؤسَّسات الأكثر فاعليّة، والكثير من العاملين فيه يغمرهم شعور كبير بالرضى عن عملهم.

فإن لم يكن المال، فكيف نشرح إذن ما الذي يحفّزهم؟

هناك مدرسة فكرية ثانية غالباً ما تُسمّى «نظريّة العامِلَيْن (two-factor theory) أو «نظريّة الدافع» (motivation theory)، التي تقلب نظريّة الحوافز رأساً على عقب. فهي تعترف بأنّه يمكنك الدفع للناس لكي يعملوا بإرادتك أكثر فأكثر. ولكنّ المحفّزات ليست مثل «الدافع». فالدافع الحقيقيّ هو الذي يحمل النّاس

على القيام بأمرٍ ما لأنّهم يريدون القيام به. وهذا نوع من الحَثّ المستمرّ في الظروف الجيّدة والسيّئة على حدٍّ سواء.

وهذا ما ركّز عليه تحديداً فريدريك هِرْزْبِرغ (Frederick Herzberg)، أحد أكثر الكتّاب باعاً في موضوع «نظرية الدافع»، وذاك في مقالٍ حقّق تقدماً بحثياً كبيراً نشره في مجلة «هارفرد بيزنيس ريفيو». كان المقال موجّهاً إلى جمهور من عالم الأعمال، ولكن ما اكتشفه حول الدافع ينطبق علينا جميعاً.

يلفت هرزبرغ إلى أنّ الافتراض الشائع بأنّ الرضى الوظيفيّ هو عبارة عن سلسلة كبيرة متدرِّجة، تبدأ بالسعادة البالغة من جهة وتنحدر نزولاً لتنتهي بالبؤس التام من الجهة الأخرى، لم يعد يتواءم مع طريقة عمل العقل حاليّاً. وفي المقابل، فإنّ الرضى وعدم الرضى هما معياران منفصلان ومستقلّان. ويعني ذلك، مثلاً، أنّه قد يحدث أن تحبّ وظيفتك وتكرهها في آنٍ معاً.

فلأوضِح الفكرة. تميِّز هذه النظرية بين نوعَيْن مختلفين من العوامل: «عوامل النظافة المهنية» و«عوامل التّحفيز».

هناك في الطّرف الأول من المعادلة ظروف العمل التي إنْ لم تتوافر بوضوح ستسبّب لنا الاستياء، وهي تسمّى «عوامل النظافة المهنية» (Hygiene factors). والمقصود بالمجالات هذه هي أمورٌ مثل الوضع الوظيفيّ والتعويضات، والأمان الوظيفيّ، وظروف العمل، وسياسات الشّركة وطرق الإشراف. من المهمّ مثلاً ألا تعمل تحت إشراف مدير يتلاعب بك لتحقيق غاياته، أو لا يحاسبك على أمورٍ لسْتَ مسؤولاً عنها. فالأجواء غير السليمة تولِّد الاستياء، وعليك التعامل مع الأجواء غير السليمة ومحاولة تصويبها لتضمن ألا تكون مستاءً في عملك.

واللافت هنا أنّ هرزبرغ جزَم بأنّ المعاش هو من ضمن «عوامل النظافة المهنية» وليس المحفِّزات. أوين روبنز (Owen Robbins) هو أحد المديرين الماليّين الناجحين وعضو مجلس الإدارة الذي ترأس لجنة الأجور في شركتنا «سي. بي. إس. تكنولوجيز»، وقد نصحني ذات مرّة قائلاً: «إنّ المعاشات فخّ قاتل، فأقصى ما يمكن أن تتمنّاه، كونك مديراً تنفيذيّاً، هو أن تعلّق قائمة بأسماء جميع الموظّفين ورواتبهم على لوحة الإعلانات لتسمع كلّ موظّف يقول: «أتمنّى لو كنت أقبض أكثر، ولكن، هذه القائمة عادلةٌ بالفعل». كلايتون، قد تعتقد أنّه من السهل إدارة هذه الشّركة عبر منح العاملين محفِّزات ومكافآت، لكن لو ظنّ أحدهم أنّه يشتغل أكثر من شخصٍ آخر ويقبض أقلّ منه، فلكأنّك زرعت سرطاناً في الشّركة». ما يعني أنّ المعاشات هي «عامل

سلامة»، على أنْ نطبّقه بالشكل الصحيح. لكن كل ما يمكنك أنّ تصبو إليه هو ألّا تكون هذه المعاشات سبباً في الخلافات بين الموظّفين أنفسهم، وبينهم وبين الشّركة.

ويطرح بحث هرزبرغ نظرة مهمة مفادها أنّك عندما تباشر بتحسين «عوامل الأمان» في وظيفتك، فلن تبدأ بحبّها فوراً. قد تتوقّف عن كرهها في أفضل الأحوال. فنقيض «الاستياء من الوظيفة» ليس «الرضى عن الوظيفة» بل بالأحرى «انعدام الاستياء من الوظيفة». وليس الأمران سواء على الإطلاق. فمن المهم تحسين «عوامل النظافة المهنية» من مثل توفير بيئة عمل آمنة ومريحة، وحسن العلاقات مع المديرين والزملاء، ودخلٍ كافٍ لإعالة أسرتك، فإذا لم تتوافر لك هذه العوامل سينتابك الاستياء من عملك. لكن هذه الشروط وحدها لن تجعلك بأي شكلٍ تحبّ وظيفتك، بل ستُوقِف كرهك إيّاها وحسب.

الموازنة بين عوامل التحفيز وعوامل النظافة المهنية

ما هي إذن الأمور التي تُشعرنا فعلاً بالرضى التام والعوامل التي تجعلنا نحبّ عملنا؟ إنّها ما يسمّيها هرزبرغ في بحثه «المحفِّزات». وتشمل «عوامل التّحفيز» تحدّي صعوبات العمل، وتقدير الجهود، وحسّ المسؤولية وتطوير الذات. وينبع شعورك بأنّك تقدّم مساهمة ذات معنى في العمل من الظروف الكامنة داخل العمل بحدّ ذاته. فالتحفيز قليلاً ما يتعلّق بعمليات حثٍّ ودفعٍ خارجيّة، بل هو بالأحرى يتعلّق بما في داخلك وداخل عملك.

آمل أن تكون قد مررتَ في حياتك بتجارب تنطبق على الدوافع التي حدّدها هرزبرغ، فإن حدث ذلك ستدرك الفرق بينها وبين تجربة توفّر عوامل النظافة المهنية وحسب. لا بدّ أنها كانت وظيفة زادت حماستك للقيام بعمل ذي معنى فعلاً بالنسبة إليك، وظيفة مثيرة للاهتمام وفيها تحدّيات، وسمحت لك بتطوير نفسك مهنيّاً وفتحت أمامك مجالاً لتحمّل مسؤوليّات أكبر. هذه هي العوامل التي ستحفِّزك، وتجعلك تحبّ ما تفعله. وهذا ما آمل أن يتحلّى به طلابي لأنّني أعرف أنه يحدّد ما إذا كانوا سيشعرون بالرهبة أم بالحماسة عند الذهاب إلى العمل كلّ يوم.

أعطتني «عدسة» الرؤية هذه في نظريّة هرزبرغ فكرة حقيقيّة عن الخيارات التي اعتمدها بعض زملاء دراستي في حياتهم المهنيّة بعد تخرجّنا. ففي حين أنّ كثيرين منهم وجدوا أنفسهم في مسارات مهنيّة محفِّزة إلى حدٍّ كبير، إلا أنّ عدداً لا بأس به لم يُوفَّق إلى ذلك في رأيي. فكيف انتهى الأمر بهؤلاء، الذين

بدا لهم الكون تحت أقدامهم، إلى اتّخاذ قرارات طوعية جعلتهم يشعرون بعدم الاكتفاء؟

يلقي هرزبرغ في عمله هذا الضوء على ذلك. فقد اختار كثيرون من زملائي مسارات مهنيّة تعتمد عوامل النظافة المهنية، وغالباً ما كان الدخل فيها هو المعيار الأوّل. في الظاهر، كان عندهم عدد من الأسباب الوجيهة للقيام بذلك تحديداً. كثيرٌ من النّاس مثلاً يعدّون تعلُّمَهم استثماراً. فأنتَ تضحّي بسنوات لا بأس بها من حياتك المهنيّة، سنوات، لولا ذلك، لحصّلت فيها دخلاً ما. وما يضاعف من ذلك غالباً هو الاضطرار إلى سحب قروض كبيرة لتمويل دراستك الجامعية، وأحياناً لإعالة أسرتك الناشئة، كما حدث معي. وفي لحظة تخرّجك تدرك حجم الديون المتراكمة عليك.

ثمّ إنّه لم يَفُتني أنّ عدداً من زملائي التحقوا بالجامعة أساساً لأسباب مختلفة، إذ كانوا قد كتبوا رسائل تسويغ دخولهم إليها انطلاقاً من آمالهم في توظيف تعليمهم لمعالجة بعض مشكلات العالم الاجتماعية الشائكة أكثر من غيرها، أو من أحلامهم في أن يصبحوا رواد أعمال ويؤسّسوا أعمالهم الخاصة.

من حين إلى آخر، كنّا نحاول، ونحن نفكر في خططنا لما بعد التخرّج، أنْ نبقى صادقين مع أنفسنا، ونتحدّى بعضنا بعضاً: «ما رأيك بفعل شيء مهمّ، أو شيء تحبّه حقاً؟ أليس ذلك سبب وجودك هنا؟». وكان الجواب دوماً: «لا تقلق. سأعمل لبضع سنوات فقط. أسدّد ديوني، وأُحسِّن وضعي المالي، ثم أواصل العمل على تحقيق أحلامي».

لم تكن هذه حججاً بعيدة عن المنطق. فالضغوطات التي نواجهها جميعاً صعبة، من إعالة أُسَرنا إلى تحقيق ما توقّعناه لأنفسنا، أو ما توقّعه لنا أهلنا وأصدقاؤنا، وبالنسبة إلى الآخرين، مجاراة الجيران. في حالة زملاء دفعتي (والكثير من خريجي سائر الدفعات بعدهم)، تجلّى ذلك في تولّيهم وظائف مصرفيّين، ومديري صناديق، ومستشارين، وغيرها الكثير من المراكز المرموقة. طبعاً اتّخذ بعضهم خياره على أساس شَغَفِه، فأحبوا بصدقٍ ما يفعلونه، وجاءت هذه الوظائف مؤاتيةً لهم. ولكن بالنسبة إلى آخرين، جاء خيارهم بناءً على إمكانيّة تأمين دخلٍ مادّي جيّد يتناسب مع شهاداتهم التي كلّفتهم الكثير.

وقد تمكنوا بواسطة هذه الوظائف من تسديد قروضهم الجامعية، وتحكّموا بقروضهم العقارية وبتوفير حياة مريحة مادّيّاً لعائلاتهم. لكنهم بطريقة ما واصلوا تأجيل تعهدّاتهم المبكّرة بالعودة إلى شغفهم الحقيقيّ بعد بضع

سنوات. «سأعمل لعام آخر فقط...»، أو «لست متأكّداً بعد مما أريد القيام به الآن». وطوال هذا الوقت استمرّت مداخيلهم بالانتفاخ.

ومع ذلك لم يلبث بعضهم أن بدأوا يقرّون سرّاً بأنهم بدأوا حالياً يستاؤون من الوظائف التي تولّوها لأسبابٍ لمسوا الآن أنها كانت خاطئة. والأسوأ من ذلك أنّهم وجدوا أنفسهم عالقين. لقد عملوا على توسيع نمط حياتهم بما يتلاءم مع المعاشات التي يتقاضونها حتى بات من الصعب فعلاً التراجع عنها. لقد حدّدوا خياراتهم فيها مبكّراً نتيجة «عوامل الأمان» التي لم تكن محفّزات حقيقيّة وما عادوا قادرين على إيجاد طريقة للخروج من هذا الفخّ.

لكن ليس لأنّ المال هو السبب الأساسيّ للتعاسة المهنيّة. كلا، ولكن تبدأ المشكلات عندما يصبح المال أولويّة فوق كلّ شيء آخر، إذ تُلَبَّى كلّ «عوامل النظافة المهنية» لكن يبقى السعي إلى كسب المزيد من المال. وحتى أولئك الذين يعملون في وظائف تتمحور حول المال، مثل مندوبي المبيعات والتجّار، يخضعون لقواعد التحفيز هذه، ليس إلّا لأنّ المال في هذه المهن يمثّل معياراً دقيقاً للنجاح. فالتجّار مثلاً يشعرون بالنّجاح والتّحفيز عندما يتوقّعون ما سيحدث في العالم ويراهنون على هذه التوقعات. فإن أصابوا تلازم ذلك مباشرة مع كسب المال الذي يُعتبر برهاناً على أدائهم الجيد، وهو المعيار الذي يعتمدونه في المنافسة. ومثلهم مندوبو المبيعات الذين يشعرون بالنجاح عندما يتمكّنون من إقناع الزبائن بأنّ السّلعة أو الخدمة التي يبيعونهم إياها ستساعد على تحسين حياتهم. ومرّة أخرى يرتبط المال مباشرة بالنجاح، أي بالقدرة على البيع. وهذا مؤشّر على مدى إجادتهم أداءَ أعمالهم. ولا يعني ذلك أنّ بعضنا من طينة مختلفة تماماً، فقد يجد كلّ منّا في أمور أخرى فائدة ومتعةً له، لكن تبقى أنّ النظرية تنطبق بالطريقة نفسها على الجميع. فبحسب نظرية هرزبرغ إن توفرت لك المحفّزات في العمل، ستحبّ وظيفتك، حتى لو لم تكدّس الأموال، وستستمرّ متحمّساً.

التّحفيز مهمّ حيثُ لا نتوقّعه

أنْ تُدرك فعلاً ما الذي يحفّز النّاس فذلك يضيء على مختلف الأوضاع وليس على مسارات البشر المهنيّة فحسب. لقد صدف أنْ اكتشفت، بواسطة أكبر ولديْن عندي، بُعداً مهماً في نظرية هرزبرغ حول التّحفيز. فعندما اشترينا أوّل منزلٍ لنا، لاحظت في الفناء الخلفيّ مساحة تصلح تماماً لبناء قاعة لعب صغيرة للأولاد. كان ماثيو وآن في العمر المناسب تماماً لهذا النوع من الأنشطة، وانكببنا على تنفيذ المشروع بجوارحنا كلها. أمضينا أسابيع في اختيار الخشب، ونشر الألواح للقاعة، عاكفين في الوقت نفسه على الأرضية

والجدران والسَّقف. كنت أدقّ المسامير حتى النهاية تقريباً وأترك لهما الضربات الأخيرة. وبالطبع استغرق الأمر وقتاً أطول لتحديد الدور لمن يضرب بالمطرقة أو يقطع بالمنشار، ولكنني تمتّعت برؤيتهما فخورين بنفسَيْهما. وأوّل ما صار ولداي يفعلانه عندما يحضر أصدقاؤهما للعب، هو أخذهم إلى الفناء الخلفيّ ليُروهم التقدّم الذي أحرزناه، وأوّل سؤال يبادرانني به عند عودتي إلى المنزل هو: «متى سنعود إلى العمل؟».

لكن بعد إنجازنا بناء القاعة، نادراً ما كنت أراهما يلعبان فيها. فأدركت أن ما حفَّزهما فعلاً لم يكن الحصول على القاعة بحدّ ذاتها بل عمليّة بنائها، وشعورهما عند مشاركتهما شخصيّاً، وما وجداه فيها من رضى. لطالما اعتقدت أنّ الوجهة النهائيّة هي المهمّة، لكن اتّضح لي بذلك أنّ رحلة الوصول إليها هي الأهمّ.

قد يكون من الصعب المغالاة في تقدير قوّة هذه المحفِّزات، من مثل مشاعر تحقيق إنجازٍ ما أو تعلّم شيءٍ ما، أو أداء دورٍ رئيسيّ ضمن فريق يعمل على إنجاز شيءٍ ذي قيمة. أما أنا فأفضِّل ألا أفكّرَ في أنّني كدت أشتري لوازم يمكنني أنْ أشتغل بها وحدي لأجمّع بسرعة قاعة اللعب.

إذا وجدت وظيفة تحبّها...

إنّ نظريّة الدافع، عبر وصفها الأدوار التي تؤديها عوامل التّحفيز وعوامل النظافة المهنية، ساعدتني على فهم أفضل لكيفيّة تحقيق النّاس النجاح والسعادة في حياتهم المهنيّة. اعتقدتُ دائماً أنّك إذا كنت تهتمّ بالآخرين فعليك أن تكون متخصِّصاً في العلوم الاجتماعية أو ما يشبهها. ولكن بعد أن تمثّلت ما تخيّلتُه يحدث في بيت ديانا بعد أيام عملها غير الاعتياديّة في مختبراتنا، إستنتجت أنه إن أردت مساعدة الآخرين فعليك أن «تكون مديراً». فالإدارة إن أحسِنَتْ هي من المِهَن الأكثر نبلاً، إذ تكون في موقِعٍ تحصل فيه على ثماني أو عشر ساعات يوميّاً من كلّ شخص يعمل معك. وأنتَ قادرٌ على تنظيم ظروف عمل كل واحدٍ منهم بما يجعلهم يعودون في آخر النهار إلى منازلهم، وهم يحسّون تماماً بما كانت ديانا تحسّه في يومها السّعيد، أي بعيش حياة مليئة بالمحفّزات. وأدركت حينها أنّه إذا كانت نظرية التحفيز تنطبق عليّ، فيجدر بي التأكّد من أنّ الذين يعملون تحت إشرافي عندهم محفِّزاتهم أيضاً.

وما أدركته ثانياً هو أنّ السّعي لكسب المال، قد يخفّف بأفضل الأحوال من شعورك بالإحباط في عملك. لكن يبقى أنّ إغراءات الثروة قد شوّشت وضيّعت بعضاً من أفضل النّاس في مجتمعاتنا. فلكي تبلغ السعادة فعلاً، ثابر

على البحث عن فرص أنتَ تؤمن بأنّها ذات معنى بالنسبة إليك، وبأنّه يمكنك عبرها أنْ تتعلّم أموراً جديدة، وبأنّك ستحظى بمزيد من المسؤوليات لتتهيأ لها. هناك قولٌ مأثور قديم: اختر وظيفة تحبّها ولن تضطر إلى العمل يوماً واحداً طيلة حياتك. فالأشخاص الذين يحبون فعلاً ما يفعلون، ويعتقدون بأنّ لعملهم معنى، يتمتّعون بميزة واضحة عند وصولهم إلى عملهم كل يوم. فهُم يبذلون قصارى جهدهم في أعمالهم، وهذا ما يجعلهم يتقنون ما يقومون به.

قد يعني هذا بدوره أنهم سيتقاضون راتباً جيّداً، فالوظائف الغنيّة بالمحفّزات غالباً ما تتلازم مع مكافآت مالية. ولكن أحياناً قد يصحّ العكس أيضاً إذْ تتوفّر المكافآت المالية من دون محفّزات. وفي تقديري أنّه من المُسْتَكْرَهَ أنْ نستسهل فقدان إحساسنا بالفرق بين ما يجلب المال وما يسبّب السعادة. فعلينا أن نحذر الخلط بين التلازم والسببيّة عند تقييمنا السعادة التي قد نجدها في مختلف الوظائف.

أياً يكن فإنّ المحفّزات، ولحسن الحظّ، تبقى ثابتة عبر جميع الوظائف وفي مختلف الأزمان، وهذا ما يحدّد لنا «الوجهة الصحيحة» التي من خلالها يمكننا إعادة ضبط مساراتنا المهنيّة. فُيفتَرض بنا أنْ نتذكّر دوماً أنّ عوامل الأمان، مثل المال، والمركز، والمعاشات، والأمان الوظيفيّ، تصبح بعد فترة معيّنة عناصر ثانوية في تحقيق سعادتنا في الوظيفة أكثر منه سبباً لها. وإذا ما أدركنا ذلك يمكننا التفرّغ للتركيز على الأمور المهمّة فعلاً.

~

من أبسط الأخطاء التي يقع فيها كثيرون منّا هو التركيز على محاولات السعي المُفرِط وراء البهارج المادّية للنجاح المهنيّ، وذلك لاعتقاد خاطئ بأنّ هذه الأمور ستجعلنا سعداء. أفضل الرواتب، مزيد من الألقاب المرموقة، مكاتب أجمل، إنها في النهاية المظاهر التي يرى فيها أصدقاؤنا وعائلاتنا دلائل على أنّنا «نجحنا» في مِهَننا. ولكن ما إنْ تجدوا أنفسكم مركّزين على المظاهر الخارجيّة في وظائفكم حتى تكادوا تصبحون مثل بعض زملاء صفّي، تلاحقون سراباً. تعتقدون أنّ زيادة الراتب الآتية هي من الوسائل التي ستسعدكم، وهي في الحقيقة مسعًى يُفضي إلى اليأس.

تقترح «نظرية التّحفيز» أن تطرح على نفسك مجموعة متنوّعة من الأسئلة التي يطرحها أغلبنا على نفسه. من مثل: هل هذا العمل يعني لي شيئاً؟ هل سيمنحني هذا العمل فرصة للتطور؟ هل سأتعلّم فيه أموراً جديدة؟ هل سأحظى بفرصة التميُّز وتحقيق الإنجازات؟ هل سأكلَّف بالمسؤوليات؟ هذه

هي الأمور التي يجب أن تحفّزك في الحقيقة. فإذا ما أجبت عن هذه الأسئلة بالشكل الصحيح، ستفقد معظم المظاهر القابلة للقياس من أهمّيتها.

الفصل الثالث
الموازنة بين التخطيط والمصادفة

إنّ إدراك ما يجعلنا متحمّسين هو خطوة أساسيّة على طريق الإنجازات. لكن هذا نصف الطريق، إذ يبقى عليك أن تجد مهنةً تحفزك وتستوفي شروط عوامل الأمان في آنٍ معاً. لكن لو كان الأمر بهذه السهولة ألم يكن كلّ منّا قد نفّذ ذلك أساساً؟ فنادراً ما يكون بهذه البساطة، إذ عليك الموازنة بين السّعي لتحقيق التطلعات والأهداف، وبين استغلال الفرص غير المتوقّعة. إنّ طريقة إدارة هذه الناحية من العمليّة الاستراتيجيّة تحدّد في الغالب الفرق بين نجاح الشّركات وفشلها. وهذا ما ينطبق أيضاً على مسيرتنا المهنيّة.

~

هوندا تكتسح الولايات المتحدة... بالمصادفة

في ستّينات القرن الماضي قررت إدارة شركة «هوندا» العمل على إيجاد موطئ قدم لها في سوق الدراجات الناريّة في الولايات المتحدة الأميركيّة التي كان يُهيمن عليها تاريخيّاً عدد قليل من شركات الدراجات الناريّة العملاقة مثل «هارلي دايفدسون» (Harley-Davidson)، وبعض الماركات الأوروبيّة المُستَوردة مثل «تريومف» (Triumph). ورأت إدارة هوندا، في الاستراتيجيّة التي وضعتها، أنّها إذا صنّعت درّاجات ناريّة بمواصفات تلك التي يصنّعها منافسوها، وتمكّنت من بيعها بأسعار رخيصة فعلاً (في ذلك الوقت كانت كلفة العمل في اليابان زهيدة جدّاً) فستكون قادرةً على خطف ١٠% من سوق الدراجات الناريّة المُستَوْرَدة من أوروبا.

كادت هذه الاستراتيجيّة أن تقضي على شركة هوندا. ففي السنوات الأولى باعت عدداً قليلاً جدّاً من الدراجات، إذ بالمقارنة مع دراجات «هارلي»، كانت دراجة «هوندا» تبدو وكأنّها للناس المساكين. وما زاد الأمر سوءاً هو اكتشاف «هوندا» أنّ درّاجاتها تسرّب الزيت عند قيادتها بسرعةٍ عالية ولمسافات طويلة، وهي الحال عموماً في الولايات المتحدة. وكانت هذه مشكلة فعليّة، إذ لم يكن وكلاء «هوندا» في الولايات المتحدة قادرين على إصلاح هذه

المشكلات المعقّدة، وهو ما اضطَرّ الشّركة الأم إلى إنفاق مواردها الضئيلة في أميركا لتشحن جوّاً هذه الدراجات ذات الخطأ في التصنيع، إلى اليابان لتصليحها. وبالرغم من هذه المشكلة، استمرّت «هوندا» في استراتيجيّتها الأساسيّة هذه، مع أنّها استنزفت منها تقريباً كلّ السيولة المتوفّرة في فرع الولايات المتّحدة.

إضافة إلى الدراجات الكبيرة التي كانت الشّركة تبيعها، شحنت هوندا بداية، عدداً قليلاً من الدراجات الناريّة الصغيرة إلى لوس أنجلس، علماً أنّ لا أحد كان يتوقّع أن يشتري الزبون الأميركي منها. وهذه الدراجات التي عُرِفت تحت اسم «سوبر كَبْ» (Super Cub) استُعمِلت بدايةً في اليابان لعمليات التوصيل في المدن إلى المتاجر المتراصّة على طول شوارع ضيقة ومزدحمة بالنّاس والسيّارات والدراجات الهوائيّة. وكانت مختلفة تماماً عن الدراجات الكبيرة التي يقدّرها المحتمِّسون الأميركيّون. ومع تناقص موارد هوندا في لوس أنجلس، راحت تسمح لموظّفيها باستعمال دراجات «سوبر كَبْ» لأداء بعض المهمات في أرجاء المدينة.

في يوم سبت، أخذ أحد موظَّفي «هوندا» دراجته إلى التلال الغربية في لوس أنجلس وراح يقودها صعوداً وهبوطاً على الأراضي الترابيّة الوعرة. فاستمتع بذلك فعلاً، إذ أمكنه، عبر تعرُّجات ومنعطفات هذا الوادي، تنفيس ضغط الإحباطات التي كانت السَّبب الأوّل في مجيئه إلى هذه التلال، وهو فشل استراتيجيّة الدراجات الناريّة الكبيرة.

في عطلة نهاية الأسبوع التالية دعا بعض زملائه للانضمام إليه. وعندما رأى النّاس في المكان كيف يمرح موظفو «هوندا» سألوا من أين يمكنهم شراء مثل هذه «الدراجات الترابيّة». وعلى الرغم من إبلاغهم بأنها غير متوفّرة في أميركا، إلا أنهم، واحداً تلوَ الآخر، أقنعوا فريق هوندا بطلبها من اليابان.

بعد فترة وجيزة عايَن وكيل مُشتريات في شركة «سيرز» (sears) موظّفاً من «هوندا» يتجوّل على دراجته الناريّة الصّغيرة، فسأله إن كان بإمكان شركة سيرز أن تُدْرجها للبيع على قائمة مبيعاتها. لم يُعِر فريق هوندا الفكرة أهمّيّة خشية أنْ تُلهيه عن خطّته الأساسيّة لبيع الدراجات الكبيرة، التي لم تكن قد أعطت نتيجةً بعد. لكن شيئاً فشيئاً أدرك الفريق أن بيع الدراجات الصغرى هو الذي يُبقي مشروع «هوندا» صامداً في الولايات المتحدة.

لم يخطر في بال أحدٍ أنّ شركة هوندا ستدخل السّوق الأميركيّة بهذه الطريقة، إذ كانت قد خطّطت فقط للمنافسة بدرّاجات شبيهة بتلك التي تنتجها شركة «هارلي». لكن بدا واضحاً أنّ هناك فرصةً جديدة قد سَنَحَتْ. وفي النهاية سلّم فريق الإدارة في شركة هوندا بالأمر الواقع، وخلصوا إلى أن على الشّركة أن تعتمد بيع الدراجات النارية الصغيرة في استراتيجيّتها الرسميّة. وبما أنّ ثمن درّاجات «السوبر كَب» يبلغ ربع ثمن درّاجات «هارلي» الكبيرة فحسب، فهي لَنْ تُباع للزبائن العاديّين من الدرّاجين، بل من فئة جديدة كلّياً لن يلبث أن يُطلق عليها اسم «درّاجو الأراضي الوعرة» (off-road bikers).

وباقي القصّة معروفٌ كما يُقال. فقد كان من شأن مصادفة خروج أحد الموظّفين للتنفيس عن إحباطه في ذلك اليوم أن أَوْجَدَت هواية جديدة لملايين الأميركيّين مِمَّن لا تنطبق عليهم مواصفات المالك التقليديّ للدّراجة النّاريّة السياحيّة. وهذا ما أدّى إلى وضع هوندا استراتيجيّتها الناجحة على أوسع نطاق، والتي قضت ببيع درّاجات ناريّة صغيرة عبر متاجر الماكينات الصّغيرة والسّلع الرياضية، وليس عند الموزّعين التقليديّين للدراجات الناريّة.

إنّ تجربة شركة هوندا في مجال تأسيس مشروع جديد لتسويق الدراجات الطوّافة في الولايات المتحدة تلقي الضوء على عمليّة وضع استراتيجيّةِ ما ثمّ تطويرها. ويرى البروفيسور هنري مينتزبرج (Henry Mintzberg) أنّ خيارات الاستراتيجيّة تنبع من مصدرَيْن مختلفَيْن. المصدر الأول هو الفرص المتوقَّعة، وهي الفرص التي يمكن استشرافها واختيار تحقيقها. وفي حالة «هوندا» كانت هذه الفرصة هي سوق الدراجات الناريّة الكبيرة في الولايات المتّحدة. فعندما تضع خطةً تتمحور حول هذه الفرص المتوقَّعة، فأنت بذلك تنفِّذ استراتيجيّة «موضوعة». أمّا المصدر الثاني فهو الخيارات غير المتوقَّعة، وهي تكون عادةً جملة من المشاكل والفرص التي تطرأ أثناء محاولتك تنفيذ الخطّة أو الاستراتيجيّة الموضوعة. وفي مَثَل شركة «هوندا»، ما لم يَكُن مُتوقّعاً هو تلك المشاكل المتعلّقة بالدراجات الناريّة الكبيرة، وتكاليف إصلاحها، والفرصة التي توفَّرت لبيع درّاجات سوبر كَبْ «Super Cub» الناريّة الصّغيرة.

وإذّاك يقع التنازع بين المشكلات والفرص غير المتوقَّعة وبين الاستراتيجيّة «الموضوعة» على استرعاء اهتمام وقدرات وميول الإدارة والموظّفين. وعندها يتعيّن على الشّركة أن تقرّر ما إذا كانت ستمضي قُدُماً بالخطّة الأصليّة، أو تعدّلها أو تستبدلُها كلّيّاً بأحد البدائل التي ظهرت. ويأتي القرار بديهيّاً أحياناً، ولكن غالباً ما تتبلوَر استراتيجيّة مُعَدَّلة من مجموعة قرارات تُتَّخذ يوماً بيوم بغية متابعة الفرص غير المُتوقَّعة وحلّ المشكلات الطارئة. وتُعرف الاستراتيجيّة التي تتشكّل بهذه الطريقة بالاستراتيجيّة «الطارئة». فلم

يخصّص- مثلاً- مديرو فرع هوندا في لوس أنجلس يوماً بطوله لعقد اجتماع استراتيجيّ ويتّخذوا قراراً صريحاً بتغيير الاستراتيجيّة كلّياً، وبالتركيز على دراجات سوبر كب الأرخص ثمناً. وبدلاً من ذلك أدركوا تدريجيّاً أنّ وقف بيع الدراجات الكبيرة يعني وقف نزف المال النقديّ اللازم لتغطية تكاليف إصلاح تَسَرُّب الزيت. ثمّ عندما بدأ الموظفون، واحداً تلو الآخر، يطلبون دراجات سوبر كَب من اليابان، أصبح الطريق نحو النمو المربح واضحاً.

وعندما اتّخذ قادة الشّركة قراراً واضحاً باتّباع مسارٍ جديد، تحولت الاستراتيجيّة «الطارئة» إلى استراتيجيّة «متعمَّدة» جديدة.

لكن لا يتوقّف الأمر عند هذا الحدّ. فَمسار الاستراتيجيّة عندها يتكرر مرّة تلو الأخرى عبر هذه المراحل متطوّراً باستمرار. وبعبارة أخرى ليست الاستراتيجيّة حدثاً تحليليّاً معزولاً، أو فلنقلْ أمراً يُقرَّر في اجتماع كبار المُديرين بناءً على الأرقام والتّحليلات المتوفّرة في حينه. إنّما هي بالأحرى عمليّة تتميَّز بالاستمراريّة والتنوّع وعدم التقيُّد. فعمليّة الإدارة صعبة جدّاً، إذ إنّ الاستراتيجيّة «المتعمَّدة» والفرص الجديدة الطارئة تتنافسان على الموارد. فمن جهة، إن كان عندك استراتيجيّة ناجحة فعلاً، فعليك تركيز جهودك على إبقاء الجميع يعملون معاً في الوجهة الصحيحة. ولكن، في الوقت نفسه، من شأن هذا التركيز أن يكون عامل إلهاء يجعلك تغفل عمّا يمكن أنْ يكون في الواقع «الشيء الكبير» التالي.

قد يكون هذا الأمر صعباً وخارج الضوابط، ولكن هذه هي العمليّة التي اعتمدَتْها جميع الشّركات تقريباً لتطوير استراتيجيّة ناجحة. وخير مِثال على ذلك شركة «وولمارت» (Walmart). إذ يرى كثيرون في سام والتون، مؤسس الشّركة الذائع الشّهرة، رجلاً حالماً، مفترضين أنّه انطلق بشركته بناءً على خطة تهدف إلى تغيير عالم البيع بالتجزئة. والحقيقة أنّ هذا ما لم يحدث.

أراد والتون في الأساس بناء متجره الثاني في مدينة ممفيس (Memphis) معتقداً أنّ مدينةً كبيرةً قد تتحمَّل متجراً كبيراً. ولكنه اختار في النهاية مدينة بنتونفيل (Bentonville) الصغيرة في أركنساس (Arkansas) وذلك لسببَيْن. فبحسب ما رُوِي أنّ زوجته رفضت بشكلٍ قاطع الانتقال إلى ممفيس. ثمّ إنه أدرك أن وجود متجره الثاني بالقرب من الأول سيسهِّل عليه القيام بعمليات شحن وتسليم مشترَكة، إضافة إلى الاستفادة من التّسهيلات اللوجستية الأخرى. وهذا ما أوحى إليه في النهاية باستراتيجيّته الرائعة القاضية بفتح

مخازنه الكبرى في مدنٍ صغيرة، وبتفادي المنافسة بالتالي مع مقدّمي الحسومات من سائر البائعين بالتّجزئة.

لم يكن هذا ما تصوّره لشركته في البداية، بل جاءت استراتيجيّته طارئةً.

المُوازَنة بين الطارئ والمتعمَّد

يصدمني على الدوام كيف أنّ عدداً من طلابي، وغيرهم من الشباب الذين عملت معهم، يعتقدون أنّه يُفتَرض بهم التخطيط لمسيرتهم المهنيّة، خطوةً بخطوة، للسنوات الخمس التالية. فالمتفوّقون والطامحون إلى تحقيق إنجازات كبرى غالباً ما يعرِّضون أنفسهم لهذه الضغوطات بغية تحقيق ذلك. يعتقدون، بدءاً من المرحلة الثانويّة، بأنّ النجاح يتطلب وجود رؤية واضحة لما يريدون فعله في حياتهم. وفي أساس هذا الاعتقاد افتراضٌ ضمنيّ بأنهم سوف يخاطرون بالانحراف عن رؤيتهم فقط إذا ساءت الأمور بشكلٍ مريع.

ولكنَّ خطّةً مركّزةً بهذا الشكل «لها معناها في ظروف معينة فقط».

في حياتنا كما في مِهننا، وسواء أدركنا ذلك أم لا، نسلك على الدوام طريقاً ما مختارين بين استراتيجيّاتنا المتعمَّدة والبدائل غير المتوَقَّعة التي تطرأ. فكلّ مقاربة تنافس الأخرى لكسب عقولنا وقلوبنا، مقدِّمةً أفضل ما عندها لتصبح استراتيجيّتنا الفعليّة. ولا هذه ولا تلك أفضل أو أسوأ بطبيعتها، وعليه فإنّ الاستراتيجيّة التي تختارها تبقى رهناً بالمرحلة التي بلغْتَها في مسارك. إنّ فَهْمَك ذلك، أي أنّ الاستراتيجيّة تنشأ من هذين العنصرَيْن المتباينَيْن، وأنّ ظروفك هي التي تُملي عليك المَسْلَك الأفضل، سَيُؤهِّلكَ بشكلٍ أفضل للتّمييز بين الخيارات التي تطالعك بها على الدّوام مسيرتك المهنيّة.

إن وجدت في مسيرتك المهنيّة مصدراً يؤمِّن المطلوب من عوامل النظافة المهنية وعوامل التّحفيز معاً، عندها يكون للمسلك المقرّر سلفاً معنى. وكلّما كانت تطلّعاتك واضحة، اكتشفْتَ عبر تجربتك الجارية أنّها تستحقّ أن تكافح من أجلها. وبدلاً من القلق في شأن التّكيّف مع الفرص غير المتوَقَّعة، ركّز تفكيرك للتفتيش عن السبل المُثلى لتحقيق الأهداف التي قرّرتها لنفسك بنفسك.

ولكن، إن لم تجد مهنة توفر لك ذلك، كما هي الحال مع شركة جديدة تتلمس طريقها، اعتمد خطة طارئة. ما أعنيه أنه إن وجدت نفسك في مثل هذه

الظروف، لا تخشَ التجربة، بل عدّل استراتيجيّتك بناءً على كل تجربة تتعلّم منها، وخُضْ تجارب جديدة مراراً وتكراراً. واصل المحاولة حتى تشعر بأنّ استراتيجيّتك أصبحت واضحة.

ستكتشف في حياتك المهنيّة المجالات التي تحبّها وتساعدك على التألّق. ستجد مجالاً يمكّنك من مضاعفة عوامل التّحفيز واستيفاء عوامل النظافة المهنية. ولكن من النادر أن يتحقّق النجاح بالجلوس في برج عاجيّ، والتفكير في مشكلة ما حتى يتوضّح الحلّ في عقلك. تنشأ الاستراتيجيّة في الغالب من مزيج من الفرص المتعمَّدة والفرص غير المتوقّعة. المهم هو مواصلة المحاولة إلى أن تعرف المجالات التي تحقّق فيها مهاراتك واهتماماتك وأولويّاتك نتائج جيّدة. وعندما تكتشف الأنسب لك، يتحتّم عليك حينها تحويل الاستراتيجيّة الطارئة إلى أخرى موضوعة.

عندما لم يصلني ردّ وول ستريت جورنال

لم أمتلك على الأرجح المهارات اللغويّة الكافية في حينه لأعبّر عمّا أعنيه. ولكن التنقُّل بين الفرص الطارئة والمتعمَّدة هو ما أوصلني إلى مهنة أستاذ جامعيّ، المهنة التي أحبّها، واحتجت سنوات كثيرة لأتقنها.

عملت في الواقع في ثلاث مهن مختلفة. المهنة الأولى في مجال الاستشارات. ثم خضت تجربةً في ريادة الأعمال والإدارة. والآن أنا أستاذ أكاديميّ. لم أخطّط للعمل في أي من هذه المهن. عندما كنت طالباً في سنتي الجامعيّة الأولى، أردت أن أصبح محرّراً في جريدة وول ستريت جورنال التي أحترمها جداً. كانت هذه استراتيجيّتي المتعمَّدة، بعد أنْ أخبرني أحد أساتذتي أنني كاتب جيّد. ولكن بدلاً من التخصّص في مجال الصحافة، كانت فرصتي في التميّز أكبر إنْ درست تخصصاً يوفّر فرص عملٍ أفضل، مثل الاقتصاد والأعمال. لذلك درست العلوم الاقتصاديّة وحصلت على درجة البكالوريوس في هذا المجال من جامعة بريغام يونغ (BYU) ومن جامعة أوكسفورد (Oxford)، وأكملت دراسة ماجستير إدارة الأعمال في هارفرد.

في نهاية سنتي الأولى في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، تقدّمت لوظيفة صيفيّة في صحيفة وول ستريت جورنال. ولكن لم يصلني ردّ منهم أبداً. شعرت بالإحباط، ولكن توفّرت لي فجأة فرصة تدريب عمليّ في شركة استشارات، ليست بمكانة وول ستريت جورنال بالنسبة إليّ، ولكني عرفت حينها أنني سأتعلم الكثير من مساعدة الزبائن على حلّ مشاكل مثيرة للاهتمام، وكنت آمل أن يعزّز ذلك من فرصتي للعمل في الصحيفة. فقد عرضت عليّ شركة

استشارات أخرى التكفّل بدفع كامل تكاليف سنتي الثانية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، إن أنا عملت عندها بعد التخرّج. كنت مفلساً حينها وقررت قبول عرض الشّركة، معتقداً أنّ بإمكاني مواصلة التعلّم عن الأعمال، ومن ثَمَّ بدء مسيرتي المهنيّة في الصحافة. كانت هذه استراتيجيّتي الطارئة.

لكن، ولسوء حظّ خطّتي بأن أصبح محرّراً صحفيّاً، أحببت الأعمال الاستشارية. ثمَّ بعد خمس سنوات، بينما كنا أنا وكريستين نتناقش بشأن الوقت الأمثل لبدء مسيرتي المهنيّة في الصحافة، طلب مني أحد الأصدقاء مشاركته في تأسيس شركة. شعرت بحماسة كبيرة لفكرة تأسيس عملي الخاص ومواجهة التحدّيات التي ساعدْتُ زبائني في خلال السنوات الماضية على حلّها. قبلت فوراً بالفرصة، معتقداً، من جهة أخرى، بأنّ فرصة قبولي في مسار التحرير قد تتعزّز إذا أخبرت محرّري الصحيفة بأنني أسّستُ شركتي الخاصة، وأنا المسؤول عن إدارتها.

أعلنّا عن تأسيس الشّركة في منتصف العام 1987، قبل فترة بسيطة من حادثة الإثنين الأسود، عندما انهارت السوق العالميّة. من جهة، كنا محظوظين لتمكنّنا من توفير رأس المال قبل انهيار سوق الأسهم. ولكن من جهة أخرى، كان توقيتنا سيّئاً للغاية، وهبطت أسهمنا من 10 دولار للسهم إلى 2 دولار في يوم واحد. أصبح رأس مالنا في السوق منخفضاً للغاية، ورفضت جميع الشّركات الكبرى الاستثمار معنا. كنا قد خطّطنا لإجراء جولة ثانية من الاستثمار لتمويل خطّة نمو شركتنا، إذ من دون التّمويل أصبحنا عرضة للخطر. باع أحد المستثمرين الأوائل في الشّركة حصته إلى مستثمر ثانٍ، ومنح هذا البيع المستثمر الثاني حصصاً تتيح له أن يصبح مسؤولاً عن مستقبلنا. أراد تعيين مدير تنفيذي بنفسه، وطُردت أنا من منصبي. لكن هذه الحادثة، ومن دون أن أعرف ذلك في حينه، هي التي دفعتني إلى إطلاق المرحلة الثّالثة من استراتيجيّتي الطارئة.

قبل عدّة أشهر من طردي، كنت أتناقش مع اثنين من كبار الأساتذة في كلّيّة هارفرد للأعمال حول فكرة راودتني وطلبت رأيهما فيها. أردت أن أعرف ما إذا كنت مؤهّلاً لتولّي منصب في الأوساط الأكاديميّة. أخبرني كلاهما بأنّ ذلك ممكنٌ، فإذا أنا على مفترق طرق. فهل هذا هو الوقت المناسب لاتّباع استراتيجيّتي المتعمَّدة الأصليّة، أم هل عليّ التوجّه إلى المجال الأكاديميّ؟ تشاورت في الأمر مع أستاذين آخرين، وفي مساء يوم الأحد من الأسبوع نفسه الذي خسرت فيه عملي، اتّصل بي أحدهما وطلب مني زيارته في اليوم

التالي، ليُخبرني بأنّهم، على الرّغم من بدء السنة الأكاديميّة، قد اتّخذوا، من خارج الأصول المتبّعة، قراراً استثنائيّاً بقبولي فوراً في برنامج إعداد الدكتوراه. وإذا أنا، بعد أقل من أسبوع من خسارتي عملي وأنا في السابعة والثلاثين من عمري، أعود إلى مقاعد الدراسة. وللمرّة الثانية تقدّمت الاستراتيجيّة الطارئة على مساري المتعمَّد.

بعد فترة من حصولي على شهادة الدكتوراه، وبدء عملي أستاذاً جامعياً أدركت على الفور الحاجة إلى أن أصبح عضواً دائماً في هيئةٍ تدريسيّة. في تلك اللحظة، وعلى الرّغم من أنّ المجال الأكاديمي دخل حياتي من باب الصدفة، رغبت بكل جوارحي أن أجعل من هذا المسار الجديد استراتيجيّة متعمَّدة. ولأحقق النجاح، عرفت أنّ عليّ أن أمنحه كامل تركيزي. وهذا ما فعلته.

الآن، وأنا في التاسعة والخمسين من عمري، وبعد عشرين عاماً من العمل في الأوساط الأكاديميّة، أتساءل من حين إلى آخر ما إذا كان الوقت قد حان لأصبح محرراً في صحيفة وول ستريت جورنال. أصبح المجال الأكاديميّ استراتيجيّتي المتعمَّدة، وسيبقى كذلك طالما أنني أستمتع بما أفعل. ومع ذلك، لم أغلق باب الفرص أو المشكلات الطارئة. لم أكن، قبل ثلاثين عاماً، أتوقّع أنّني سأحقق ما وصلت إليه الآن، ومن يدري ما الذي قد ينتظرني في المستقبل؟

ما الذي يجب إثبات صحته لنجاح الخطة؟

من السهل بالطبع أن نحثّ أنفسنا على الانفتاح على فرص جديدة. لكنّ الأصعب هو كيف نحدّد الفرص التي علينا السَّعي لاغتنامها. كيف نحدّد ما إذا كانت الاستراتيجيّة المتعمَّدة الحاليّة هي المسار الأفضل، أو هل حان الوقت لاعتماد استراتيجيّة جديدة قد تطرأ؟ كيف نتصرف في حال توفّرت لنا عشر فرص في الوقت نفسه؟ أو إن كانت إحدى الفرص تتطلّب استثمارات كبيرة من جانبنا، ونحن لا نعرف تماماً إن كانت تناسبنا. من دون شكّ، ليس عليكم الالتحاق بكلّيّة الطب لتعرفوا لاحقاً أنكم لا ترغبون في أن تُصبحوا أطباء. إذن، ما الذي يمكننا فعله لتحديد الفرصة الفُضْلى؟

هناك وسيلة قد تساعدكم على اختبار ما إذا كانت استراتيجيّتكم المتعمَّدة أو الطارئة ستحقّق نتائج مُثمرة. وهذه الوسيلة تفرض عليكم توضيح الافتراضات اللازم إثباتها لنجاح الاستراتيجيّة. طوَّر الأكاديميّان إيان ماكميلان (Ian MacMillan) وريتا ماكغراث (Rita McGrath) هذه العمليّة وأطلقا عليها اسم

«الاكتشاف عبر التخطيط» (discovery-driven planning)، من الأسهل أن نفكّر فيها بهذه الطريقة «ما الذي يجب إثبات صحته لنجاح الخطة؟».

على الرّغم من بساطة الفكرة، نادراً ما تفكّر الشّركات بطرح هذا السؤال قبل السّعي نحو فرص جديدة. ما تفعله بدلاً من ذلك هو أنها تثقل على نفسها لتؤول منذ البداية إلى الفشل من غير قصد. تتخذ قرارات بالاستثمار بناءً على ما توحي به التوقّعات الأوّليّة، ولكنها لا تختبر أبداً ما إذا كانت هذه التوقّعات دقيقة، ومن ثَم تجد الشّركات نفسها بعيدة عن الهدف، وتبدأ بتعديل التوقّعات والافتراضات لتُطابق ما يحدث فعلاً، بدلاً من اتّخاذ خيارات مدروسة واختبارها قبل بدء التنفيذ.

تسير هذه العمليّة المغلوطة على النحو التالي:

يقترح موظّف أو مجموعة من الموظّفين فكرة مبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة، وهم يشعرون بحماسة شديدة لفكرتهم ويحاولون بثّه في نفوس زملائهم. ولكن لإقناع الإدارة العُليا بجدوى الفكرة، عليهم وضع خطط أعمال. هم يدركون تماماً أنّ موافقة الإدارة على المشروع مرهونة بجدوى الأرقام، في وقتٍ لا يمتلك الفريق أدنى فكرة عن ردّة فعل الزبائن، أو التّكاليف المطلوبة أو غيرها. وبعد ذلك، يلجؤون إلى التخمينات... ويضعون الافتراضات. يُطلب عادةً من المخطّطين إعادة وضع تخميناتهم، ونادراً ما يكون السبب وراء ذلك اكتشاف معلومات جديدة. ولكن يعرف المبتكرون والإدارة الوسطى أنّ الأرقام يجب أن تبدو جيّدة للموافقة على تمويل فكرتهم. لذا، يحتاجون عادة إلى «تحسين» توقّعاتهم للحصول على الموافقة على مقترحهم. إن نجحوا في إقناع الإدارة، يحصلون على الضوء الأخضر لتنفيذ المشروع.

عندها فقط، وبعد أن يبدأ الفريق بالتنفيذ، يكتشفون الافتراضات الصحيحة وتلك المغلوطة. هل تلاحظون المشكلة؟

عندما بدأوا يميّزون الافتراضات الصحيحة من الخاطئة، كان قد فات الأوان. في جميع المشاريع التي فشلت تقريباً، وقعت الأخطاء في افتراض، أو أكثر، اعتمدت عليه التوقّعات والقرارات. ولكن الشّركة لا تدرك ذلك إلا بعد فترة من البدء بتنفيذ هذه الأفكار والخطط، بعد أن تكون قد خصّصت ما يلزم من مالٍ ووقتٍ وجهدٍ للمشروع، وبعد أن تصبح ملتزمة بالكامل بالتنفيذ، والفريق يكافح لإنجاح الخطة. لن يرغب أحد في الذهاب إلى الإدارة وإخبارها بما تبيّن من أنّ الافتراضات التي وضعت ليست دقيقة. تحصل المشاريع على الموافقة

بناءً على تخمينات غير صحيحة، بدلاً من النظر في المشروع الذي يحظى، في حينه، بأكبر فرص النجاح.

على سبيل المثال، افتتحت شركة «ديزني» (Disney) مُنْتَجعات ترفيهيّة ازدهرت في جنوب كاليفورنيا وفلوريدا وطوكيو. ولكن موقعها الرابع، في ضواحي باريس، كان كارثياً لفترة طويلة. فقد خسرت «ديزني» زهاء مليار دولار في العامين الأوّلين. فكيف يمكن أن تفشل الشركة بعد أن حققت ثلاثة نجاحات هائلة؟

لقد اتّضح أنّ التّخطيط الأوليّ لموقع باريس اعتمد على افتراضات حول العدد الإجماليّ للزوار المحتملين ومدة إقامتهم. واعتمدت التوقّعات على الكثافة السكانيّة في المناطق المحيطة بالمُنتجَع المخطّط له، وظروف الطقس، ومستويات الدّخل وغيرها من العوامل. ثمّ توقّعت الخطّة استقطاب أحد عشر مليون زائر سنوياً. وعلى أساس أنّه، في المنتجعات الترفيهيّة الأخرى، بلغ متوسّط فترة إقامة زائر «ديزني» ثلاثة أيام، فقد عمد التصوّر الموضوع إلى ضرب أحد عشر مليوناً بثلاثة أيام، ليتوقّع ما مجموعه ثلاثةٌ وثلاثون مليون يوم زيارة سنويّاً. وعلى هذا الأساس أنشأت «ديزني» الفنادق والبنية التحتيّة المطلوبة لدعم هذا الرقم.

استقطبت «ديزني» بالفعل نحو أحد عشر مليون زائرٍ في السّنة الأولى. ولكن، بلغ متوسّط عدد أيام الزيارة يوماً واحداً فقط مقابل ثلاثة أيام في المنتجعات الأخرى.

فماذا جرى؟

في المنتجعات الأخرى، أمَّنَت ديزني خمساً وأربعين لعبة شغلت الزوّار ومتّعتهم لمدة ثلاثة أيام. أمّا في ديزني لاند باريس، فقد كان هناك خمس عشرة لعبة فقط، بإمكان الزوار تجربتها جميعها في يوم واحد.

افترض أحد الأشخاص في الشّركة أنّ حجم «ديزني لاند باريس» هو حجم المنتجعات الأخرى، وأدرج افتراضه بالأرقام. لم يسأل أعضاء الإدارة حتّى «ما هي الافتراضات الأهمّ التي يجب التثبّت منها صحتها لتتحقّق هذه التوقعات، وكيف سنعمل على متابعتها؟». ولو أنّهم طرحوا هذا السؤال، لأدركوا منذ بداية التخطيط أنّ لا أحد يعرف ما إذا كان الزوّار سيقيمون لمدة ثلاثة أيام في حال

وجود خمس عشرة لعبة فقط. لكن في المقابل اضطَرّت ديزني إلى المعاناة كثيراً لكي تتعافى من هذه الانطلاقة الرهيبة.

هناك طريقة أفضل بكثير لمعرفة ما سينجح وما سيفشل. ويتضمّن ذلك اعتماد الخطوات الاعتياديّة للتّخطيط لمشروع جديد.

عندما تطرأ فكرة واعدة، من الضروري بالطبع وضع توقّعات مالية. ولكن بدلاً من الادّعاء بأنّ هذه التوقّعات دقيقة، علينا أن نعترف منذ البداية بأنها تقريبيّة. ولأنّ الجميع يعلم أنّ الأرقام يجب أن تبدو جيدة للحصول على موافقة الإدارة على المشروع، لا تنجرّوا إلى تشجيع الفريق بصورة غير مباشرة على التلاعب بالأرقام لتبدو متينةً بالقدر اللازم.

اطلبوا من فريق المشروع إعداد قائمة بجميع الافتراضات التي وُضعت على أساسها التوقّعات الأوّليّة. ثم اسألوا: «ما هي الافتراضات التي علينا إثبات صحّتها لنضع توقّعات واقعيّة بشأن الأرقام التي ستتحقّق؟». وعليكم أن تُدرجوا هذه الافتراضات بحسب تصنيفها من حيث الأهمّية ودرجة الشكّ، على أن يأتي في أعلى القائمة الافتراضات الأكثر أهمية وغير المضمونة كثيراً، وبعدها الأقل أهمّية لكن المضمونة أكثر.

بعد أن تفهموا الأهمّيّة النّسبيّة لجميع الافتراضات، عليكم، عندها فقط، إعطاء الضوء الأخضر للفريق. ولكن، ليس بالطريقة نفسها التي تتّبعها الشّركات عادةً. فبدلاً من ذلك حدّدوا الطرق التي يمكنكم من خلالها اختبار صحّة الافتراضات الأكثر أهمية بصورة سريعة وبأقلّ التّكاليف.

ثمّ ما أن تتثبّت الشّركة من صحّة الافتراضات الأوّليّة المهمّة، ستتمكن من اتّخاذ قرارات أفضل في ما إذا كانت ستستثمر في المشروع أم لا.

يبدو اتّباع هذه المنهجيّة مُقنعاً للغاية، ومن دون شك نرغب جميعاً في تحقيق أرقام عالية، فلماذا نطلب إذن من المديرين مواصلة العمل على الأرقام حتى تبدو جيّدة؟ علماً أنّ منهجيّة «تحديد الافتراضات التي أثبتت صحتها» هذه، توفّر طريقةً بسيطة للمحافظة على الاستراتيجيّة في مسارها المحدّد، فهي تساعد فرق العمل على التّركيز على الأمور المهمّة التي تساعد على تحقيق الأرقام المفتَرَضة. فإذا ما طرحنا الأسئلة الصحيحة، تصبح الإجابات سهلة المَنال عموماً.

قبل أن تقبلوا بالوظيفة

يساعدنا هذا النوع من التّخطيط على التفكير في فرص العمل أيضاً. فنحن جميعاً نرغب في تحقيق النّجاح والسّعادة في حياتنا المهنيّة. ولكن من السهل الابتعاد عن المسار المحدّد قبل أن ندرك الخيارات التي لم تَجْرِ كما كنّا نأمل. تساعدنا هذه الوسيلة على تجنُّب الوقوع في هذه المشكلة.

قبل الموافقة على أي وظيفة، فكروا مليّاً في الأمور التي يتعيّن على الآخرين القيام بها أو تقديمها لتتمكّنوا من تحقيق ما تأملون فعله. اسألوا أنفسكم: «ما هي الافتراضات التي يجب إثبات صحتها لنتمكن من النجاح في هذه المهمة؟» أعدّوا قائمة بهذه الافتراضات، وفكروا إذا كانت تقع ضمن نطاق سيطرتكم.

وبنفس القَدْر من الأهميّة، اسألوا أنفسكم ما هي الافتراضات التي يجب إثبات صحتها لتحقيق السعادة من خلال الخيار الذي تدرسونه. هل تعتمدون في خياراتكم على المحفِّزات الداخليّة أم الخارجيّة؟ فكروا في الأسباب القائمة وراء اعتقادكم بأنكم ستستمتعون بأداء هذه الوظيفة. ما هي الأدلة على ذلك؟ كلّما فكّرتم في اتّخاذ خطوة مهنيّة، فكروا في الافتراضات الأكثر أهمّية التي يجب إثبات صحتها، وكيف يمكنكم اختبارها بسرعة وبأقلّ كلفة، واحرصوا على أن تتميّز توقّعاتكم للطّريق التي ستسلكونها بالواقعيّة.

أهمية اختبار الافتراضات

تمنيت لو كانت لدي إمكانية اعتماد هذه الأداة لمساعدة طالبة على تجنّب خيبة الأمل في وظيفتها الأولى. عندما دخلَتِ الوظيفة أخبرها المسؤولون في شركة رأس المال الاستثماري التي عملت فيها، بأن الشّركة تنوي استثمار ٢٠% من مواردها في مبادرات لتطوير دول نامية. هذا ما كانت طالبتي تأمل سماعه. فقد عملت لعدّة سنوات في منظمة إنسانية في آسيا قبل الانضمام إلى كلّيّتنا. وبعد أن تخرجت بحثت عن فرص أكبر لإنشاء مؤسساتٍ إنمائية في الدّول النّامية. شعرت أنّ الوظيفة مثاليّة لها، وقبلت العرض المُقدَّم.

لكن على الرغم من الوعود، لم تتوفّر عند الشّركة النيّة أو الموارد اللازمة للتنفيذ. في كل مهمة جديدة، كانت طالبتي تأمل تخصيص الاستثمار لدولة نامية، ولكن لم تتحقّق آمالها. لقد عادت من آسيا عازمة على مواصلة العمل لمصلحة الدّول النّامية، ولكنّ مهامّها ركزت تركيزاً رئيسيّاً على مشاريع في الولايات المتحدة. شعرت بالاستياء من الشّركة معتبرةً أنّها خدعتها، ومن مديريها الذين استغلّوا وقتها ومهاراتها في بداية حياتها. تركت وظيفتها في نهاية المطاف، واضطرت إلى البدء من جديد.

فكيف كان بإمكانها الاستفادة من منظور «ما الذي يجب إثباته؟» في تقييم هذه الوظيفة؟ كان عليها بداية النظر في خصائص الشركات الأخرى التي دخلَتْ العالم النامي بنجاح. فالشّركات الملتزمة بتطوير الدّول النّامية- مثلاً- تخصّص عادة رأس مال للاستثمار هناك، ويكون عندها شركاء مكرَّسون لهذه القضيّة، وينجذب المستثمرون إليها نظراً لأعمالها في هذه الدّول. ربما كان عليها اختيار فترة تدريبيّة قبل الالتزام بوظيفة بدوام كامل.

لو أعدّت طالبتي قائمة بالافتراضات وفكرت في طرق لاختبارها، لأدركت أنه على الرغم من أنّ الشّركة كانت تنوي الاستثمار في الدّول النامية، إلا أنّه كان من غير المحتمل أن تحقّق ذلك. وهذا ما انطبق عليّ أيضاً إذ تبيّن أنني كنت محظوظاً عندما اتّخذت قراراتي المهنيّة بعد دراساتي الجامعيّة. إذ لم أفكّر يوماً بالافتراضات وإلّا لكنت استفدْتُ من هذه الأداة الرائعة في مساعدتي على التفكير فيما يجب إثباته في أي فرصة أمامي، سواء الاستشارات، أو ريادة الأعمال، أو المجال الأكاديميّ، لأختار منها ما يحقّق لي النجاح ويمنحني السّعادة في الوقت نفسه.

أدركت متأخراً أنّني شققت طريقي عبر الموازنة بين استراتيجيّة موضوعة وبين الانفتاح على الفرص غير المتوَقَّعة. آمل أن تتمكّنوا من تحقيق الأمر نفسه. لا أقول أبداً إنّ مساري المهني مثالي، وقد يكون في انتظاري فرص غير متوقّعة حتى وأنا في التاسعة والخمسين من عمري، من يعرف؟ ربما ستعرض عليّ صحيفة وول ستريت جورنال منصب محرِّر يوماً ما...

~

آمل أن تنطلق إلى العالم وأنت مدرك ما يحفِّزك. لكن، وبعد تجربتي الشخصيّة، من الصعب العثور على الحياة المهنيّة الصحيحة التي تمنحك ذلك.

ما يمكننا تعلّمه من كيفيّة تطوير الشّركات استراتيجياتها هو أنه برغم صعوبة وضع استراتيجيّة صحيحة من المرة الأولى، إلا أنّ النجاح لا يعتمد على ذلك، بل على مواصلة التجربة إلى حين العثور على المنهجيّة الصحيحة. مجموعة بسيطة من الشّركات المحظوظة تبدأ باستراتيجيّة تقودها في نهاية المطاف إلى النجاح.

فما أن تفهم فكرة الاستراتيجيّة الطارئة والاستراتيجيّة الموضوعة، ستدرك، إن كنت تبحث عما يناسب حياتك المهنيّة، أنَّ تَوَقُّعَ حصولك على رؤية واضحة

حول مسار حياتك هو مضيَعة للوقت. والأسوأ أنّ ذلك قد يتسبّب في رفضك الفرص غير المتوَقَّعة. وبينما لا تزال تستكشف مسارك المهنيّ، عليك أن تترك باب الخيارات مفتوحاً على مِصراعَيْه. بالاعتماد على ظروفك الخاصّة يجب أن تكون مستعدّاً لاختبار الفرص المختلفة، ومستعدّاً للمناورة، ومواصلة تعديل الاستراتيجيّة حتى تجد ما يستوفي عوامل الأمان ويمنحك جميع المحفِّزات. عندها فقط يكون للاستراتيجيّة المتعمَّدة مغزى. وعندما تنجح، ستُدرك ذلك من تلقاء نفسك.

على الرّغم من صعوبة الأمر، عليك أن تكون صادقاً مع نفسك طوال مراحل هذه العمليّة. قد يكون التغيير صعباً في الغالب، وقد تستسهل أكثر التمسّك بالخطّة الأصلية. ولكن قد يصاحب طريقة التّفكير هذه مخاطر كثيرة. فأنت فقط تؤجّل مواجهة الحقيقة فحسب، وتخاطر بأن تستيقظ يوماً وتجد نفسك واقفاً أمام المرآة تسأل نفسك: «ما الذي أفعله بحياتي؟».

الفصل الرابع
استراتيجيّتك ليست ما تقوله عنها

يمكننا أن نتحدّث كيفما كان عن وجود استراتيجيّة في حياتنا، وعن فهمنا لما يحفزّنا، وعن قدرتنا على الموازنة بين التطلّعات والفرص غير المتوَقّعة. ولكن في النهاية ليس لذلك أي قيمة إن لم ننجح في التّوفيق بين هذه الأمور من جهة ووقتنا ومالنا وطاقاتنا من الجهة الأخرى.

بمعنى آخر، الطريقة التي نوظّف بها مواردنا هي حيث تتبلور استراتيجيّتنا على أرض الواقع.

تنشأ الاستراتيجيّة الحقيقيّة، سواء في الشّركات أو في حياتنا، عبر مئات القرارات التي نتّخذها يومياً حول كيفيّة توظيف مواردنا. والسؤال الذي يُطرح هنا هو كيف لنا أن نتأكد من سيرنا على الطّريق الصحيح في حين نعيش حياتنا من يوم لآخر؟ راقبوا كيف تستعملون مواردكم. إن لم تدعم هذه الموارد الاستراتيجيّة التي وضعتموها، فذلك يعني عدم تنفيذكم الاستراتيجيّة من الأساس.

~

عندما نخطئ في قياس النجاح

قبل عشر سنوات، تأسست شركة سونوسايت «SonoSite» في سياتل (Seattle) لتطوير معدّات موجات فوق صوتيّة (ultrasound)، وهي ماكينات صغيرة قادرة على تغيير طبيعة الرعاية الصحّيّة. كان الخيار الوحيد أمام أطبّاء الأسرة والطّواقم التمريضيّة قبل اختراع هذا الجهاز هو الاستماع للمشكلات

وتحسّسها باليد. ومن ثَم، كان من الصعب الكشف عن الكثير من المشكلات في مراحلها الأوّليّة. وعلى مدى عشرين سنةً تقريباً، توفّرت تقنيات مكّنت المختصّين من فحص المريض بواسطة أجهزة فوق صوتيّة نقّالة، أو بالأشعّة المقطعيّة، أو أجهزة التصوير بالرّنين المغناطيسيّ، إلا أن هذه الأجهزة كانت كبيرة الحجم ومكلفة. أمّا «سونوسايت» فقد وفّرت باختراعها خياراً منخفض الكلفة وسهل الاستعمال لأطباء وممرضي الرعاية الطبّيّة الأوّليّة.

طوّرت الشّركة فئتين من المُنتجات المحمولة. وأطلقت الفئة الأولى تحت مسمى «تيتان» (Titan)، وكان الجهاز بحجم اللابتوب، في حين أطلقت الفئة الثانية تحت مسمى «آي لوك» (iLook)، وبلغ حجم الجهاز نصف حجم جهاز الفئة الأولى، ويباع بثلث سعره. تمتّع كلا الجهازين بإمكانات هائلة.

لم يكن جهاز «آي لوك» متطوّراً بقدر جهاز «تيتان»، ومن ثَم كان هامش ربحه أقل. ولكن كان حمله أسهل. علم كيفن غودوين (Kevin Goodwin)، رئيس الشّركة ومديرها التنفيذيّ، أنّ سوق هذا المنتج واعدة، وقد اجتذب جهاز «آي لوك» آلاف الزبائن المحتملين في خلال الأسابيع الستّة الأولى من طرحه في السوق. وقد بدا واضحاً أنّ عدم سعي «سونوسايت» إلى بيع المنتج يعني أنّ شركة أخرى قد تطوّر نفس التقنية المدمجة المنخفضة السعر نفسها، وتُحوِّل مسار مبيعات الأجهزة الأعلى كلفة وتتجاوز شركة «سونوسايت» نفسها.

أراد غودوين معرفة ردود فعل الزبائن على المُنتج الجديد، وطلب حضور اجتماع مبيعات مع أحد كبار مندوبي البيع في الشّركة.

ما حدث علّم غودوين درساً قيّماً.

جلس مندوب المبيعات مع الزبون وشرع في عمليّة إقناعه بشراء جهاز «تيتان». لم يُخرج حتى جهاز «آي لوك» المحمول من حقيبته. وبعد ربع ساعة، قرر غودوين التدخّل.

قال حاثّاً المندوب: «أخبره عن جهاز «آي لوك»، فتجاهل المندوب كلامه وواصل امتداح محاسن جهاز «تيتان». انتظر غودوين بضع دقائق وطلب منه مجدَّداً: «أخرج الجهاز المحمول من الحقيبة!» ومرّة أخرى تجاهله المندوب كلّياً. ثلاث مرّات، وأمام الزبون، طلب غودوين من أحد أهمّ مندوبي المبيعات عنده أن يُسوّق الـ «آي لوك»، وفي كلّ مرّة خُذل تماماً.

ماذا جرى؟ ألا يستطيع الرئيس التنفيذيّ للشركة إقناع موظّف عنده بتنفيذ ما يطلبه منه؟

لم يتعمَّد مندوب المبيعات تجاهل رغبة رئيسه. ففي الواقع أنّه كان يفعل ما هو مطلوب منه تماماً، أي بيع المنتَج الأعلى سعراً.

كان غودوين يعلم أنّ للجهاز المحمول إمكانية هائلة على المدى الطويل، قد تفوق إمكانيّة النموذج الذي بحجم اللابتوب. المشكلة هي أنّ مندوبي المبيعات يعملون على أساس العمولة، ويحدَّد نجاحهم على أساس إجمالي قيمة المبيعات وإجمالي هامش الربح. كان من الأسهل على مندوب المبيعات الأفضل في الشّركة بيع جهاز واحد بحجم اللابتوب بدلاً من بيع خمسة أجهزة من المنتج الأصغر حجماً. بمعنى آخر، اعتقد غودوين أنه يقدّم توجيهات واضحة للبائع، في حين كان نظام التعويضات أكثر وضوحاً.

مفارَقَة تخصيص الموارد

في «سونوسايت»، تماماً كما هي الحال في أيّ شركة تقريباً، لم تكن هذه مشكلة عرضيّة، بل هي معضلة متفشّية، أطلقت عليها في بحثي اسم «معضلة المبتكِر». فقد استعرَضَتْ قائمةٌ بدخل الشّركة جميع التكاليف التي تتكبّدها الشّركة، إلى جانب الإيرادات التي تحتاج إلى تحقيقها يوماً بيوم لتغطية هذه التكاليف، ولتحسين جودة الرعاية الصحية وكلفتها لملايين الأفراد. كان على مندوب المبيعات بيع خمسة أجهزة «آي لوك» لتحقيق الرّبح الذي يوفّره بيع جهاز واحد من فئة «تيتان»، كما كان سيحصل على عمولة أعلى إذا باع الجهاز الأغلى ثمناً.

كان كيفن غودوين وفريقه من مندوبي المبيعات يواجهون تحدّياً هو الأصعب، حيث الأمور المنطقية قد لا تكون دائماً مقنعة. تطرأ مثل هذه المشكلات أحياناً بين الأقسام المختلفة في الشّركة. في «سونوسايت» على سبيل المثال، ما كان منطقياً من وجهة نظر الرئيس التنفيذيّ لم يكن كذلك من وجهة نظر مندوب المبيعات. فالمنطقيّ بالنسبة إلى المهندسين هو تحسين أداء المنتج التالي ليتفوّق على أفضل المنتجات المتوفِّرة من قبل، وذلك بتطوير قدراته وفعاليّته بغضّ النظر عن التكاليف، وهو ما يتناقض مع منطق استراتيجيّة الشّركة الذي يريد جعل جهاز «آي لوك» أصغر حجماً ويباع بسعرٍ مقبول.

الأكثر تعقيداً هو أن تطرأ جميع هذه المشكلات في ذهن الشخص نفسه. كأَنْ يكون القرار الصحيح على المدى الطويل غير منطقي على المدى القصير، أو يُعد الزبون غير المناسب للتواصل معه الآن هو الزبون المناسب للتواصل، أو يكون المنتج الأهم للبيع لا معنى لبيعه على الإطلاق.

يطرح القرار الذي تصفه حالة «سونوسايت» العنصر الأخير في عمليّة إعداد الاستراتيجيّة، وهو تخصيص الموارد. ناقشنا في الفصل السابق فكرة الاختيار بين الخطط المتعمَّدة والخطط الطارئة. وفي هذا الفصل، نتعمق أكثر في هذه الفكرة، إذ يمثل تخصيص الموارد في عمليّة إعداد الاستراتيجيّة النقطة التي تتبلور حولها الجهود المبذولة. فعمليّة تخصيص الموارد تحدّد المبادرات الموضوعة والطارئة التي يتعيّن تمويلها وتنفيذها، والمبادرات التي لا تستحقّ تخصيص الموارد لها. يبقى كل ما يتعلّق باستراتيجيّة الشّركة نيّات إلى حين الوصول إلى مرحلة تخصيص الموارد وتوزيعها. فرؤية الشّركة وخططها وفرصها، إلى جانب جميع المخاطر والمشكلات، تتطلب، كلّ منها، إعطاءها الأولويّة، وتتنافس في ما بينها لتصبح استراتيجيّة فعليّة تنفذها الشّركة.

عندما يتسبّب الأفراد في إحداث المشكلات

تدفع شركات مثل «سونوسايت» أحياناً طاقم موظّفيها إلى السير بحسن نية في الاتجاه الخاطئ، وذلك عندما تتناقض مقاييس نجاح الموظّفين مع مقاييس نجاح الشّركة. وقد تخطئ الشّركة أحياناً عندما تعطي الأولويّة للإنجازات على المدى القصير مقابل الإنجازات على المدى الطويل.

لكن أحياناً قد يكون الأفراد أنفسهم أساس المشكلة.

يوضح مثال عن شركة «آبل» (Apple) كيف يمكن أن يتسبّب الاختلاف بين أولويّات الأفراد وأولويّات الشّركة بأخطاء فادحة. ففي فترة التسعينات، عندما طُرد مؤسس الشّركة ستيف جوبز، لم تعد «آبل» قادرة على تطوير منتجاتها الرائعة التي اشتُهرت بها. فمن دون توجيهات جوبز في الشّركة، بدأ الاختلاف يظهر بين استراتيجيّة «آبل» المتعمَّدة وتلك الفعليّة، وبدأت الشّركة بالتعثّر.

على سبيل المثال، تراجعت عدّة مرّات محاولات الشّركة لتطوير الجيل التالي من أنظمة التّشغيل للتنافس مع «مايكروسوفت» (Microsoft) في منتصف التّسعينات، والذي أُطلق عليه اسم «كوبلاند» (Copland). ومع أنّ «آبل» كانت تزعم أنّ هذه هي أولويّتها، إلا أنها لم تتمكن من تنفيذها. واصلت إدارة الشّركة إبلاغ الصّحافة والموظّفين والمساهمين عن مدى أهمّية المنتَج، ولكن بالنسبة إلى طواقم العمل، لم يكن تصوّر الإدارة عمّا يريده السوق منطقيّاً. بدا المهندسون أكثر اهتماماً بالتوصّل إلى أفكار جديدة بدلاً من مواصلة تنفيذ ما هو مخطّط أساساً لنظام «كوبلاند». ففي غياب جوبز، أصبح بإمكان الأفراد صرف أوقاتهم على أفكار تعجبهم، بغض النظر عن إمكانيّة توافقها مع أهداف

الشّركة. في النهاية، ألغت إلِن هانكوك (Ellen Hancock)، كبيرة مسؤولي التقنيّة في الشّركة في حينه، المُنتَج بالكامل، وأوصت الشّركة بالتركيز على منتج آخر.

وعندما عاد جوبز بمنصب رئيس تنفيذي في العام 1997، شرع فوراً في تصحيح المشكلات المتعلّقة بطريقة تخصيص الموارد الرئيسيّة. فبدلاً من السماح للموظّفين بالتّركيز على أولويّاتهم الخاصّة، أعاد جوبز «آبل» إلى أصولها المتمثّلة بصنع أفضل المنتجات في العالم، وتغيير الطريقة التي يفكر فيها الأفراد بشأن استعمال التقنيات في حياتهم، وتوفير تجربة مذهلة لمُسْتعمِل المنتج. وألغِي كلّ ما لا يتوافق مع هذه الشروط، وتعرض كل من يخالفها للتوبيخ الصارخ أو الإهانة أو حتّى الطرد. فبدأ الموظفون يدركون أنّ عدم تخصيص الموارد بما ينسجم مع أولويات «آبل» يعني الوقوع في مأزق. الأهم من ذلك، هو الفهم الداخلي العميق بأنّ ما أعطاه جوبز الأولويّة هو العامل الذي جعل «آبل» قادرة على الالتزام بوعودها، وهو من أهمّ أسباب استعادتها مكانتها ضمن أهم الشّركات في العالم.

مخاطر سوء تقدير الوقت

ليس الأفراد وحدهم هم سبب هذه المشكلة. في الواقع، إذا درسنا الأسباب الجذريّة لكوارث الشّركات، سنجد مراراً وتكراراً الميل نحو المساعي التي توفّر مكاسب فوريّة بدلاً من تلك التي تحقّق النّجاح على المدى الطويل. لقد صُممت أنظمة صنع القرار في الكثير من الشّركات لتوجيه الاستثمارات في اتّجاه المبادرات التي توفّر عائدات ملموسة وفوريّة. أي تفضّل الشّركات عادة هذه الاستثمارات القصيرة المدى على المبادرات التي تُعد أساسيّة لاستراتيجيّاتها على المدى الطويل.

لتوضيح درجة انتشار معضلة المبتكِر بين الخيارات القصيرة المدى وتلك الطويلة المدى، نستعرض مثال شركة «يونيليفر» (Unilever)، إحدى أكبر المزوّدين في العالم لمُنتجات الأغذية، والرعاية الصحيّة، وأدوات الغسيل، والتنظيف. استثمرت الشّركة بلايين الدّولارات لتحقيق النمو وتطوير ابتكارات تحويليّة تنتج منها أعمال تطوير جديدة ذات أهمّية للشّركة. ولكن عاماً بعد عام، اقتصرت ابتكارات الشّركة على المُنتَجات ذات المكاسب السريعة القصيرة الأمد، بدلاً من تطوير منتجات مربحة على المدى الطويل. فلماذا؟

بعد أن درسْتُ جهود الشّركة على مدى عشر سنوات، استنتجت أنّ السّبب هو أنّ «يونيليفر» (والكثير من الشّركات المماثلة) تُدرِّب أفضل موظّفيها ومن

دون قصد على استهداف المكاسب السّريعة. تحدّد الإدارة التنفيذيّة العليا كل عام مجموعة من قادة الجيل القادم الأكثر كفاءة من مختلف فروع الشّركة حول العالم. ولتدريب هذه الكوادر لكي يصبحوا مديرين تنفيذيين يتنقلون حول العالم من مهمة إلى أخرى بثقة، تصنّف الشّركة القادة الأكثر كفاءة عبر مهمات تتراوح مدّتها بين سنة ونصف وسنتين في كل مجموعة وظيفية مثل الشؤون الماليّة، والعمليّات، والمبيعات، والموارد البشرية، والتسويق وغيرها، وذلك من خلال عيِّنة من المنتجات والأسواق.

عند إتمام كل مهمّة، تحدِّد جودةُ العمل المُنجَز أهمّيةَ المَهمَّة التالية التي ستُستَلَم. «يكسب» قادة الجيل القادم الذين يسجلون سلسلة من المهامّ الناجحة مسؤولية تنفيذ أفضل المهامّ التالية، وتزيد احتماليّة أن يصبحوا الجيل القادم من المديرين التنفيذيّين في الشّركة.

فكروا في ذلك من منظور موظّفين مبتدئين، الذين أحسّوا جميعاً بالحماسة لاختيارهم في برنامج التطوير. ما هي المشاريع التي سيحرصون على أدائها في كل مهمة من المهمات؟ من الناحية النظريّة، عليهم السعي إلى العمل على المنتجات والعمليّات التي تمثّل أساساً لنجاح شركة يونيليفر في خلال السنوات الخمس والعشر القادمة. ولكن نتائج هذه الجهود، التي ستظهر بعد عدة سنوات فحسب، ستزيّن سجل الشخص المسؤول عن تلك المهمة المحدَّدة في ذلك الوقت بعد سنوات، وليس الشخص الذي سعى إلى تحقيقها منذ البداية. إنْ ركّز قادة الجيل التالي على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس في خلال سنتين، حتّى وإن لم تكن هذه المنهجيّة هي الفُضلى، سيدركون أنّ المسؤولين عن إدارة البرنامج قادرون على تقييم مساهماتهم في المشروع المُنجز. وطالما أنّ لديهم الإثبات على جهودهم، سيعلمون أنّ لديهم فرصة في الحصول على مهمة أفضل في المرة القادمة. يكافئ النظام المديرين المستقبليّين لتركيزهم على المدى القصير، بما يقوِّض بصورة غير مقصودة أهداف الشّركة.

وتنتشر الحوافز المتضاربة على نطاق واسع. على سبيل المثال، لا تزال الولايات المتحدة غير قادرة على تغيير سياسات الضّمان الاجتماعيّ، والرعاية الصّحّية وغيرها من برامج التأهيل، على الرغم من أننا جميعاً متّفقون أنّ هذه البرامج تقود البلاد نحو الإفلاس. ولكن ما السبب؟ يترشّح أعضاء مجلس النوّاب للانتخابات كل سنتين. وهؤلاء مقتنعون، عن صواب أو عن خطأ، بأنّ إنقاذ أميركا يرتبط بإعادة انتخابهم لقيادة هذه الجهود.

إنّ كيفيّة حلّ هذه المشكلات معروفةٌ على نطاق واسع. ولكن لن يخرج أي عضو في المجلس هذه الحلول من جعبته و «يُسوّقها» في أوساط الناخبين. ويكمن السبب ببساطة في أنّ أغلب الناخبين هم بالفعل منتفعون من هذه التقديمات، وسيصوّتون بعزل أي شخص يطرح حلولاً لها. وعلى الرغم من أنّ كبار رجال الدّولة (المتقاعدين الذين لم يعودوا بحاجة إلى الترشح للانتخابات) يدعمون الأعضاء ويحثّون النواب الحاليين على إخراج الحلول، إلا أنّ ممثّلي الشعب المنتخَبين لا يمكنهم ببساطة فعل ذلك. ربما يدعو أحدهم إلى عقد مؤتمر يلتقي فيه مندوبو المبيعات في «سونوسايت»، وقادة الجيل القادم في «يونيليفر» وأعضاء الكونغرس ليتعاطفوا بعضهم مع بعض في لعبة شدّ الحبال بين ما يقال لهم إنّه من أولويّاتهم وما يتم تشجيعهم على القيام به بالفعل.

وليس من السهل الفوز في هذه اللعبة.

توزيع الموارد بين أعمالك

يقول أندي غروف: «لفهم استراتيجيّة الشّركة، راقب ما تفعله وليس ما تقوله». إنّ طريقة تخصيص الموارد تنطبق على حيواتنا كما على مهننا. صاغت غلوريا شتاينم (Gloria Steinem) استراتيجيّة حياتها بالطريقة نفسها التي اعتمدها أندي غروف لاستراتيجيّته: «يمكننا تحديد قِيَمنا عندما ننظر إلى كعوب دفاتر شيكاتنا». وتتشابه معضلة اختيار الجهاز الذي سيسحب من حقيبة مندوب المبيعات مع المعضلة التي تواجهنا جميعاً في نهاية كل يوم عمل: هل أبقى نصف ساعة أخرى في العمل لإنهاء بعض الأعمال، أم أعود إلى المنزل لألعب مع أولادي؟

في ما يلي طريقة لتنظيم الاستثمارات التي نخصّصها للاستراتيجيّة التي ستشكّل حياتنا: تتضمن مواردنا الوقت الشّخصي، والطّاقة، والمهارات، والثّروة، التي نوظّفها لمحاولة تطوير عدّة «أعمال» في حياتنا الشخصيّة. تتضمن هذه «الأعمال» بناء علاقة جيدة مع الشّريك، وتربية أولاد رائعين، وتحقيق النجاح في الحياة المهنيّة، والمساهمة في مجتمعاتنا، وما إلى ذلك. ولكن للأسف، لدينا جميعاً موارد محدودة، تتنافس عليها كلّ هذه الجوانب. تماماً كما هي الحال مع الشّركات. فكيف يمكننا تخصيص مواردنا لتلبية جميع هذه المساعي؟

إن لم تديروا عمليّة تخصيص الموارد بحذر، فستحدِّد العمليّة استثماراتكم وفقاً لمعايير «افتراضية» ترتبط كثيراً بما تفكّرون وتشعرون به. تماماً كما هي الحال في الشّركات، لا يمكن اتخاذ قرارات بشأن مواردكم في جلسة واحدة

أو عند مراجعة مواعيد الأسبوع التالي، فهي عمليّة متواصلة، وعلينا اتخاذ القرارات بناءً على الآليّة التي نصنِّف بها أولويّاتنا.

تتسم العمليّة بقدر من الفوضويّة والإرباك، فالنّاس يطلبون منكم الوقت والطّاقة كل يوم. ولكن حتى إن ركّزتم على ما هو أهمّ بالنسبة إليكم، فليس من السهل معرفة الاختيارات الصحيحة. وإن تبقّى لكم جزء بسيط من الطاقة أو نصف ساعة إضافيّة، ستواجهون الكثير من الأشخاص الذين يدفعونكم لتخصيصها وفقاً لمتطلّباتهم. وفي ظلّ وجود الكثير من الأشخاص والمشاريع التي تتطلّب الوقت والانتباه، قد تشعرون بأنكم غير مسؤولين عن مصيركم. قد يكون ذلك جيداً أحياناً، إذ تنشأ الفرص التي لم تتوقّعوها يوماً. ولكن في أحيان أخرى، قد تبعدكم هذه الفرص عن المسار، تماماً كما حدث مع الكثير من زملائي.

يكمن الخطر لأصحاب الطموحات الكبيرة في كونهم سيخصّصون مواردهم من دون قصد للأنشطة التي ستحقّق لهم إنجازات فوريّة وملموسة. وينطبق ذلك عادةً على حياتهم المهنيّة، إذ يوفر هذا الجانب من حياتهم دليلاً ملموساً عن أنهم يحققون التقدّم، فقد يشحنون منتجاً أو يستكملون تصميماً، أو يساعدون مريضاً، أو يُتِمّون عمليات بيع، أو يعلّمون صفّاً، أو يربحون قضيّة، أو ينشرون بحثاً، أو يتقاضون دخلاً، أو يحصلون على ترقية. فهم يتخرّجون من الجامعة ويوجهون طاقاتهم الثّمينة لبناء مسيرة مهنيّة. هذا ما يحدث عادة مع الطلاب الذين أدرّسهم، يغادرون الكلية بدافع قوي نحو تحقيق إنجازات عبر ما حصّلوه من تعليم.

في الواقع، إنّ طريقة تخصيصكم مواردكم قد تحدّد ما إذا كانت حياتكم ستسير كما أملتم، أو أنها ستتخذ منحى مختلفاً تماماً.

بالنسبة إلى زملائي الذين استثمروا من دون قصد في حياة من التّعاسة، لا يسعني إلا أنّ أعتقد أن مشاكلهم نشأت بسبب تخصيص الموارد بشكل غير صحيح. على الصعيد الشخصي، كانت نواياهم حسنة، أرادوا إعالة أسرهم ومنح أولادهم أفضل فرص في الحياة. ولكنهم بطريقة ما كرّسوا مواردهم لمسارات وطرق مسدودة في أماكن لم يتوقّعوها.

لقد أعطوا الأولويّة للأمور التي حقّقت عائدات فوريّة، مثل التّرقية، أو العلاوة، أو المكافأة، بدلاً من الأمور التي تتطلّب عملاً على المدى الطويل، الأمور التي لن يروا عوائدها إلا بعد سنوات طويلة، مثل تربية أولاد صالحين. وعند تحقيق

هذه العائدات الفورية، وظّفوها لتمويل حياة مترفة لأنفسهم ولأسرهم على هيئة سيارات أفضل، ومنازل أكبر، وإجازات مكلفة. المشكلة هي أن متطلبات أسلوب الحياة قد تُقيِّد عمليّة تخصيص الموارد الشخصية بسرعة تحت حجج مثل: «لا يمكنني تخصيص وقت أقلّ لوظيفتي، فأنا أحتاج إلى هذه الترقية...».

وإذ يسعون إلى بناء حياة شخصيّة ومهنيّة مُرضية، ويتّخذون قرارات لتوفير حياة أفضل لعائلاتهم، ينتهي بهم الأمر من حيث لا يدرون إلى إهمال أزواجهم وأولادهم. فاستثمار الوقت والجهد في هذه العلاقات لا يوفر لهم شعوراً فورياً بالإنجاز كما هي الحال مع التقدّم المهنيّ السّريع. قد نهمل العلاقة مع الشّريك، فلا نشعر بأنّ الأمور تتدهور. نعلم أننا سنجد أزواجنا في المنزل كل ليلة، وأنّ هناك الكثير من الطرق التي قد يسيء فيها الأولاد التصرّف. وبعد عشرين عاماً فقط يمكننا أن نسأل أنفسنا إن كنا ربينا أولاداً صالحين.

ستلاحظون في الواقع النّمط نفسه عند النظر إلى الحياة الشخصيّة للكثير من الناس الطموحين. فعلى الرغم من أنهم يؤمنون أن أسرهم مهمّة للغاية بالنسبة إليهم، إلا أنهم لم يخصصوا الموارد الكافية لها.

قلّة من الناس شرعوا في ذلك. قد تبدو القرارات التي أدّت إلى ذلك تكتيكيّة عادة، مجرد قرارات بسيطة اعتقدوا أنها لن تترك تأثيرات كبيرة. ففي الوقت الذي يواصلون تخصيص الموارد بهذه الطريقة، حتى وإن لم يدركوا ذلك عادة، فهم ينفّذون استراتيجيّة مختلفة تماماً عن تلك الموضوعة.

~

تنشأ الاستراتيجيّة، سواء في الشّركات أم في الحياة، عبر مئات القرارات اليوميّة حول كيفيّة إنفاق وقتنا وطاقاتنا وأموالنا. ففي كل لحظة من وقتك، ومع كلّ قرار تتّخذه في كيفيّة تخصيص طاقاتك وأموالك، إنّما أنتَ تُحدِّد ما هو مهمّ فعلاً بالنسبة إليك. تحدَّث كما تشاء عن وجود غاية واضحة واستراتيجيّة في حياتك، ولكن لا يعني ذلك شيئاً إن لم تستثمر مواردك على نحو ينسجم مع استراتيجيّتك. في النهاية، الاستراتيجيّة هي مجرد نوايا حسنة ما لم تنفذ بطريقة فعّالة.

وحتى تتأكد من تنفيذ الاستراتيجيّة التي تريدها، عليك أن تراقب أين تُصرف مواردك، أي عمليّة تخصيص الموارد. إن لم تدعم هذه العمليّة الاستراتيجيّة التي حدّدتها، فأنت تعرّض نفسك لمشكلة حقيقيّة. قد تعتقد أنك من محبّي الأعمال الخيريّة، ولكن فعليّاً ما مقدار الوقت والمال الذي تُخصِّصه لقضية أو مؤسّسة تهتمّ بها؟ إن كانت عائلتك هي الأهم بالنسبة إليك، فعندما تفكّرِ في

جميع الخيارات التي اتّخذتها في خلال الأسبوع، هل كانت عائلتك على رأس هذه الخيارات؟ إن لم تتسّق قرارات استثمار جهودك وتعبك مع الشخص الذي تطمح لأنْ تكونه، لن تتمكّن يوماً من أن تصبح هذا الشخص.

القسم الثاني

~

تحقيق السّعادة عبر العلاقات
الشّخصيّة

«أسعد لحظات حياتي هي تلك الّتي قضيتها في بيتي وسط أفراد عائلتي».

- توماس جيفرسون

ركّزنا حتى الآن على كيفيّة توظيف عمليّة إعداد الإستراتيجيّة لتحقيق النّجاح في الحياة المهنيّة. بدأت بمناقشة ما يحفّزنا جميعاً، أي الأولويّات التي ستحقّق لنا السّعادة في ما نقوم به. استعرضت بعد ذلك كيفية الموازنة بين الخطّة الموضوعة للوصول إلى مسيرة مهنيّة توفر هذه المحفّزات، إلى جانب الفرص غير المتوقّعة التي ستنشأ باستمرار في خلال الرّحلة. وأخيراً، تحدثنا عن تخصيص الموارد على نحو ينسجم مع هذه المفاهيم. لو نجحتم في تنفيذ هذه الأجزاء الثلاثة من العمليّة الاستراتيجيّة الصّحيحة، ستكونون على المسار الصحيح لبناء مسيرة مهنيّة تحبّونها.

كثيرون منّا مُبَرمجون بحيث نسعى دائماً إلى الإنجاز، ومسيرتنا المهنيّة هي الطّريق الأسرع لتحقيق ذلك. وعليه نحن نميل دائماً، عند إعدادنا لتخصيص الموارد الدّاخلية، إلى استثمار كل ساعة إضافية من وقتنا أو طاقاتنا كافّة في أنشطة تقدّم لنا دليلاً واضحاً وسريعاً على الإنجاز. وحياتنا المهنيّة هي التي توفّر هذا الدّليل بشكل واسع.

لكن، لا تقتصر الحياة على مسيرة مهنيّة ناجحة. فطبيعة شخصيّاتكم في العمل وحجم الوقت الذي تقضونه هناك سيؤثر في شخصيّتكم خارج إطار العمل مع عائلاتكم وأصدقائكم. وبحسب تجربتي الخاصّة، أرى أنّ أصحاب الطّموحات الكبيرة يركّزون بشكل كبير على أن يصبحوا الشخص الذي يريدون أن يكونوه في العمل، ولا يولون التركيز نفسه على الشخص الذي يريدون أن يكونوه في حياتهم الشّخصية. فاستثمار وقتنا وطاقاتنا في تربية أولاد رائعين أو تعزيز علاقتنا مع الشريك لا ينتج عنه دليلٌ واضح على النجاح إلا بعد سنوات طويلة. وهذا ما سيقودنا إلى الاستثمار بشكل كبير في مسيرتنا المهنيّة، وعدم التركيز على عائلاتنا، ومن ثَم حرمان أحد أهم جوانب حياتنا من الموارد اللازمة ليَنْجح كما يجب.

من الواضح الآن أنّ الأجوبة عن أسئلتنا الثلاثة مترابطة إلى حدّ كبير. ومهما حاولنا فمن الصعب عزل الجوانب المختلفة من حياتنا. فأولويّات الحياة المهنيّة، والمحفّزات التي ستحقّق لنا السّعادة في العمل، هي ببساطة جزء واحد من مجموعة واسعة من الأولويّات في حياتنا. هي أولويات تتضمن العائلة والأصدقاء، والإيمان، والصّحة، وغيرها. وبالمثل، فإن الطريقة التي نوازن فيها الخطط مع الفرص غير المتوقعة، وتخصيص الموارد التي تشمل الوقت والطاقة، لا تتوقف عندما نغادر عملنا. نحن نتّخذ قرارات في شأنها في كل لحظة من لحظات حياتنا. ستشعرون بالضغط دائماً، سواء في المنزل أم في العمل، للاهتمام بالأشخاص والمشاريع. كيف ستقرّرون إلى من أو إلامَ تولون اهتمامكم؟ هل للأمور الأكثر إلحاحاً؟ أم للأمور التي تطرأ أوّلاً؟ عليكم أن تحرصوا على تخصيص مواردكم بما ينسجم مع أولويّاتكم. احرصوا على أن يتّسق مقياسكم للنجاح مع الأمور الأهمّ بالنسبة إليكم. واحرصوا أيضاً على أن تدرسوا هذه الأمور في الوقت الصّحيح، أن تتغلّبوا على الميل الطبيعي إلى التركيز على الإنجازات القصيرة الأجل على حساب الإنجازات طويلة الأمد.

نادراً ما يكون الأمر سهلاً، فحتى عندما تعرف ما هي أولويّاتك الحقيقيّة، عليك أن تكافح لإبقائها في تفكيرك كل يوم. على سبيل المثال: أعتقد أنّني وعلى غرار كثيرين منكم منجذب إلى المشاكل والتحدّيات الممتعة. قد أنسى نفسي لساعات وأنا أحاول حلّ مثل هذه المشاكل، التي ستمنحني إن نجحت شعوراً

قصير الأمد بالإنجاز. سيكون من السهل بالنسبة إليّ أن أبقى لوقت متأخّر في العمل وأنا أتعامل مع أحد هذه التحدّيات، أو أن أتوقّف في الردهة لإجراء محادثة ممتعة مع زميل، أو الردّ على الهاتف وأجد نفسي موافقاً على العمل على شيء جديد تماماً، وأن أكون متحمساً بالفعل للفكرة.

لكنني أعلم أنّ قضاء الوقت بهذه الطريقة لا ينسجم مع أولويّاتي. لطالما أجبرت نفسي على الالتزام بالأمور الأهم بالنسبة إليّ بوضع حدود وحواجز واضحة في حياتي، مثل مغادرة المكتب كل يوم في الساعة السادسة مساءً ليكون أمامي متّسع من الوقت لألعب بالكرة مع ابني، أو لآخذ ابنتي إلى درس الباليه، وأن أبقى ملتزماً بما أؤمن بأنّه الأكثر قيمة بالنسبة إليّ. وإن لم أفعل ذلك، أعرف أنني سأميل في ذلك اليوم إلى قياس نجاحي من خلال حلّ مشكلة بدلاً من قضاء الوقت الذي أحبّ مع عائلتي. يجب أن أكون واضحاً مع نفسي وأن أدرك أنّ المكاسب الطويلة الأمد لاستثمار مواردي في هذا المجال من حياتي سيكون أكثر عمقاً. قد يجلب لك العمل شعوراً بالرّضى، ولكنه يبهت مقارنة بالسعادة الشديدة التي قد تشعر بها في العلاقات الحميمة التي تجمعك بعائلاتك وأصدقائك.

سنتناول هذه الفكرة في الفصول الآتية على نحو أوسع. ولكن هناك فكرة أخرى جديرة بالاهتمام. عندما نتعامل مع غيرنا من البشر، لا يمكننا دائماً السّيطرة على طريقة سير الأمور. ينطبق ذلك بشكل كبير على الأولاد. حتى لو كنتم مسلّحين بالحبّ والنيّات الحسنة، ليس من السّهل التعامل مع الأولاد الذين بات عندهم مصادر أفكار غير مسبوقة سواء من أصدقائهم أو من وسائل الإعلام أو الإنترنت. حتّى الأهل الأكثر حزماً قد يجدون صعوبة في التحكّم بكلّ هذه المؤثّرات. والأهمّ أنّ لكل ولد طبيعته الخاصة. نادراً ما يكون أولادنا مثلنا، أو مثل بعضهم البعض، الأمر الذي قد يتفاجأ به الأهالي الجدد. فليس من الضروريّ أن يهتمّ أولادنا بما يهمّنا، وقد لا يتصّرفون دائماً مثلنا.

وعليه، ليس هناك منهجيّة موحّدة مناسبة للجميع. فقد يكون لنفس المنهجيّة تأثيرات مختلفة على الأولاد المختلفين. كآباء وأمهات، ستجربون الكثير من الطرق التي لن تُجدي نفعاً مع أولادكم. وعندما يحدث ذلك من السّهل أن نعدّه فشلاً. ولكن هذا ليس صحيحاً، بل على العكس. إذا تذكّرتم نقاشنا عن الاستراتيجيّة الموضوعة والطارئة، والموازنة بين الخطط والفرص غير المتوقّعة، ستعرفون أن الوقوع في الخطأ لا يعني الفشل، ولكنها فرصة لمعرفة الأمور غير المجدية، والسّعي لتجربة طريقة جديدة.

من البديهيّ كذلك، أنّ هناك أدوات متوفّرة للأعمال لا يمكننا استعمالها في حياتنا الشخصيّة. على سبيل المثال، تتمتع المؤسَّسات بالقدرة على توظيف الموظّفين وفصلهم للوصول إلى الثّقافة التي تريدها، ولكن لا يمكننا توظيف أولادنا بما ينسجم مع الثّقافة التي تناسبنا. لا يمكننا اختيار طبيعتهم، ومهما رغبنا في ذلك، لا يمكننا فصلهم (لحسن الحظ، وهم كذلك لا يمكنهم فصلنا).

ومع ذلك، فإنّ ما أقدمه لكم في الفصول التالية يمكن أن يساعدكم، إذ إنّ العديد من المشكلات التي تواجهنا في مكان العمل غالباً ما تكون في جوهرها نفس المشاكل التي تواجهنا في المنزل. إن أردتم أن تكونوا أزواجاً وآباء وأصدقاء صالحين، ستعزّز النظريّات التالية فرصتكم في تكوين العائلة التي تطمحون إليها، والصداقات التي تستمر العمر كله. لا توجد طريقة لتوفير نتائج مثالية، ولكن لتحقيق النجاح، عليكم الاستمرار في المحاولة.

ستصبح العلاقات الحميمة والودّيّة والقويّة مع العائلة والأصدقاء من أهمّ مصادر السّعادة في حياتكم التي تستحق المكافحة من أجلها. في هذا القسم، سنستكشف كيف يمكنكم تعزيز العلاقات، وبنفس الأهمية، كيف تتفادون تخريبها فيما تواصلون مسيرة حياتكم.

الفصل الخامس
الوقت يمضي

لطالما شكّلت العلاقات التي تجمعنا مع عائلاتنا وأصدقائنا المقرّبين مصدر السعادة الأهمّ في حياتنا. ولكن علينا الحذر. فعندما تبدو أمورنا العائلية على ما يرام، قد ننساق إلى الاعتقاد بإمكان التوقّف عن الاستثمار في هذه العلاقات. وهذا هو الخطأ الفادح في التفكير! إذ في هذه الحالة، عندما تطرأ مشاكل خطيرة على علاقاتنا الشخصيّة، غالباً ما يكون الأوان قد فات على إمكانيّة إصلاحها. وللمفارقة هذا يعني عموماً أنّه حين يكون من الأهمّية بمكان العمل على بناء عائلات متماسكة وإنشاء صداقات متينة، قد يتهيّأ لنا في حينه أنْ ليس ذلك ضروريّاً...

~

سقوطٌ مُدَوٍّ

قليلةٌ هي الشّركات التي أطلقت منتجاً جديداً بجلبة كبيرة كما فعلت شركة «إيريديوم ساتلايت نِتوورك» (Iridium Satellite Network) عند إطلاق منتجها، وهو عبارة عن هواتف محمولة تتيح للأشخاص الاتّصال من أيّ مكان حول العالم عبر الدخول إلى شبكة أقمار صناعية فضائيّة معَقَّدة. ساعد آل غور (Al Gore)، نائب الرئيس الأميركي في حينه، في إطلاق المنتج عبر إجراء أول مكالمة، اتصل فيها بحفيد ألكسندر غراهام بيل (Alexander Graham Bell). وساهمت شركة «موتورولا» (Motorola)، وهي واحدة من كبريات شركات الإلكترونيات الدقيقة والاتصالات في العالم، مساهمة كبرى في تمويل شركة «إيريديوم» وإدارتها.

توقّع المسؤولون التنفيذيّون في الشّركة ومحلّلو وول ستريت بكل ثقة أن تُحدث شركة إيريديوم ثورة في عالم الاتّصالات المتنقلة وأن تجتذِب ملايين

المستخدِمين. كان فريق الشّركة قد أجرى أبحاثاً واسعة لتقييم السّوق، وتحدّى الصّعاب لإقناع حكومات العالم بتخصيص الشّركة بطيف الإشارات اللازم للاشتراك في الأقمار الصّناعيّة.

تصل الهواتف المحمولة التقليديّة المستخدِمين بعضهم ببعض بواسطة أبراج تنقل الإشارات في ما بينها. لم تكن هذه الطريقة موثوقة دائماً، ففي حال عدم وجود برج في موقع مهمّ للنقل يحدث انقطاع في المكالمة. أما استراتيجيّة إيريديوم فقد اعتمدت على إرسال المكالمة من هاتف العميل إلى قمر صناعي يرسل بدوره المكالمة إلى الأرض مجدداً للمُتلَقّي المطلوب. وإذا كان العميل على الجانب الآخر من الأرض، يرسل القمر الصناعي إشارات إلى قمر آخر في موقع مناسب لإرسال المكالمة إلى المتلقّي. وذلك يعني أنه أصبح بالإمكان الاتصال بشخص ما من أي مكان على الكرة الأرضيّة.

ومن التي لا تتمنّى تلك القدرة على الاتّصال بوالدها في بالتيمور فيما هي تقف مبتهجة بإنجازها على قمّة جبل إفرست؟

ضمّت إيريديوم خبرات عالميّة ونجحت في تخطّي عقبات مستحيلة. ولكن استراتيجيّتها شابتها عيوب أساسية. ولتحديد هذه العيوب، ما كان على الشّركة سوى إجراء محاكاة انطلاقاً من السؤال «ما هي الافتراضات اللازم إثبات صحتها» لضمان نجاح النموذج المالي؟ وكان من هذه العيوب اضطرار المستخدِمين إلى حمل الجهاز في حقيبة، وليس في الجيب أو شنطة نسائية وذلك لثقل وزنه بسبب البطارية الكبيرة اللازمة لإرسال إشارة إلى قمر صناعي وليس إلى برج محليّ. الافتراض الآخر الذي تطلب إثبات صحته هو: في حال كانت الإشارة من أعلى قمة في إفرست إلى أقرب قمر صناعي واضحة، واضطُرّ الوالد في بالتمور أن يخرج من المبنى لتلقّي المكالمة، فهذا يعني أنّ وجود سقف سيشكّل فاصلاً بين جهاز الوالد والقمر الصناعي. وهكذا دواليك.

لكن بعد استثمارات وصلت قيمتها إلى ستّة مليارات دولار، وبعد أقلّ من عام واحد على إجراء أول مكالمة، اضطرت الشّركة إلى الاعتراف بالهزيمة وأعلنت إفلاسها. لم تتعافَ الشّركة من الإفلاس لعشر سنوات وخسر المستثمرون كل ما يملكون، وبيعت الشّركة بعد ذلك إلى مجموعة جديدة من المستثمرين مقابل خمسة وعشرين مليون دولار فقط.

ما الذي دفع المسؤولين التنفيذيّين في موتورولا وغيرها من المستثمرين إلى ضخّ هذا القدر من رأس المال في مشروع عالي الخطورة؟ تُوفِّر النظرية التي

أطلق عليها «الاستثمار الجيّد والاستثمار السيّئ» جواباً عن هذا السؤال.

نظرية رأس المال الجيّد والسيّئ

هناك بشكلٍ أساسيّ هدفان يدفعان المستثمرين إلى توظيف الأموال في مشروع أو شركة ما، هما النمو والربحيّة. وقد بيّن البروفسور أمار بايد (Amar Bhide) في كتابه أصل وتطوّر الأعمال الجديدة (Origin and Evolution of New Business) أنّ ثلاثة وتسعين في المئة من جميع الشّركات التي تحقّق النجاح، تتخلّى عن استراتيجيّتها الأصليّة، إذ تُثبت الخطة الأصلية عادة عدم جدواها. بمعنى آخر، لا تحقّق الشّركات النجاح لأنّ لديها الاستراتيجيّة الصحيحة منذ البداية، بل لأنّها توفّر المال بعد فشل الاستراتيجيّة الأولى، بما يمكّنها من التحوّل وتجربة منهجيّة أخرى. وبالعكس فإنّ معظم الشّركات التي تفشل تخصّص كلّ أموالها للاستراتيجية الأساسيّة، وهنا يكمن الخطأ.

تأتي نظريّة المال الجيِّد والمال السيّئ، التي تشكل أساساً في أعمال بايد، إثباتاً بسيطاً على ذلك. فعندما لا تكون الاستراتيجيّة الرابحة واضحة بعد في المراحل الأوّليّة لمشروع جديد، يحتاج المالِ الجيّد الذي يوظّفه المستثمِرون أن يكون متأنياً في تحقيق النمو، ومستعجلاً لتحقيق الربح. وهذا يتطلّب من الشّركة الجديدة تحديد استراتيجيّة فاعلة بأسرع وقت ومقابل استثمارات بسيطة، لئلّا ينفق روّاد الأعمال الكثير من المال على استراتيجيّة خاطئة. ولأن ثلاثة وتسعين في المئة من الشّركات الناجحة تُضطرّ إلى تغيير استراتيجيّتها الأوّليّة، فإنّ تخصيص رأس المال بهدف تحقيق نجاحات كبيرة وسريعة منذ البداية يتسبّب في انهيار المشروع. ويتسبب المال بفشل الشّركة الكبيرة بوتيرة أسرع، كما أنها تواجه صعوبة أكبر في التّغيير مقارنة بالمؤسسات الصُغرى. تعلمت شركة موتورولا هذا الدرس من استثمارها في شركة إيريديوم.

فرأس المال الذي يسعى إلى تحقيق النمو قبل بدء تحقيق الأرباح يُعدّ رأس مالٍ سيئاً.

لكنّ سبب ذكر نوعَيْ رأس المال في اسم النظرية هو ما أن تُحدد الاستراتيجيّة الصحيحة، يتعين على المستثمرين تغيير ما يسعون إلى تحقيقه، فيستعجلون تحقيق النمو، ويتمهّلون في السعي إلى تحقيق الأرباح. وما أن تُكتشف طريقة مربحة وموثوقة للمضي قُدُماً، يصبح النجاح رهناً بتوسيع نطاق هذا النموذج.

غرس الشجيرات عند الحاجة إلى الظلّ

إنّ كبار المستثمرين والشّركات القائمة الناجحة التي تسعى إلى الاستثمار في أعمال جديدة وناجحة هم عادة أقل الملتزمين بهذه النظرية. يحدث ذلك من خلال عمليّة سهلة ومتوقّعة مؤلّفة من ثلاث خطوات، كما أوضحها ماثيو أولسون (Matthew Olson) وديريك فان بيفر (Derek van Bever) في كتاب نقاط المماطلة (Stall Points).

الخطوة الأولى تقضي بأن يعمد المستثمر، نظراً إلى وجود احتمال كبير ألّا تكون الخطة الأوّليّة موثوقة، إلى الاستثمار في المرحلة التالية من النمو، حتى في حال كانت الأعمال الأساسيّة قويّة وتحقّق النمو، وذلك لمنح المشروع الجديد الوقت اللازم ليتحوّل إلى استراتيجيّة موثوقة. على الرغم من ذلك، يؤجل مالك رأس المال الاستثمار، إذ يبدو غير مضمون في حينه، بسبب قوة الأعمال الرئيسية ورغبته الجامحة في المزيد من استثمار رأس المال والموارد التنفيذيّة، فلكلّ شيء أوانه.

في الخطوة التالية، يحين الأوان إذ يصل العمل الرئيسيّ الأصليّ إلى مرحلة النضوج ويتوقّف عن النمو، ويدرك مالك رأس المال فجأة أنه كان عليه الاستثمار، وقبل عدة سنوات في مرحلة النمو التالية، على أساس أنّه عندما تتوقّف الأعمال الرئيسية، يكون جاهزاً للانطلاق بوصفه محركاً للنمو والربح بالفعل. لكن ما يحدث في هذه الحالة هو أنّ المحرّك لا يكون موجوداً وحسب.

ثالثاً، يتوقّع أصحاب رأس المال من أي مشروع يستثمرون فيه أن يحقّق نمواً كبيراً وسريعاً. فعلى سبيل المثال، في مشروع يدرّ أربعين مليون دولار من الأعمال، إذا أردت تأمين نمو بنسبة 25 في المئة عليك ضمان تحقيق نمو جديد بقيمة عشرة ملايين دولار في العام التالي. ولكن في حال نما المشروع لتصبح قيمته مليار دولار وظلّ يسعى إلى تحقيق نموٍّ بنسبة 25 في المئة العام التالي، عليه ضمان تأمين 10 مليار دولار من مشروع جديد. ستتضاعف إذاً المخاطر والضغوطات، ولكن لتسريع النمو، يضخ المساهمون الكثير من رأس المال في هذه المبادرات. والحال أنّه في معظم الأحيان، تشجع غزارة رأس المال هذه رواد الأعمال وتتيح لهم مواصلة تنفيذ الاستراتيجيّة الخاطئة بتهوّر. وفيما تنهار هذه الأعمال الجديدة بسرعة كبيرة، يبدأ المحللون بسرد قصص مشوّقة حول أسباب الفشل.

تشرح هذه النظريّة سبب نجاح «هوندا» في اكتساح قطاع الدراجات الناريّة الأميركيّ، في حين فشلت موتورولا عند استثمارها في إيريديوم. والمضحك في الأمر هو أنّ هوندا نجحت لأنّها كانت مقيّدة ماليّاً في الفترة الأولى، فقد اضطُرَّت إلى التأنّي حتى تحقيق النّمو وتحديد النموذج المربح. فلو كانت هوندا تمتلك المزيد من الموارد لعمليّاتها في الولايات المتحدة، لرغبت على الأرجح في تخصيص المزيد من المال لمواصلة تنفيذ استراتيجيّة الدراجات الناريّة الكبيرة، حتّى لو لم تكن مربحة. فمن ناحية الاستثمار، كان ذلك سيُعد مالاً سيّئاً. لم يكن أمام «هوندا» أي خيار سوى التركيز على دراجات «سوبر كب»، إذ احتاجت لاستمرار تدفّق المال الذي ولّدته الدراجة الصغيرة. مثّل ذلك جزءاً كبيراً من مسبّبات نجاح «هوندا» في الولايات المتحدة. فقد اضطُرَّت إلى تخصيص استثماراتها بما ينسجم مع النظرية.

البديل من ذلك هو التّركيز على الطريقة المعاكسة أي الاستثمار لتحقيق النمو بسرعة وعلى نطاق واسع، وتَبَيُّن كيفيّة تحقيق الأرباح لاحقاً. هذا ما فعلته موتورولا مع إيريديوم. والتاريخ زاخر بقصص الشّركات التي فشلت وهي تحاول سلوك هذا المسار. فلطالما أثبتت الطرق المختصرة لتحقيق النجاح عدم فاعليّتها.

في ضوء الآلية السّببيّة الواردة في نظريّة الاستثمار الجيّد والاستثمار السيّئ، بالنسبة إلى الكثير من الشّركات، لا بدّ أن يأتي يوم الحساب، وذلك عندما تتعثّر الأعمال الرئيسيّة أو تتوقّف عن النمو، وتطرأ الحاجة إلى مصادر إيرادات جديدة وسريعة. لو تجاهلت شركة هوندا الاستثمار في أعمال جديدة إلى حين الحاجة إلى هذه المصادر من الإيرادات والأرباح، لما تمكّنت من استلحاق نفسها. يبدو ذلك وكأنك تغرس الشجيرات عندما تحسّ بالحاجة إلى الظّل. فمن غير الممكن أن تنمو هذه الأشجار بالشكل الكافي لتوفير الظلّ بين ليلةٍ وضُحاها.

الاستثمار من أجل السعادة مستقبلاً

يسهُل علينا الانجراف أحياناً نحو منهجيّة الاستثمار السيّئ في حياتنا أيضاً. فالكثيرون منّا يبرعون تحت ضغط الوظائف المتطلّبة، تلك التي بها نؤمن ونستمتع. فنحن نميل إلى إثبات ما يمكننا فعله تحت الضغوطات. مشاريعنا، وزبائننا وزملاؤنا يمنحوننا التحدّيات التي نسعى إليها. نستثمر أنفسنا في

وظائفنا. ولكن لتحقيق كل ذلك، نفكر بأن وظائفنا تتطلّب انتباهنا الكامل، وهذا بالضبط ما نمنحها إيّاه.

فنحن نتّصل بمركز العمل أثناء عطلاتنا من مواقع بعيدة. قد لا نأخذ حتى كلّ أيام إجازاتنا. فهناك الكثير مما علينا إنجازه. العمل هو ما يحدّدنا. نصطحب هواتفنا معنا أينما ذهبنا، ونتفقدها باستمرار، وكأننا إن لم نكن على الخطّ طوال الوقت سنفقد شيئاً مهماً. نتوقع من الأشخاص الأقرب إلينا تقبّل فكرة أنّ جداولنا المزدحمة لا تتيح لنا تخصيص الوقت الكافي لهم. فهم في النهاية يريدون لنا النجاح أليس كذلك؟ لا نتذكّر الردّ على البريد الإلكترونيّ أو المكالمات الهاتفيّة من أصدقائنا وعائلاتنا، ننسى أعياد الميلاد، وغيرها من الاحتفالات التي كانت يوماً ما مهمة لنا.

ولسوء الحظ، تنطبق علينا نفس التّداعيات التي تواجهها الشّركات عند فشل الاستثمار من أجل مستقبلها.

على الرغم من أن لغالبيّتنا استراتيجيّة مدروسة لتكوين علاقات عميقة وودودة مع عائلاتنا وأصدقائنا، فإننا نستثمر في الواقع في استراتيجيّة حياة لا نطمح إليها تتمثل في علاقات سطحيّة مع الكثير من الأشخاص، من دون أي علاقات صادقة، وفي الوصول إلى الطلاق، أكثر من مرة أحياناً، وفي تنشئة أولاد منعزلين في منازلنا، أو حتى تركهم لينشؤوا في منازل زوجة الأب أو زوج الأم على بعد آلاف الأميال.

وبالطبع، لا يمكننا الرجوع بالزمن إلى الوراء.

قبل سنوات أخبرني أحد جيراني، الذي سأطلق عليه هنا اسم ستيف، بأنه لطالما أراد امتلاك عملٍ خاص وإدارته. وقد توفّرت له فرص كثيرة للعمل والتعلم من شخصٍ في مهنته، ومقابل أجرٍ جيّد للغاية، لكنه لم يكن مستعدّاً للاستغناء عن حلمه بأن يصبح سيّد نفسه. ويعني ذلك ساعات عمل طويلة، والتعلّم من أخطاء بسيطة نسبياً لإنشاء شركته الخاصة. كان أصدقاؤه وعائلته متفهّمين. وفي النهاية، لم يفعل ستيف ذلك لمصلحته فحسب، بل لإعالة عائلته أيضاً.

ولكن بدأ الوقت الضئيل الذي يقضيه ستيف مع عائلته يترك أثراً سلبيّاً على حياته. فبينما كانت شركته تحقّق النّجاح، انهار زواجه. وعندما احتاج إلى الدّعم من إخوته وأصدقائه لتخطّي ألم الطّلاق، وجد نفسه وحيداً، ذاك أنّه سعى إلى الحصول على عائدات من استثمار لم يقم به. لم يتخلوا عنه عمداً في وقت

حاجته، لكن كل ما في الأمر أنه أهملهم لفترة طويلة، فلم يعودوا يشعرون بأنّه مقرّب منهم. لقد حاذروا التدخّل لئلا يُعتَبروا متطفّلين.

انتقل ستيف من بيته إلى شقة صغيرة، حاول جعلها جميلة لتناسب ابنيه وابنتيه عندما يزورونه، وعلى الرغم من أنّ زوجته كانت مسؤولة عن مثل هذه الأمور، حاول ابتكار أشياء وطرق جديدة لقضاء وقت ممتع مع أولاده. ولكنه كان يخوض معركة شاقة. في هذه الأثناء وصل أولاده إلى المرحلة الإعدادية المتوسّطة، ولم تكن فكرة قضاء الوقت معه كلّ نهاية أسبوع مُستَحبَّة بالنسبة إليهم، إذ كانوا مجبرين على ترك أصدقائهم ومنزلهم لقضاء الوقت مع والدهم في شقة بسيطة، حيث اقتصرت الأنشطة على الذهاب لتناول العشاء، والعمل معه على مشروعه، أو ربما مشاهدة فيلم. بعد فترة وجيزة، فقدت الزيارة متعتها. ففي حين شعر ستيف أنه بحاجة إلى قضاء الوقت مع أولاده، بدأوا يتهربون من زيارته كلما أمكنهم ذاك.

يتذكّر ستيف السّنوات السّابقة متمنّياً لو أنه رتّب أولوياته بصورة مختلفة، واستثمر في هذه العلاقات، قبل أن يحتاج إلى مردودها.

ليست قصّة ستيف حالةً منعزلة، فجميعنا نعرف أشخاصاً مثله. وإلى حدٍّ ما، نخشى أن نصبح نحن هذا الشخص. لم يُحدث فيلم «حياة رائعة» (Wonderful Life) صدًى لعشرات السنوات من دون سبب، ففي أحلك الساعات، كانت العلاقات الشخصية المتعدّدة التي استثمر فيها بطل الفيلم جورج بيلي (George Bailey) هي الأهم بالنسبة إليه. وقد أدرك في نهاية الفيلم أنّ حياته، وعلى الرغم من فقره، غنيّة بالصّداقات. ونحن جميعاً نرغب بأن نشعر كما شعر جورج بيلي، ولكن ذلك بكلّ بساطة ليس مُمكناً إن لم نبذل الجهد اللازم للاستثمار في العلاقات مع أصدقائنا وعائلاتنا في مختلف مراحل حياتنا.

إنّ لنا جميعاً علاقة مع صديق أو اثنين ربّما أهملناها من دون قصد عندما كنّا منشغِلين. قد نأمل أن تكون روابط صداقاتنا قويّة بما يكفي لتحمّل مثل هذا الإهمال، ولكن من النّادر أن يحدث ذلك. فحتّى أقوى الصّداقات، ستحاول في هذه الحالة الاحتفاظ بعلاقتها إلى حدٍّ معيّن قبل أن تختار استثمار الوقت والطاقة والصداقة في مكان آخر. وعندما يحدث ذلك، فإن الخسارة هي خسارتك.

كثيراً ما يتحسّر النّاس في نهاية حياتهم على عدم الحفاظ على التواصل مع الأصدقاء والأقارب الذين كانوا يعنون لهم الكثير في يومٍ من الأيّام. وكأن الحياة وقفت عائقاً أمام ذلك. لكن إن سمحنا لها بذلك فقد تكون التداعيات

هائلة. أعرف الكثيرين مثل ستيف، ممّن اضطَرّوا إلى مواجهة مصاعب صحّيّة أو مشكلات طلاق أو خسروا وظائفهم بمفردهم، من دون أن يقدّم إليهم أحد كلمة مجاملة أو أيّ وسيلة دعمٍ أخرى.

وهو ربما الموقع الأشدّ عزلةً في العالم.

خطورة تتالي استثمارات الحياة

أكثر الحالات شيوعاً لمثل هذه الأخطاء هي عندما يعتقد أصحاب الإمكانات العاليّة في بداية مسيرتهم المهنيّة أنّ استثمارات الحياة يمكن أن تكون متتالية. والمنطق هنا مثلاً هو «سأستثمر في مسيرتي المهنيّة في بداية حياتي في حين لا يزال أولادي صغاراً ولا يحتاجون إلى رعاية كبيرة. وعندما يكبرون، ويصبحون مهتمّين بالأمور التي تهمّ الكبار، سأتوقف عن التركيز على حياتي المهنيّة وأركز على عائلتي». المشكلة هي أنه عندما يحين الأوان يكون الوقت قد نفد. فالاستثمار في الولد يجب أن يبدأ في مراحل مبكرة من حياته، لتزويده بالأدوات اللازمة لمواجهة تحدّيات الحياة، وحتّى أبكر ممّا تعتقد.

هذا ما أضاء عليه أحد الأبحاث المهمّة حين بيّن أهمّية الأشهر الأولى من حياة الطفل لتطوير القدرة الفكريّة عنده. فكما ذكرت في كتابنا تشويش الصفّ التعليميّ «Disrupting Class»، درس الباحثان تود ريسلي (Todd Risley) وبيتي هارت (Betty Hart) تأثيرات الطريقة التي يتحدّث فيها الوالدان إلى الطفل في السنتين والنصف الأولى من حياته. فبعد مراقبة دقيقة وتسجيل جميع التّفاعلات بين الأبوين والطفل، لاحظا أنّ الوالدَيْن يكلّمان طفلهما الرضيع بما متوسّطه ألف وخمسمائة كلمة في الساعة، فيما يصل العدد عند الوالدَيْن الـ «كثيرَيْ الكلام» (عادة من المتعلّمين الجامعيّين) إلى ألفين ومائة كلمة في المعدل الوسيط. وعلى العكس، يتحدَّث الأبوان المُقلّون في الكلام (من الأقلّ تَعلُّماً) بما معدّله ستمائة كلمة في الساعة. إذا أضفنا ذلك إلى أوّل ثلاثين شهراً، يكون طفل الوالدين «الكثيرَيْ الكلام» قد سمع ثمانية وأربعين مليون كلمة بالمتوسط، بالمقارنة مع الطفل غير المحظوظ الذي سمع فقط ثلاثة عشر مليون كلمة. ويشير البحث إلى أنّ الوقت الأهم بالنسبة إلى الطفل لسماع هذه الكلمات هو في العام الأول من عمره.

تابع بحث ريسلي وهارت الأطفال الذين أُجريت عليهم الدراسة أثناء تقدّمهم في المدرسة. وتبيّن أنّه كان لعدد الكلمات التي جرى التحدّث بها إلى الولد صلةٌ وثيقة جدّاً بين عدد الكلمات التي سمعها في الأشهر الثلاثين الأولى من

عمره، وبين أدائه في اختبارات المفردات والاستيعاب في القراءة مع تقدمه في العمر.

لم تقتصر الأهمّية على الكلمات التي يسمعها الطفل، بل على الطّريقة التي يتّحدث بها الوالدان إليه أيضاً. لاحظ الباحثان نوعين مختلفين من المحادثات بين الآباء والرُّضَّع. أطلقا على النوع الأول «لغة الأعمال» مثل «حان وقت القيلولة»، «لنذهب في نزهة»، و«أكمل حليبك». كانت هذه المحادثات بسيطة ومباشرة، وغير غنيّة ولا معقدة. استنتج ريسلي وهارت أن لهذا النوع من المحادثات تأثيراً محدوداً على التطوّر الإدراكيّ.

وبالعكس عندما شارك الآباء في محادثة مباشرة مع أطفالهم، واستعملوا فيها لغة معقَّدة كما لو كان الطفل جزءاً من محادثة بين كبار، جاء التأثير على التطوّر الإدراكي هائلاً.

أطلق الباحثان على هذه التّفاعلات الغنية «الرقص اللغوي» (language dancing)، وهي غزيرة المحادثات، تتضمن التفكير بصوت عالٍ والتعليق على ما يفعله الطفل وما يخطط الوالدان لفعله، مثلاً: «هل تريد ارتداء القميص الأزرق أم الأحمر اليوم؟»، «هل تعتقد بأنها ستمطر اليوم؟»، «هل تذكر عندما وضعت رضاعتك بالخطأ في الفرن؟» وما إلى ذلك. يتضمّن «الرقص اللغوي» التحدث إلى الطفل عن «ماذا لو» و «هل تذكر»، و «ألن يكون جميلاً لو»، الأسئلة التي تدعو الطفل إلى التفكير بعمق حول ما يحدث حوله. يكون لهذه اللغة تأثيرات عميقة قبل أن يتوقّع الوالدان من الطفل فهم الأسئلة التي تُطرح عليه.

باختصار، عندما يتحدث الأبوان مع طفلهما، يتمّ تدريب مسارات التّشابك العصبيّ وتطويرها في دماغ الطفل. هذه المسارات هي التقاطعات في الدماغ حيث تنتقل الإشارة من خلية عصبية إلى أخرى. بعبارات بسيطة، كلما زاد عدد المسارات بين نقاط التشابك العصبيّ في الدماغ، كلما تشكّلت وصلات أكثر كفاءة، مما يجعل أنماط التفكير المتتالية أسهل وأسرع.

وهذا مهمّ. فالطفل الذي استمع إلى 48 مليون كلمة في أول ثلاث سنوات يمتلك 3,7 أضعاف الوصلات المترابطة بشكلٍ جيّد في دماغه مقارنة بطفل سمع 13 مليون كلمة فقط. ولا يتوقّف الأمر عند هذا الحدّ، بل إن التأثير في خلايا الدّماغ يكون متسارعاً. يمكن وصل كل خلية دماغ بمئات الخلايا الأخرى

وحتى 10 آلاف نقطة تشابُك عصبيّ. يعني ذلك أنّ عند الأطفال الذين شاركوا في محادثات إضافيّة ميزة إدراكيّة لا يمكن تقديرها تقريباً.

يشير بحث ريسلي وهارت كذلك إلى أن «الرقص اللغوي» هو أساس هذه الميزة الإدراكيّة، وليس مستوى الوالدين المعيشيّ أو عرقهما أو مستوى تعليمهما. وبحسب ما استخلصا «تحدث بعض الأشخاص العاملين، ومِن مستويات اجتماعية فقيرة، كثيراً إلى أطفالهم، وكان أداء الأطفال جيّداً للغاية. تحدث بعض رجال الأعمال من المستويات الاجتماعية المرموقة بدرجة قليلة مع أطفالهم، وكان أداء أطفالهم ضعيفاً للغاية... حُدّدت الاختلافات في النتائج بحسب حجم المحادثات التي تجريها الأسرة مع الطفل قبل عمر السنوات الثلاث». من المرجح أن يحقّق الطفل الذي يلتحق بالمدرسة بحصيلة قويّة من المفردات والقدرات الإدراكية أداءً أفضل في المراحل الدراسية المبكّرة وأن يواصل تحقيق الأداء الجيّد على المدى الطويل.

من المبهر التفكير بالفوائد الهائلة التي قد تتحقّق من هذا الاستثمار البسيط. ومع ذلك، يعتقد الكثير من الأهل أنّ بإمكانهم التّركيز على أداء الطّفل الأكاديميّ عندما يلتحق بالمدرسة. ولكن حينها، يكونون قد خسروا فرصة كبيرة لمنح طفلهم الدّعم المسبق.

هذا مثال واحد على ضرورة الاستثمار في العلاقات مع الأصدقاء والعائلة قبل وقت طويل من ظهور إشارات بأنها تؤتي ثمارها. إن أجّلتم الاستثمار في وقتكم وطاقتكم حتى تحين الحاجة، فعلى الأغلب ستتأخّرون في ذلك كثيراً. والحال أنّه عندما تركّزون على إطلاق مسيرتكم المهنيّة، ستميلون إلى افتراض إمكانية تأجيل الاستثمار في علاقاتكم الشخصيّة. لا تفعلوا ذلك! الطريقة الوحيدة لتجنوا ثمرة هذه العلاقات في حياتكم، هي الاستثمار فيها قبل وقت طويل من الحاجة إليها.

~

أؤمن حقاً بأنّ العلاقات مع العائلة والأصدقاء المقرّبين هي أحد أهمّ مصادر السّعادة في الحياة. قد يبدو الأمر بسيطاً، ولكن كما هي الحال مع الاستثمارات المهمّة الأخرى، تحتاج هذه العلاقات إلى الاهتمام والرّعاية المستمرّة. ستواجهون دائماً قوّتين تعملان للحيلولة دون ذلك. أولاً، ستميلون من حين إلى آخر إلى استثمار مواردكم في جوانب أخرى. جوانب قد توفر مردوداً فورياً. وثانياً، نادراً ما تطالب العائلة والأصدقاء باهتمامكم العاجل. فهم

يحبّونكم ويريدون دعم مسيرتكم المهنيّة. قد يعزز ذلك من احتمال إهمالنا الأشخاص الأهمّ لنا في العالم. توضح نظرية الاستثمار الجيّد والاستثمار السيّئ أنّ الوقت اللازم لبناء علاقات قوية ومُرضية يمضي منذ البداية. إن لم نَرْعَ هذه العلاقات وننمّيها، فلن نجدها سواء عندما نحتاج الدعم لتخطي صعوبات الحياة، أو بوصفها مصدراً أساسياً لتحقيق السّعادة في حياتنا.

الفصل السادس
ما المَنفعة
من شراء مخفوق اللبن هذا؟

يكمن السبب الرئيسي وراء فشل الكثير من المنتجات في أن الشّركات تعمل على تطويرها من المنظور الخاطئ. تركّز الشّركات عادة على ما تريد بيعه من العملاء، وليس على ما يحتاجون إليه. فما ينقص هنا هو التعاطف، أي الفهم العميق للمشكلات التي يحاول الزبائن حلّها. ينطبق ذلك على العلاقات. فعندما ندخل في أي علاقة نفكّر في ما نريده وليس في ما هو مهمّ للشّخص الآخر. وعليه فإنّ تغيير المنظور هو وسيلة قوية لتعزيز علاقاتنا.

~

اكتشاف المَنْفَعة المطلوبة

يعرف الجميع تقريباً متجر «أيكيا» (IKEA) للمفروشات رخيصة السعر. لقد حقّقت هذه الشّركة السويديّة نجاحاً هائلاً، وافتتحت على مدى أربعين عاماً فروعاً لها في مختلف أنحاء العالم، بينما تفوق إيراداتها العالمية 25 مليار يورو. يُعدّ مالك الشّركة، إينغفار كامبراد (Ingvar Kamprad)، أحد أغنى أغنياء العالم. ويعدّ ذلك إنجازاً مهمّاً لسلسلة شركات تبيع بأسعار رخيصة أثاثاً يركّبه المشتري بنفسه.

من المدهش أيضاً كيف لم تحاول أيّ شركة أخرى، وعلى مدى أربعين عاماً، تقليد إيكيا. إن فكرنا في الأمر سنجد أنّ المشروع حقّق على مدى عقود أرباحاً هائلة. ومع أنّ أيكيا لا تمتلك أسراراً تجارية كبيرة، ويمكن لأيّ شركة منافسة التجوّل في متاجرها، وإعادة تصنيع منتجاتها، أو نسخ كتالوجها... لم تقم أي شركة بذلك.

فما السبب؟

إنّ نموذج الأعمال الذي تعتمده أيكيا، إلى جانب تجربة التسوّق التي توفرها، وتصميم المتاجر والمنتجات، وطريقة التغليف، مختلفة تماماً عن نموذج متاجر الأثاث التقليديّة. إذ تتمحور غالبيّة متاجر التجزئة حول فئة العملاء أو نوع المنتج. بينما تقسّم قاعدة العملاء بعد ذلك إلى فئات مستهدفة بحسب العمر، أو النوع الاجتماعيّ، أو التعليم، أو مستوى الدخل. في تجارة الأثاث وعلى مدى سنوات طويلة، ظهرت متاجر مثل «ليفيتز فيرنتشر» (Levitz Furniture) المعروفة ببيع أثاث بكلفة قليلة لذوي المداخيل الضعيفة، أو متاجر «إيثان آلن» (Ethan Allen)، التي صنعت شهرتها من خلال بيع الأثرياء موديلات الأثاث الكولونياليّة. وهناك أمثلة كثيرة أخرى عن متاجر تتمحور حول الأثاث الحديث لسكان المدن، أو متاجر متخصّصة في الأثاث المكتبي وما إلى ذلك.

اعتمدت أيكيا منهجيّة مختلفة تماماً. فبدلاً من تنظيم أعمالها على أساس مواصفات فئة معيّنة من الزبائن أو المُنتجات، تمحورت طريقتها حول المنفعة التي يحتاج الزبائن إليها في أوقاتٍ معلومة.

ما المقصود بـ «المَنْفَعة»؟

عندما أجريت بحثي حول الابتكار على مدى العقدين السابقين، طوّرت أنا وزملائي نظريّة حول هذه الطريقة في تسويق المنتجات وتطويرها، وأطلقتُ عليها «المَنْفَعة المطلوبة». والفكرة من وراء ذلك هو أنّ ما يدفعنا إلى شراء منتَج ما أو خدمة ما هو أنّنا عند شرائه نريد أن نحقّق منفعة ما منه.

فما المقصود بذلك؟ نحن لا نعيش حياتنا بناءً على فئة ديموغرافية معيّنة. فعلى سبيل المثال، لا أحد يشتري منتجاً ما لأنه رجل أبيض يتراوح عمره ما بين 18 و 35 عاماً وحاصل على شهادة جامعيّة. قد يرتبط ذلك بقرار شراء منتج دون آخر، ولكنه ليس سبباً للشراء. ما يحدث هو أننا نلاحظ ظهور بعض المهمات في حياتنا ويتعيّن علينا القيام بها، ونبحث عن طرق معيّنة لأدائها. في حال طوّرت شركة منتجاً أو خدمة لأداء المهمّة على النحو المطلوب، نعمد إلى شراء أو «توظيف» هذا المنتج أو هذه الخدمة للحصول على «المنفعة». من جهة أخرى، عندما لا يتوفر منتج لأداء المهمة على النحو المطلوب، نستعمل عادة شيئاً نمتلكه من الأساس، أو نؤدّي المهمّة بقدر استطاعتنا، أو نبحث عن حلّ بديل. تتمثل الآلية التي تدفعنا إلى شراء منتج ما في المقولة التالية: «لدي منفعة أريد تحقيقها، وسيساعدني هذا المنتج على ذلك».

استعان ابني مايكل مؤخَّراً بخدمات شركة أيكيا لتحقيق منفعةٍ طرأت عليه. وقد ساعدني ذلك على فهم سبب نجاح الشّركة. كان قد بدأ العمل في شركة جديدة في مدينة جديدة بعد أن عاش على ميزانيّة طالب لسنوات متعدّدة. واتّصل بي ليخبرني أنه سينتقل إلى شقة جديدة وبحاجة إلى تأثيثها.

الاسم الأول الذي تبادر إلى ذهننا في حينه هو «أيكيا».

لا تركز أيكيا على بيع نوع معيّن من الأثاث إلى فئة ديموغرافيّة معيّنة من العملاء. تركّز على منفعةٍ تطرأ باستمرار في حياة العملاء فيما هم يؤسّسون أنفسهم وعائلاتهم في بيئة جديدة، ويحتاجون إلى تجهيز مساكنهم بأسرع وقت ممكن لبدء عملهم. قد تلجأ الشّركات المنافسة إلى تقليد منتجات أيكيا أو حتى تقليد تصميمها. ولكن ما لن يمكنها تقليده هو الطريقة التي تدمج فيها أيكيا بين المنتجات والتصاميم.

يتيح هذا الدمج المدروس للمتسوّقين إمكانية أداء كلّ المطلوب دفعة واحدة. قد يبدو من غير البديهيّ أن تبعد متاجر أيكيا نصف ساعة تقريباً عن الأماكن السكنيّة، ولكن هذا القرار يسهّل على الأشخاص الحصول على كل ما يريدونه في مشوار واحد. أتاح ذلك للشركة بناء متاجر كبيرة لضمان توفر الأثاث باستمرار. ولديها المساحة الكافية لبناء منطقة لعب خاضعة للإشراف، وهي تعد مهمة للغاية. فوجود طفل إلى جوارنا قد يدفعنا إلى نسيان شيءٍ ما أو التسرّع في اتخاذ قرار. وإن شعرت بالجوع، تضم متاجر أيكيا مطعماً كي لا تغادر المتجر. وتُغلِّف الشّركة جميع المنتجات على شكل مسطح بما يتيح نقلها بسرعة وسهولة في السيارة. وإن اشتريتم الكثير من المنتجات التي لا يمكن نقلها بالسيارة، تؤمّن أيكيا خدمة التوصيل في اليوم نفسه، وهكذا دواليك.

ولأنّ أيكيا تؤدّي المهمّة على نحو جيّد، صار زبائنها في الواقع يكنّون ولاءً كبيراً لمنتجاتها. ابني مايكل مثلاً هو أحد زبائن أيكيا الأكثر ولاءً. فكلّما احتاج تأثيث شقّة أو غرفة جديدة، يعرف تماماً أنّ أيكيا تؤدّي الخدمة أداءً ممتازاً. وإن احتاج أيّ من أفراد العائلة أو الأصدقاء الخدمةَ نفسها، يبدأ مايكل بالثناء على مميِّزات أيكيا وبقدرتها على أداء المهمة أكثر من أي متجر آخر.

عندما تفهم الشّركة طبيعة المنافع التي تطرأ في حياة النّاس، ثمّ تعمل على تطوير منتجاتها، وتُجْري التجارب المطلوبة لمتابعة عمليّات شرائه وتحقيقه المنافع المطلوبة على أتمّ وجه، فإنّها بذلك تدفع الزبائن إلى «تلقُّف» المنتَج إلى حياتهم كلّما ظهرت لهم منفعة فيه. ولكن، عندما تصنع شركة ما منتجاً

يمكن لشركات أخرى صنعه أيضاَ، ويؤدي منتجها الكثير من المنافع ولكن ليس على النحو المطلوب، فَمِنَ النادر أن تكسب ولاء الزّبائن الذين سيلجأون بدون تردّد إلى بدائل بأسعار منخفضة.

أرخص؟ يحتوي على شوكولاتة أكثر؟ أكبر؟

بدأت نظريّة «المنفَعة المطلوبة» تتشكّل في مشروع عملت عليه مع بعض الأصدقاء لأحد أكبر مطاعم الوجبات السريعة. حاولت الشّركة رفع مبيعات مخفوق اللبن (الميلك شايك Milkshake) الذي تقدّمه، واستغرقت شهوراً في دراسة المشكلة.

استدعت الشّركة مجموعة من الزبائن الذين يتحلّون بمواصفات الفئة المطلوبة من مستهلكي المنتج وطرحت عليهم عدداً من الأسئلة: «كيف يمكننا تحسين الشّراب بما يشجعكم على شرائه؟ هل تفضلون نكهة أقوى؟ أو هل تحتاجون إلى خفض السعر؟».

أخذت الشّركة بكل هذه الملاحظات، مستفيدة بما توفّر فيها من معطيات، لتحسين نوعيّة مخفوق الحليب. وبالرغم من دأبها على العمل من أجل تحسين النوعيّة، إلا أنّ تلك التحسينات لم تؤثر إطلاقاً على المبيعات أو الأرباح، حتّى أسقِط في يد الشّركة.

إذّاك اقترح زميلي، بوب موسيتا، تناول مشكلة مخفوق الحليب من منظور مختلف تماماً متسائلاً «ما المنفعة التي تجعل الناس يقصدون هذا المطعم تحديداً لشراء الميلك شايك؟».

كانت هذه طريقة مثيرة للاهتمام للنّظر في المشكلة، وعليه وقفوا في أحد المطاعم يراقبون ما يجري لساعات طويلة، مع حرصهم على تسجيل المعلومات بكلّ دقّة: في أيّ وقتٍ يشتري الزبائن مخفوق الحليب؟ ماذا يرتدون؟ هل يأتون بمفردهم؟ هل يشترون أي طعام آخر معه؟ هل يتناولونه في المطعم أم يحملونه معهم ويكملون طريقهم؟

وللمفاجأة تبيّن أنّ نصف كمّية الميلك شايك تقريباً كان يُباع في الصباح الباكر، وأنّ مَنْ يشترونه صباحاً غالباً ما يكونون بمفردهم، وهو الشيء الوحيد الذي يشترونه، وكلّهم تقريباً يحملونه إلى سياراتهم ويواصلون طريقهم.

ثمّ أردنا معرفة الغاية التي تدفعهم إلى شراء الميلك شايك هذا، فعُدنا إلى المطعم في صبيحة يوم آخر ووقفنا خارجه لكي نتمكّن من مقابلة هؤلاء

الزبائن عند مغادرتهم بعد شرائه. ورحنا نسأل كلّاً منهم عند خروجه، وبلغة يسهل فهمها: «من فضلك، هل يمكنك إطلاعي على الغاية من شرائك الميلك شايك هذا؟». وإذا ما واجه الشخص صعوبة في الإجابة عن هذا السؤال، كنا نساعده بسؤال آخر: «حسناً، فكّر في آخر مرة كنت فيها في الموقف نفسه مدفوعاً بالحاجة نفسها، لكنّك لم تأتِ إلى هنا لشراء الميلك شايك هذا، فماذا اشتريت بدلاً منه في حينه؟». وجاءت الإجابات موضِّحة: الموز أو كعك الدونات أو فطيرة البايغل أو ألواح شوكولاته. لكنْ كان من الواضح أنّ الميلك شايك هو المفضَّل لديهم.

وإذ جمَعْنا كل الإجابات، اتَّضح لنا أنّ لِكلِّ زبائن الصباح الباكر السّبب نفسه، وهو أنّ طريقهم إلى العمل طويلٌ ومملّ، ومن ثَم هم في حاجة إلى شيءٍ ما يتسلّون به أثناء القيادة ويروّح عنهم عناء الرّحلة. ربّما ما كانوا يشعرون بالجوع عند شرائهم الميلك شايك، لكنهم يعلمون أنهم في غضون ساعتَيْن، وعند منتصف ما قبل الظهر، ستزقزق عصافير بطونهم. وفكّر أحدهم متسائلاً: «ما الذي أشتريه أيضاً لهذه الغاية؟» ليُضيف: «أتناول الموز في بعض الأحيان. لكنّ نصيحتي لك ألا تعتمد على الموز، فهو يُهضَم بسرعة وستشعر بالجوع مجدداً في فترة قبل الظهر». واشتكى بعضهم من أنّ الدونات يتفتّت بسرعة ويترك لزوجةً على أصابعهم وفتاتاً على ملابسهم ومقود السيّارة إذا حاولوا تناوله أثناء القيادة. أمّا في ما خصّ فطائر البايغل، فهناك شكاوى مشترَكة من كونها جافَّة لا طعم لها، وهو ما يجبر الناس على قيادة سياراتهم برُكَبهم عندما يضعون قِشدة الجبن والمربَّى عليها. واعترف لنا مسافر آخر مستعيراً لغتنا: «في إحدى المرّات اشتريت لوح شوكولاته سنيكرز. لكنّي شعرت بالذنب لتناولي الحلوى على وجبة الإفطار، ولم أكرّر ذلك بعدها».

ماذا عن الميلك شايك إذن؟ هو يبقى الخيار الأفضل في التّشكيلة، ذلك أنّ شرب الميلك شايك المكثَّف بهذه القشَّة الشَّرَّاقة الرفيعة يستغرق وقتاً طويلاً. ثمّ إنّ كمّيته كبيرة بما يكفي لتجنّب الشعور بالجوع في فترة ما قبل الظهر. وقد بادر أحد روّاد هذا الطريق إلى القول: «مخفوق الحليب هذا كثيف، ويستغرقني شربه بهذه القشّة الرفيعة عشرين دقيقة على الأقلّ. وليس همّي ما هي مكوّناته، بل ما كان يهمني هو أنّني أشعر بالشبع طوال فترة الصباح. وأضاف وهو يرفع يداً فارغةً: « كما أنه يناسب تماماً حامل أكوابي هذا».

وقد تبيّن أنّ الميلك شايك يفي بالغرض أفضل من أي مُنْتَجات منافسة، منتجات لا تقتصر، في أذهان الزبائن، على مخفوق الحليب من شركات أخرى، بل هي تشمل الموز وفطائر البايغل وكعك الدونات وألواح الفطور الشوكولاتيّة وسائر أنواع العصير والقهوة وما إلى ذلك.

حقّقت هذه الطريقة تقدّماً مفاجئاً في مجال شركات سلاسل الوجبات السريعة، من دون أن تنتهيَ المفاجآت عند هذا الحدّ. فقد اكتشفنا أنّ هناك مَن يشتري المنتج نفسه لأسباب مختلفة في فترتَيْ ما بعد الظهر والمساء. فبدلاً من روّاد هذا الطريق اليوميّين، كان الناس الذين يشترون مخفوق الحليب في هاتَيْن الفترتَيْن من الآباء عادةً، آباء يضطرّون إلى «رفض» الكثير من طلبات أبنائهم طوال الأسبوع. لا دمية جديدة. ممنوع السهر حتى وقت متأخر. لا جروَ كلب.

لقد أدركت أنني من هؤلاء الآباء، وذلك في أوقات كثيرة أكثر ممّا أتذكّر، وكان لديّ الدافع نفسه حينما كنت في ذلك الموقف. فحينها كنت أبحث عن شيء غير مضرّ يمكنني «الموافقة» عليه حتى أشعر بأنني أبٌ عطوف ومُحبٌ لأبنائه. فإذا أنا أقف في الطابور مع ولدي لأطلب وجبتي. ثم يطلب ولدي، سبينسر، وجبته ويتوقف لينظر إليّ نظرة الابن التي تعرفونها ويسألني قائلاً: «أبي، هل يمكنني شراء الميلك شايك أيضاً؟» فأنتهزها لحظة مناسبة لأقول «نعم» وينتابني شعور جيّد وراحة نفسيّة كبيرة. فأنحني وأربّت بيدي على كتفه وأقول: «بالطبع، سبينس، يمكنك شراء الميلك شايك».

وقد اتّضح أنّ الميلك شايك لم يؤدِّ هذا الغرض بالتحديد جيداً. فحين نظرنا إلى طاولات هؤلاء الآباء وأبنائهم، وجدنا أنّ الآباء، أمثالي، قد أنهوا وجباتهم أولاً، لينهي الأبناء وجباتهم بعدها. وحينها، يلتقطون الميلك شايك المكثَّف ذلك ويبدؤون بشربه بتلك الشّرّاقة الرفيعة، الأمر الذي يستغرق منهم وقتاً طويلاً للغاية.

إنّ الآباء لم يشتروا الميلك شايك للترفيه عن أبنائهم لفترة طويلة، وإنما ليظهروا بمظهر جيّد. لذلك، تراهم ينتظرون بصبر في حين يكافح أبناؤهم لإنهاء مشروبهم. لكن بعد فترة، ينفد صبرهم. حينها يقولون: «اعذرني يا بنيّ، لكن ليس لدينا الليل بِطوله...» وينظّفون طاولاتهم وينتهي الأمر بالتخلص من عبوة الميلك شايك رغم بقاء نصفها تقريباً.

إذا سألتني سلسلة الوجبات السّريعة التي أعمل معها، «حسناً، كلاي... كيف يمكننا تحسين مخفوق الحليب حتى نزيد مبيعاتنا منه؟ هل نجعله أكثر كثافة؟ أم أحلى طعماً؟ أم أكبر حجماً؟» لن أعرف بما أجيب، لأنني أشتريه لمنفعتين مختلفتين تماماً. ومن ثَم، وإذ يُحتَسب متوسط الإجابات لشريحة السكان الذين تتراوح أعمارهم بين خمسة وأربعين عاماً وخمسة وستين عاماً، وهم الأكثر ميلاً لشراء الميلك شايك، يمكنهم عندها تطوير منتج بحجمٍ واحد مختلف عن أي منتَج لا يحقّق المَنْفعتيْن الأخيرتين تحقيقاً جيّداً.

من ناحية أخرى، إذا أدركت وجود سببين مختلفين يدفعان الزبائن لشراء الميلك شايك، يصبح من الواضح حينها كيفية تحسين المنتج. فزبائن الفترة الصباحية يحتاجون إلى مخفوق حليب أشدّ كثافة يستغرق تناوله وقتاً أطول. كما يمكن إضافة قطع من الفاكهة إليه، ليس بغرض جعله صحّياً، فليس هذا سبب شرائهم له، بل هم يشترونه للترويح عن أنفسهم أثناء السفر. ومن ثَم، فإنّ قطع الفاكهة ستؤدي هذا الغرض تماماً. وأخيراً، يُفضَّل نقل جهاز شراء المشروبات من المنطقة الخلفية إلى الأمام، مع تزويده بجهاز للدفع بالبطاقات، حتى يتمكّن الزبائن من شراء عبوات الميلك شايك سريعاً والانطلاق في طريقهم، دون الحاجة إلى الوقوف في الطابور.

من ناحية أخرى، فإنّ سبب شراء الميلك شايك في فترة ما بعد الظهيرة مختلف تماماً، وهو شعور الآباء بالرغبة في إرضاء أبنائهم والظهور بمظهر جيد أمامهم. فربما كان من الأفضل أن يكون مخفوق الحليب في تلك الفترة بنصف الحجم وأقل كثافة، وبذلك يمكن تناوله بسرعة

ليس هناك حلٌ يتناسب مع جميع الظروف. بل عليكم البدء بمعرفة المنفعة التي تدفع الزبائن إلى شراء المنتج.

المَنفعة في إسعاد الأم والأب

منذ فترة اتّصل أحد المُخترِعين بشركة «بيغ إيديا جروب» (مجموعة الأفكار العظيمة Big Idea Group) في نيو هامبشاير، ليقدِّم فكرة عن لعبة ورق اخترعها. لم يعتقد، مايك كولينز، المدير التنفيذي للشركة بأنّ اللعبة ستحقق مبيعات كبيرة. ولكن بدلاً من أن يطلب من المخترع المغادرة سأله: «ما السبب الذي دفعك إلى تطوير هذه اللعبة؟» لم يقدّم المخترع تبريراً لتطوير اللعبة، بل لمّح في إجابته إلى مشكلة تتكرّر في حياته: «عندي ثلاثة أولاد ووظيفة متطلّبة. ومع الوقت الذي أستغرقه للعودة إلى المنزل ولتناول العشاء، تصبح الساعة الثامنة مساءً ويحين موعد نوم الأولاد. فنحن لا نمضي أوقاتاً مسلّية معاً. فما الخيارات أمامي؟ الألعاب اللوحية مثل «مونوبولي» أو «ريسك»؟ احتاج إلى ألعاب ممتعة يمكننا تشغيلها واللعب بها ثمّ إعادة ترتيبها في ربع ساعة».

آها، تبيّن أنّ هذه منفعة يحتاج إليها الرجل خمس مرّاتٍ في الأسبوع على الأقلّ.

على الرغم من أنّ كولينز ظن بأنّ لعبة الأب متواضعة، إلا أنّ الفكرة اللامعة شكّلت في حد ذاتها منفعة. هناك ملايين الآباء المشغولين الذي يفكّرون في

الشيء نفسه كل مساء. أدى تحديد المنفعة التي كان المخترع يحاول تحقيقها إلى سلسلة ناجحة من الألعاب أطلق عليها ألعاب الـ 12 دقيقة (12 Minute Games). فإذ عايش مشكلة حقيقيّة، استلهم الأب فكرة هذه اللعبة التي وفّرت منفعةً مهمّة لملايين الأشخاص.

إنّ كلّ منتج أو خدمة ناجحة، يتمّ تطويرها لأداء منفعة ما سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتعامل مع هذه المنفعة يشكّل الآلية السببيّة للشراء. وفي حال طوّر أحدهم منتجاً مثيراً للاهتمام، لكنه لا يرتبط بديهياً في عقول العملاء بمنفعة يريدونها، سيواجه المنتج صعوبة في تحقيق النجاح ما لم يتم تكييف المنتَج وتعديله لأداء منفعة مهمّة.

اعتمد صانعو عصير الخضار «ڤي 8» (V8) نظرية الوظائف هذه لتنمية أعمالهم على نحو مدهش، كما ذكر مسؤول تنفيذي في الشّركة شارك في أحد برامج التّدريب التنفيذي التي نظّمناها قبل أربع سنوات. اعتمدت الحملة الإعلانيّة لعصير الخُضار لسنوات عديدة على وعود بالحصول على فوائد ثمانية أنواع مختلفة من الخضار، واستعملت عبارة «يا للروعة، كان بإمكاني شرب ڤي 8» (Wow, I could’ve had a V8!). وقد سُوِّق العصير بديلاً لمشروبات منعشة مثل عصير التفاح، والمشروبات الغازيّة، ومشروبات الطاقة، وغيرها، ولكن قلّة قليلة من المستهلكين فقط فضّلت «ڤي 8» على المنتجات الأخرى.

بعد قراءة أحد الأبحاث التي كتبناها أنا وزملائي حول مزايا تحديد المنتجات وفئات السّوق حسب المنافع المطلوب تحقيقها، أدرك صانعو العصير وجود منفعة أخرى له، إذ يمكنه المنافسة بشكل أفضل في مجال توفير المواد الغذائية اللازمة من الخضار. كلٌّ منّا يَعِد أمّه عند الخروج من المنزل بأنّه سيتناول الخضار للمحافظة على صحّتنا. ولكنّ توظيف الخضراوات الطازجة لأداء المهمة يتضمن التقشير والتقطيع والبَشْر والسّلق والطّهو وغيرها من الطرق اللازمة لتحضير الخضار، وما كلّ ذلك إلا لنأكل طعاماً قد لا يحبّه معظمنا.

وإذا المسؤول التنفيذي يذكّر: «آه، يمكن الزبائن القول يمكنني شرب ڤي 8، وسأحصل على المواد الغذائية التي وعدت أمي بتناولها، ولكن في وقت وجهد أقلّ». فما أن توصّل صانعو العصير إلى هذه الفكرة، غيّرت الحملة تركيزها إلى كيف يوفّر العصير الحصص اليوميّة المطلوبة من الخضروات. نجحت الفكرة، وصرح المسؤول التنفيذيّ بأنّ الشّركة ضاعفت إيراداتها أربع مرات في عام واحد، بعد قرارها بتحديد منفعةٍ مختلفة، أتاحت لها منافسة منتج لا يناسبها، أي الخضار.

الاستعانة بالمدارس لتحقيق المنفعة المطلوبة

من دون أن ندرك، نستعمل عقليّة «المنفعة المطلوبة» هذه في تفاعلاتنا مع الأشخاص طوال الوقت. ولمزيد من التوضيح سألخّص دراسة أجريناها لفهم أسباب عدم قدرة المدارس في الولايات المتحدة على إجراء التّحسينات. تناولنا هذه الدراسة بشكل موسّع في كتابنا تشويش الصفّ التعليميّ «Disrupting Class». ودار أحد أبرز التساؤلات في البحث كان حول أسباب عدم شعور الطلاب بالتحفيز للتعلّم. نحن نوظّف التقنيّات، ونوفر التعليم الخاص، والمتعة، والرحلات الميدانيّة وغيرها من التّحسينات في طريقة التّعليم التي نعتمدها، ولكن من دون إحداث فرق كبير.

فما سبب ذلك؟ يرتبط الجواب بفهم المنافع الناشئة في حياة الطلّاب والتي قد يوكل إلى المدارس حلّها.

الخلاصة التي توصلنا إليها هي أنّه ليس في الذهاب إلى المدرسة منفعة يحاول الطلّاب تحقيقها. هذه وسيلة قد يوظّفها الولد لتحقيق المنفعة، ولكنّها ليست المنفعة بحدّ ذاتها. المنفعتان الأساسيتان التي يحتاج الأولاد إلى تحقيقهما هما الشعور بالنجاح وتكوين الصداقات كلّ يوم. يمكنهم بالطبع توظيف المدرسة لأداء هاتين المهمّتين. يحقق بعض الأولاد النجاح ويكوّنون الصداقات في صفّ المدرسة، أو مع جمعة الأولاد، أو في نادي الرياضيات، أو في فريق كرة السلّة. ولكن لكي يشعروا بالنجاح ويكوّنوا الصداقات، يمكنهم أيضاً ترك المدرسة والانضمام إلى عصابة أو شراء سيارة والتجول بها في الشوارع. يتضح من منظور المنفعة أنّ المدارس لا تؤمّن المنافع بشكلٍ جيّد، بل إنّ المدارس في معظم الأحيان مبرمجة لتعزيز شعور الطلاب بالفشل. افترضنا عند التطرُّق إلى ذلك أنّ الطلاب الذين ينجحون في المدرسة يحقّقون ذلك بسبب التحفيز. ولكن استنتجنا أنّ جميع الطلاب عندهم الحافز لتحقيق النجاح، لكن المشكلة هي أن جزءاً بسيطاً من الطلّاب يشعرون بالنجاح من خلال المدرسة.

وبالفعل تعلّمنا أنّه مثلما سعى مطعم الوجبات السّريعة إلى إجراء تحسينات في غير محلها فيما يتعلق بالمنافع التي أراد الزبائن الحصول عليها، تُجري مدارسنا تحسينات في غير محلّها بالنسبة إلى المنافع التي يريد الطلاب الحصول عليها. فمن غير الممكن تحفيز الطلاب على بذل المزيد من الجهد من خلال إقناعهم بفعل ذلك فحسب. ما علينا فعله هو توفير تجارب في مدارسنا تساعدهم على تحقيق هاتين المنفعتين، أي الشعور بالنجاح وتكوين الصداقات. فالمدارس التي صمّمت مناهجها ليشعر الطلاب بالنجاح كل يوم تقلّ فيها معدلات التسرب والغياب إلى الصفر تقريباً. فعندما يكون الطلّاب

مُعدّين لتحقيق منفعة النجاح، يتلهّفون لإتقان المواد الصعبة، لأنّهم بذلك يحصلون على المنفعة المطلوبة.

ما هي المّنفعة التي ستكرِّس جهداً من أجلها؟

إذا عملت على فهم المنفعة التي تبذل جهدك لتحقيقها، سواء على الصعيد المهنيّ أم الشخصي، ستجِد أنّ المردود هائل. في الواقع، ستسفر النظريّة في هذا المجال عن النتائج الأهم. فببساطة، إنّ المنفعة الأهمّ التي تعمل من أجلها هي أن تُصبِح زوجاً (أو زوجة). وفي رأيي، يُعتبَر النجاح في تحقيق ذلك أساسياً للحفاظ على زواج سعيد.

كما رأينا في بحثنا عن المنافع التي يحاول طلبة المدارس تحقيقها، سأبيّن في الصفحات الآتية كيف يؤثر هذا الإطار في زواجنا وعلاقاتنا. وللاختصار اعتمدتُ ضمير المتكلّم المفرد، وضمير الغائب المؤنّث للشريك. ولكن يمكن التبديل بينهما من دون أي تغيير في المعنى. فالمفاهيم تنطبق على الجميع بالقدر نفسه.

مثل مشتري الميلك شايك تماماً يمكنكما أنت وزوجتك ذكر المنافع الرئيسة التي يسعى كل منكما إلى تحقيقها، فلنقل مثلاً ذكر المنافع الرئيسة التي تريدها زوجتك، والتي على أساسها قد تتّخذ زوجاً لتحقيقها. يتطلّب فهم المنفعة عنصرين أساسيين هما الحدس والتعاطف. فليس المطلوب أن تكون قادراً على العمل عنها، بل أن تضع نفسك مكانها، أي في حياتها. والأهم من ذلك هو أنّ المنافع التي تسعى زوجتك إليها تكون عادة مختلفة تماماً عن المنافع التي تعتقد أنتَ أنّ عليها تحقيقها.

والسيّئ في الأمر هو أنّ غالبيّة علاقات الزواج التعيسة تكون عادة مبنية على نكران الذّات، ما يعني أن يقدِّم أحد الطرفين للآخر ما يريد تقديمه، وما يعتقد أنّ الطرف الأخر يريده. مثلاً: «صدقيني يا عزيزتي سيعجبك هاتف «إريديوم» اللاسلكي هذا!»

من السهل بالنسبة إلينا أن نضع افتراضات حول ما يريده الطرف الآخر، بدلاً من السعي الجاد لفهم المنفعة التي يريد الشريك تحقيقها في حياته. سأضرب لكم مثلاً عن صديقي سكوت، وهو أب لثلاثة أولاد دون سنّ الخامسة.

عاد سكوت من العمل في أحد الأيام ليرى مشهداً لم يعتده. أطباق الفطور ما تزال على الطاولة، ولم يجهز العشاء بعد. كانت ردّة فعله الفورية هي أنّ زوجته باربرا مرت بيوم عصيب واحتاجت إلى المساعدة. ومن دون أي كلمة، شمّر عن ساعديه وبدأ بغسل الأطباق، ثمّ حضر العشاء. بعد قليل، اختفت باربرا، ولكن سكوت واصل تحضير العشاء للأولاد. وبدأ بإطعامهم عندما تساءل فجأة، «أين باربرا؟ وعلى الرغم من أنه كان متعباً، شعر بالرضى عن نفسه. صعد إلى الأعلى ليبحث عنها ووجدها تجلس وحيدة في غرفة النوم. توقّع أن تشكره مقابل كل ما فعله في نهاية يوم عملٍ مرهق، ولكنّ باربرا كانت منزعجة جداً منه.

شعر بالصدمة، لقد فعل كل ذلك من أجلها. فما الخطأ الذي ارتكبه؟

سألته باربرا: «كيف تتجاهلني بعد أن مررت بيوم صعب للغاية؟»

أجاب سكوت: «هل تعتقدين بأنني تجاهلتك؟ غسلت الأطباق، ونظّفت المطبخ، وجهّزت العشاء، وها أنا أطعم الأولاد. ما الذي تقصدينه بأنني تجاهلتك؟» حينها فقط، فهم سكوت ما الذي حدث. بالطبع، ما فعله كان من المهمّ إنجازه، وقد حاول أن يتصرف بتفانٍ ويقدم لباربرا ما أعتقد أنها تحتاج إليه. شرحت باربرا أنّ يومها لم يكن صعباً بسبب الأعمال المنزلية، بل لأنها أمضت طوال اليوم برفقة طفلين متطلِّبَيْن ولم تتّحدث مع شخص بالغ طوال اليوم. ما أرادته فعلاً هو محادثة حقيقيّة مع شخص كبير يهتمّ بها. فعندما فعل ما فعله جعل باربرا تشعر بالذنب، كما بالغضب لشعورها بالإحباط.

تحدث مثل هذه التفاعلات بين سكوت وباربرا آلاف المرات يوميّاً في منازل مختلفة حول العالم. نعرض ما نريده ونفترض أنّ الطّرف الآخر يريده. على الأرجح تمنّى سكوت وجود من يساعده في خلال يومه الصعب في العمل، وهذا ما قدمه لباربرا عندما عاد إلى المنزل. من السهل ألا تسير نيّاتنا الحسنة على النحو المطلوب. قد يقتنع الزوج بأنه متفانٍ وبأنّ زوجته أنانيّة لعدم ملاحظتها ما يفعله من أجلها والعكس صحيح. هذا بالضبط ما يحدث بين الزبائن وجهات التسويق في الكثير من الشّركات أيضاً.

صحيح أنّ بإمكاننا تقديم الكثير من الأمور لشريكة حياتنا، ولكن إن لم نركّز على الأدوار التي تحتاج إليها، سنجني الإحباط والإرباك في سعينا لتحقيق السعادة في علاقتنا. جهودنا ليست في مكانها، وكأننا نعزّز نكهة الميلك شايك فقط. قد يكون ذلك أصعب ما في الزواج. حتى مع وجود النيّات الحسنة

والحبّ العميق، قد يسيء بعضنا فهم بعض. ننشغل في المهام اليوميّة، ونركّز في تواصلنا على من يفعل ماذا ونفترض أموراً غير صحيحة.

أعتقد أنّنا لو درسنا الزواج من منظور «المنفعة المطلوبة»، سنجد أن الأزواج الأكثر ولاءً للشريك هم أولئك الذين اكتشفوا المنفعة التي يحتاج الطرف الآخر إلى تحقيقها، ومن يحقّقون المنفعة بثقة وعلى نحو جيّد. بالنسبة إليّ، كان لذلك تأثيرٌ عميق. فعندما أعمل جادّاً على معرفة المنفعة التي تريدها زوجتي، وأحرص على تحقيقها لها، فإنّما أحثّ نفسي على حبِّها أكثر، وآمل أن تشعر هي بالمثل تُجاهي. من جهةٍ أخرى يحدث الطلاق عندما يحصر أحدهم مفهوم الزواج في ما إذا كان الشريك يقدّم له ما يُريد، وإن لم يفعل يستغنِ عنه ويبحث عن آخر يقدّم له ما يريده.

التّضحية والالتزام

قد يبدو ذلك غير منطقي، ولكنني أؤمن بالفعل بأنّ الطّريق إلى تحقيق السعادة في العلاقة لا يقتصر على وجود شخص تعتقدون أنه سيسعدكم. العكس صحيح أيضاً. ترتبط السّعادة بإيجاد شخص تريدون إسعاده، شخص ترغبون بتكريس أنفسكم لإسعاده. إن كان ما يُعمِّق الحبّ بيننا نحن الاثنين هو التفاهم المتبادل وتحقيق الواحد المنفعة التي يريدها الآخر، فقد لاحظت أنّ ما يعزّز العلاقة هو استعدادي للتضحية لمساعدتها على النجاح وعلى أن تكون سعيدة.

هذا المبدأ، المتمثّل في أن التضحية تعمق التزامنا، لا يقتصر على الزواج وحسب، بل يشمل عائلاتنا وأصدقاءنا المقرّبين، بالإضافة إلى المؤسسات، وحتى الثقافات والدّول. لأوضح ما أعنيه، عبر مثلٍ أقدّمه عن جنود البحرية الأميركية، الذين يشعرون بارتباط وثيق بمؤسّستهم هذه، وبزملائهم، ووطنهم. ليس لأنّ الأمر ممتع. قد يكون النجاح في تدريبات قوات البحريّة وحده أحد أصعب التحدّيات بالنسبة إلى الكثير من الجنود. يعمل الجنود في وظيفة قد تودي بحياتهم. ويضحون بالكثير من أجل القوّات وزملائهم. ولكننا نرى باستمرار لصقات الولاء مثل الجملة اللاتينية «Semper Fi»، أو الإنجليزية «Always Faithful» (سنبقى أوفياء)، على السيارات في مختلف أنحاء الولايات المتّحدة.

خاضت ابنتنا آني هذه التجربة كذلك أثناء عملها مبشرةً في كنيستنا في منغوليا. عندما عِلِمَتْ أنها ستذهب إلى هناك، أحضر لها أخوها سبنسر دليل سفر كشف عن صورة قاتمة «هذا البلد عظيم، ولكن ننصحكم بعدم زيارته في

الشتاء، إذ تصل الحرارة إلى 65 درجة فهرنهايت تحت الصفر. وفي الواقع، ننصحكم بعدم زيارته في الصيف كذلك، إذ تصل الحرارة إلى 125 درجة فهرنهايت. ننصحكم على وجه التحديد بعدم زيارته في فصل الربيع إذ تندلع العواصف الرملية في صحراء جوبي، وإن علقتم في إحدى هذه العواصف، ستودي بحياتكم. عدا عن ذلك، ستقضون وقتاً ممتعاً في هذا البلد الجميل».

لم تبدُ الرحلة واعدة، ولكننا أرسلناها إلى منغوليا بكلّ الأحوال. وكما توقّع الدّليل، كانت تجربتها قاسية أحياناً. نفهم الآن لماذا كان جنكيز خان حريصاً على الهجرة جنوباً، فالمكان قاسٍ للغاية بسبب طبيعة المناخ، ولا يوجد سوى عدد قليل من الأماكن التي قد تنمو فيها الحبوب والخضروات. ونتيجة لذلك، يقتصر النظام الغذائي بما في ذلك الوجبات الخفيفة على منتجات حيوانية من الخيول والأغنام والياك والماعز. ومع ذلك، أكملت آني مهمتها التي امتدّتْ 18 شهراً، تُعلّم وتحاول مساعدة الآخرين على أن يصبحوا أشخاصاً أفضل. كانت إحدى التجارب الأصعب في حياتها.

لكن هل تعلم؟ لقد أحبّت آني سكان منغوليا، وعزّزت التجربة التزامها بالكنيسة.

وأنا عندي الشعور نفسه تُجاه كوريا وشعبها المميّز. فقد خدمت في إرساليّة تبشيريّة في شبابي عندما كانت كوريا واحدة من أفقر الدّول في آسيا. لم نشعر أنا وآني بهذا الرابط القوي مع شعوب تلك الدّول أو كنيستنا، لأنّ المهمة كانت سهلة، بل على العكس نشعر بذلك لأننا أعطينا الكثير من أنفسنا.

ولأنّ التّضحية تعزّز التزامنا، من المهم أن نضمن أنّ ما نضحّي من أجله يستحقّ التزامنا، وقد كانت الكنيسة كذلك بالنسبة إلي ولآني. وعلى الأغلب أنّ لا شيء يستحقّ التضحية مثل العائلة. ولا يعني ذلك أنّ الآخرين هم من عليهم التضحية من أجلكم فحسب، بل عليكم التّضحية من أجل عائلاتكم. أؤمن بأنّ التّضحية هي أساس العلاقات السعيدة والمُرضية بين الأصدقاء والعائلات والأزواج.

أول مرة لاحظت فيها ذلك كانت في عائلة حمويّ إدوارد وجوان كوين. فقد نشأت زوجتي كريستين، الابنة البكر بين اثني عشر ولَداً، في عائلة لا تمتلك الكثير من المال، ولكن يسودها الحب والحاجة الماسّة إلى مساعدة بعضهم البعض في سبيل النجاح. كان عليهم التنازل كثيراً بعضهم لبعض، ولا مجال بينهم للأنانية. أعرف الكثير من العائلات، ولكنني لم أعرف مثل الوفاء الذي

يكنّه أفراد هذه العائلة بعضهم لبعض. في حال تعرض أحد أفراد هذه العائلة التي أصبحت أكبر الآن إلى أي صعوبات في الحياة، ستجد أنّ الجميع وبكل معنى الكلمة، مستعدّون ليس لعرض المساعدة فحسب، بل للبحث في أفضل الطّرق لتقديم المساعدة فحسب.

اختبرت ذلك في حياتي الخاصّة أيضاً. كنت طالباً في إنجلترا عندما عرف والدي أنّه مصابٌ بالسرطان. وفي خلال شهرين، بدا واضحاً أنّ حالته لن تتحسن فعدت إلى المنزل لمساعدة والدتي وأخوتي في رعايته. لم أتردد ولو للحظة واحدة، إذ كان ذلك ما يجب عليّ فعله بالتحديد.

عمل والدي في متجر « ZCMI» طوال حياته تقريباً. وكنّا ونحن فتيان نرافقه في أيام السبت لمساعدته في عمله، أو على الأقل هو جعلنا نشعر كما لو كنّا نساعده من خلال ترتيب الرّفوف، وقلب الملصقات إلى الأمام بعناية، وَوَزْنِ أكياس صغيرة من المكسّرات والتّوابل، حتّى ولو كنا نحدّ من سرعته. ومن خلال مساعدته على مدى السنين، تعلمنا الكثير عن وظيفته.

عندما مرض ولم يعد قادراً على العمل، عرضت أن أذهب وأعمل مكانه. وإذا أنا، مَنْ كنت قبل أسبوع طالباً في أوكسفورد أخوض تجربة أكاديميّة صعبة، أعود إلى موطني لأرتّب الرفوف في متجر مليء بسلع عيد الميلاد.

قد تعتقدون بأنّني استأت مما حدث بعد ذلك. ولكنني إلى الآن أعدّ تلك الأشهر من أسعد الأوقات التي قضيتها مع والدي وعائلتي. وعندما أفكر في سبب وراء ذلك، أدرك أنّه لأنني كرّست كامل حياتي لعائلتي.

~

من الطبيعي أن نرغب في إسعاد الأشخاص الذين نحبّهم. والأمر الذي قد يصعب فهمه في بعض الأحيان هو دورك في تحقيق ذلك. التفكير في علاقاتك انطلاقاً من المنفعة المطلوب تحقيقها هي الطريقة المُثلى لفهم الأمور المهمّة عند الأشخاص الذين تهتمّ لأمرهم. يتيح ذلك إمكانية توليد تعاطف حقيقيّ. فعندما تسأل نفسك «ما المنفعة التي يحتاجها زوجي/زوجتي مِني؟» يمنحك ذلك القدرة على تحليل الأمور من المنظور الصحيح. وعندما نتعامل مع علاقاتنا من هذا المنظور، تصبح الأجوبة أكثر وضوحاً من محاولة معرفة ما هو العمل الصّحيح الذي علينا القيام به.

لا يقتصر الأمر على فهم المنفَعة التي يريد الشريك تحقيقها معك، بل عليك تحقيق هذه المنفعة وتكريس الوقت والطاقة اللازمين لها، كما عليك أن تكون مستعداً لكبح أولوياتك ورغباتك، والتّركيز على المطلوب لتحقيق السعادة للآخر. عليك ألا تتردّد كذلك في منح شريكك وأولادك فرصة تكريس أنفسهم للآخرين. قد تعتقد أنّ هذه الطريقة تسبّب الاستياء في العلاقة نظراً لتضحية أحد الأشخاص من أجل الآخر، ولكنّني وجدت أنّ العكس هو الصحيح، فعند التضحية في سبيل ما هو جدير بالاهتمام، يصبح التزامنا به أقوى.

الفصل السابع
الإبحار مع أولادك
على سفينة ثيسيوس

نسلّم جميعاً بأهمّية توفير أفضل الفرص لأولادنا. وعليه يبدو أنّ كلّ جيل جديد من الآباء يحرص بقوّة على أن يؤمّن لأبنائه من الإمكانات ما يفوق ما توفّر له بالذات. وبكلّ حسن نيّة، نضع أولادنا بين أيدي عدد لا يُحصى من المدرّبين والمعلّمين لإغنائهم بالتجارب والمعارف التي يمكن أن تُعِدَّهم بشكل أفضل لمواجهة المستقبل. إلّا أنّ مساعدة أولادنا بهذه الطريقة قد تكون باهظة الثمن.

~

المأساة اليونانية في الاستعانة بمصادر خارجيّة

كانت شركة «ديل» (Dell)، على مرّ العقدَيْن الماضيَيْن، إحدى الشّركات العالمية الأكثر نجاحاً في تصنيع الحواسيب. لكن قلّة من الناس تدرك أنّ أحد أسباب نجاحها يعود إلى شركة تايوانيّة مورِّدة للمكوّنات، تحمل اسم «أسوس» (Asus).

حقّقت «ديل» انطلاقتها في مطلع تسعينات القرن الماضي، باعتمادها عدداً كبيراً من المعالم في توجيه حركة نموّها. أوّلاً، كان نموذجها في الأعمال من النوع المزَعْزِع، إذ بدأت بتصنيع أجهزة حواسيب بدائية بتكاليف منخفضة للغاية، لأنها كانت تبيعها بشكل واسع عبر البريد الإلكتروني أو عبر مواقع الإنترنت. ثم وسّعت أعمالها لاحقاً في السوق، فصنّعت سلسلة من الحواسيب عالية الأداء أكثر فأكثر. وثانياً، كانت منتجاتها معياريّة، أي يسمح للزبائن بتكييف حواسيبهم الخاصة باختيار المكوّنات التي يريدونها فيها، فتجمّعها «ديل» وتشحنها في غضون 48 ساعة، وهذا إنجاز باهر. وثالثاً، حاولت «ديل» تشغيل

رأسمالها بمزيد من الفعاليّة، محقّقة المزيد من المبيعات والأرباح جرّاء استثمار كل دولار من أصولها، وهو ما حظيَ برضى سوق الأسهم الأميركية «وول ستريت». وساهمت هذه المعالم الاستراتيجيّة الثلاثة في مساعدة «ديل» على النجاح بطريقة استثنائية تماماً.

واللافت هو أنّ شركة أسوس، التي تتّخذ من تايوان مقرّاً لها، هي التي مكّنت شركة ديل من تحقيق هذا النجاح. وكانت أسوس، على غرار ديل، قد انطلقت من أدنى المستويات بصناعة دارات بسيطة وموثوقة لحساب شركة ديل تحديداً، وبسعر أرخص من تكلفتها لو صنّعتها ديل نفسها.

ثمّ وفي هذا السياق قدّمت أسوس لشركة ديل عرضاً مهمّاً للغاية: «لقد قمنا بعمل جيّد عندما صنّعنا هذه الدارات الصغيرة لحسابكم. فلنزوّدْكم أيضاً باللوحات الرئيسة لحواسيبكم، فتصنيع هذه اللوحات ليس من إختصاصكم، إنّه إختصاصنا. ويمكننا أن نصنّعها بكلفة أرخص بنسبة 20 في المئة». وأدرك المحلّلون في شركة ديل أنّ أسوس لن تقوم بذلك بكلفة أقلّ وحسب، بل ستسمح لها أيضاً بشطب كل الأصول المرتبطة بتصنيع اللوحات الرئيسة من موازنتها العامّة.

ثمّ إنّ محلّلي وول ستريت يراقبون بدقّة، كل المقاييس المالية والنسب التي تؤثّر في «فعاليّة» الرأسمال الموظّف في الأعمال. ومن المقاييس الشائعة مقياس «رونا» (RONA)، أو ما يُعرَف بالعائد على صافي الاصول. وفي مجال الأعمال الصناعية يُحتَسب هذا العائد بقسمة قيمة دخل شركةٍ ما على قيمة صافي أصولها، ومن ثَم يُحكَم على شركة ما بأنّها تحقّق مزيداً من الأرباح إما برفع القيمة في صورة الكسر، وإمّا بخفض قيمة أصولِها في مخرج الكسر. ورفع القيمة في الصورة يبدو أصعب لأنّه يفترِض بيع المزيد من المنتجات. أما خفض القيمة في المخرج فهو في الغالب أسهل، إذ يمكنك الاستعانة بمصادر خارجيّة وحسب. وكلّما كانت نسبة الربح مرتفعة، عُدّت فعاليّة الشّركة أكبر في توظيف رأسمالها. وعليه، بدا عرض شركة أسوس منطقيّاً. فإن استطاعت ديل أن تجد مصدراً خارجياً لأصولها على أن تبقى قادرة على بيع زبائنها المنتجات نفسها، يمكنها عندئذ تحسين «العائد على صافي أصولها»، وتُرضي بذلك وول ستريت. «الله! إنّها لفكرة عظيمة»، قالت ديل لزميلتها أسوس. اللافت هو أنّ الاتفاقية عزّزت من جاذبية أسوس في أوساط المستثمرين أيضاً، ورفعت مبيعاتها باستعمال الأصول المتوفّرة، فبدت الشركتان في أفضل حال.

بعد إعادة تنظيم عمليّاتها بما ينسجم مع هذه الترتيبات، اقترحت أسوس على ديل «بما أننا نجحنا في تصنيع لوحات التحكم، ما رأيكم لو جمعنا جهاز الحاسوب بالكامل. عمليات التجميع ليست السبب في نجاحكم. يمكننا إلغاء جميع أصول التّصنيع المتبقية من ميزانيتكم، وتجميع الأجهزة بكلفة أقل بنسبة 20 في المئة».

أدرك محللو ديل بأنّ هذه الفرصة هي أيضاً مربحة للطرفين. ونتيجة للأنشطة الإضافية التي اتّخذتها أسوس، ارتفع عائدها على صافي الأصول، ومع ارتفاع الرقم في صورة الكسر ارتفعت الأرباح. ساهم التخلص من عمليّات التصنيع في زيادة العائد على صافي الأصول في «ديل» كذلك. لم يتغيّر خط الإيرادات، ولكن أدى إلغاء هذه الأصول من ميزانية الشّركة إلى تحسين نسبة الرقم في مخرج الكسر.

استمرت العمليّة وديل تُسنِد عمليّات إدارة سلسلة الإمداد إلى جهة خارجيّة، ثُمّ عمليّات تصميم أجهزة الحاسوب. لقد أسندت جميع العمليّات المتعلقة بجهاز الحاسوب الشخصيّ إلى أسوس باستثناء العلامة التجارية. ارتفع العائد على صافي الأصول بشكل كبير، إذ لم يتبقَّ لديل سوى عدد قليل من الأصول في أعمال منتجات المستهلك.

ثمّ إذا بأسوس تعلن في العام 2005 عن تطوير حواسيبها الخاصة. ففي حكاية التراجيديا اليونانية هذه، استفادت أسوس من كل ما تعلّمته من ديل وطبّقته على نفسها. فهي بدأت من أبسط الأنشطة في قِيم هذه السلسلة الصناعية. وبعد عدة قرارات، وكلّما كانت ديل تسند مهام الأنشطة الأقلّ قيمة من أعمالها، كانت أسوس تزيد على أعمالها نشاطاً ذا قيمة مضافة أعلى.

بدت الأرقام دائماً جيدة بالنسبة إلى ديل، ولكن ما لم تظهره الأرقام هو تأثير هذه القرارات على مستقبلها. ففي بداياتها، كانت ديل واحدة من أهم شركات الأجهزة الحاسوبيّة في العالم. ولكن مع الوقت، أسندت الشّركة غالبيّة أعمالها لتصبح ضمن العلامات التجارية المتوسّطة في قطاع المنتجات الاستهلاكيّة. لا تطوّر ديل هذه الأجهزة أو تشحنها أو توفر خدمات الصيانة اللازمة لها، بل هي ببساطة تسمح للشركات في تايوان بأن تستعمل اسم ديل على أجهزتها.

ولكي لا نظلم ديل فهي تحوّلت إلى أعمال الخوادم عالية الأرباح. ولكن على الصعيد الاستهلاكيّ، فقد أسندت الشّركة إلى شركات أخرى مهامَّ أهمّ بكثير مما تصوّرت.

افهموا قدراتكم

نفهم من هذه القصة خطورة الإسناد إلى جهات خارجية. فلو عرفت قيادة ديل نتيجة اعتماد هذه المنهجيّة، لتردّدت - بالتأكيد- في الموافقة على عرض أسوس. ولكن كيف لها أن تعرف؟

تكمن الإجابة في فهم فكرة «القُدرات». نحن بحاجة إلى فهم طبيعة القدرات، وتحديد المهمّ منها للأغراض المستقبلية لنعرف أيّها نحتفظ به، وأيّها أقلّ أهمّية.

ماذا أعني بذلك؟

باختصار، القدرات هي العوامل التي تحدّد ما يمكن للشركة فعله وما لا يمكنها فعله. وتتضمّن ثلاث فئات هي الموارد والعمليّات والأولويّات. تقدم هذه الفئات صورة دقيقة عن الشّركة في أي وقت كان، وذلك أنّها متنابذة فيما بينها (لا يمكن أن يندرج جزء من الأعمال ضمن أكثر من فئة واحدة)، وشاملة مجتمعةً (تمثل الفئات الثلاث عند جمعها مختلف جوانب الأعمال). تُعدّ هذه القدرات معاً أساسيّة لتقييم ما يمكن الشّركة فعله، وربما الأهمّ، ما لا يمكنها تحقيقه.

تتّسِم القدرات بالديناميّة والتنامي مع مرور الوقت. لا تبدأ أي شركة أعمالها بقدراتها كاملةً. وتمثِّل الموارد الفئة الملموسة وتشمل الأفراد والمعدّات والتقنيّات وتصميم المنتجات والعلامات التجاريّة والمعلومات والنّقد والعلاقات مع الموزِّدين والموزّعين والعملاء. تُعرَّف الموارد عادةً بأنها أفراد أو أشياء يمكن توظفيها أو الاستغناء عنها، وشراؤها أو بيعها، واستهلاكها أو بناؤها. والكثير من الموارد يكون واضحاً وقابلاً للقياس، بما يتيح للمديرين تقدير قِيَمِها بسهولة. يعتقد الكثير من الأشخاص أنّ الموارد هي السبب الرئيسي وراء نجاح الأعمال.

ولكن الموارد ما هي إلا عامل من ثلاثة عوامل رئيسة لتشغيل الأعمال. تحقِّق المؤسسات القيمة عندما يحوّل الموظفون الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى. وتُسمّى بالعمليّات التي يتفاعل بها هؤلاء الموظّفون في ما بينهم وينسّقون ويتواصلون ويتّخذون القرارات. والعمليّات تُمَكِّن الموارد من حلّ واحدة أو أكثر من المشكلات المُعَقَّدة.

تشمل العمليّات طرق تطوير المنتجات وصنعها، والطّرق التي تجرى بها أبحاث السوق، وإعداد الميزانية، وتطوير قدرات الموظّفين، والأجور والتّعويضات، وتخصيص الموارد. وبخلاف الموارد، التي غالباً ما يسهل تحديدها وقياسها، لا يمكن تحديد العمليات في ميزانيّة الشّركة.

إن نجحت الشّركة في وضع عمليات مُحكمة، سيتمتّع المديرون بالمرونة اللازمة لتكليف الموظّفين بأداء المهام المطلوبة. فالعمليّة ستأخذ مسارها بغضّ النظر عمّن يؤديها. لنأخذ على سبيل المثال شركة ماكِنزي (McKinsey) للاستشارات، التي تُشترى خدماتها لمساعدة الشّركات حول العالم. العمليات التي تعتمدها ماكنزي منتشرة على نطاق واسع، إذ يمكن للمستشارين من مختلف الخلفيات وأنماط التدريب السير بها فيما هم يؤدّون عملهم بصورة طبيعيّة، وبثقة تامّة من أنّهم سيحقّقون النتائج المطلوبة.

الفئة الثالثة من القدرات، وربما الأكثر أهميّة، هي أولويّات المؤسسة. فهذه المجموعة من العوامل تحدِّد الآلية التي تتبعها الشّركة لاتّخاذ القرارات. وتقدم إرشادات واضحة في ما قد تستثمر فيه الشّركة، وما لن تستثمر فيه. يتَّخذ الموظفون من مختلف المستويات قرارات متنوِّعة، منها ما يتصدر قائمة الأولويّات، ومنها ما لا يولونه أهمّية كبيرة.

فيما تحقق الشّركة المزيد والمزيد من النمو، لن يتمكّن المديرون من الحضور بصورة دائمة لمراقبة كل قرار. لذلك، كلما كبرت وزادت عملياتها تعقيداً، تعيَّن على الإدارات العليا ضمان قدرة الموظَّفين على تحديد أولويّة القرارات التي تتوافق مع التوجّه الاستراتيجيّ للشركة ونموذج أعمالها. يعني ذلك أنّ على المسؤولين التنفيذيّين تخصيص الوقت الكافي لوضع أولويّات واضحة ومتَّسقة يسهل فهمها عبر مختلف أقسام المؤسّسة. ومع الوقت، يجب أن تتزامن أولويّات الشّركة مع كيفيّة تحقيق الأرباح، إذ يتعيّن على الموظفين تحديد الأولويّات بما يدعم استراتيجيّة الشّركة لضمان استمراريتها، وإلا قد تتعارض القرارات التي يتّخذونها مع الأساس الذي يقوم عليه العمل.

لا تطلبوا المستقبل من الخارج أبداً

تماماً كما كان الحال مع شركة ديل، سعت شركات كثيرة في قطاعات الصيدلة والسيارات والنفط وتقنيّة المعلومات وأشباه الموصلات (semiconductor) وغيرها إلى إسناد المهام إلى جهات خارجية من دون مراعاة أهمّية القدرات المستقبليّة، يشجّعها على ذلك المموّلون والاستشاريّون والأكاديميّون، إذ ينظرون إلى سرعة قطف ثمار الإسناد الخارجيّ وسهولته من دون مراعاة كلفة خسارة القدرات التي يتخلون عنها. هم يخاطرون بخلق نسختهم الخاصّة من حالة أسوس المذكورة أعلاه.

يبيّن تاريخ الإسناد لجهات خارجية في قطاع أشباه الموصلات الأميركي مراحل المصاعب التي واجهت الشّركات التي تتجه عشوائياً إلى إسناد مهامّها. فللوهلة الأولى، بدا منطقيّاً إسناد أبسط الخطوات المتّبعة في صنع منتجات أشباه الموصِلات لمورّدين صينيّين وتايوانيّين، إذ اعتقدت هذه الشركات الأميركية أنها آمنة كونها احتفظت لنفسها بالخطوات المعقّدة والأكثر ربحيّة مثل تصميم المنتج.

ولكن، على الرغم من أنّ المورِّدين الآسيويّين بدأوا بتجميع أبسط المنتجات فقط، إلا أنهم لم يريدوا الاكتفاء بذلك. كانت خدماتهم منخفضة الكلفة وحسب، ويمكن لأيٍّ كان أنْ ينفِّذها. وأدركوا أنهم معرّضون لخسارة هذه المهمة لمصلحة مَنْ يُقدِّم هذه الخدمات بكلفة أقلّ. لذلك سعى المورّدون الآسيويّون إلى مواصلة التقدّم في السوق، وتصنيع منتجات أكثر تعقيداً وتجميعها. وحاليّاً أصبح المورِّدون في تايوان وكوريا وسنغافورة والصين قادرين على صنع منتجات ومكوّنات لم يعد بإمكان زبائنهم الأميركيّين، الذين أوكلوا أعمالهم إلى هؤلاء المورّدين في المقام الأول، أن يصنّعوها بأي شكلٍ من الأشكال.

لقد انقلبت الأمور فعلاً، ففي البداية أسندت الشّركات الأميركيّة المهام البسيطة لتقليص الكلفة وإزالة الأصول من ميزانياتها. وكما هي الحال عادةً، بدت جميع القرارات منطقيّة. أما حالياً، فقد بات عليها إسناد تصنيع المنتجات المعقّدة، إذ لم يعد بإمكانها تصنيعها.

توفِّر نظرية القدرات للشركات إطار عمل لتحديد الحالات التي يكون فيها إسناد المهام منطقيّاً، ومتى يتعيّن عليها تجنّبه. ويبرز هنا اعتباران مهمّان. أولاً، عليكم أخذ فكرة شاملة عن قدرات المورِّدين. فكروا في إمكانية تغيُّر هذه القدرات، وافترضوا بأنها ستتغيّر. لا تركِّزوا على ما يفعله المورّدون الآن، ولكن، على ما قد يطمحون إلى فعله في المستقبل. ثانياً والأهم، حدّدوا القدرات التي تحتاجون إليها للنجاح في المستقبل، واحرصوا على إبقائها داخل الشّركة. وخلاف ذلك، فأنتم تسلمون مستقبل شركتكم لجهة أخرى. إنّ استيعاب قوّة القدرات وأهمّيتها هو الذي يميّز بين المدير التّنفيذيّ الناجح والمدير العاديّ.

ما الذي يمكن لولدك أن يفعله أو لا يفعله!

سواء أدركنا أم لا، فنحن نقيّم باستمرار القدرات من حولنا. نقيّم مختلف جوانب المؤسّسات التي نعمل فيها، مديرينا، زملاءنا، نظراءنا، وموظفينا، كما

نقيّم منافسينا. ولكن إن طلبت منكم توجيه هذه العدسة إلى المنزل، هل يمكنكم ذلك؟ ما هي قدراتكم؟ ماذا عن قدرات عائلاتكم؟ قد يبدو غريباً بالنسبة إلينا أن نفكر بأنفسنا بوصفنا مجموعة من الموارد، والعمليّات، والأولويّات كما لو كنّا شركات. ولكنها طريقة سديدة لتقييم ما يمكننا إنجازه في حياتنا، وما قد يكون بعيد المنال. أنا واثق من أنّكم إن أعددتم قائمة تسردون فيها قدراتكم، ستكتشفون أنّ عندكم نقاط قوة وأصولاً حقيقيّة. ولكن عندنا جميعاً بعض الجوانب التي نأمل أن تصبح أفضل، قدرات قد تتمنّون العودة بالزمن لتطويرها بشكل أفضل.

ولسوء الحظّ، لا يمتلك أي منا القدرة على ذلك. تماماً كما لم تستطع شركة ديل العودة بالزمن لتصحيح القرارات التي اتّخذتها بشأن إسناد قدراتها، لا يمكننا استعادة شبابنا لاكتشاف طرق تطوير القدرات التي نأمل أن نمتلكها. ولكن تتسنّى لنا كأهلٍ فرص مساعدة أولادنا على تحقيق ذلك. يساعدنا نموذج القدرات الذي يضمّ الموارد والعمليّات والأولويّات على تقييم ما يحتاج إليه أولادنا للنجاح، بحسب أنواع التحدّيات والمشاكل التي نعرف بأنّهم سيواجهونها في المستقبل.

العامل الأول الذي يحدد ما يمكن للولد فعله وما لا يمكنه فعله هو موارده، الماليّة منها والمادّيّة، التي قُدِّمَت له أو التي اكتسبها، أي وقته وطاقاته ومعلوماته ومهاراته والعلاقات التي كوَّنها، وما تعلّمه من تجاربه السابقة.

تتضمّن المجموعة الثانية العوامل التي تحدّد قدرات الولد العمليّة، وهي ما يمكن أنْ يفعله الولد بالموارد التي يمتلكها لتحقيق إنجازات وصنعها لنفسه. تُعدّ هذه العمليّات، تماماً كما هي الحال بالنسبة إلى الأعمال، غير ملموسة إلى حد ما، ولكنها تمثل جزءاً كبيراً ممّا يميّز كلّ ولد. وتتضمّن هذه العمليات الطريقة التي يفكر فيها، والأسئلة العميقة التي يطرحها، والآلية التي يختارها لحلّ الأنواع المتعددة من المشاكل، وما إذا كان قادراً على حلها، والطريقة التي يتعامل بها مع الآخرين وما إلى ذلك.

سأقدم لكم بعض الأمثلة لتوضيح الفرق بين الموارد والعمليّات بالنسبة إلى الولد. فكروا في شابٍّ يجلس في صفّ المدرسة. فبإمكان المعلّمين والأكاديميين صنع المعرفة، في حين يجلس الشاب بهدوء لاستيعاب المعرفة التي صنعها آخرون. تصبح هذه المعرفة الآن مورداً بالنسبة إليه، قد يوظّفها ليحصل على درجات أفضل في اختبار يقيس ببساطة حجم المعلومات التي اكتسبها. لكن لا يعني ذلك أنه اكتسب القدرة على صنع معرفة جديدة. إن تمكن من أخذ المعلومة التي قُدمت له في صفّ المدرسة، واستعملها لتطوير

تطبيق على جهاز لوحي مثل آيباد «iPad» أو إجراء تجربة علميّة من اختراعه، عندها تندرج هذه القدرة ضمن فئة «العمليّات».

إذا كانت هذه الأمثلة تصف الموارد والعمليّات بالنسبة إلى الولد، فإنّ القدرات النهائيّة هي أولويّاته الشخصيّة. لا تختلف أولويّات الولد عن أولويّاتنا في الحياة، وهي تشمل المدرسة والرّياضة والعائلة والعمل والإيمان. تحدّد الأولويّات كيفيّة اتّخاذ الولد قراراته في حياته، أي ما هي الأمور في حياته وعقله التي سيضعها على رأس القائمة، وما هي الأمور التي سيؤجلها، والأمور التي لن يرغب في فعلها كلّياً؟

لفهم كيفيّة عمل هذه القدرات الثلاث معاً، دعونا نكمل مثال الطالب الذي طور تطبيق يمكن تحميله على «iPad». إن كان لدى ابنكم جهاز حاسوب يُمكِّنه من البرمجة، ولديه المعرفة في كيفيّة تطوير تطبيق يصلح لـ «iPad»، يعني ذلك أنّ لديه الموارد. أما العمليات فهي الطريقة التي يستغلّ بها هذه الموارد لابتكار شيء جديد، شيء لم يتعلّم كيفيّة صنعه بصورة مباشرة، بل تعلّمه بالتجربة أثناء العمل. أما رغبته في قضاء وقت فراغه لابتكار هذا التطبيق والمشكلة التي دفعته إلى تطوير التطبيق لحلّها وفكرة ابتكار شيء فريد أو حقيقة اهتمامه بإبهار أصدقائه، فهذه جميعها هي الأولويّات التي دفعته إلى تطوير التطبيق. إذاً الموارد هي ما يستعمله، والعمليات هي آلية التنفيذ، أما الأولويّات فهي السبب الذي دفعه إلى ذلك.

المأساة اليونانيّة في عائلاتنا

أفكر دائماً في أنّ الكثير من الآباء يفعلون بأبنائهم كما فعلت شركة ديل بسلسلة تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصيّة، أي إلغاء الظروف التي تمكّنها من تطوير العمليّة. وعلى العموم نلاحظ في المجتمعات المزدهرة تزايداً في الاستعانة بمصدر خارجي لتنفيذ الكثير من المهامّ التي كانت، قبل جيل مضى، تُنجَز في المنزل. قد يبدو الأمر غريباً عند المقارنة بالحياة اليوم، ولكن في الحيّ المتواضع الذي نشأت فيه، كنا ننفذ الكثير من الأعمال في منازلنا. كان عندنا حدائق وأشجار فاكهة. كنا نزرع الكثير مما نأكل. كان علينا حفظ جزء مما نزرعه لفصل الشتاء والربيع. حاكت أمهاتنا القسم الأكبر من ملابسنا، وفي غياب الأقمشة التي لا تتجعَّد، أمضينا ساعات طويلة في غسل ملابسنا وكيّها. لم تخطر على بالنا فكرة استئجار شخص ما لِجَزّ العشب أو جرف الثلج

حول منازلنا. كان هناك الكثير من الأعمال، وعَمِل الأبناء عملاً أساسيّاً نيابةً عن أهلهم.

على مدى الخمسين سنة الماضية، أصبح تدريجياً إسناد هذه المهام إلى أشخاص محترفين أسهل وأقل كلفة. والعمل الوحيد الذي نؤدّيه في الكثير من منازلنا حالياً هو تنظيف الفوضى التي نحدثها. في غياب الانشغالات، أنشأنا جيلاً من الأهل الذين يكرسون أنفسهم لتوفير تجارب غنيّة لأبنائهم. فمصطلح «أمهات اللاعبين» (soccer moms) لم يكن نازلاً في المعجم الأميركي قبل خمسة عشر عاماً. هؤلاء الأمهات يرافقن أبناءهنّ إلى مختلف الأنشطة مثل كرة القدم واللاكروس وكرة السلّة والروكبي والهوكي والبيسبول، أو الرقص والجمباز والموسيقى ودروس اللغة الصينيّة. قد يرسلن أبناءهن لفصل دراسيّ في الخارج، وإلى الكثير من المخيّمات، لدرجة أنّ الكثير من الأولاد لا يجدون الوقت الكافي للحصول على وظيفة صيفيّة بدوام جزئيّ. إذا أخذنا كلاً من هذه الأنشطة على حدة، نرى أنّه يشكّل فرصة رائعة لمساعدة الولد على التطوّر، وبديلاً ممتازاً مِن جميع المهامّ التي كانت تنجز في المنزل. يتعلّم الأولاد بذلك تخطّي التّحديات الصعبة وتحمّل المسؤوليّة والتحلّي بالروح الجماعيّة. وتتوفر لهم فرص كثيرة لتطوير العمليّات الأساسيّة التي يحتاجون إليها للنّجاح في الحياة.

ولكن في الكثير من الأحيان، يفرض الأهل هذه التّجارب على أولادهم من دون أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار. إنّ إخضاع الأولاد إلى هذا الكمّ من الأنشطة هو أمر يستحقّ الثناء. أنتم تريدون مساعدتهم على اكتشاف شيء يحبّون القيام به. ومن المهمّ فعلاً أن يجدوا ما يحفزّهم على تطوير عمليّاتهم الخاصّة.

ولكن قد لا يكون ذلك دافع الآباء لفرض هذه الأنشطة على حياة أبنائهم، فللأهل أعمالهم الخاصة التي يريدون إنجازها، الأمر الذي قد يطغى على رغبتهم في مساعدة أبنائهم على تطوير العمليّات. هم يريدون الشعور بأنهم آباء جيّدون، والتباهي بمقدار الفرص التي يوفّرونها لأبنائهم. لكن هناك فئة من الآباء، الذين يفرضون، بحسن نية، آمالهم وأحلامهم على أبنائهم.

عندما تطغى هذه الغايات المختلفة، ويبدأ الأهل بتوصيل أبنائهم إلى سلسلة لا تنتهي من الأنشطة التي لا يلقى أي منها اهتمام الولد، علينا هنا دقّ ناقوس الخطر. هل يطوّر الأولاد من هذه التجارب عمليّات عميقة ومهمّة مثل العمل الجماعيّ والرّيادة وتعلم قيمة الاستعداد؟ أم أنهم مهتمّون فقط بالنّزهة؟ عندما نركز تركيزاً كبيراً على توفير الموارد لأبنائنا، علينا أن نطرح على أنفسنا مجموعة جديدة من الأسئلة: هل اكتسب ابني المهارات التي تساعده على

تطوير مهارات أفضل؟ هل اكتسب المعرفة التي ستمكنه من اكتساب معرفة أفضل؟ هل مرَّ بتجربة التعلم من تجاربه؟ هذه هي الفروقات الأساسية بين الموارد والعمليّات في عقول أولادنا وقلوبهم، وهنا أخشى من الرواسب غير المتوقعة الناتجة من الإسناد إلى طرف آخر خارجيّ.

عندما أسندت شركة ديل جزءاً من أعمالها إلى أسوس، منحتها الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمشكلات التي تحتاج إلى حلّها. طورت أسوس بعد ذلك العمليّات المطلوبة لأداء المهمة، في الوقت الذي تضاءلت فيه عمليات ديل لأداء المهمة نفسها. صقلت أسوس هذه العمليات ووسعتها لتنجز المزيد والمزيد من الأعمال المعقَّدة، ولم تنتبه ديل إلى ذلك، إذ ركّزت بشكل كبير على الموارد وعلى خفض العمليّات الأساسيّة، واستهانت بقدرة منافسيها المستقبليّة.

يقع كثيرٌ من الأهل في الخطأ نفسه، إذ يغمرون أبناءهم بالموارد التي تتضمن المعرفة والمهارات والخبرات. وكما هي الحال مع ديل، يبدو كل قرار يتخذونه منطقياً. نريد جميعنا النجاح لأولادنا، ونعتقد أنّ الفرص والتجارب التي نمنحهم إيّاها ستساعدهم على تحقيق ذلك. ولكنّ طبيعة هذه الأنشطة والتجارب التي قد لا تلقى اهتمامهم، ولا تفرض عليهم تحدّيات لأداء مهمات صعبة، تؤدّي إلى حرمانهم فرصة تطوير العمليّات التي يحتاجون إليها للنجاح في المستقبل.

ما لم يفعله والداي لي

النتيجة النهائية لهذه النوايا الحسنة هي أنّ عدداً قليلاً جدّاً من الأولاد الذين بلغوا سنّ الرشد قد حصلوا على فرصة تحمّل مسؤولية كبيرة وحلّ مشكلات معقّدة لأنفسهم وللآخرين. الثقة بالنفس، أي الشعور بأننا لسنا خائفين من مواجهة مشكلة ما ونؤمن بأننا قادرون على حلها، لا تنشأ من وفرة الموارد، بل من تحقيق إنجاز مهمّ كان من الصعب القيام به.

عند كتابة هذه السطور، ولأول مرة في تاريخ الاقتصاد الحديث، كانت البطالة بين فئة الشّباب أعلى منها في أيّ فئة أخرى في الولايات المتحدة، الأمر الذي ينطبق بالطبع على الكثير من الدّول المتقدّمة حول العالم. ما سبب ذلك؟ بإمكان الناس العقلاء التداول في ما إذا كان ذلك نتيجة السّياسات الاقتصادية في خلال العقود الماضية، أمّا أنا فأعتقد أنّ عاملاً آخر ساهم في هذا الوضع. إنّي لأخشى أن يكون جيلٌ بكامله قد بلغ سنّ الرشد من دون أن يمتلك أيّ قدرات، وبشكل خاص عنصر العمليّات الذي يُترجم إلى وظيفة. لقد أسندنا المهام في منازلنا، وسمحنا بملء الفراغ بأنشطة لا تفرض على أولادنا أيّ

تحدّيات أو لا تحمسّهم حتّى. من خلال حماية أولادنا من المشكلات التي تطرأ في الحياة، حرمْنا جيلاً كاملاً من القدرة على تطوير عنصري العمليّات والأولويات اللازمة لتحقيق النجاح. لا أدعو إلى رمي الأولاد في البحر لنرى ما إذا كانوا يعرفون السباحة، بل البدء من مرحلة مبكرة في إيجاد مشكلات صغيرة ودعوتهم إلى حلّها بأنفسهم، مشكلات تساعدهم على بناء عملياتهم وثقتهم بأنفسهم. عندما أتذكر حياتي، أدرك أنّ أعظم النّعم التي قدّمها لي والداي لم تتأتَّ ممّا فعلاه لي، بل ما لم يفعلاه. على سبيل المثال، لم تصلح لي أمي ملابسي قَطّ. أتذكّر أنني ذهبت إليها في أحد الأيام عندما كنت في المدرسة الابتدائية، لأطلب منها إصلاح ثقوب في جواربي المفضّلة. كانت أمي قد أنجبت للتّو طفلها السادس، ومنهمكة للغاية في أنشطة الكنيسة. كانت مشغولة جداً. لم تمتلك عائلتنا مالاً إضافياً، لذا كان شراء جوارب جديدة أمراً غير وارد. طلبت مني وضع خيط في إبرة والرجوع إليها عندما أفعل.
استغرقني ذلك 10 دقائق، وأنا متأكد من أنها كانت قادرة على فعله بـ 10 ثوانٍ. أخذت أحد الجوربين وأرتني كيف أدخل الإبرة وأخرجها حول محيط الثقب، وليس عبره، ثُمّ ببساطة، تقريب حوافّه حتى تنغلق على بعضها. استغرق الأمر نحو 30 ثانية. وأخيراً، أرتني كيف أقصّ الخيط وأعقده، ثم أعطتني الجورب الثاني وذهبت في سبيلها.

بعد ذلك بعامٍ أو أكثر، وكنت في الصف الثالث على ما أظن، سقطت في ملعب المدرسة ومزقت بنطالي الجينز. كانت هذه مشكلة كبيرة، لأنني كنت في عائلتي أمتلك الحصّة القياسيّة المكوّنة من بنطالين للمدرسة. ذهبت إلى أمي وطلبت منها إصلاحه. أرتني كيف أجهِّز ماكينة الخياطة وأشغِّلها، بما في ذلك طريقة تحويلها لِدَرْز غُرَزٍ متعرجة، وأعطتني فكرة أو اثنتين عن الطريقة التي كانت ستتبعها لو قامت هي بإصلاح البنطال، وغادرت. جلست هناك من دون أيّ فكرة حول ما سأفعله، لكن في النهاية اكتشفت ما عليّ فعله.

على الرغم من بساطة هذه الأمور، إلا أنها مثّلت نقطة حاسمة في حياتي. فقد جعلتني أُدرِك أنّ عليّ حلّ مشكلاتي بنفسي كلّما أمكنني ذلك. ومنحتني الثّقة بقدرتي على حلّها، وساعدتني على الشعور بالفخر عند الإنجاز. الأمر مضحك، ولكن في كل مرة كنت أرتدي فيها تلك الجوارب، كنت أنظر إلى الجزء المرفوء وأفكّر: «أنا من أصلحته». لا أتذكّر الآن كيف كان شكل البنطال بعد إصلاحه، ولكنني متأكد من أنه لم يكن جميلاً. ومع ذلك، عندما نظرت إليه، لم يخطر ببالي أنني لم أقم بعمل جيد، بل كنت فخوراً بكوني أنا مَنْ أصلحه.

بالنسبة إلى أمي، أتساءل كيف شعرت عندما رأتني أغادر المنزل بذلك البنطال المرفوء. قد تشعر بعض الأمهات بالإحراج من رؤية أولادهنَّ بملابس

رثّة، الأمر الذي يدل على ضيق حال العائلة. ولكنّني أعتقد أنّ أمي لم تنظر حتى إلى البنطال. أعتقد أنها كانت تنظر إليّ، وتحسّ تجاهي على الأرجح بما أحسست به أنا تُجاه المزق المُرمَّم:

«أنا فعلت ذلك».

يتعلم الأولاد عندما يصبحون مستعدّين لذلك

لا يقتصر ضرر الإسناد إلى الآخرين على حرمان الأولاد فرصة تطوير عمليّاتهم الخاصة ومن ثَم قدراتهم. عندما نسند أموراً كثيرة في حياتنا إلى الآخرين، فنحن نخاطر بما هو أهم: بـ «قِيَمِنا».

قبل فترة قصيرة، كنت أثني على صديق أصبح أولاده عندما كبروا أشخاصاً رائعين. أنشأ هو وزوجته (سأطلق عليهما جيم ونورما) عائلة جميلة. كان كل ولد من أولاده الخمسة مختلفاً عن الآخر، ولكن حققوا جميعاً النجاح في مهنهم، واختاروا أزواجاً وزوجات رائعين، ويسهرون على تربية أولادهم، في حين يعيش كل منهم في ناحية مختلفة من البلاد.

سألت جيم ونورما عن كيفيّة نجاحهم في تربية أولاد رائعين. ومن كلّ ما أخبراني به من زبدة الحِكم فكرة واحدة لَفَتَتْني من نورما: «عندما يعود الأولاد لزيارة عائلية، أحبّ الإنصات إلى قصصهم حول التجارب التي مرّوا بها وهم يكبرون، والتي كان لها التأثير الأكبر على حياتهم. لا أتذكر عادة القصص التي يرون أنها مهمّة. وعندما أسألهم عن المرات التي جلسنا فيها أنا وجيم معهم لمشاركة ما اعتقدنا أنها قِيَم أساسيّة لعائلاتنا، لا يتذكرون أيّاً منها. وفي رأيي أنّ ما نتعلّمه من ذلك هو أنّ الأولاد سيتعلّمون عندما يصبحون مستعدّين لذلك، وليس عندما نكون نحن مستعدّين لتعليمهم».

هذه طريقة جيّدة للتّعبير عن أهمية بناء الفئة الثالثة من القُدرات وهي الأولويّات التي تؤثر في ما سيضعه أولادنا في المقام الأوّل في حياتهم. قد تكون هذه القدرة الأهمّ التي يمكن أن نمنحهم إيّاها.

قد تذكرون على الأغلب لحظات مشابهة من طفولتكم، المرّات التي تعلمتم فيها شيئاً من أهلكم وهم لا يدركون في حينه أنّهم يشاركونكم إيّاه. فعلى الأرجح لا يفكّر الأهل بوعي عند تعليمنا الأولويّات الصحيحة، ولكن ببساطة، لمجرَّد وجودهم معنا في لحظات التعلّم تلك، تصبح هذه القِيم قيمَنا أيضاً. ما

يعني أولاً، عندما يصبح الأولاد مستعدّين للتعلّم، علينا أن نكون بجانبهم. وثانياً، علينا أن نُظهر من خلال أفعالنا الأولويات والقيم التي نرغب أن يتعلمها أبناؤنا. ومجدداً، من خلال إسناد الكثير من الأعمال التي كانت تشغلنا في منازلنا إلى الغير، خلقنا فجوة في حياة أولادنا، نسعى إلى ملئها عادة بأنشطة لا نشارك فيها. ونتيجة لذلك، عندما يصبحون مستعدّين للتعلم، يكون بجانبهم عادةً أشخاص لا نعرفهم أو لا نحترمهم.

ترك لنا الإغريق لغزاً مثيراً للاهتمام، نشره للمرّة الأولى الكاتب بلوتارخ (Plutarch) تحت عنوان «سفينة ثيسيوس». فقد تعهّد سكّان أثينا، تكريماً لمؤسِّس مدينتهم الأسطورية، المشهورة بذبح مينوتور (Minotaur)، بالحفاظ على سفينة ثيسيوس بحالة تسمح لها بالإبحار في ميناء أثينا. وكلّما تلف أحد أجزاء السفينة، بدّلو به آخر... حتى انتهى الأمر إلى تغيير كل أجزائها.

واللغز في ذلك هو أنّه نظراً لتغيير كل جزء من أجزائها، فهل ظلّت هي سفينة ثيسيوس؟ ومع ذلك ظلّ سكان أثينا يطلقون عليها اسم سفينة ثيسيوس... ولكن هل هي كذلك فعلاً؟

سأحول ذاك إلى سؤال فلسفيّ مشابه أطرحه عليكم: إن اكتسب أبناؤكم الأولويّات والقِيم من أشخاصٍ آخرين... فأولاد مَن يكونون؟

نعم، أنتم ولدتموهم، وها أنتم تفهمون قصدي. لا تكمن الخطورة في أن كلّ لحظة يقضونها مع شخص راشد آخر ستتحوّل قِيماً لا تناسبنا. ولا أعني أن عليكم حمايتهم من هذا «العالم الكبير السيّئ»، وأنّ عليكم من ثَم قضاء كل لحظة معهم. بالطبع لا. لكن من المهم أن نوازن بين الأمور، وهناك دروس كثيرة سيتعلّمها أولادكم عند مواجهة تحدّيات الحياة بمفردهم.

ما أقصده هو أنّه عندما نوكل جزءاً كبيراً من دورنا كوننا أهلاً إلى الآخر، حتى وإن كنا مدفوعين بأحسن النيّات، سنخسر الكثير من فرص مساعدة أبنائنا على تطوير قِيمهم، والتي قد تمثّل القدرة الأهم على الإطلاق.

~

أنتَ تريد مصلحة أولادك عندما تزوّدهم بالموارد، وهذا ما يظن غالبيّة الأهل أنّ عليهم فعله. يمكنك أن تقارن مع جيرانك وأصدقائك عدد الأنشطة التي يشارك فيها ولدك، ما هي الآلات الموسيقيّة التي يتعلم العزف عليها، وما هي

الرياضات التي يلعبها. فمن السهل قياس ذلك وتعزيز شعورك بالرضى. ولكن، قد تؤدي المبالغة في هذه اللفتات المحبّبة إلى تقويض قدرته على أن يصبح الشخص الذي نريده.

يحتاج الأولاد إلى أكثرَ من مجرَّد تعلّم مهارات جديدة. تشير نظريّة القدرات إلى الحاجة إلى شعورهم بالتحدّي، والحاجة إلى حلّ المشكلات الصّعبة. يحتاجون إلى تطوير القِيم. وعندما تجد أنكّ تمنحهم المزيد والمزيد من التجارب التي لا تتيح لهم فرصة المشاركة بشكل كامل، فأنت لا تزوّدهم بالعمليّات التي يحتاجونها للنجاح في المستقبل. وإن وجدت نفسك تستعين بأشخاص آخرين يزوّدون أولادك بهذه الفرص، فستخسر بذلك فرصة قَيِّمة للمساعدة على تربيتهم وتطويرهم ليصبحوا أناساً تحترمهم وتعجب بهم. يتعلم الأولاد عندما يكونون مستعدّين لذلك، وليس عندما نكون نحن مستعدّين لتعليمهم. إن لم تكن بجانبهم عندما يواجهون التحدّيات في حياتهم، فأنت تضيِّع فرصاً مهمة لرسم أولوياتهم... وحياتهم.

الفصل الثامن
مدارس التجربة

إنّ مساعدتك أولادك على تعلّم كيفيّة القيام بالأمور الصّعبة هو أحد أهمّ الأدوار التي يلعبها الأهل. فمن المهمّ إعدادهم للتعامل مع مختلف التحدّيات التي ستطالعهم بها الحياة. ولكن كيف تزوّد أولادك بالقدرات الصحيحة؟

~

هل هذه هي فعلاً القدرات المطلوبة؟

في العام 1979، أسَرَ الكاتب توم وولف (Tom Wolfe) مخيّلة الجمهور عندما صوّر إحدى أكثر البيئات المهنيّة تنافسية في العالم: تقييم طيّاري المقاتلات الأميركيّة. فلتحديد من يستحقّ التحليق إلى القِمة، شارك الطيّارون في سلسلة من الاختبارات، ذات طابع داروِيني نوعاً ما، لاختبار رباطة الجأش. كان المسؤولون التنفيذيّون في وكالة الفضاء الأميركيّة (ناسا NASA) قد قرّروا من قبل أنْ هذه هي الطريقة المُثلى لتحديد الطيّارين الذين يمتلكون بالفطرة المهارات المطلوبة. وقد عُدّ أولئك الذين صمدوا في ظلّ الضغوطات المتزايدة للبرنامج، «مولودين أبطالاً».

إنّ الكثير من الشّركات التي تسعى إلى اتخاذ قرارات مهمّة بشأن التّوظيف تميل إلى اتّباع طريقة التفكير نفسها، أي أنّ هناك، بشكلٍ أو بآخر، طريقة واضحة للتمييز بين الجيّد والعظيم. وفي عالم الأعمال، «الاختبار» هو ما تعرضه السيرة الذاتية، فهي الوسيلة التي تساعد على تحديد ما إذا كان المرشَّح سيكون مُجيداً في منصب جديد مليء بالتحدّيات. يستند ذلك إلى فكرة تفيد بأنّ المرشحين الأفضل حقّقوا إنجازاتهم بفضل موهبة فطريّة. إن كلّ هذه المواهب هي ميزات ولدت مع الشخص، وظلت ساكنة بانتظار استعمالها وصقلها. ويبحث مسؤولو التّوظيف عن هؤلاء المرشّحين الذين

حقّقوا نجاحاً تلو الآخر، في ما يعتبر نسخة عالَمِ الأعمال عن اختبارات طيّاري المقاتلات. نظرياً، سيبرز أفضل المرشّحين دائماً، إذ يتميّزون، وفقاً لمصطلح وولف، بـ«القدرات المطلوبة».

ولكن إن كان للمرشحين خبرات في مجالات متعدّدة، أو تولّوا مهامّ لم تحقِّق ترقيات واضحة، يفترض العديد من مسؤولي التوظيف أنّ هؤلاء يفتقرون إلى القدرات المطلوبة. وكأنّ الشّركة قرّرت أنهم بلغوا أقصى حدود مواهبهم.

إن كان العثور على القدرات المطلوبة هو طريقة جيّدة لتحديد أفضل المهارات، فلماذا نرى باستمرار مسؤولين تنفيذيّين حقّقوا سجلّات حافلة في شركة ما، وعندما انتقلوا إلى أخرى اعتُبِروا فاشلين، وغادروا مناصبهم؟ من الواضح أنّ هناك خطأ ما. إنّ فكرة تمتُّع بعض الأشخاص بمواهبَ فطرية ما، وهي تحتاج إلى اكتشافها، قد أثبتت بأنّها غير موثوقة بوصفها مؤشراً للنجاح في عالم الأعمال. تعتمد الشّركات ما قد يبدو قائمة منطقيّة من المعايير لتقييم أفضل المرشحين، ولكنها قائمة خاطئة.

قبل عدة سنوات، طرحت في اسْتِبْيان لبرنامج تعليميّ تنفيذيّ شمل ما يزيد على ألف من كبار القادّة في عدة شركات، السؤال الآتي: «من ضمن جميع الأشخاص الذين وظّفتهم أو رقّيتهم لمناصب تنطوي على مسؤوليات (محدّدة) في الشّركة، ومنذ أن تقلّدت مهمتك الحالية، ما نسبة الأشخاص الذين تبيّن أنهم الخيار الصحيح؟ ما نسبة الأشخاص الذين أدّوا مهامّهم على النحو المناسب؟ ما نسبة الأشخاص الذين اتّضح أنهم خيارٌ خاطئ للوظيفة أو الترقية؟». ووفقاً لإقرار المشاركين جاءت التقديرات بأنّ الثلث كان خياراً صحيحاً، و40 في المئة خيارات مناسبة، ونحو 25 في المئة خيارات خاطئة.

وبعبارة أخرى، قد يقع المديرون النموذجيّون في الخطأ في كثيرٍ من الأحيان. قد يسعون جاهدين من أجل تصنيع منتجات أو تطوير خدمات خالية من العيوب. ولكن يُعدّ معدّل «الخَلل» بنسبة 25 في المئة في اختيار الأشخاص المناسبين مقبولاً إلى حدٍّ ما، وهو ما يعدّه الكثيرون مسؤوليّتهم الأهمّ.

إذاً، في حال لم يتوقّع تقييم «القدرات المطلوبة» النجاح المستقبليّ، فما البديل؟ أمضيت الكثير من الوقت في البحث ومحاولة تطوير نظريّة تساعد طلابي على تجنّب مثل هذه الأخطاء عند التّوظيف في مهنهم المستقبليّة. وفي خلال سعيي، قرأت كتاباً تلو الآخر، حيث اقتصرت الأفكار على مفاهيم عامة. كلّ الكتب تناولَتْ الحاجة إلى «توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب»، وطرحتْ أمثلة عن شركات ناجحة أساساً لـ

«قواعد» تحقيق ذلك. افترضتْ غالبية الكتب التي قرأتها أنّ الخيارات التي اتّخذتها إحدى الشّركات الناجحة تنطبق على الجميع. ومن الأمثلة على ذلك «إن وظّفتَ هذا النوع من الأشخاص كما فعلت الشّركة «كذا» ستتمكّن حينها من تحقيق النجاح».

ليست هذه طريقة جيدة لتطوير نظريّة. والواقع أنه لا توجد نظريّة من الأساس، فقد اعتمدت غالبيّة هذه الاستنتاجات على النوادر والإشاعات.

قرأت بعد ذلك كتاباً بعنوان المغامرات الكبرى (High Flyers) لمورجان ماكّول (Morgan McCall)، الأستاذ في جامعة في جنوب كاليفورنيا، ووجدت أخيراً نظرية قد تساعد الآخرين على اتّخاذ قرارات أفضل بشأن خيارات التّوظيف في المستقبل. وقد شرحت النظريّة أسباب الأخطاء الكثيرة التي يقع فيها المديرون عند التّوظيف.

طرح ماكول منظوراً مختلفاً حول «القدرات المطلوبة». فإذا كان الطيّارون في كتاب وولف هم فعلاً الأفضل، فإنّ نظريّة ماكول تقدّم تفسيراً سببيّاً لذلك. فهم ليسوا الأفضل لأنهم ولدوا بمهارات فائقة، بل لأنهم صقلوا هذه المهارات عبر خبرات وتجارب تعلموا في خلالها كيفيّة التعامل مع الانتكاسات أو الضغوطات العاليّة في ظروف بالغة الخطورة.

تقوم فكرة «القدرات المطلوبة» على إعداد قائمة بالمهارات المرتبطة بالنجاح، وهي، بحسب النظريّة التي ناقشناها أعلاه، تحاول أن تكتشف ما إذا كان للمرشّحين للوظيفة أجنحة وريش. يطرح نموذج مدارس التجربة لماكول السؤال حول ما إذا كانوا حقّقوا النجاح فعليّاً، وإن فعلوا، ففي أيّ ظروف. يساعد هذا النموذج في تحديد ما إذا كان أحدهم قد واجه في مهمّة سابقة مشكلة مشابهة لتلك التي يتعيّن عليه التعامل معها في المنصب الجديد. في إطار اللغة التي اعتمدناها سابقاً، هو بحث عن القدرات العمليّة.

بخلاف نموذج «القدرات المطلوبة»، لا تعتمد طريقة ماكول على فكرة أنّ القادة العظماء يولدون بكامل الجهوزيّة. ولكن قدراتهم تتطوّر وتتشكل تبعاً لتجاربهم في الحياة. وتصبح بعض الأمور مثل العمل في وظيفة صعبة، أو الفشل في قيادة مشروع، أو أداء مهمّة في مجال جديد، «مساراتٍ تعليميّة» في مدرسة التجربة. تعتمد المهارات التي يتمتع بها القادة أو يفتقرون إليها افتقاراً كبيراً على «الدروس»، إن جاز التعبير، التي أخذوها أو لم يأخذوها على طول الطريق في تجربتهم.

القدرات المطلوبة ليست مطلوبةً على الإطلاق

قبل اعتمادي طريقة ماكول ارتكبْتُ، على مرّ السنين، الكثير من الأخطاء في تقييم المديرين. على سبيل المثال، أخفقت عندما كنت أدير شركة «سي. بي. إس. تكنولوجيز»، التي صنّعت منتجات موادّ سيراميكية عالية التقنية مثل أوكسيد الألومنيوم ونيتريد السيليكون. فبعد عامين من إطلاق شركتنا هذه، كنّا مستعدّين للانتقال إلى التّصنيع منخفض المستوى لمنتجاتنا الأوّليّة، وارتأينا الحاجة إلى تعيين نائب لرئيس العمليّات. لم يسبق لي أو لأيّ من زملائي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أن اشتغل على توسيع نطاق عمليّات التّصنيع من قبل، وهذا ما كان على نائب الرّئيس أن يفعله، أي توسيع عمليّاتنا خارج المختبر للإنتاج في مصنعنا الجديد، الذي كان على بعد خمسة أميال تقريباً من مختبراتنا.

بعد ثلاثة أشهر قلّصنا نطاق البحث إلى شخصَيْن. فاقترح مستثمر رأس مال مُجَازِف في مجلس إدارة شركتنا توظيف المرشح (أ)، الذي يتمتّع بقدرات عاليةَ وتولّى سابقاً منصب نائب الرئيس التنفيذيّ للعمليّات في وحدة أعمال بمليارات الدّولارات وقد غطّت عمليّاتها مختلف أنحاء العالم. كنا معجبين بجودة منتجات الشّركة، التي تضمنت منتجات أوكسيد الزركونيوم المتطوّرة للغاية والقادرة على تحمل التقلبات السريعة في درجات الحرارة من دون أنْ تتشقّق. أمّا خيارنا الثاني، أو المرشح (ب)، فكان سابقاً مديراً لـ «ريك»، أحد المهندسين الأكثر كفاءة في شركتنا. فأوصى ريك به بشدة. وكان المرشح (ب) مشاركاً بصورة مباشرة في مختلف العمليّات في شركته، وكان قد أغلق لتوهّ مصنعين لمنتجات السيراميك التقليديّة مثل أوكسيد الألومنيوم المستخدم في تطبيقات العزل الكهربائي، بالقرب من إيري (Erie) في بنسلفانيا (Pennsylvania)، وذلك للتخلّص من عقود النّقابات المكلفة. ونقل بعدها الكثير من معدّاتهم العمليّة إلى بلدة ريفية في ولاية تينيسي (Tennessee)، حيث افتتحوا مصنعاً جديداً قبل ثلاثة أشهر فقط. ولم يكن المرشح (ب) حاصلاً على شهادة جامعية.

كان كبار المديرين في شركتنا يميلون إلى الرجل ذي الخبرة العمليّة، لكنّ مستثمرَيْ رأس المال المجازف في مجلس الإدارة فضَّلا بشدّة المرشح (أ). كانت طموحاتهما عالية لشركتنا، وكان المرشح (أ) سابقاً مسؤولاً تنفيذيّاً كبيراً في شركة أردنا أن نصبح مثلها، وكان ذا معرفة شاملة بالعمليّات التشغيليّة لشركة عالميّة في مجال الموادّ العالية التّقنية. كما كان مسؤولاً عن مبيعات بقيمة ملياريْ دولار تقريباً. استخفّ مستثمرو رأس المال المجازِف بالمرشح (ب) بسبب محدوديّة خبرته في المجال التّقنيّ، فقد كان يعمل في شركة عائليّة بلغت إيراداتها عادةً 30 مليون دولار سنويّاً.

قررنا في النهاية اختيار المرشح (أ)، وأنفقْنا زهاء 250,000 دولار لمساعدته على الانتقال من طوكيو إلى بوسطن. كان رجلاً لطيفاً، ولكنه لم ينجح في إدارة جهود تطوير العمليّة والمصنع، فطلبنا منه تقديم استقالته في غضون 18 شهراً. وإلى أنْ حلّ هذا الموعد كان المرشح (ب) قد تولّى وظيفة أخرى، واضطررنا إلى البحث من جديد.

لم نكن قد اطّلعنا على نظرية ماكول لإرشادنا، وبالطبع كنت أتمنى لو أنّنا فعلنا ذلك. صحيح أنّ المرَشَّح (أ) سبق أن أدار عمليات ضخمة، ولكنها كانت ضمن مشروع مستقرّ. لم تكن لديه خبرة في إطلاق إي مشاريع وإنشائه من قبل، ومن ثَم لم يعرف شيئاً عن طبيعة المشاكل التي تواجهنا عند إطلاق مصنع جديد وتوسعة إنتاج عمليّة جديدة. علاوة على ذلك، ونظراً لحجم عملياته، كان في تصرُّف المرشح (أ) مجموعة كبيرة من المرؤوسين يدير العمليات من خلالهم، بدلاً من العمل معهم.

عند مقارنتنا بين السير الذاتية للمرشحين، فاز المرشح (أ) بجدارة، إذ توفّرت فيه «القدرات المطلوبة»، وأطاحت مواصفاته المرشحَ (ب). ومع ذلك، لم يكن مناسباً لشركتنا. لو نظرنا في الخبرات السابقة الواردة في السِّيَر الذاتية، لفاز المرشح (ب) بجدارة. فقد تبيّن في موجز سيرته أنه تلقّى الدروس الصحيحة في «مدارس التّجربة»، بما في ذلك ندوة خرّيجين ميدانيّين بعنوان «توسعة نطاق تقنيّات العمليّات من المختبر، من المرحلة التجريبية وحتى التنفيذ الكامل». لقد واجه مشكلات لم نعرف نحن الباقين حتّى إنها ستواجهنا.

بعبارة أخرى، كانت لديه خبرة العمليّات الصحيحة لأداء المهمة. نحن إذن عندما فضلنا المرشح الأكثر جاذبيّة، تحيزنا إلى «الموارد» مقابل «العمليّات». وهو، كما أشرت في الفصل السابق، الخطأ الذي يرتكبه الأهالي عادةً، والذي من السهل في الحقيقة الوقوع فيه. فحتى الشّركات الكبيرة تخطئ دوماً في ذلك. فلنأخذ على سبيل المثال قصة شركة «باندیسيك» (Pandesic)، وهي وليدة تعاونٍ استثنائيّ بين اثنين من عمالقة التكنولوجيا في العالم، «إنتل» (Intel) و«ساب» (SAP). فقد ارتكبوا فيها الخطأ نفسه الذي ارتكبته أنا وزملائي، عند توظيفنا الشّخص غير المناسب في منصب نائب الرئيس للعمليّات في شركتنا «سي بي إس تكنولوجيز»، ولكن على نطاق أوسع.

أنشِئت «باندیسيك» لتطوير إصدارات أقلّ كلفة، من برمجيّات «ساب» لتخطيط موارد المؤسسة، لتُخصَّص للشركات الصغيرة والمتوسطة. تأسست الشّركة في العام 1997 بطموحات عالية، وتمويل بلغ 100 مليون دولار

أمريكي. اختارت كل من إنتل وساب نخبة من أفضل الموظفين عندهما لقيادة هذا المشروع المشترك الواعد.

ولكن بعد ثلاث سنوات فقط أُعْلِن أنّ المشروع فشل فشلاً ذريعاً. وفي الحقيقة أنّ لا شيء سار كما هو مخطّط له.

قد يكون من السهل عقد اجتماعات للتحدّث حول ما كان يجب فعله بشكل مختلف، ولكن الأمر الذي كان واضحاً بعد فوات الأوان، هو أنّ الأشخاص الذين اختيروا لقيادة المشروع لم يكونوا مناسبين للوظيفة على الرغم من خبراتهم الواسعة.

على ضوء نظريّة ماكول، كان سبب ذلك منطقيّاً. ففي حين أنّ فريق الإدارة العُليا في «باندیسیك» تمتّع بخبرات ومؤهّلات ممتازة، لم يكن لأي منهم خبرة في إطلاق مشروع جديد. لم يعرف أي منهم كيفيّة تعديل الاستراتيجيّة الأولى عندما لم تنجح، ولم يعرف أي منهم كيفية تطوير منتجات مربحة قبل السعي إلى تحقيق النّمو.

اعتاد فريق باندیسیك تشغيل مبادرة منظَّمة، تتمتّع بموارد كافية، لشركات عالميّة المستوى. ما فعلته كل من إنتل وساب هو أنّهما اختارتا فريقاً من النخبة قادراً على إدارة عمليّات مشابهة لعمليات أي من الشركتيْن العملاقتيْن، وليس لشركة ناشئة. لم يلتحق أعضاء الفريق بمدرسة التجربة المناسبة لتطوير وتشغيل مشروع جديد. أدّى ذلك إلى وضع باندیسیك على هامش تاريخ الشركتَيْن.

برمجة دروسك في مدارس التّجربة

إن فكرتم في نظرية ماكول، قد يعزّز التحاق الأشخاص بالدّورات الصّحيحة في مدارس التّجربة من احتمالات نجاحهم في مختلف الظروف.

في إحدى المرات، قدّم نولان أرشيبالد (Nolan Archibald)، أحد الرؤساء التنفيذيّين الذين أحترمهم، محاضرة لطلابي حول هذه النظريّة. كانت مسيرة أرشيبالد المهنيّة استثنائية، كما حصد لقب أصغر رئيس تنفيذي لشركة «بلاك آند ديكر» (Black & Decker)، وهي واحدة من أهم 500 شركة في العالم.

بعد أن تقاعد، ناقش مع طلابي كيف اعتاد إدارة مسيرته المهنيّة، فلم يصف جميع الخطوات في سيرته الذاتية، ولكن شرح أسباب اختياره لها. وعلى الرغم من أنه لم يروِ ذلك بلغة مباشرة، تبيّن أنّه بنى مسيرته المهنيّة من خلال الالتحاق بمواد محدَّدة في مدارس التَّجربة. كان عنده هدف واضح عندما تخرج في الجامعة، لقد أراد أن يصبح مديراً تنفيذيّاً لشركةٍ ناجحة. ولكن بدلاً من التوجّه إلى ما اعتقده غالبيّة النّاس وظائف «مناسبة» ومرموقة، سأل نفسه: «ما هي التجارب والمشاكل التي عليّ تعلمها وإتقانها لأصبح شخصاً مستعداً وقادراً على تولّي منصب رئيس تنفيذيّ في شركة ناجحة؟».

يعني ذلك أنّ أرشيبالد كان مستعداً لاتخاذ خطوات غير تقليدية في السنوات الأولى من مسيرته المهنيّة. خطوات ربما لم يفهم زملاؤه في كلية الأعمال ظاهرها. فبدلاً من القبول بوظائف أو مهامّ بدت وكأنها طريق سريع للإدارة التنفيذية العُليا، اتّخذ خياراته بعناية وبحسب ما توفّر له من تجارب. وكما قال لطلابي: «لا أختار قراراتي أبداً بناءً على حجم الرّاتب المدفوع أو المكانة التي تقدّمها الوظيفة. بل تعتمد قراراتي دائماً على التجارب التي ستوفرها لي».

لم تكن وظيفته الأولى بعد تخرّجه من كلية الأعمال في منصب استشاري مرموق، بل عمل في تشغيل منجم لمادّة اسبستوس (الحرير الصخري) في شمال كيبيك (Quebec). لقد أعتقد أن هذه التّجربة تحديداً في إدارة وقيادة الأفراد في ظروف صعبة، ستكون مهمّة في مساره نحو الإدارة التنفيذيّة العُليا. كان هذا قراره الأول من بين قرارات كثيرة أخرى مشابهة.

نجحت الاستراتيجيّة، وأصبح بعد فترة قصيرة الرئيس التنفيذي لشركة «بياتريس فودز» (Beatrice Foods)، وحقق بعد ذلك هدفه الأسمى، وتقلد منصب الرئيس التنفيذيّ لشركة «بلاك آند ديكر» (Black & Decker) حيث عمل لمدة 24 عاماً.

درس اللاعبين الخمسة فقط

هل يعني ذلك عدم توظيف أو ترقية مديرين قليلي الخبرة لم يتعلموا بعد ما عليهم فعله لتنفيذ مهمة ما؟ يختلف الجواب باختلاف الحالة. ففي شركة ناشئة حيث لم تُحدَّد العمليات المطلوبة للإنجاز، يكون الاعتماد على الأفراد لأداء المهمات، أي على الموارد. في هذا الظرف، تخاطر الشّركة إذا ما وظفت شخصاً ليس ذا خبرة في أداء المهمّة. ففي غياب العمليّات التي تُوجّه الأفراد، يجب أنْ يتولّى القيادة من هم أصحاب خبرة. ولكن في الشّركات الكبرى حيث

توجِّه العمليّات الأفراد بشكل كبير، ويقلّ الاعتماد على المديرين من أصحاب الخبرات المفصَّلة والعمليّة، من المنطقي توظيف أو ترقية شخص يحتاج إلى التعلّم من التجربة.

تنطبق قيمة توفير التجارب للأفراد قبل احتياجهم إليها في مجالات كثيرة غير مجالات الأعمال. كان مدرّب فريق كرة السلة الذي كنت أشجعه مدفوعاً للفوز، فوزاً عظيماً. وبما أنني أحد أكبر مشجّعي الفريق، كنت أحبّ مشاهدة الفريق يتغلب على أي فريق منافس بفارق 30 نقطة. كنت أعرف دائماً أسماء أوّل خمسة لاعبين يشاركون في المباراة، وعموماً اسم لاعب أو اثنين من لاعبي الاحتياط، إذ كانوا أحياناً يلعبون بضع دقائق في المباراة. ولكنّي كنت أجهل أسماء لاعبي الاحتياط الآخرين، إذ كان المدرب يواصل اللعب بأفضل خمسة لاعبين حتى النهاية، واثقاً من أنهم لن يضيعوا فرصة الفوز بجدارة. يعني ذلك عادة الفوز بفارق 35 نقطة بدلاً من 25. وكوني ولداً صغيراً يمجّد الفريق، لم أرغب بأكثر من ذلك.

شارك لاعبو الاحتياط الآخرين أحياناً في الأوقات الميتة (تسمّى وقت القمامة garbage time) أي في آخر دقيقة أو دقيقتَين قبل نهاية المباراة عندما تصبح الأمور محسومة. كنت وأصدقائي نسمّيهم «الرّديئون». فاتتني حقيقة أنّ هؤلاء مجموعة من أفضل اللاعبين في واحد من أفضل الفرق في العالم. هم جيّدون لدرجة أنّ عشرات الآلاف من اللاعبين الجيّدين الآخرين لم يتمكنوا من الانضمام إلى الفريق.

أذكر مباراةٍ معيّنة أدركتُ فيها القيود المفروضة على المدرّب لتحقيق الفوز الكبير دائماً. كالمعتاد، وصل الفريق إلى المباراة النهائيّة للبطولة. ولكنّ المنافسة هذه السّنة كانت قويّة. تعيّن على فريق البداية الأساسيّ اللعب بجدّ أكبر من كل مرّة لتحقيق الفوز الذي يتوقّعه المدرّب، وبحلول الشّوط الثالث أصاب الإرهاق اللاعبين. أتذكّر مشهد المدرّب على التلفاز. كان ينظر إلى جميع اللاعبين على مقعد الاحتياط. لم يكلّف نفسه عناء فعل ذلك في المباريات السابقة حتى الدقائق النهائيّة الأخيرة، عندما لم تعد المجازفة عالية. ولكن هذه المرّة، احتاج لاعباً للمشاركة في هذه اللحظة الحرجة من المباراة. المشكلة هي أنّه لم يثق بأي لاعب على المقعد، إذ لم يضعهم من قبل في موقف يمكّنهم من صقل قدراتهم واللعب تحت الضغط. لذلك، كان عليه الإبقاء على اللاعبين المنهكين، فخسروا المباراة والبطولة.

إنّ مدرسة التّجربة التي مرّ بها المدرب لم تعلّمه درساً «كيف تتعامل مع الضغوطات؟». كان منغلقاً عن الجميع باستثناء اللاعبين الخمسة الأوائل فدفع

الفريق الثّمن.

اختيار المدرسة المناسبة لأولادكم

عندما تفكرون في حياتكم، ستجدون أنكم مررتم بالكثير من مدارس التّجربة. منها ما يشبه مسار فريق كرة السلة بشأن التعامل مع الضغوطات، وأخرى أكثر صعوبة. بالتأكيد، سيكون من المفيد إن تمكنتم من تحديد الدروس المهمّة التي عليكم إتقانها قبل أن تحتاجوا إليها.

قد تجدون أيها الأهل فرصاً صغيرة لأولادكم تتيح لهم أخذ دروس مهمّة في مرحلة مبكّرة. وأنتم بذلك تفعلون ما فعله نولان أرشيبالد، أي تحديد الدروس التي يحتاج إليها أولادكم للنجاح، وبعدها العودة لإيجاد الخبرات الصحيحة. شجّعوا أولادكم على التوسّع، على السعي لتحقيق أهداف نبيلة. إن لم ينجحوا، تأكدوا من وجودكم إلى جوارهم لمساعدتهم على تعلّم الدرس الصحيح وهو: عندما تسعون إلى تحقيق أمور عظيمة، فليس من المُستبعَد أبداً أنكم قد لا تنجحون أحياناً. شجّعوهم على النهوض مجدّداً، ونفض الغبار عنهم، والمحاولة مرّة أخرى. أخبروهم بأنهم إن لم يفشلوا أحياناً، فهم لن يتطلّعوا إلى الأعلى بما فيه الكفاية. يعرف الجميع كيف يحتفل بالنجاح، ولكن عليكم كذلك الاحتفال بالفشل إن كان ناتجاً عن سعي ابنكم إلى تحقيق هدفه.

قد يكون من الصعب على الأهل فعل ذلك. تركّز ثقافة مجتمعنا غالباً على بناء ثقة الأولاد بأنفسهم من خلال الحؤول دون خسارتهم في أي لعبة، ومنحهم الجوائز والأوسمة للمحاولة فحسب، واستلام ملاحظات من المعلّمين أو المدرّبين لا تتطلّب منهم التفكير فيما إذا كان بإمكانهم بذل المزيد من الجهد. ومِنْ سنّ مبكرة، يتوقّع الكثير من أولادنا الذين يشاركون في الألعاب الرياضية الحصول على ميداليات أو جوائز أو أوشحة في نهاية الموسم، للمشاركة فحسب. ينتهي أمر هذه الميداليات والجوائز في إحدى زوايا غرفة نومهم، وسرعان ما تصبح بلا معنى بالنسبة إليهم. فهم لم يتعلموا شيئاً منها.

هذه الجوائز هي للأهل بطريقة أو بأخرى، فنحن عادة مَنْ يشعر بالسعادة عندما نرى تراكم الميداليّات والأشرطة. بالتأكيد من المُحبّذ أن نهنّئ أولادنا على إنجازاتهم بدلاً من مواساتهم على الفشل. وفي الحقيقة قد يميل بعض الأهل إلى التدخل لضمان نجاح أولادهم باستمرار. ولكن ماذا يستفيدون من ذلك؟

عندما عملت مع الكشّافة على مدى سنين، أردت دائماً أن يتولّى الأولاد مسؤوليّة تِنظيم رحلاتِ التخيّيم وليس آباءهم. وبما أنّه كان عليهم أن ينظّموا

الرحلات بأنفسهم، تعلّموا كيفيّة التّخطيط والتنظيم، وتقسيم المسؤوليّات، والتّواصل مع أفراد المجموعة، وتقدير الإنجازات التي حقّقوها بأنفسهم.

من الأسهل بالطبع لو سمحنا للأهل بتنظيم المهمات وتقسيمها لكل رحلة، وبذلك تكون استعداداتنا أكثر كفاءة لجميع الفعاليّات، ولَكان الأولاد استمتعوا بالتأكيد. فكل ما كان عليهم فعله هو الحضور. ولكننا سنحرمهم بذلك من دروس مهمّة لتعلّم القيادة، والتنظيم، والمساءلة.

أمامنا الكثير من الفرص لمساعدة أولادنا على تعلّم دروس متنوّعة في الحياة، وقد لا تكون كلّها جيّدة. كثيراً ما يتعرض الأهالي، وفي كلّ أنحاء العالم، لمواقف حرجة على مأدبة عشاء، عندما يعلن ولدٌ أنّ عليه إعداد تقرير أو مشروع وتسليمه في اليوم التالي، وهو لم يبدأ به بعد، وعلامة تقدير هذا التقرير مهمة، ولا أحد يرغب في أن يحصل ابنه على علاماتٍ تقييميّة متدنّية. إذّاك يسود الذعر.

فما الذي يتعيّن على الأهل فعله؟

لن يقتصر الأمر على بقاء الكثير من الأهالي حتى وقت متأخر لمساعدة أولادهم على إكمال المشروع، بل قد ينهيه بعضهم بأنفسهم أملاً في مساعدة الولد على الحصول على درجة جيّدة. يستند تصرفهم هذا على الكثير من النوايا الحسنة، قد يأملون أن تساعد الدرجة الجيدة أولادهم على تعزيز الثقة بالنفس. قد يفكرون حتى «إن أكملت المشروع لابني، قد يحظى بنومٍ جيدٍ على الأقل لكي يكون جاهزاً لمواجهة تحدّيات اليوم التالي في المدرسة. إن ساعدت ابني في هذه المحنة، أنا أدعمه فقط».

ولكن فكّروا في الدرس الذي علّمتموه لولدكم عندما اتّخذتم قرار إنقاذه. قدَّمتم له ملاحظات تفادي المنحدر (Cliff notes)، وعلّمتموه كيف يسلك طرقاً مختصرة. سيفكّر أنّه سيحضر والداي دوماً بجانبي لحلّ مشاكلي الصّعبة. لن أضطر إلى فعل ذلك بنفسي. بالنسبة إلى الكثيرين، العلامات الجيّدة أهمّ بكثير من العمل الجيّد.

فما الذي تعتقدون أنه سيحدث في المرة القادمة عندما يتأخر ابنكم في تسليم مشروع؟ سيعلن على طاولة العشاء أنه بحاجة إلى المساعدة، وستجدون أنفسكم مجدّداً ساهرين حتى الثالثة فجراً لإنهائه.

قد يكون قرار الأهل الأكثر شجاعة هو إعطاء الولد درساً أكثر صعوبة، ولكن أكثر قيمة. اجعلوا أولادكم يلمسون عواقب إهمالهم واجباً مدرسيّاً مهمّاً. فإما

سيضطرون إلى السّهر بأنفسهم لإنجازه، وإمّا سيرون ما سيحدث عندما يفشلون في إكماله. قد يحصل الطفل على درجة متدنّية، الأمر الذي قد يكون صعباً على الأهل أكثر من الطفل. ولكنه سيشعر بالاستياء لأنه تسبّب بذلك، وهو الدرس الأوّل في مسار تولي مسؤولية نفسه.

هندسة الدّروس

تدفعنا غرائزنا التّلقائية عادة إلى دعم أولادنا في الأوقات الصّعبة. ولكن، إن لم يواجه أولادنا تحدّيات صعبة، ويتعرضوا للفشل في بعض الأحيان، لن يطوّروا المرونة والقدرة على التكيّف التي سيحتاجون إليها طوال حياتهم. غالباً ما ينهار الأشخاص الذين يتعرّضون لأوّل عقبة في حياتهم المهنيّة بعد سنوات كثيرة من تحقيق الإنجازات.

لا نريد كأهل أن يتعرّض أولادنا لذلك. عليكم التفكير باستمرار في القدرات التي تريدون أن يطوّرها أولادكم، ثمّ التّجارب التي ستساعدهم على اكتساب هذه القدرات. قد يتعيّن عليكم إذاً التفكير في هندسة فرص لأولادكم لمنحهم التجارب التي تعتقدون أنها ستساعدهم على تطوير القدرات اللازمة في الحياة. قد لا يكون ذلك سهلاً، ولكنه يستحقّ العناء.

لاحظَتْ صديقة لي مؤخراً أنّ ابنتها ذات السنوات الثماني سرقت بطريقة أو بأخرى عبارات عن غطاء الغلاف الخارجي لأحد الكتب لاستعمالها في فرض مدرسيّ. فقالت لابنتها بلطف إنّها تعتقد بأنّ هذه العبارات ليست من تأليفها، وسألتها ممتَحِنةً: «ما المقصود بـ «التصالح مع الأب الذي هجره»؟ ولكن ابنتها لم تحسن الجواب وقالت لها: «حسناً أمّي، ليس هذا مهماً».

وبما أنّ الأمّ تعرف أنّ السّرقة الأدبيّة هي مشكلة كبيرة، قد تعرقل مسارها في المدرسة الثانوية أو الكلية، ناهيك عن تدمير الحياة المهنيّة بالكامل، قرّرت أن تطلب من المعلمة مساعدتها في اصطناع تجربة لابنتها، وصمّمتا معاً موقفاً يحرج ابنتها بشكل سرّي، عندما تكتشف المعلمة ما فعلته. وقد نجحت الفكرة. عندما عادت ابنتها إلى المنزل في ذلك اليوم، توجهت ببساطة إلى جهاز الحاسوب لـ «تعديل» التقرير، وما نتج من عملها كان بكلماتها الخاصّة. لم تكن كلمات بليغة أو مدروسة، ولكنها كانت كلماتها. وبذلك قدّمت صديقتي لابنتها تجربة قيّمة عندما لم يكن الرهان ذا خطورةٍ عالية بعد، أملاً في منع تكرار الأمر ذاته مستقبلاً عندما يصبح أكثر أهمّية.

لا يضمن اصطناع التجارب لأولادكم أنّهم سيتعلّمون ما يحتاجون إلى تعلّمه. إن لم يحدث ذلك، عليكم اكتشاف الأسباب التي منعت التجربة من تحقيق ذلك.

قد تضطرّون إلى تكرار التجربة عبر أفكار مختلفة حتّى تنجح. الأهم بالنسبة إلى الأهل هو عدم الاستسلام. لا تتوقّفوا عن محاولة منح أولادكم التجارب الصحيحة لإعدادهم للحياة.

كما في مثال توظيف المديرين في بداية هذا الفصل، من المغري الحكم على النجاح على أساس نبذة من سيرة ذاتيّة، أو من خلال بطاقة علامات تقييميّة حول ما أنجزه أبناؤنا. الأهم من ذلك على المدى الطويل هو الدروس التي تعلّمها أولادنا وهم يتنقلون في مدارس الخبرة المختلفة. هذه هي الطريقة الفضلى لإعدادهم لتحقيق النّجاح إذ هم ينطلقون في العالم.

~

تخدم التحدّيات التي تواجه أولادنا غرضاً مهمّاً، إذ تساعدهم على صقل القدرات اللازمة للنجاح في حياتهم وتطويرها. التأقلم مع معلّم صعب المراس، والفشل في الرّياضة، والتعامل مع البيئات الاجتماعية المعقّدة في سياق المدرسة، تصبح جميعها «دروساً» في مدرسة التّجارب. نعلم أنّ السبب في فشل بعض الأشخاص في وظائفهم هو ليس عدم قدرتهم على النجاح، ولكن لأنّ تجاربهم لم تؤهلهم لمواجهة التحدّيات التي فرضتها الوظيفة. بمعنى آخر، لقد تلقّوا «الدروس» الخاطئة.

يميل الأهل بصورة طبيعيّة إلى التركيز بشكل كامل على بناء السّيرة الذاتية لأولادهم من خلال علامات التقييم الجيّدة، والنجاحات الرياضية وغيرها. ولكن، من الخطأ إهمال الدّروس التي يحتاج إليها الطفل للاستعداد للمستقبل. فبمجرَّد أن تكتشفوا هذه الدروس، حدِّدوا التّجارب الصّحيحة لمساعدة أولادكم على بناء المهارات اللازمة للنّجاح. فهذه واحدة من أعظم الهدايا التي قد تمنحونهم إيّاها.

الفصل التاسع
الأيادي الخفيّة في عائلاتنا

يُكَوّن معظمُنا، أو كان يُكَوّن، صورة مثاليّة عمّا يجب أن تكون عليه عائلاتنا. فسيتحلّى أولادنا بسلوك حسن، يحبّوننا ويحترمونا، ونحبّ قضاء وقتنا معاً، وسيشعروننا بالفخر عندما يشقّون طريقهم في الحياة من دوننا.

ومع ذلك، كما سيخبركم أي أهل متمرّسين، فإنّ تمنّي عائلة بهذه النوعيّة من جهة، والعائلة التي توصّلنا إلى بنائها من جهة أخرى أمران مختلفان تماماً. لكنّ إحدى أهمّ الأدوات التي تساعدنا على سدّ الفجوة بين العائلة التي تمنّياها والعائلة التي بنيناها، هي الثّقافة. علينا أن نفهم آلية عملها وأن نكون مستعدّين لخوض غمار التجارب الصّعبة للتّأثير في طريقة تشكُّلها.

~

عندما تختفي العربة عن الأنظار

نحن الأهل تجمعنا المخاوف نفسها. يوماً ما سيواجه أبناؤنا موقفاً يتطلب منهم اتّخاذ قرار حاسم.. ولن نكون إلى جوارهم لنحرص على اتّخاذهم القرار الصّحيح. قد يستقلّون الطائرة ويسافرون إلى بلد بعيد مع أصدقائهم، أو قد يلتحقون بكلّيّة ويستغلّون فرصة للغش في امتحان ما. قد يتّخذون كذلك قراراً بمعاملة شخص غريب بلطافة، والقيام بعملٍ يكون له أثرٌ كبيرٌ على حياة ذلك الشخص. ليس أمامنا سوى الأمل بأننا ربّيناهم جيّداً وأنّ بمقدورهم التوصّل إلى الاستنتاج الصحيح بأنفسهم.

لكن السؤال هو: كيف نضمن حدوث ذلك؟

‴

لا يقتصر الأمر ببساطة على وضع قوانين للعائلة والتحلّي بالتفاؤل، بل علينا فعل ما هو أهم قبل سنوات طويلة من اللحظة التي يضطر فيها الابن إلى اتخاذ قرار صعب. يجب أن نساعدهم على تحديد أولوياتهم بشكل صحيح، ليتمكنوا من تقييم خياراتهم واتّخاذ القرار الصحيح. والأداة الفضلى لمساعدة أولادنا في ذلك هي من خلال الثّقافة التي نبنيها في عائلاتنا.

تتشابه الشّركات والعائلات كثيراً في هذا المجال. تماماً مثلما أراد والداك أن تتّخذ قرارات جيّدة، يريد قادة الأعمال التأكّد من أنّ المديرين من المستوى المتوسط والموظّفين عبر مختلف الأقسام يتّخذون خيارات صحيحة يومياً من دون الحاجة إلى إشراف مستمرّ. وليس هذا بجديد، ففي روما القديمة على سبيل المثال، اعتاد الأباطرة إرسال مساعدين لحكم منطقة محتلّة على بعد آلاف الأميال. وبينما كان الأباطرة يراقبون العربة تختفي عن الأنظار، وهم يعلمون بأنّهم لن يلتقوا مجدَّداً مع مساعديهم لسنوات عديدة، كانوا بحاجة إلى التأكّد من أنّ أولويات المساعدين تتّسق مع أولويّاتهم، وبأنهم سيعتمدون منهجيّات مقبولة ومثبتة لحلّ المشكلات. وكانت الثّقافة هي الطّريقة الوحيدة لضمان ذلك.

كيف تتشكّل الثّقافة في الشّركة؟

الثّقافة كلمةٌ تتكرّر على مسامعنا يوميّاً، ويربطها كثيرون منّا بأمور مختلفة. في حالة الشّركة، قد توصف الثّقافة بأنها العناصر الظاهرة لبيئة العمل مثل ارتداء ملابس غير رسميّة أيام الجُمَع، أو تقديم مشروبات مجّانية في الكافتيريا، أو إحضار حيوانكم الأليف إلى المكتب. ولكن وفقاً لإدغار شاين (Edgar Schein)، الأستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وأحد كبار العلماء في العالم في مجال الثّقافة التّنظيمية، فإنّ هذه الأمور لا تحدّد الثّقافة، بل هي ملحقات لها فحسب. قد تعتمد شركة ما، تسمح بارتداء قميص «تيشيرت» وسروال قصير، على تسلسل هرمي للغاية. هل يعني ذلك أنها تتمتع بثقافة «غير رسميّة»؟

الثّقافة أكبر بكثير من أسلوبٍ سائد أو توجيهات عامّة. يعرّف شاين الثّقافة وكيفية تشكلها بما يلي:

«الثّقافة هي طريقة للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، اتّبعت بتكرار وبنجاح كبير لدرجة أنّ النّاس لا يفكرون حتى في محاولة أداء المهمات

بطريقة أخرى. إذا تشكلت ثقافة ما، سيقوم النّاس تلقائيّاً بما عليهم فعله لتحقيق النجاح».

لا تتشكل هذه الغرائز بين عشية وضحاها، إنما هي نتيجة معرفة مشتركة نشأت من عمل الموظّفين معاً لحلّ المشاكل واكتشاف الحلول الناجحة. هناك في كل مؤسّسة مرة أولى لظهور مشكلة أو تحدٍّ. «كيف نتعامل مع شكوى هذا الزبون؟»، «هل علينا تأجيل طرح المنتج إلى حين إخضاعه لجولة أخرى من اختبارات الجودة؟»، «أي من عملائنا له الأولويّة القصوى؟»، «ما هي الطلبات التي سنعطيها الأولويّة وما هي التي سنتجاهلها؟»، «هل يُعدّ المستوى المتوسط معياراً مقبولاً لاتّخاذ قرارات بشحن منتج جديد؟»

وكان هؤلاء المسؤولون، إزاء كلّ مشكلة أو مهمّة ظرفيّة، يتوصّلون معاً إلى قرار بشأن ما يجب القيام به وكيفيّة القيام به من أجل تحقيق النجاح، كأن يُفضي القرار والإجراءات ذات الصلة إلى نتيجة ناجحة، على سبيل المثال «منتج بجودة مقبولة» حاز على رضى الزبون، وبعدها سيعتمد الموظفون في المرّة التالية القرار نفسه والطريقة نفسها لحلّ المشكلة عندما يواجهون تحدّياً مشابهاً. من جهة أخرى، في حال فشل القرار في تحقيق النتيجة المطلوبة، واستاء الزبائن، وقام مدير الموظفين بتوبيخهم، سيتردّد هؤلاء الموظفّون كثيراً في اتّباع هذه المنهجيّة مرّة أخرى. وكلّما سعوا إلى حلّ مشكلة، لا تقتصر الفائدة على حل المشكلة نفسها، بل يتعلمون من حلّها ما هو مهمّ. في لغة القدرات التي تطرّقنا إليها في الفصل السابق، هم يكوّنون فهماً عن أولويّات العمل، وآليات تنفيذ هذه الأولويات، بمعنى آخر يكتسبون قدرة «العمليّات». فالثّقافة إذن هي مزيج فريد بين العمليّات والأولويّات داخل المؤسّسة.

وطالما توفّر الطريقة التي اختاروها حلولاً للمشكلات، حتى وإن لم تكن مثاليّة، ستندمج بهذه الثّقافة وتصبح مجموعة من القواعد والإرشادات الداخليّة التي يعتمد عليها الموظّفون في الشّركة لاتّخاذ القرارات التي تواجههم. إن استخدمت نماذج العمل معاً وآليات تحديد الأولويّات مراراً وتكراراً بصورة ناجحة، لن يُضطرّ الموظفون إلى التساؤل عن كيفيّة العمل معاً. سيفترضون أنّ الطريقة التي يعتمدونها من الأساس هي الطّريقة الصّحيحة. الميزة في ذلك هي أنّ الشّركة ستصبح ذاتيّة الإدارة، أي بمعنى أنّه لن يُضطر المديرون إلى الحضور بصورة دائمة لفرض القوانين. سيعرف الموظفون تلقائياً ما عليهم فعله.

هناك أمثلة كثيرة عن شركات تتمتّع بثقافات قويّة.

شركة «بيكسار» (Pixar) على سبيل المثال، التي تشتهر بصنع أفلام إبداعية للأولاد مثل «فايندنغ نيمو» (Finding Nemo)، و «أب» (Up)، و«توي ستوري» (Toy Story)، قد لا تبدو مختلفة نظرياً عن غيرها من أستوديوهات الرّسوم المتحرّكة. ولكنها نجحت في تطوير ثقافة فريدة.

بدايةً، تعتمد الشّركة عمليّة إبداعيّة مختلفة تماماً. فالكثير من أستوديوهات الأفلام يخصّص قسماً للتطوير مهمته ابتكار أفكار للأفلام، ثم يطرحها على المخرجين لصنع الفيلم. أمّا عند بيكسار فالطريقة مختلفة، إذ بدلاً من أن تبتكر مجموعة ما الأفكار وتسلّمها إلى المخرجين للتّنفيذ، تدرك الشّركة أنّ المُخرجين سيشعرون بتحفيز أكبر إذا ما نفّذوا أفكارهم الخاصة، ومن ثَم تركّز هي على مساعدتهم في توليد هذه الأفكار وتنقيحها. وعليه فإنّ فريق التطوير في بيكسار يقترح يوميّاً مداخل لبناء القصّة، ويطبّق ذلك على كلّ فيلم يجري صنعه في الشّركة. تشمل هذه العمليّة تقديم ملاحظات بدون قيود من أشخاص غير مشاركين في صنع كلّ فيلم، والتي قد تكون صريحة إلى حدّ القسوة. ومع ذلك، يتعيّن على موظّفي الشّركة احترام هذه الصراحة، إذ يؤمن الجميع في بيكسار بالهدف نفسه وهو صنع أفلام أصليّة عالية الجودة. هذه هي الأولويّة، فالملاحظات الصريحة تحظى بالتقدير لأنّها تساعدها على صنع أفلام أفضل.

اندمجت هذه العمليّات والأولويّات في ثقافة بيكسار الإبداعيّة. ولأنّ العمل بهذه الطريقة أثبت نجاحه فيلماً بعد آخر، تبلورت ثقافة الشّركة، ولا يشعر الأشخاص بالحاجة إلى تجنّب انتقاد قصّة فيلم بذريعة أنّ ذلك قد يؤخر الجدول الزمنيّ. فهم يعرفون أن الأهمّ هو إنتاج فيلم رائع.

لا أقصد هنا أنّ الطريقة التي اعتمدتها بيكسار هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها جميع الشّركات في قطاع الأفلام، بل ما أقوله هو أنّ العاملين في بيكسار اعتمدوا طريقة العمل هذه بفعاليّة عاماً بعد عام ومن ثَم لا يحتاج الموظفون الآن أن يسألوا حتى عن طريقة التصرّف، أو صنع القرارات، أو كيفيّة المفاضلة بين خيار وآخر. وبفضل هذه الثّقافة، أصبحت الشّركة بطرقٍ عدّة ذاتية الإدارة. لا تحتاج الإدارة إلى التطرّق إلى تفاصيل كل قرار، لأنّ الثّقافة، التي تمثّل بشكلٍ ما وكيلاً عن الإدارة، موجودة في تفاصيل كلّ قرار من القرارات.

إن حافظت الشّركة على بيئتها التنافسيّة والتقنيّة كما هي اليوم، ستكون قوّة هذه الثّقافة بمثابة نعمة للشركة. ولكن في حال تغيّرت البيئة بشكل كبير، ستعقّد قوة الثّقافة عمليّة إجراء التّغييرات.

إنّ شرح شاين (Schein) كيفيّة نشوء الثّقافة يتيح للمسؤولين التنفيذيّين إمكانيّة تطوير ثقافة خاصّة بمؤسّساتهم شريطة اتّباع القوانين. القانون الأول هو تحديد مشكلة تطرأ مراراً وتكراراً. ثانياً، عليهم أن يطلبوا من مجموعةٍ ما البحث في طرق لحلّ هذه المشكلة، فإن فشلت، عليهم أن يطلبوا منها البحث في طريقة أفضل، وبمجرّد أن تنجح، يتعيّن على المديرين أن يطلبوا منها وحسب حلّ المشكلة نفسها في كل مرّة تطرأ. وكلما نجحت في حلّ المشكلة، تصبح طريقة الحلّ المصمّمة تلقائيّة. فالثّقافة تتشكّل في أي مؤسسة من خلال التّكرار، وتصبح طريقة القيام بالأمور ثقافة المجموعة.

هناك شركات كثيرة تؤمن بالقيمة الراسخة لتشكيل الثّقافة، بحيث تعتمد طريقة التصرّف الصحيحة على الثّقافة وليس على المديرين. وما أن تثبت فاعليتها، يتم تدوينها ومناقشتها كلّما أمكن. استثمرت «نتفليكس» (Netflix)، على سبيل المثال، الكثير من الوقت لتحديد وتدوين ثقافتها، الّتي قد لا تكون مناسبة للجميع. هذه الثّقافة ليست متاحة للموظّفين فقط، بل نشرتها الشّركة على الإنترنت وهي تتضمّن النقاط التالية:

● لا تعتمد الشّركة سياسة خاصّة بالإجازات: يمكن للموظّفين أخذ الإجازات التي يريدونها، طالما أنهم يقومون بمهماتهم ويؤدون مسؤولياتهم على أكمل وجه.

● موظّفون «متميّزون» فقط: قد يؤدّي العمل «الوافي» وحسب إلى صرفك مع «حزمة نهاية خدمة سخيّة»، وبذلك تتمكّن الشّركة من توظيف شخص ممتاز مكانك.

● «الحرية والمسؤولية» مقابل القيادة والسيطرة: فالمديرون الجيّدون يوفّرون لموظّفيهم السِّياق الصّحيح لاتّخاذ القرارات، ويتركون لهم مهمة اتّخاذ القرارات.

لا يقتصر دور الإدارة فقط على نشر المقصود بالثّقافة، بل عليها اتّخاذ القرارات بما ينسجم بالكامل مع هذه الثّقافة. وإذا كانت «نتفليكس» قد صنعت سمعتها في البداية بناءً على هذه الثّقافة، فليس من المستغرب أن تنشر شركةٌ ما وثيقةً عن الثّقافة، ثم تفشل كلّياً في الالتزام بها.

من الأمثلة الشهيرة على ذلك مَثَلُ شركة إنرون التي أصدرت بياناً تحت عنوان «الرؤية والقيم»، هدفت من خلاله إلى التصرّف وفقاً لأربع قيم هي الاحترام،

والنّزاهة، والتّواصل، والتّميّز. وقد تضمّن مفهومها للاحترام على سبيل المثال التفاصيل الآتية (وفقاً لصحيفة نيويورك تايمز): «نعامل الآخرين كما نحب أن نعامَل، لا نتسامح مع التعاملات المسيئة وغير المحترمة، القسوة والاستهتار والعجرفة ليست من شِيَم شركتنا».

من الواضح أنّ شركة إنرون، من أعلى الهرم فيها إلى أسفله، لم تعش هذه القِيم التي اعتنقتها. وسواء لم تحددوا ثقافة ما، أو حدّدتم واحدة ولم تعملوا بها، ستتشكل في كلّ الأحوال ثقافة أخرى تعتمد على العمليّات والأولويّات التي تكرّرت في المؤسّسة وأثبتت فعاليّتها.

يمكنكم معرفة سلامة ثقافة الشّركة عبر التساؤل: «عند الحاجة إلى اختيار طريقة تنفيذ مهمة ما، هل يتّخذ الموظفون قراراً بناءً على ما تحدّده الثّقافة؟ وهل تلقّوا الملاحظات والآراء التي تتناسب مع ذلك؟». وفي حال عدم إدارة هذه العناصر بفعالية، قد يؤدّي قرار خاطئ واحد، أو نتيجة خاطئة، بسهولة إلى توجيه ثقافة الشّركة نحو مسار خاطئ.

هكذا تتصرّف عائلتنا

هناك الكثير من أوجه التّشابه الواضحة بين الشّركات والعائلات. تماماً مثل المدير الذي يريد الاعتماد على الموظّفين لتحديد الأولويّات الصحيحة لحلّ المشكلات، كذلك الآباء يرغبون في تحديد هذه الأولويّات أيضاً، لكي يتمكن أفراد العائلة من حلّ المشكلات ومواجهة المعضلات بشكل تلقائيّ، سواء أكان الوالدان موجودين أم لا. لن يضطر الأولاد إلى التوقف والتفكير في ما تريده الأم أو الأب أن يفعلوه، سيتصرّفون بالطريقة المطلوبة بتوجيه من ثقافة العائلة فقط: «هذه هي الطريقة التي تتصرّف بها عائلتنا».

قد تُبنى الثّقافة بصورة واعية أو تنشأ عن غير قصد. إن كنتم ترغبون بأن يكون لعائلتكم ثقافة واضحة الأولويّات يلتزم بها الجميع، يجب أن تُحدّد هذه الأولويّات بصورة استباقيّة ضمن الثّقافة، التي يمكنكم تطويرها بناءً على الخطوات الواردة أعلاه. يجب أن تتشكّل كما تريدونها أن تكون في منازلكم. فمثلاً، تريدون أن تسود ثقافة اللّطف في عائلتكم، إذاً في المرّة الأولى التي يتعامل فيها أولادكم مع مشكلة يمكن أن يكون اللطف فيها خياراً، ساعدوهم على اختياره، ثمّ ساعدوهم على النجاح عبر التصرّف بلطف. أو في حال لم يختره الولد، تفاهموا معه واشرحوا له لماذا كان عليه الاختيار بصورة مختلفة.

بالطبع، ليس هذا سهلاً. فأنتما أوّلاً، تنتقلان إلى عائلة جديدة بثقافة العائلتين اللتين نشأتهما فيهما، وعلى الأرجح، ستكون ثقافة عائلة الشّريك الآخر مختلفة تماماً عن ثقافتك. فمجرد التوصّل إلى توافق بينكما هو معجزة بحدّ ذاته. ثمّ يدخل في المعادلة الأولاد الذين ولد كلٌّ منهم بسلوكيّات وشخصيّة خاصّة به. سيكون الأمر صعباً بالتأكيد، لذلك من المهمّ أن تفهموا نوع الثّقافة التي تريدونها والسعي إلى تحقيقها.

عندما كنا أنا وزوجتي كريستين في بداية خطوبتنا، بدأنا بوضع هدفٍ محدّد في ذهننا، وهو ثقافة عائليّة محدَّدة. لم نفكر في الأمر من منظور الثّقافة، ولكن هذا ما كنا نفعله حقيقة. قرّرنا بصورة واعية أننا نريد لأولادنا أن يحبّوا ويدعموا بعضهم بعضاً. قررنا أن نغرس في نفوسهم مخافة الله. كما قرّرنا أننا نريدهم أن يتحلّوا باللطف. وأخيراً، قررنا أنّنا نريدهم أن يحبّوا العمل.

فالثّقافة التي اخترناها هي الثّقافة المناسبة لعائلتنا، وعلى كل عائلة اختيار الثّقافة التي تناسبها. المهم هو اختيار الأمور المهمّة بالنسبة إليكم، ثمّ هندسة الثّقافة بما يعكس هذه العناصر كما توضح نظرية شاين. يتضمن ذلك اختيار الأنشطة التي تسعون إلى القيام بها، والنتائج التي تريدون تحقيقها، لنفكّر بوصفنا عائلة عندما نريد أداء هذه الأنشطة مجدداً: «هذه هي طريقة عائلتنا».

في حالتنا على سبيل المثال، علمنا أنه لا يمكننا ببساطة أن نطلب من أبنائنا حبّ العمل. ما فعلناه هو أننا حاولنا باستمرار إيجاد طريقة ليعمل أولادنا معنا، وأن نجعل طريقة العمل ممتعة. مثلاً، لا أعمل في الفناء أبداً إلا بوجود واحد أو اثنين من أبنائي على الأقل، يجرّون معي جزازة العشب. وهم أساساً لا يقدّمون أي مساعدة في معظم الأحيان. وليس من السهل دفع الجزازة مع أولاد يتعلّقون بها وأقدامهم لا تكاد تلامس الأرض. ولكن لم يكن هذا المهمّ. المهمّ هو أنه أتاح لنا تحديد عمل كان جيداً بالنسبة إليهم. فقد عملنا ذلك معاً، وكان الأمر ممتعاً. وحرصت على جعلهم يحسّون أنهم ساعدوا والدهم وساعدوا العائلة.

أصبحت هذه القيمة، منذ زمنٍ بعيد، مغروسةً في ثقافة عائلتنا، ولكن لم يكن ذلك سحراً أو حسن حظ. حققّنا ذلك من خلال تصميم الأنشطة بحرص، وتنفيذ أمور بسيطة مثل جزّ العشب معاً. حاولنا أن نكون متناغمين، وحرصنا على أن يعرف الأولاد الأسباب التي تطلّبت مساعدتهم، وشكرناهم دائماً على ذلك.

لهذا السبب عندما أتذكر حياتي، أشعر بسعادة حقيقيّة لعدم امتلاكنا المال الكافي لشراء منزل منجَز كلّياً عندما كان الأولاد صغاراً. لقد بذلنا جهداً كبيراً

لشراء ذلك المنزل الخَرِب، ولم يعد يتوفّر لنا المال الكافي لكي ندفع للمقاولين أجرى إصلاحه. فاضطررنا إلى إصلاح كل ما احتاج إلى ذلك بأنفسنا وبمساعدة أولادنا. الآن، قد يعتقد معظم الناس أنْ هذه مهمة روتينيّة بالكامل.

لكننا ومن دون قصد وفرنا لعائلتنا بيئة غنيّة بفرص العمل معاً. وعلى الرغم من أنّ الخيار الآخر كان يبدو مغرياً، لم يكن بوسعنا تحمّل تكاليف الاستعانة بأطراف أخرى. يعني ذلك أنّنا أصلحنا وطَلينا كل جدار أو سقف متهدِّم بمساعدة الأولاد. وتماماً كمهمة جزّ العشب، حرصنا دائماً على أن تكون المهام ممتعة، وشكرناهم على مساعدتنا. ولكن تضمّنت هذه الحالة ميزة تشجيعية إضافية، فكلّما دخل الأولاد إلى غرفة في المنزل، كانوا ينظرون إلى الجدار ويقولون: «أنا طليت هذا الجدار»، أو «أنا رمّمته». هم لم يتذكروا الوقت الممتع الذي قضيناه معاً وحسب، بل شعروا بالفخر لرؤية ما أنجزوه. لقد تعلّموا بذلك حبّ العمل.

عند حلّ مشكلات إصلاح المنزل معاً، ساعدنا أولادنا على بناء ثقافة «كريستنسن» العائليّة. نتج من تعاوننا، مرةً بعد مرة، فهمٌ مشتركٌ في الأمور التي نمنحها الأولويّة، وكيف نحلّ المشكلات، وما هي الأمور الأهمّ بالنسبة إلينا.

وإيّاكم والخطأ، فالثّقافة تتشكّل شئتم أم أبيتم، لكنّ السؤال هو ما حجم الجهد الذي يجب أن تبذلوه للتأثير عليها. لا تتشكل الثّقافة بصورة فوريّة، ولا يمكنكم اتّخاذ قرار بشأنها وتعميمه، ثمّ توقّع سيرها بصورة تلقائيّة. احرصوا عندما تطلبون من أولادكم فعل أمر ما، أو تخبرون شريككم بأنكّم ستفعلون أمراً ما، على الالتزام بذلك دوماً. فالأمر بديهيّ ونحن جميعاً نحاول أن نكون متناغمين. ولكن في ضوء الضغوطات اليوميّة التي تفرضها الحياة قد يكون ذلك صعباً. في أحيان كثيرة، سيكون تطبيق القواعد على الأهل أصعب من تطبيقها على الأولاد. فالكثير من الآباء المرهقين يجدون صعوبة في المحافظة على التناغم مع القوانين التي وضعوها، ومن دون قصد، يسمحون لثقافة الكسل أو الاستهتار بالتسلّل إلى عائلاتهم.

قد يشعر الأولاد بـ «النجاح» على المدى القصير عندما يحصلون على ما يريدون من أحد إخوتهم بضربه، أو بمجادلة أحد الوالدين حتى يرضخ في نهاية المطاف لطلب غير مقبول. فالأهل الذين يسمحون بمثل هذه التصرّفات هم في الواقع يبنون ثقافة، يعلمون أولادهم أنّ هذه هي طريقة سير الأمور، وأنّ بإمكانهم تحقيق أهدافهم بالطريقة نفسها كل مرّة.

عليكم أن تعملوا بوعي في السنوات الأولى من حياة أبنائكم لمساعدتهم على رؤية «النجاح» في الأمور التي ترغبون أن تكون جزءاً من ثقافتكم. على سبيل المثال، عندما كان أحد أبنائنا في سنّ صغيرة، علمنا أنّ الأولاد في صفه يضايقون طفلاً في المدرسة، ولم يبادر أحد إلى إيقاف ذلك. ولطالما كان اللطف أحد أهدافنا، ولكنه لم يكن قد أصبح بعد جزءاً من ثقافتنا. توصلنا بعد ذلك إلى شعار جديد في عائلاتنا: «نريد أن يُشتهر آل كريستنسن باللطف». حرصنا على التطرّق إلى اللطف من خلال الحوار، وعلّمنا ابننا كيف يمكنه مساعدة زميله الذي كان يتعرّض للمضايقة، ثمّ امتدحناه عندما ساعد زميله، وامتدحنا جميع أولادنا عندما تعاملوا بلطف مع الآخرين. لقد جعلنا اللطف جزءاً من ثقافتنا.

وبمرور الوقت، تركت هذه الخطّة الأثر الذي أردناه. أصبح جميع أبنائنا وبناتنا لطفاء مع الآخرين. وأينما كانوا حول العالم، لا أقلق ممّا سيفعلونه عندما يواجهون مشكلة. فالفكرة الأولى في عقولهم هي: «نريد أن يُشتهر آل كريستنسن باللطف».

أؤكد مجدداً أنّ خياراتنا لثقافة العائلة قد لا تكون الخيارات الصحيحة للجميع. المهمّ هو أن نفهم كيف تُبنى الثّقافة، لتتمكّنوا من بناء الثّقافة التي تريدون. عند التفكير في ذلك، قد يساعدكم تذكر العمليّة التي تحدّد الاستراتيجيّة، والخطط الموضوعة، والمشكلات والفرص الطارئة، التي تتنافس في ما بينها أثناء عمليّة تخصيص الموارد، لتحديد تلك التي لها الأولويّة الكبرى لإعطائها الوقت والطاقة والموهبة. لاحظت في حالتي أن مهنتي هي الفرصة الناشئة. لقد تناسيت خطتي المدروسة بأن أصبح محرِّراً في صحيفة «وول ستريت» بينما نشأت فرص أخرى أيضاً ومنها مهنتي الحالية في التدريس. ومع ذلك، أنا راضٍ عن نفسي لأنني لم أسمح بأن يكون تشكّل الشخص الذي أردت أن أكونه وليد المصادفة. لقد جاء ذلك نتيجة قرارٍ مدروسٍ بعناية.

عليكم مقاربة بناء ثقافة عائلاتكم بالعبارات نفسها. لا بدّ أن تتمظهر مساعي أولادكم المهنيّة واهتماماتهم، وفي كلّ الاحتمالات ستكون على الأغلب مختلفة بعضها عن بعض. فيجب أن ترحب ثقافة العائلة بهذا التنوّع. أما بالنسبة إلى أسس ثقافة العائلة، فيجب أن تكون موحّدة. وسيمثل النجاح في ذلك مصدر سعادةٍ وفخر لكلّ فرد من أفراد العائلة.

يتطلب القيام بذلك التيقظ الدائم بشأن الخطأ والصواب. عندما يصدر أيّ تصرّف عن أيّ فرد من أفراد العائلة، فكروا في ما إذا كان مقبولاً أن يتكرر هذا التصرف دوماً. حتى وإن كان عراكاً بسيطاً لم تشهدوه بين اثنين من أبنائكم.

كيف ستستجيبون عندما يأتي أحدهم إليكم باكياً؟ هل ستعاقبون تلقائياً الولد الآخر؟ هل ستطلبون من الطفل الباكي تجاوز الأمر؟ هل ستعاقبون الطفلين معاً؟ هل ستقولون إنّكم لن تتدخلوا في المشكلة؟ فإن أعطى الحلّ الذي تعتمدونه، أيّاً يكن، مفعوله، سيعرف الولدان ماذا سيحدث لهما عندما يكرّران المشكلة نفسها. سيتعلمون عواقب التعارك فيما بينهما. وإن كنتم ثابتين في ردّة فعلكم، فحتى عندما يلعبون في منزل أحد الأصدقاء، هذا هو السلوك الذي سيحملونه.

ماذا لو لم تكونوا ثابتين؟ مع العمر يصبح الكثير من الأهالي في منتصف العمر، ويكتشفون أنّ عليهم التعامل مع أولاد مراهقين، وأنهم تركوا إحدى أهمّ مهامّهم تُفلِت منهم. وإذا تُرك الأمر على غاربه لفترة طويلة، يصبح السماح بتكرار سلوك ما «مرة أو مرتين» ثقافة في العائلة. وإذا ما ترسَّخت هذه السّلوكيات في ثقافة العائلة، يصبح من الصعب جداً تغييرها.

~

يطمح الأهل جميعاً إلى تربية أولاد يعلمون أنهم سيتخذون قرارات صحيحة، حتى وإن لم يكونوا في جوارهم للإشراف عليهم. وتتمثّل إحدى الطرائق الفعالة لتحقيق ذلك في بناء ثقافة عائليّة سليمة تكون بمثابة مجموعة من الإرشادات غير الرسميّة، ولكنها مؤثرة، في الطريقة التي تتصرف بها العائلة.

وإذ يعمل الأشخاص معاً لحلّ تحدّيات متكرّرة، تتكوّن المعايير، وهو أمرٌ ينطبق على العائلة. فعندما تواجهون مشكلة ما لأول مرّة أو تحتاجون إلى تنفيذ مهمّة ما معاً، عليكم أن تجدوا الحلّ معاً.

لا يقتصر الأمر على ضبط السلوكيات السيئة، ولكن يجب أيضاً الاحتفاء بالجيّدة منها. حدّدوا الأمور ذات القيمة بالنسبة إلى عائلاتكم. هل هي الإبداع؟ العمل بجدّ واجتهاد؟ ريادة الأعمال؟ الكرم؟ التواضع؟ ما الأمور التي يعرف الأولاد أنهم إن فعلوها سيدفعون أهلهم إلى الإشادة بهم.

هذه هي قوّة الثقافة. فهي مثل الطيّار الآلي. ما عليكم فعله لتصبح الثّقافة قوة فاعلة هو برمجة الطيّار الآليّ على نحو جيّد من خلال بناء الثّقافة التي تريدونها في عائلاتكم. إن لم تسعوا بوعي إلى بناء الثّقافة وتعزيزها منذ المراحل الأوّليّة في حياتكم العائلية، ستتشكل ثقافة بكل الأحوال، ولكنها قد تتشكل بطرق لا تناسبكم. إن سمحتم لأولادكم بالتصرّف بكسل أو قلة احترام لبضع مرات، ستبدأ عمليّة تحوّل ذلك جزءاً من ثقافة العائلة. كذلك الأمر عندما تخبرونهم بأنكم فخورون بهم عندما يعملون بجدّ لحلّ مشكلة ما. قد يكون من

الصعب بالنسبة إلى الأهل أن يكونوا متناغمين مع هذا وأن يتذكّروا باستمرار تقديم ملاحظات إيجابيّة لأولادهم عند التصرّف بطريقة جيّدة، ولكن هذه هي التّفاعلات اليوميّة التي تُبنى عليها الثّقافة. وما أن تُشكّل قد يصبح تغييرها مستحيلاً.

القسم الثالث

~

لئلّا ندخل السّجن

أَضمَنُ الطُرُق إلى الهاوية هو الطريق المُتدرج، حيث الانحدار خفيف، والأرض لَدِنَة، ولا منعطَفات مفاجئة ولا مَعالِم ولا إشارات.

سي. إس. لويس
C.S. Lewis

حتّى الآن قدَّمت لكم في هذا الكتاب نظريات عديدة تساعد على التعامل مع التّحديات التي تواجهكم فيما أنتم تسعون إلى تحقيق السعادة في حياتكم المهنيّة والشخصية.

لكن في الفصل الأخير من الكتاب، أريد تناول نظريّة واحدة فقط للكلام على عيش حياة نزيهة. في الكثير من النواحي قد يكون الأمر بهذه البساطة. وقد

تعمَّدتُ الإيجاز في هذا الفصل ولكنني واثق من قوّة الفصول السابقة نفسها وشموليّتها.

لا يمكنني توقع جميع الظروف والمعضلات الأخلاقية التي ستمرون بها في حياتكم. فحياتكم ستختلف عن حياة الآخرين. ولذلك فإنّ ما أقدمه هنا هو نظرية يطلق عليها «التفكير الكامل مقابل التفكير الهامشي»، التي ستساعدكم في الإجابة عن آخر سؤال في كتابنا: كيف أضمن أنني أعيش حياة نزيهة؟

الفصل العاشر
هذه المرّة فقط

يعتقد الكثيرون منّا أنّ القرارات الأخلاقيّة المُهمّة التي يتعيّن علينا اتّخاذها في حياتنا ستكون واضحة ومتوقَّعة. وبغضّ النظر عن مدى انشغالنا أو كيف ستأتي النتائج، يثق الجميع تقريباً بقدرتهم على التصرّف بشكل صحيح في اللحظات الحاسمة. ولكن في النهاية، كم عدد الأشخاص بين معارفكم الذين يقرّون بأنّهم غير نزيهين؟

المشكلة هي أنّ الحياة نادراً ما تسير بهذه الطّريقة. فهي تأتي بدون أي إشارات منذِرة. وكثيرون منّا سيواجهون سلسلة من القرارات اليوميّة البسيطة، التي نادراً ما يبدو أنها تنطوي على مخاطر كبيرة. ولكن مع مرور الوقت، قد تؤدي هذه القرارات دوراً دراماتيكيّاً.

يحدث هذا الأمر بنفس الطريقة في الشّركات. فما من شركة تسمح عمداً لمنافسيها بالتغلّب عليها. لكن قد تكون هناك بالأحرى قرارات بدت غير ضارّة، اتُّخِذت على مدى سنوات طويلة، آلت بها إلى هذا الطريق. يشرح هذا الفصل كيف تسير هذه العمليّة بما يُمَكِّنكم من تجنب الوقوع في هذا الفخ الأكثر تضليلاً.

~

فخّ التفكير الهامشيّ

في أواخر تسعينات القرن الماضي هيمنت شركة بلوك باستر (Blockbuster) على قطاع تأجير الأفلام في الولايات المتّحدة. كانت لها متاجرها في مختلف

أنحاء البلاد، في ما نمّ عن حجم أعمالٍ كبير، وبدت وكأنّها أحكمت قبضتها على السوق. وقد خصّصت الشّركة استثماراتٍ ضخمة في مخزونها لجميع المتاجر. ولكن كما اتّضح، لم تحقّق الشّركة أرباحاً من الأفلام المكدَّسة على الرفوف. أمكنها ذلك فقط عندما كان الزبون يستأجر الفيلم ويمرّره على «السكانر» لتسجيل خروجه من المتجر. لذلك كان على الشّركة حثّ الزبائن على الإسراع في مشاهدة الفيلم وإرجاعه، ليتمكن الموظّف من تأجيره هو نفسه إلى أكثر من زبون. ولدفْعِ الزبائن إلى إعادة الأفلام بسرعة، فرضت الشّركة غرامات كبيرة على كلّ يوم تأخير عن الموعد المحدّد. ولو لم تفعل ذلك لما تمكّنت بلوك باستر من تحقيق أيّ أرباح، إذ كان الفيلم سيبقى في منزل الزبون بدلاً من تأجيره لآخر. لم تستغرق الشّركة وقتاً طويلاً حتى اكتشفت أنّ الزبائن لا يحبّون إرجاع الأفلام، وبالتالي رفعت غرامات التأخير بشكل كبير، لدرجة أنّ المحلّلين قدّروا أنّ 70 في المئة من أرباح الشّركة تأتّت من هذه الغرامات.

في هذه الأثناء، نشأت شركة باسم «نتفليكس» بفكرة جديدة: ماذا لو أرسلنا أقراص الـ«دي. في. دي.» إلى النّاس عبر البريد، بدلاً من جعلهم يحضرون إلى المتاجر؟ وهكذا حقّق نموذج أعمال نتفليكس الأرباح على عكس طريقة بلوك باستر. كان زبائن نتفليكس يدفعون رسوماً شهرية، وكسبت الشّركة الأموال حتى وإن لم يشاهد الزبائن الأفلام التي طلبوها. وطالما أنّ أقراص الـ«دي. في. دي.» في منزل الزبائن، لن تضطر الشّركة إلى دفع تكاليف الترجيع أو إرسال الدّفعة التالية من الأفلام التي دفع الزبائن مقابلها رسوماً شهرية.

كانت خطوة جريئة، واعتُبرت نتفليكس المخلّص المنتظر من هيمنة بلوك باستر في قطاع تأجير الأفلام. فقد امتلكت بلوك باستر أصولاً بمليارات الدّولارات، وعشرات الآلاف من الموظّفين، واعترافاً بنسبة مئة في المئة بالعلامة التجارية. أي أنّها كانت تمتلك الموارد الكافية لتصعّب الأمور على شركة صغيرة ناشئة لو أنّها أبدت رغبة في الخوض في هذه السّوق الناشئة.

ولكنّها لم تفعل.

وبحلول العام 2002، بدأت الشّركة الناجحة تُظهر إمكانات عالية. فقد حقّقت إيرادات بمقدار 150 مليون دولار وهامش ربح بنسبة 36 في المئة. تصاعد التوتر وسط المستثمرين في بلوك باستر، فمن الواضح أنّ نتفليكس تدرك ما تفعله. وازداد الضغط على الشّركة المهيمنة لكي تدرس السوق بشكل أفضل.

هذا ما فعلته. وعندما قارنت إدارة بلوك باستر أرقام نتفليكس بأرقامها، استنتجت أن ليس عليها تكبّد هذا العناء. فالسّوق التي تستهدفها نتفليكس هي

سوق صغيرة. وعلى الرّغم من احتمال أن تكبر هذه السوق، إلا أنّ حجم إمكانات نتفليكس لم يكن واضحاً. الإشكالية الكبرى التي واجهتها إدارة بلوك باستر هي أنّ هامش ربح نتفليكس كان أقلّ بكثير من هامش الربح الذي اعتادت هي تحقيقه. ولو قرّرت مهاجمة الشّركة الناشئة، ونجحت في ذلك، فقد تُضعف هذه الجهود مبيعات متاجر بلوك باستر المربحة. وفي ردّه على هذه التخوفات عبر بيان صحفي صدر في العام 2002، قال المتحدث باسم الشّركة: «نولي بالتأكيد اهتماماً لجميع الطرق التي يحصل فيها الأشخاص على الترفيه المنزليّ. نراقب هذه الأمور باستمرار. لم نرَ إلى الآن نموذج أعمال مجدياً مالياً على المدى الطويل في هذا المجال. تستهدف خدمات التأجير عبر الإنترنت (سوقاً متخصصة)».

من جهة أخرى، رأت نتفليكس فرصة رائعة في هذه السّوق. لم تكن بحاجة إلى مقارنته بأعمال قائمة ومربحة، ولم تعتمد حدّاً أساسياً للربح أو الأعمال. وقياساً على ذلك، كانت سعيدة للغاية بهامش الربح المنخفض نسبيّاً و«سوقها المتخصصة».

إذن، من الذي كان محقّاً؟

بحلول العام 2011، وصل عدد زبائن نتفليكس إلى 24 مليون مشترك، في حين كانت بلوك باستر قد أعلنت إفلاسها في العام السابق.

اتبعت بلوك باستر مبدأ يُدرَّس في كلّ المواد الأساسيّة في الشؤون المالية والاقتصاد. فعند تقييم الاستثمارات البديلة، علينا تجاهل التكاليف الثابتة (التكاليف التي تكبّدتها الشّركة من الأساس)، واتخاذ القرارات بناءً على التكاليف والإيرادات الهامشية (التكاليف والإيرادات الجديدة) التي تنطوي عليها البدائل.

ولكن طريقة التفكير هذه خطرة. تُظهر مثل هذه التحليلات دائماً أنّ التكاليف الهامشية أقلّ، والأرباح الهامشيّة أعلى من التكلفة الكاملة. تدفع طريقة التفكير هذه الشّركات إلى التحيّز نحو الاستفادة مما اعتمدَته سابقاً للنجاح، بدلاً من توجيهها إلى خلق القدرات التي تحتاج إليها في المستقبل. فلو كنّا نعلم أنّ المستقبل سيكون مشابهاً للماضي، لَبَدَتْ هذه المنهجيّة منطقيّة. ولكن إن كان المستقبل مختلفاً، كما هي الحال دائماً، فهذه الطريقة خاطئة.

نظرت بلوك باستر إلى أعمال إرسال أقراص الدي. في. دي. عبر البريد بعدسة هامشية اقتصرت على وجهة نظر أعمالها القائمة. من هذا المنظور، لم تبْدُ السّوق التي تستهدفها نتفليكس جذّابةً لها. الأسوأ هو أنه لو عملت بلوك

باستر على منافسة نتفليكس وتفوَّقت عليها، كان يمكن لأعمالها الجديدة هذه أن تقضي على أعمال الشّركة الناشئة. قد يرغب رئيس تنفيذيّ جديد بإخبار المساهمين بأنه يريد الاستثمار لإنشاء عمل تجاريّ جديد للتخلص من الأعمال الحاليّة، خصوصاً إن كانت لا تحقّق الأرباح المطلوبة. ولكن من كان سيجاريه؟

في المقابل، لم يكن في وجه نتفليكس أيٌّ من هذه المخاوف أو المعوِّقات، ومن ثَم لم تنجرّ إلى التفكير الهامشيّ. فقد قيّمت الفرصة المتاحة من منظور جديد كلياً. لم تقلق بشأن الحفاظ على متاجر قائمة أو تحسين هوامش حالية. كل ما رأته نتفليكس هو فرصة ضخمة، الفرصة ذاتها التي كان يتعين على بلوك باستر ملاحظتها، ولكنها لم تفعل.

بسبب التفكير الهامشيّ، اعتقدت بلوك باستر أنّ بديل عدم السعي للدخول في سوق إرسال أقراص الدي. في. دي. عبر البريد هو مواصلة ما تفعله بأريحيّة، بهوامش ربح بنسبة 66 في المئة وإيرادات بملايين الدّولارات. ولكن البديل فعليّاً كان الإفلاس. لم تكن طريقة التفكير الصحيحة لدراسة هذه السوق الجديدة «كيف يمكننا حماية أعمالنا الحاليّة؟» بل كان على بلوك باستر التفكير بطريقة أخرى «إن لم يكن لدينا أعمال قائمة من الأساس، كيف يمكننا إنشاء عمل جديد؟ ما هي الطريقة المُثلى التي علينا اتّباعها لخدمة زبائننا؟» لم تتمكن بلوك باستر من فعل ذلك، فاستغلت نتفليكس الفرصة. وعندما أعلنت بلوك باستر إفلاسها في العام 2010، كانت قد خسرت الأعمال التي سعت بجدّ إلى المحافظة عليها باعتمادها استراتيجيّة هامشيّة.

هكذا تسير الأمور في معظم الأحيان. وبما أنّ الفشل عادةً ما يكون النتيجة النهائية للتفكير الهامشي، ينتهي بنا الأمر إلى دفع ثمن قراراتنا غالياً وليس الكلفة الهامشيّة فحسب، سواء أحببنا ذلك أم لا.

في كلّ الأحوال سينتهي بكم الأمر إلى دفع الثمن غالياً!

صناعة الصلب هي أيضاً واحدة من أشهر الأمثلة على القوة التدميريّة للتفكير الهامشيّ. لاحظت شركة «يو إس. ستيل» (U.S. Steel)، وهي واحدة من أهم مصنّعي الصلب التقليديّين في العالم، أنّ شركة «نوكور ستيل» (Nucor Steel) المنافسة لها وجدت أسواقاً جديدة منخفضة المستوى في صناعة الصلب. وقد نجحت شركة نوكور هذه في اكتساب ميزة في هذه السّوق من خلال اعتماد تقنيّات متدنّية الكلفة بالمقارنة مع مصنّعي الصلب التقليديّين في أنواع مصانع جديدة تسمى «المعامل الصغيرة» (mini-mills).

وإذ بدأت نوكور تجتاح سوق الصّلب الأميركيّ، اجتمعت مجموعة من المهندسين في يو. إس. ستيل. واستنتجت أنها إن أرادت أن تنجو عليها إنشاء معامل الصلب من النوع نفسه الذي اعتمدته نوكور. فبهذه الطريقة يمكنها صنع منتجات صلب بكلفة أقل بكثير، والحفاظ على ميزتها التنافسية أمام نوكور. وضع المهندسون خطّة عمل، تُبيّن أنّ أرباح الشّركة عن كلّ طنّ ستتضاعف ستّ مرّات في المصنع الجديد.

اتّفق الجميع على أنّ هذه الخطّة واعدة... الجميع، باستثناء المدير الماليّ الذي، عندما رأى أنّ الخطّة تتضمن إنفاق المال لبناء معامل جديدة، وضع حداً لها معلّلاً: «لماذا نبني معملاً جديداً؟ لدينا قدرة فائضة بنسبة 30 في المئة في معاملنا الحاليّة. إن أردتم بيع طنّ إضافيّ من الصلب، اصنعوه في معاملنا الحاليّة. فالكلفة الهامشيّة لإنتاج طن إضافي في معاملنا الحالية متدنّية للغاية، بما يزيد الربح الهامشي بنسبة أربعة أضعاف بالمقارنة مع بناء معامل صغيرة جديدة بالكامل».

وقع المدير الماليّ في خطأ التفكير الهامشي. لم يرَ أنّه باعتماد المصانع الحالية، لن تطرأ تغييرات على الكلفة الأساسيّة لصنع الصلب. صحيح أنّ بناء معمل جديد بالكامل يتطلّب تكاليف أوّلية، ولكن بعد ذلك سيساهم هذا المعمل في منح الشّركة قدرات جديدة ومهمة للمستقبل.

ساعدتني دراسات الحالة هذه في حلّ مفارقة تكرَّرت غير مرّة في محاولاتي لمساعدة شركات كبرى واجهت شركات جديدة «مزَعزِعة» لها، كما كانت الحال مع بلوك باستر و يو. إس. ستيل. فما أن يدرك المديرون التنفيذيّون خطر هذه المنافسة، كنت سأقول لهم: «المشكلة هي أنّ فريق المبيعات عندكم لن يكون قادراً على بيع هذه المنتجات التحويليّة. يجب أن تستهدف فئة مختلفة من الزبائن ولغايات مختلفة. عليكم تشكيل فريق مبيعات آخر».

وحتماً سيأتي ردّهم: «يا لك من ساذج يا كلاي. ليس لديك فكرة عن كلفة تشكيل فريق مبيعات جديد. علينا الاستفادة من فريق المبيعات الحالي».

أو أقول لهم: «لن تنجح العلامة التجارية الحالية في هذا المنتج التحويليّ الجديد. عليكم بناء علامة تجارية جديدة».

ليأتي الرد نفسه: «ليس لديك فكرة يا كلاي عن الكلفة العالية لبناء علامة تجارية من الصفر. علينا الاستفادة من إحدى علاماتنا التجارية الحاليّة».

يعتمد المنافسون التحويليّون لغة مختلفة تماماً، «إنّه أوان تشكيل فريق مبيعات جديد، وبناء علامة تجارية جديدة».

ومن هنا تنشأ المفارقة: لماذا تجد الشّركات الكبيرة الراسخة ذات رأس المال الكبير هذه المبادرات مكلفة للغاية؟ ولماذا تراها بسيطةً الشّركات الناشئة ذات رأس المال الضعيف؟

نجد الجواب في نظرية «التكاليف الهامشية مقابل التكاليف الكاملة». فكلّما احتاج مسؤول تنفيذيّ إلى اتخاذ قرار استثماري، يبرز أمامه خياران. الأول هو التكلفة الكاملة لصنع شيء جديد كلياً. والخيار الثاني هو الاستفادة من الموارد المتوفرة من الأساس، لتقتصر التكاليف التي تتكبدها الشّركة على الكلفة الهامشية والإيرادات. في معظم الأحيان، تطغى حجّة الكلفة الهامشية على حجّة الكلفة الكاملة. أما بالنسبة إلى الشركة الناشئة، فليست مسألة الكلفة الهامشيّة مطروحةً. فالمنطقي هو أن تختار الكلفة الكاملة، كونها جديدة على السوق، والكلفة الكاملة بالنسبة إليها هي عمليّاً الكلفة الهامشيّة.

في حال وجود جهات منافسة، واختارت الشّركات الكبرى مواصلة اعتماد الموارد المتوفرة من الأساس، فهي تدفع بخيارها هذا أكثر بكثير من التكلفة الكاملة، كونها تخسر قدرتها التنافسيّة.

كما قال هنري فورد (Henry Ford) مرة «إن كنتم بحاجة إلى آلة ولم تشتروها، ستكتشفون لاحقاً أنّكم دفعتم ثمنها، ولكن لم تمتلكوها».

قد يكون التفكير على أساس هامشيّ خطراً، وشديد الخطورة.

سلسلة لا تنتهي من الظّروف القاهرة

تنطبق فكرة الكلفة الهامشيّة بالطريقة نفسها على الاختيار بين الصواب والخطأ، وهي أوصلت إلى السؤال الثالث الذي ناقشته مع طلابي. كيف تعيشون حياة نزيهة بعيداً من السجن؟ قد تبدو الكلفة الهامشية للقيام بأمر ما «مرة واحدة فقط» ضئيلة، ولكن الكلفة الكاملة تكون عادة مرتفعة للغاية. ومع ذلك ومن دون قصد، ستطبقّون نظرية الكلفة الهامشيّة على حياتكم الشخصيّة. ستسمعون صوتاً داخلكم يقول: «أدرك أنه، ووفقاً لقاعدة عامة، ينبغي ألا يفعل الكثير من النّاس ذلك، ولكن في هذا الظرف القاهر، لن يضرّ إن فعلناها مرة واحدة فقط». قد يكون هذا الصوت محقّاً، فإنّ كلفة القيام بفعل خاطئ «مرة واحدة فقط» قد تبدو منخفضة انخفاضاً مغرياً. قد تخدعنا من دون أن نرى إلى أين يأخذنا الطريق أو الكلفة الكاملة للخيار الذي اتّخذناه.

شهدنا في السنوات الأخيرة أمثلة عن أشخاص محترَمين جدّاً بين زملائهم ونظرائهم، ثم خسروا مكانتهم لأنهم ارتكبوا هذا الخطأ. يزخر المشهد السياسي بأمثلة عن أشخاص تقلّدوا أعلى المناصب ثمّ افتُضح أمرهم وهم يقومون بأمور لم تخطر ببالهم من أوّل ما قرّروا خدمة وطنهم. هزت فضائح التجارة الداخلية جميع أجيال عمالقة «وول ستريت» تقريباً. وقُبِض على الكثير من اللاعبين الرياضيين الذين لهم جماهيرهم حول العالم وهم يتعاطون المنشّطات أو يُبْدون سلوكيات شخصية فاضحة، ليخسروا على إثر ذلك حياتهم المهنيّة بالكامل. جُرِّد أبطالٌ أولمبيّون من ألقابهم واستُرجعت ميدالياتهم. قُبض على مراسلي أبرز الصحف الوطنية لتلفيقهم تفاصيل في مقالات تستجيب للتوقّعات ولوقوعهم تحت ضغوطات المواعيد النهائية للحصول على أخبار رائعة. بدأ هؤلاء حياتهم المهنيّة بشغف حقيقيّ بما يفعلونه. لم يتخيّل رياضي شابّ بأنّه سيضطر يوماً ما إلى التحايل والغش للبقاء في القمة. يؤمن الرياضيّون أنّ بمقدورهم العمل بجدّ لتحقيق النجاح، ولكن تظهر أمامهم تلك الفرصة الأولى لتجربة شيء قد يعطيهم الأفضلية.

هذه المرة فقط...

تعرض نيك ليسون (Nick Leeson)، المتداوِل البالغ 26 عاماً الذي اشتهر بإطاحة البنك التجاري البريطاني، «بارينغز» (Barings)، في العام 1995 بعد أن كبَّده خسائر تجاريّة بقيمة 1.3 مليار دولار قبل افتضاح أمره، تعرّض لهذا المصير نفسه وشرح ببلاغة كيف أنّ التفكير الهامشيّ قاده إلى طريق لم يتخيّله. بدأ الأمر بخطوة بسيطة، خطأ صغير نسبياً. ولكنه لم يُرِد الاعتراف به. بل تستّر عليه وأخفى الخسارة في حساب تَداوُلٍ لا يخضع للتدقيق بصورة دوريّة.

قاده ذلك إلى الانجراف في طريق الخداع. شارك في سلسلة من الرهانات لتعويض هذه الخسائر، ولكن بدلاً من سدادها، زاد الأمر سوءاً. لقد كذب ليخفي أكاذيب أخرى. زوّر وثائق، وضلّل مدقّقين، وأدلى بتصريحات كاذبة لمحاولة إخفاء خسائره المتزايدة.

ولكن في النهاية، وصل إلى اللحظة الفاصلة في حياته. ألقي القبض عليه في مطار في ألمانيا بعد أن هرب من منزله في سنغافورة. وإذ اكتشف بنك بارينغز حجم دين ليسون، اضطر إلى إعلان إفلاسه، وبيع البنك إلى مجموعة «آي إن جي» (ING) مقابل جنيه إسترلينيّ واحد فقط. خسر 1200 موظف وظائفهم، منهم أصدقاء لليسون الذي حُكم عليه بالسجن ست سنوات ونصف السنة في سنغافورة.

كيف أدّى التستّر على مشكلة واحدة إلى إنهاء تاريخ بنك تجاري عمره 233 عاماً، وإدانته وحبسه بتهمة الاحتيال، وفشل زواجه في نهاية المطاف. كان من المستحيل توقّع مصير ليسون منذ البداية، وهنا يكمن خطر التفكير الهامشي. «ما أردته هو النجاح»، هذا ما قاله لإذاعة «بي. بي. سي.» (BBC). وبحسب قوله لم يسعَ إلى أن يصبح ثرياً، بل ليُنظر إليه بوصفه شخصاً ناجحاً. فحسب عندما هدّد خطأه الأول صورته، انجرف في طريق أوصله إلى زنزانة سجن في سنغافورة. لم يكن يتوقّع أنّ الأمر سينتهي به على هذا النحو، ولكن ما أن اتّخذ الخطوة الأولى، لم يعد هناك أي حدود تجعله يتراجع إذ بدا فجأة أنّ المنطق يفرض ذلك. ودائماً ما تكون الخطوة التالية بسيطة، ولأنّ ما حدث قد حدث، فلماذا التوقّف الآن؟ يصف ليسون شعور السير في هذا الطريق المظلم بقوله: «أردت أن أصرخ بأعلى صوتي... هذا ما شعرت به، وقعت خسائر هائلة وأردت التوقّف، ولكن لسبب ما لم أتمكن من ذلك».

هنا يكمن خطر التفكير الهامشي، القيام بشيء لمرة واحدة فقط، وتطبيق قواعدكم الخاصة في غالبيّة الوقت. لا يمكنكم ذلك. أنا متأكّد أنّ ليسون كان بإمكانه التفكير في تبعات الاعتراف بخطئه الأول، على الرغم من أنها قد تكون مؤلمة. دائماً ما يكون الثمن الذي ندفعه عندما نسلك الطريق الصحيح واضحاً. ولكن إن اخترنا السير في طريق خاطئ، كما فعل ليسون، قد لا يبدو الثمن بهذا السوء في البداية. كان من المستحيل على ليسون أن يتخيّل أنّ التستّر على خطأ واحد بسيط قد يؤدي به إلى خسارة كل ما يقدّره في الحياة، سواء حريّته، أو زواجه، أو مسيرته المهنيّة. ولكن هذا بالضبط ما حدث.

١٠٠% من الوقت أسهل من ٩٨% منه

ربّما حاول كثيرون منّا إقناع أنفسهم بإمكانية كسر القوانين التي ارتضيناها لـ «مرة واحدة فقط». وبيننا وبين أنفسنا قد نبرّر دائماً هذه الخيارات البسيطة. عندما تحدث هذه الأمور لأول مرة، لا تبدو وكأنها قرارات مصيرية. فالتكاليف الهامشيّة تبدو دائماً منخفضة. ولكنّ لكلّ قرار من هذه القرارات تأثيراً كبيراً على الصورة الكبرى، وقد يحوّلكم إلى شخص لا تريدونه. الرغبة التلقائية في استخدام التكاليف الهامشية، تخفي عنا التكلفة الحقيقيّة لأفعالنا.

نخطو الخطوة الأولى في هذا الطريق بقرار بسيط. نبرر جميع القرارات البسيطة التي أدت إلى القرار الأكبر، الذي لن يبدو بهذا السوء عندما نصل إليه. لا ندرك طبيعة الطريق الذي نسير فيه إلا عندما نصل إلى وجهة اعتقدنا يوماً ما بأنها لا تخطر في بالنا.

فهمت الضرر المحتمل لفكرة «هذه المرة فقط» عندما كنت في إنجلترا ألعب في فريق جامعتي لكرة السلة. كانت التجربة رائعة وأصبحت صديقاً مقرَّباً من جميع أعضاء الفريق. لقد اجتهدنا في العمل طوال الموسم، الأمر الذي أعطى ثماره ووصلنا إلى نهائيات البطولة.

عرفت بعد ذلك أنّ مباراة البطولة ستقام يوم الأحد، الأمر الذي سبب مشكلة بالنسبة إلي.

عندما كنت في الـ 16 من عمري، تعهدت أمام الله بأنني لن ألعب الكرة أيام الأحد، اليوم المقدَّس في عقيدتي. ذهبت إلى المدرب قبل نهائيات البطولة وشرحت له ظروفي. بدا مرتاباً وقال لي: «لا أعرف ما الذي تؤمن به، ولكنني أؤمن بأنّ الله سيتفهّم». وقد ذُهل رفاقي في الفريق أيضاً. كنت ألعب في مركز الهجوم، وما جعل الأمر أكثر صعوبة هو أنّ لاعب الاحتياط خلع كتفه في المباراة نصف النهائية. قال لي كل اللاعبين في الفريق: «عليك المشاركة. ألا يمكنك كسر القاعدة لهذه المرة فقط؟».

لم يكن قراراً سهلاً. سيعاني الفريق من دوني، والشباب في الفريق من أعزّ أصدقائي. حلمنا بهذه البطولة طول العام. وكوني شخصاً شديد التديّن، ذهبت إلى الصلاة لأعرف ما عليّ فعله. وبمجرد أن جثوت على ركبتيّ، انتابني شعورٌ قوي بأن عليّ المحافظة على التزامي. ذهبت إلى المدرب وأخبرته بأنني لن أتمكن من المشاركة في مباراة البطولة.

كان هذا القرار بسيطاً في الكثير من جوانبه، وقد تعلّق بيوم واحد من أيام الآحاد الكثيرة في حياتي. من الناحية النظرية، كان بإمكاني تجاوز هذا الخطّ لمرة واحدة فقط، وألا أكرر ذلك مرة أخرى. ولكن عندما أتذكر الحادثة، أدرك أنّ مقاومة رغبتي في الانسياق لفكرة «لا بأس في هذه الظروف القاهرة، لمرة واحدة فقط» هي أحد أهم القرارات التي اتّخذتها في حياتي. الحياة هي عبارة عن تيّار لا ينتهي من الظروف القاهرة. إن تجاوزت حدودي مرة واحدة، سأكرّر ذلك مرّات ومرّات على مدى السنوات.

وحدث أنّ زملائي في الفريق لم يحتاجوا إليّ، وفازوا في المبارة بكل الأحوال.

إن استسلمتم لفكرة «هذه المرة فقط» بناءً على تحليل التكلفة الهامشية، ستشعرون بالندم في نهاية المطاف. الدرس الذي تعلمته هو أنّ الالتزام بمبادئنا لمئة في المئة من وقتنا أسهل من الالتزام بها لـ 98 في المئة. فالحدود التي وضعتموها والأخلاقيات الشخصية تحافظ على قوتها إذا لم تتجاوزوها.

فإن برّرتم لأنفسكم تجاوزها مرة واحدة، لن يوجد ما يمنعكم من تكرار ذلك مجدّداً.

حددوا المبادئ التي تتمثّلونها لأنفسكم والتزموا بها على الدوام.

~

عندما تنوي شركة الاستثمار في ابتكار مستقبليّ، تلجأ عادة إلى تحليل الأرقام لتقرير ما عليها فعله من منظور العمليّات الحالية. وبناءً على هذه الأرقام، قد تتّخذ قراراً بالتخلّي عن الاستثمار في حال كانت الزيادة في قيمة الهامش لا تستحق الكلفة الهامشية لتنفيذ الاستثمار. ولكن تنطوي طريقة التفكير هذه على خطأ كبير.

يبرز هنا فخ التفكير الهامشيّ. يمكننا رؤية التّكاليف الفوريّة للاستثمار، ولكن من الصعب جداً تحديد تكاليف عدم الاستثمار. عندما نقرّر أنّ قيمة الاستثمار في منتج جديد غير كافية، في حين يتوفّر لنا منتج مقبول إلى حدّ كبير، لا نأخذ بعين الاعتبار إمكانية طرح جهة منافسة لهذا المنتج الجديد في المستقبل. نفترض أنّ جميع الأمور، وبشكل خاصّ الأرباح التي يحقّقها المنتَج القديم، ستبقى كما هي للأبد. قد لا تدرك الشّركة تبعات هذا القرار لفترة من الزمن. وقد لا تتأثر سلباً على المدى القصير في حال لم تسبقها المنافسة. ولكن الشّركة التي تتّخذ جميع قراراتها وفقاً لمنظور التكاليف الهامشيّة ستدفع الثمن. هذا هو السبب في أغلب الأحيان وراء تجنّب الكثير من الشّركات الناجحة الاستثمار في مستقبلها، بما يؤدي إلى فشلها في نهاية المطاف

وهذا ما ينطبق على الأفراد أيضاً.

الطريقة الوحيدة لتجنّب تبعات التنازلات الأخلاقيّة في حياتكم، هي ألا تقدِّموا أي تنازلات منذ البداية. وعندما تطالعكم الخطوة الأولى في هذا الطريق، حِيدوا عنها واسلكوا الطريق الآخر.

خاتمة

~

نادراً ما يولى العمل، بهدفه ودوره، التفكيرَ الملائم، وربّما هذا هو أحد أهمّ أسباب إحباط الأعمال وفشلها.

بيتر ف. دراكر.

Peter F. Drucker

أهمية تحديد الهدف

قبل أسابيع قليلة من نهاية الفصل الدراسي في العام 2009، علمت أنّني مصابٌ بسرطان شبيه بالسرطان الذي أودى بحياة والدي. أخبرت طلابي بالأمر، مشيراً إلى أنّ السرطان الذي أعاني منه قد لا يستجيب للعلاجات المتاحة. كنت، ولسنوات عدة، قد اعتدت أن أخصّص المحاضرة الأخيرة لمناقشة الأسئلة نفسها التي طرحتها في هذا الكتاب. ولكن مهما حاولت أن أفعل، كان ينتابني شعورٌ بأنّ نصف الطلاب، في أفضل الأحوال، يغادرون المحاضرة بنيّات جدّية لإجراء التغيير، في حين يعتقد نصفهم الآخر أنّ المواضيع المطروحة تنطبق على أشخاص آخرين، وليس عليهم.

في تلك المحاضرة في العام 2009، أردت أن يشعروا جميعاً بأهمية التفكير في الحياة التي تنتظرهم. وبينما كنا نناقش النظريات بتطبيقها على حياتهم وحياتي، كانت نقاشاتنا أكثر قوة من أي وقت مضى.

السبب في رأيي هو أننا خصصنا وقتاً في المحاضرة لمناقشة أهمّيّة تحديد الهدف في حياتنا.

لكلّ شركة، شاءت أم أبت، هدفٌ محدّد، يتصدَّر أولويّاتها، وعلى أساسه ترسم عمليّاً القواعد التي يعتمدها المديرون والموظّفون لاتّخاذ القرارات بشأن الأمور الأهمّ في كل حالة بحالها. وفي الكثير من الشّركات، يتحدّد الهدف من خلال مدخل استراتيجي ناشئ، حيث تعتقد مجموعة من المديرين والموظّفين بأنّ هدف الشّركة هو فقط مساعدتهم، أفراداً، على تحقيق غاياتهم الشخصيّة مهما كانت. بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص، الهدف من وجود الشّركة هو استغلالها. عادة ما تتلاشى الشّركات التي تحدد مثل هذه الأهداف، وسرعان ما تصبح منتجاتها وقادتها طيّ النسيان.

ولكن إن حدّدت الشّركة هدفاً واضحاً ومقنعاً، سيكون أثرها وإرثها استثنائيَّيْن. وهدف الشركة هو بمثابة منارة توجه تركيز الموظفين على ما هو مهمّ فعلاً. والهدف يجعل الشركة تعيش أطول من أيّ مدير أو موظّف. والمثال على ذلك هي شركات مثل «آبل» و«ديزني»، ومدارس «كي آي بي بي» (KIPP -مدارس معتمدة في أحياء داخلية أعطت نتائج لافتة)، ومستشفى أرافيند للعيون (مستشفى لجراحة العيون في الهند يوفر خدماته للمرضى أكثر من أي مستشفى عيون آخر في العالم).

وإن لم يتحدّد الهدف ستبقى قيمة أيّ نظريّة عمل محدودة بالنسبة إلى المسؤولين التنفيذيّين. ومع أنّ النظرية قادرة على التكهُّن بالنتائج المحتملة للقرارات المهمّة، فما هو الأساس الذي سيعتمده المسؤولون التنفيذيّون لتحديد النتيجة الفضلى؟

على سبيل المثال، لو استعرضت نظريّتي عن الابتكارات المُزَعزِعة أمام آندي غروف والجنرال شيلتون من دون أن يكون عندي فهم واضح للغاية من المؤسّستين المعنيّتين، لاقتصر دوري على أن أكون مجرَّد مُيَسِّر آراء. إلا أنّ الهدف كان هو المكوِّن المهمّ الذي أرشدهما إلى تطبيق النظريّة.

وبنفس الطريقة، لتعزيز قيمة النصائح المقدمة في هذا الكتاب، عليكم تحديد الهدف في حياتكم.

لهذا السبب، سأصف لكم العمليّة التي أعتقد أنها الأفضل لتحديد الهدف، وسأستعرض أمثلة عن كيفية توظيفه في حياتي. لقد اعتمدت عمليّة دقيقة

وصارمة، وأنصحكم باعتمادها أيضاً.

جوانب الهدف الثلاثة

إنّ أي إيضاح مُفيد لهدف الشركة يحتاج ثلاثة جوانب. أسمّي الجانب الأول «المُشابهة». فباعتماد القياس، سيرسم أي فنان بارع، في ذهنه، ما يشبه قلم رصاص رآه، قبل أن يحاول رسمه بالألوان الزيتيّة. المشابهة في حالة الشّركة هو تصوّر القادة والموظفين الرئيسيّين لما يريدون أن تصبح عليه المؤسسة في نهاية المسار الذي يسلكونه. وكلمة «المشابهة» مهمّة هنا، لأنّها ليست أمراً «سيكتشف» الموظّفون بحماسة أنّ الشّركة ستحقّقه في المستقبل. الشَّبيه هو ما يأمل المديرون والموظفون إنجازه عندما ينتهون من كل مرحلة مهمّة في رحلتهم.

الجانب الثاني هو الالتزام. فلكي يكون الهدف مفيداً، يتعيّن على الموظّفين والمسؤولين الالتزام بتحقيق الشَّبيه الذي يسعون إلى إيجاده، والحرص على ألا يبقى الهدف كلمات على ورق فحسب. ستطرأ دوماً القضايا التي تتطلب تحديد الأولويّات مراراً وتكراراً وعلى نحو غير متوقّع، ما قد يُشعر الموظّفين غير الملتزمين بأنّ عليهم المساومة على الشَّبيه في موجة تلو الأخرى من الظروف القاهرة.

الجانب الثالث من هدف الشّركة هو تحديد «مقياس» أو أكثر يمكِّن المديرين والموظفين من قياس تقدّمهم. تمكِّن هذه المقاييس جميع المنضوين في الشّركة من ضبط أعمالهم، وجعلها تتساوق بانسجام.

هذه الجوانب الثلاثة؛ المشابَهَة، والالتزام، والمقياس. يتضمّنها هدف الشركة. ويتعيّن على الشّركات التي تسعى إلى تحقيق أثر إيجابي ألا تترك تحديد الهدف للمصادفة. فنادراً ما تنشأ الأهداف القيّمة بصورة عرضيّة. ففي عالم تسوده الأوهام، والمفارقات، وعدم اليقين، لا يمكننا ترك الأمر للقدر. علينا تصور الهدف واختياره بصورة واعية، ثمّ السّعي إلى تحقيقه. أما الطريقة التي تتبعها الشّركة لتحقيق الهدف فتكون عادة طارئة بمقدار ما تظهر أمامها الفرص والتحدّيات. يدرك أعظم قادة المؤسّسات قوة الهدف في مساعدة شركاتهم على ترك بصمتها في العالم.

الأمر نفسه ينطبق على القادة خارج نطاق الأعمال. فالأشخاص الذين قادوا حركات التّغيير مثل المهاتما غاندي ومارتن لوثر كينج والدالاي لاما، كانت

عندهم أهداف واضحة واستثنائية. كذلك الأمر بالنسبة إلى المؤسّسات الاجتماعية التي كافحت لجعل العالم مكاناً أفضل مثل منظمة أطباء بلا حدود، والصندوق العالمي للطبيعة، ومنظّمة العفو الدّولية.

لكن العالم لم «يُسلِّم» هذه الجهات هدفاً وجيهاً ومجدياً. ولسوء الحظ، لن يقدّم لكم أيضاً مثل هذا الهدف. إنّ نوع الشخص الذين تريدون أن تكونوه، وهدفكم في الحياة هما من الأمور المهمّة جداً التي لا يمكن تركها للمصادفة. فيجب تصورها واختيارها وإدارتها بصورة واعية. أما الفرص والتحدّيات في حياتكم التي ستتيح لكم أن تصبحوا الشخص الذي تريدون، فستكون بحسب طبيعتها ناشئة.

أحترمُ إلى حد كبير العمليّة الطارئة التي تتبلور من خلالها الاستراتيجيّة، وكيف، بنتيجة لذلك، تطوّرت الطريقة التي سعيت من خلالها إلى تحقيق غايتي بصورة تدريجيّة. في بعض الأحيان، كانت الأزمات والفرص غير المتوقّعة بمثابة دافع فيما أنا أسعى إلى تحقيق هدفي. وفي أحيان أخرى، كانت عوامل تثبيط. أنا سعيد لأنني لم أكن متزمِّتاً في الطريقة التي اخترت فيها تحقيق هدفي.

حاولت تحديد هدفي في الحياة، وساعدت عدداً من الأصدقاء والطلّاب السابقين على فعل ذلك. ووجدت أنّ فهم جوانب الهدف الثلاثة في حياتي؛ المشابهة والالتزام والمقاييس، هي الطريقة الأكثر موثوقية التي أعرفها لكي تحدّدوا غايتكم وتلتزموا بها في كل يوم من حياتكم.

أخيراً، تذكروا، رجاءً، أنّ هذا مَسارٌ جارٍ وليس حدثاً لمرّة واحدة. لقد استغرق فهم هدفي بالكامل سنوات طويلة. ولكن بالنسبة إليّ، استحقّت الرحلة كل هذا العناء. واستناداً إلى خلفيّتي هذه سأخبركم كيف تمكنت من فهم هدفي في الحياة.

الشخص الذي أريد أن أَكُونَه

كان الشّبيه، أو الشخص الذي أريد أن أكونه، الجزء الأسهل من بين الأجزاء الثلاثة، وكانت العمليّة فكرية إلى حدّ كبير.

كما بالنسبة إلى كثيرين منّا، كانت عائلتي هي نقطة البداية بالنسبة إليّ. لقد استفدت إلى حدٍّ كبير من قِيَم وأولويّات وثقافة عائليّة قويّة. فأنا ولدت في عائلة رائعة، لأبوين بعقيدة راسخة، كانا لي خير سند وقدوة، وغرسا فيّ بذور الإيمان. ولكنني لم أدرك ذلك حتى أصبحت في الرابعة والعشرين من عمري.

مثّل هذان الجانبان من حياتي مصدراً غنياً لإلهام جانب المشابهة. لقد وظّفت ما تعلّمته من عائلتي، ومن الكتب المقدّسة والصلاة لأفهم طبيعة الشخص الذي أريد أن أكونه، والذي في نظري يمثّل الشخص الذي يريدني الله أن أكونه.

وأخيراً، أنا شخص محترف. أؤمن فعلاً بأن الإدارة قد تكون واحدة من أنبل المهن عند ممارستها بصورة جيدة. لا توفر أي مهنة أخرى هذا الكمّ من الطرق لمساعدة الآخرين على التعلّم والنمو وتحمل المسؤولية وتقدير الإنجازات والمساهمة في نجاح الفريق. اعتمدت كثيراً على هذه المعرفة لتحديد صورة الشّبيه.

من هذه الأجزاء في حياتي، توصلت إلى الشَّبيه الذي أريد تحقيقه:

- رجل يكرس نفسه للمساعدة في تحسين حياة الآخرين.
- زوج وأب وصديق صالح، وصادق، ومتسامح، ومتفانٍ.
- رجل يؤمن بالله ويتوكَّل عليه.

قد يتوصل كثيرون منّا إلى استنتاجات مشابهة، سواء استندت إلى المعتقدات الدينيّة أو غيرها، حول الشبيه الذي نطمح إليه. فهي تكون نوعاً من تحديد أهداف لأنفسنا، وربّما هي الأهمّ على الإطلاق. ولكن لن يكون للشّبيه الذي ترسمونه أيّ قيمة ما لم تحدّدوه بأنفسكم.

أن تصبح ملتزماً

لا يقتصر الأمر على تحديد هذه التطلّعات. لكن كيف تلتزمون بهذه التطلّعات لتوجيه أولويّاتكم بصورة يوميّة، وتحديد ما ستفعلونه وما لن تفعلوه؟ عندما كنت في العشرينات من عمري، حصلت على فرصة استثنائية من مؤسسة «رودس ترست» (Rhodes Trust) للدارسة في جامعة أوكسفورد في إنجلترا. وبعد أن عشت هناك بضعة أسابيع، أصبح من الواضح أنّ تمسكي بمبادئي الدينيّة في تلك البيئة لن يكون سهلاً. قررت نتيجة لذلك بأنّ الوقت قد حان لأعرف على وجه اليقين ما إذا كان الشبيه الذي حدّدته لنفسي، أي الشخص الذي أريد أن أكونه، هو في الواقع ما يريدني الله أن أكونه.

بناءً على ذلك، عكفت، كل ليلة من الساعة الحادية عشرة وحتى منتصف الليل، على قراءة الكتب المقدَّسة والصلاة والتفكُّر في هذه الأشياء على كرسي بجوار مدفأة في غرفتي الباردة في كوينز كولدج. رجوت الله أن يلهمني لمعرفة إذا كانت الأمور التي أريدها صحيحة، وأن يبيّن لي ما دورها في تحقيق غايتي في الحياة. وتعهدت إن هو ساعدني في الإجابة عن هذا السؤال أن أكرس حياتي لتحقيق هذه الغاية. وطلبت منه أيضاً أن يبيّن لي أيضاً إن لم تكن صحيحة، ففي هذه الحالة، سأكرس حياتي لمعرفة الغاية الصحيحة.

كنت أجلس بعد ذلك في كرسي لأقرأ فصلاً من الكتاب المقدس، وأفكر ما إذا كان هدفي صحيحاً، وما دوره في حياتي؟ ثم أجثو على ركبتيّ لأصلي، وأطرح الأسئلة نفسها، وأتعهد بالالتزامات نفسها.

قد يعتمد كل منا عمليّة مختلفة للالتزام بالشبيه الذي حدّدناه لأنفسنا. ولكن علينا جميعاً أن نسعى إلى الإجابة عن هذا السؤال: من هو الشخص الذي أود فعلاً أن أكونه؟

إن بدأتم تشعرون بأنّ الشّبيه الذي حدّدتموه غير صحيح، وهو ليس الشخص الذي تريدون أن تكونوه، أعيدوا تحديده. ولكن إن أصبح واضحاً بأنّ هذا الشخص هو الذي تريدونه، عليكم تكريس حياتكم لتصبحوا ذلك الشخص.

يمكنني أن أستعيد بوضوح تام التركيز الشديد الذي أوليته لمعرفة ما إذا كان الشبيه الذي حدّدته صحيحاً، لألتزم به تالياً. هذا التركيز الشديد هو ما يعطي الأمر قيمته الصحيحة. هو بمثابة ضربات الفرشاة المتلاحقة على القماشة لتغطي بالكامل الصورة التي رُسمت بقلم الرصاص.

وإذ اعتمدْتُ هذا المسار، أصبح واضحاً بالنسبة إلي من خلال المشاعر في قلبي والكلمات في ذهني بأنّ الشّبيه الذي رسمته كان صحيحاً. فقد تأكدت أنّ السّمات التي حدّدتها وتمثّلت في اللطف، والصدق، والتسامح، والتفاني، هي السمات الصحيحة. رأيت في الشّبيه الذي حدّدته وضوحاً وأهمية لم أتصوّرهما من قبل. لقد غيّر بالفعل روحي وحياتي.

بالنسبة إلي، كان من السهل تحديد الشخص الذي أريد أن أكونه. ولكن الالتزام العميق بأن أصبح ذلك الشخص بدا صعباً. في كل ساعة قضيتها في أوكسفورد وأنا أحاول فعل ذلك، لم أكن أدرس الاقتصاد القياسي التطبيقيّ. كنت متردداً حينها فيما إذا كان بإمكاني الابتعاد عن دراساتي، ولكنني التزمت بالأمر.

لو قضيت هذه الساعة كل يوم في تعلم أحدث التقنيّات للتعمّق في مشاكل الترابط التلقائي في تحليل الانحدار، لسارت حياتي سيراً سيّئاً. فأنا أطبق أدوات الاقتصاد القياسيّ التطبيقيّ عدّة مرات في السنة، ولكنني أطبق المعرفة التي اكتسبتها من الهدف في حياتي كل يوم، وأعدّها المعرفة الأكثر قيمة وفائدة.

إيجاد المقياس الصحيح

الجزء الثالث من الهدف في حياتي هو فهم المقاييس التي سأعتمدها لقياس حياتي. استغرق ذلك منّي وقتاً طويلاً. ولم أفهمه إلا بعد خمس عشرة سنة من تجربتي في أوكسفورد.

كنت أقود في طريقي إلى العمل عندما انتابني شعورٌ مفاجئٌ وقويٌّ بأنني سأستلم مهمة جديدة من كنيستي، التي لم يكن فيها رجال دين متخصِّصون، وكانت تطلب من الأعضاء تحمل بعض المسؤوليات المهمة. بعد أسبوعين من ذلك، عرفت أنّ أحد قادة الكنيسة في المنطقة سيغادر. وبعد التفكير في الأمر، استنتجت أنّ هذه هي الفرصة التي انتابني ذلك الشعور حولها.

ولكن ليس هذا ما حدث. فقد طُلب من رجل آخر تولّي هذا المنصب. شعرت باستياء شديد. لم أطمح يوماً لأن أتولّى أي مناصب عُليا، ولكنني لطالما أملت بأن أؤدّي دوراً مهماً في دعم كنيستنا. شعرت بأنني لو مُنحت هذا المنصب، سأتمكن من خدمة النّاس بشكل أكبر.

دخلت بعدها في أزمة لمدة شهرين إذ اعتقدت فعلاً أنه كان بإمكاني القيام بعمل جيّد.

وكما هي الحال عادة عندما أواجه مصاعب في حياتي، كشف هذا الإرباك الشخصيّ عن رؤية أصبحت العنصر الثالث في غايتي، وهو المقياس الذي سأقيس به حياتي. أدركت بأنّنا عندما نكون مقيّدين بقدراتنا العقلية، لا يمكننا دائماً أن نرى الصورة الأشمل.

فلأوضح الأمور بعبارات إداريّة. يحتاج رؤساء الشرطة إلى دراسة أرقام كل نوع من أنواع الجرائم على الدوام لمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجيّة المتَّبعة ناجحة. لا يمكن لمديري الأعمال تقييم الحالة الكاملة للشركة من خلال متابعة طلبات معيّنة من عملاء معيّنين. فعليهم تجميع الإيرادات والتكاليف والأرباح.

باختصار نحن نحتاج إلى تجميع عدّة جوانب لمساعدتنا على رؤية الصورة الأشمل. قد لا تكون هذه الطريقة دقيقة لقياس الأمور، ولكنّها أفضل ما لدينا.

في ضوء هذه الحاجة الضمنية للتّجميع، يتطور عندنا مفهوم التسلسل الهرمي. فالأشخاص الذين يترأسون عدداً كبيراً من الأفراد هم أكثر أهميّة من أشخاص يترأسون عدداً قليلاً منهم، والرئيس التنفيذيّ أكثر أهمية من مدير عام وحدة أعمال. في حين هذا المدير العام هو أكثر أهمية من مدير مبيعات وهكذا دواليك.

الآن دعوني أوضح لكم بعبارات دينيّة: أدركت أنّ الله، على عكسنا، لا يحتاج إلى أدوات الإحصائيّين أو المحاسبين. وعلى حدّ علمي، هو لا يحتاج إلى مخطّطات تنظيمية، أو تجميع أي أمور تتجاوز مستوى الفرد للتوصل إلى فهم كامل لما يجري بين البشر. مقياسه الوحيد للإنجاز هو الفرد نفسه.

توصّلت بعد ذلك إلى أنّه في حين قد يسعى الكثيرون منّا إلى قياس حياتهم عبر إحصاءات موجزة، مثل عدد الأشخاص المرؤوسين، أو عدد الجوائز، أو عدد الدّولارات في الحسابات المصرفيّة، فإنّ المقياس الوحيد المهم فعلاً في حياتي هو عدد الأشخاص الذين تمكّنت من مساعدتهم على أن يصبحوا أفضل. وعندما أقابل الله، ستركز محادثتنا على الأشخاص الذين ساعدتهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم، أو تقوية إيمانهم، أو التّخفيف من آلامهم، وغيرها من أعمال الخير بغضّ النظر عن المهمة التي كنت أؤدّيها. هذه هي المقاييس المهمّة لقياس حياتي.

هذا الإدراك الذي توصلت إليه قبل خمس عشرة سنة تقريباً، قادني كل يوم إلى البحث عن فرص لمساعدة الآخرين بما يتناسب مع ظروفهم الفرديّة. وبنتيجة ذلك، تحسن شعوري بالسّعادة واحترامي لذاتي بشكل لا يوصف.

أهمّ ما ستتعلّمونه على الإطلاق

بما أنّني عشت حياتي أباً وزوجاً ومسؤولاً تنفيذيّاً ورائد أعمال ومواطناً وأكاديميّاً، فإنّ معرفة الهدف الذي استخلصته من ذلك كانت بالغة الأهمّية. فمن دونه كيف كان لي أن أعطي الأولويّة للأمور الأكثر أهمّية؟

تبلور ذلك مؤخراً بشكل صارخ عندما توجّب عليّ أن أخوض أحد أكبر التحدّيات في حياتي. فإذ بدأت بتأليف هذا الكتاب مع جيمس وكارين، وفي فترة التعافي

من مرض السّرطان، تعرّضْتُ لجلطةٍ دماغيّة، وقد حدث التجلّط في الجزء من الدماغ المسؤول عن الكتابة والكلام. عانيت بنتيجة ذلك من «حُبْسة تعبيريّة». لم أتمكن من التحدث أو الكتابة، باستثناء بعض الكلمات البسيطة.

كان هذا صعباً، فوظيفتي أستاذاً تعتمد على هذه القدرات.

منذ ذلك اليوم، وأنا أتعلم مجدّداً الكلام، كلمة واحدة في كلّ مرّة. كان من الصعب جداً استعادة قدراتي المعرفية والخطابية، وكان التقدم بطيئاً للغاية، إذ استغرق كل وقتي وطاقتي. ولأول مرّة في حياتي، صرت أركّز على نفسي وعلى مشاكلي. كنت أعيش في حلقة مفرغة، ولأول مرّة في حياتي شعرت باليأس إذ كلما ركّزت على مشكلاتي، كلما قلت قدرتي على التحسّن.

أدركْتُ أنّني وصلت إلى مفترق طرق. يمكنني إخفاء مشكلاتي والانعزال عن العالم والتركيز على نفسي، أو يمكنني تغيير المسار. قررت أنني بحاجة إلى إعادة التركيز على تخصيص أكبر قدر ممكن من قدراتي المعرفيّة والجسديّة على ما أعرف أنه هدفي. وإذ قمت بذلك، أي التركيز على حلّ تحدّيات أخرى غير تحدّياتي، زال اليأس واستعدْتُ شعوري بالسَّعادة.

أؤكِّد عادةً لطلّابي بأنهم إذا خصّصوا الوقت الكافي لمعرفة هدفهم في حياتهم، سيعرفون أنهم توصّلوا إلى الاكتشاف الأهمّ، وأنبِّههم إلى أنّ وقتهم على مقاعد الدّارسة قد يكون الوقت الأفضل للتفكّر في هذه المسألة. إنّ الحياة المهنيّة المتسارعة، والمسؤوليّات العائلية، والمكافآت المادّية على النجاح، كل ذلك ينزع إلى استنزاف الوقت والمنظور. سيبحرون للفور من مقاعد الدراسة من دون دفّة ليخوضوا غمار بحار الحياة. وعلى المدى الطويل، سيتفوق وضوح الهدف على المعرفة المتعلّقة بتحديد التكاليف بناءً على الأنشطة، وبطاقات الأداء المتوازن، والكفاءة الأساسيّة، والابتكار المُزَعْزِع، والعوامل التسويقيّة الأربعة، والقوى الخمس، وغيرها من نظريّات الأعمال التي نُدَرّسها في هارفرد.

وما ينطبق على طلابي، ينطبق عليكم أيضاً. فإن خصّصتم الوقت اللازم لاكتشاف هدفكم في الحياة، فإنّني أتعهّد بأنّكم ستنظرون إليه على أنّه أهمّ شيء تعلّمتموه على الإطلاق.

* * *

لقد وضعْتُ هذا الكتاب بالتعاون مع شريكيّ في الكتابة، الرائعَيْن والكفؤَيْن، بغية مساعدتك على تحقيق النجاح والسعادة في حياتك المهنيّة. ونحن نأمل أن يساعدك هذا الكتاب على إيجاد السّعادة الحقّة في علاقاتك الحميمة والمحبّة مع أفراد عائلتك وأصدقائك، فيما أنت تخصّص لهم ما يستحقّونه من وقتك وقدراتك. كما نأمل أن يوطّد هذا الكتاب عزمك على إدارة حياتك بنزاهة. ولكن أكثر من أي شيء، فإنّ ما نتمنّاه في النهاية هو أن يُحكَم علينا جميعاً بالنجاح وفق المقاييس الأكثر أهمّية.

وأنتَ كيف ستخطّط لجودة حياتك؟

كلمات شكر

~

يبتدع الكثير من الباحثين في مجال الأعمال والمستشارين والكتّاب آراءَ ثابتة، هي أشبه بلمحات خاطفة، حول التقنيّات والشّركات والأسواق، ويبيعوننا إيّاها. تُظهر هذه اللقطات، في فترة زمنيّة محدّدة، ميزات الشركات الناجحة وخبراتها مقابل الشركات المتعثّرة، أو ميزات المديرين التنفيذيّين الناجحين مقابل غير الناجحين عند تسجيل هذه اللمحات. ويؤكد هؤلاء بعد ذلك، صراحةً أو ضمنيّاً، أنه إذا كنت ترغب في أداءٍ أفضل، فما عليك إلا أنْ تتبع ما تفعله أفضل الشركات وخِيرة المديرين التنفيذيّين. تتكلّم اللّقطات عمّن هم متقدِّمون ومتخلّفون في السّباق، لكنّها لا تخبرنا إلا القليل عن كيفيّة وصولهم إلى ما توصلوا إليه. كذلك فإنها لا تكشف لنا ما قد يحدث في المستقبل لأولئك المشمولين بهذه اللمحات.

تخلّينا أنا وزملائي وطلّابي عن مهنة التّصوير الفوتوغرافيّ، لنصنع بدلاً من ذلك «أفلاماً» عن الإدارة. إلّا أنها ليست أفلاماً نموذجيّة مثل تلك التي تعرضها صالات السينما، حيث تشاهد قصصاً خياليّة كما تصوّرتها أذهان المنتجين وكتاب السّيناريو. الأفلام غير الاعتياديّة التي نصنعها في هارفرد هي «النظريّات» التي نلخصها في هذا الكتاب الذي بين يديك. إنها، أي النظريّات، تشرح ما الذي يجعل الأمور تحدث وما أسباب حدوثها، وهي بمثابة «الحبكات» في هذه الأفلام، لكن يمكن توقّعها تماماً بعكس ما في أفلام الصّالات المشحونة بالتشويق والمفاجآت. وفي أفلامنا يمكنك أيضاً استبدال الممثّلين، سواء أكانوا أشخاصاً أو شركات أو منتجات مختلفة، ومشاهدة الفيلم تكراراً. ويمكنك اختيار الأعمال التي يقوم بها الممثِّلون في الفيلم، ولأنّ الحبكات في هذه الأفلام ترتكز على مبدأ السببيّة يمكن التكهُّن تماماً بنتائج هذه الأعمال.

أتعدّ ذلك مملّاً؟ إنه كذلك على الأرجح بالنسبة إلى أولئك الذين يبحثون عن الترفيه. ولكن بالنسبة إلى المديرين الذين يحتاجون إلى التوصل إلى نتائج وتقديمها، فإنّ النظريّات تسمح لهم، بشكل أساسي، بإجراء عمليّات

المحاكاة، واستشراف نتائج مختلف الأعمال على المدَيَيْن القصير والطويل. وكون النظريّة هي الحبكة بحد ذاتها، يمكنك إذن، إن شئت، ترجيع الفيلم ومشاهدة الماضي بشكل متكرّر كي تفهم ما الذي تسبّب، في ظرفٍ معيَّن، بحدوث الأمور ولماذا. كما أنّ لهذه الأفلام ميزة أخرى، فهي تسمح لك بمشاهدة المستقبل أيضاً، قبل أن يحدث بالفعل. فيمكنك عندها تغيير خططك، بناءً على الأوضاع المختلفة التي قد تجد نفسك أمامها، ومشاهدة ما سيحدث في الفيلم نتيجة تبدّلها

إنني مدين بشدة لكثير من الأشخاص الذين ساعدوني على تطوير هذه المجموعة من النظريّات التي تشرح كيف يعمل عالم المُديرين. تعلّمت من الأستاذين كينت بوين (Kent Bowen) وويلي شيه (Willy Shih) عن ماهيّة النظريّة وكيفيّة اعتماد الطريقة العلميّة للتوصّل إلى نظريّات مؤثّرة في مجال علم الاجتماع. إنّ توجيههم لي في بحثي لا يُقَدَّر بثمن.

وأذكر زملائي المدرِّسين، ستيف كوفمان (Steve Kaufman) وراي جيلمارتِن (Ray Gilmartin) وشيت هوبر (Chet Huber)، وطلابي في صفوف الماجستير والدراسات العليا في كلّية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، والشركاء والأعضاء في مجموعة «إينّوسايت» للتّخطيط (Innosight) ومعهد إينوسايت، وهم جميعاً من الأشدّ ذكاءً في العالم، وأكثرهم نكراناً للذّات. وهم يطبّقون نظريّاتنا يوميّاً لاستكشاف كيفيّة حلّ المشكلات وخلق فرص نمو أفضل للشّركات. كما يكتشفون نتائج ووضعيّات لم يتوصّل بحثنا إلى تفسيرها بعد، ثمّ يساعدونني على حلّ هذه المفارقات وعلى تطوير النّظريات. وأنا لم أتخيّل يوماً أنه ستتوفَّر لي هذه الفرصة للعمل مع أشخاص من هذا المستوى، كما لم أتوقّع بتاتاً أن يصبح طلابي معلِّمِيَّ فعلاً.

إنّ الكثيرين من أولئك الذين يكتبون عن كيفيّة تحقيق السّعادة في عائلاتنا وفي حياتنا الشخصيّة يعرضون النوع نفسه من اللمحات الخاطفة، عن أشخاص ناجحين وعائلات سعيدة في مقابل أشخاص غير ناجحين وعائلات غير سعيدة. كما يصفون الأفكار البسيطة المبتَذلة نفسها، ويعدونك بالنجاح والسعادة إذا ما حذوت حذوهم فيها. لكنّ أهمّ ما يؤكّده هذا الكتاب هو أنّ النظريّات التي تبيّن كيفيّة عمل الإدارة تفسِّر أيضاً الكثير من أسباب النجاح والسعادة في العائلات والزيجات وفي عالمنا الداخليّ، وما الذي يؤدّي إلى العكس أيضاً. هذا يعني أنّ النظريّات أو «الأفلام» التي تمكننا من تصوّر ما يخبئه المستقبل للشركات، يمكن أن تساعدنا على توقّع النتائج التي يمكن أن تنجم عن الخيارات التي قد نتّخذها في حياتنا الشخصية، وعن الأولويّات التي نضعها لها.

تكشّف الكثير من هذه الأفكار في اجتماعات يوم الأحد المخصّصة للتأمّل الدينيّ مع زملاء أعضاء في كنيسة «يسوع المسيح لقديسي اليوم الأخير»، وذلك في السنوات العشر الأخيرة عبر الربع الشماليّ الشرقيّ من أميركا الشماليّة. ويصعب وصف هذه اللقاءات لِمَنْ لم يشارك فيها من قبل. فبالإمكان تشبيه دقّتهم الفكرية بتلك التي اختبرتها في جامعة هارفرد. لكن ليس ما يضاهي بصيرتهم الروحانيّة في ما خصّ كيفيّة تمكّننا من إدارة حياتنا عبر فهم الأشياء من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج. وأنا شاكر لهؤلاء الأصدقاء الرّائعين، ولا أزال أتعلم الكثير منهم عن حقائق الخلود.

لا أظن أنه كان بإمكاني إيجاد زملاء أكثر كفاءة من كارين ديلون وجيمس آلوورث لمشاركتي العمل على تأليف هذا الكتاب. فَهُما تمكّنا بأناة ومثابرة من استخراج أفكار مهمّة كانت سجينة دماغي فيما كنت أكافح للتعافي من الجلطة الدماغية التي أصابتني. قد دعوتهما للعمل معي بسبب اختلاف وجهات نظرنا إلى العالم، فنجحا في إدارة جَدل ونقاش متوازنَيْن فيما بيننا نحن الثلاثة. كذلك، فإنهما تمكّنا من التعبير عن وجهة نظري نيابة عني، حتى عندما لم أتمكّن من المساهمة إلا بمداخلات شفهّية محدودة، وعندما كنت أعجز عن صياغة حجج مقنعة تتعلق باهتماماتي وبمساهماتي. جيمس هو واحد من أذكى الطلاب بين آلافٍ عرفتهم على مدى العقدين الماضيين في كلّية إدارة الأعمال في هارفرد. لكنه حقّاً رجل متواضع ومتفانٍ. أما كارين فهي من بين أفضل الكتاب والمحرّرين على وجه الأرض. فعدداً وراء عدد، تجلّت مهارتها في كل صفحة من صفحات مجلّة «هارفرد بيزنيس ريفيو». لقد كسبت زملاء أكفاء وأصدقاء لمدى الحياة من خلال هذه العمليّة، وإني لَأعجز عن شكرهم بما فيه الكفاية.

ولولا مساعدة إميلي سنايدر (Emily Snyder) وقبلها ليزا ستون (Lisa Stone) لكنت أصبحت، مع التعقيدات التي استجدّت في حياتي، أستاذًا شارد الذهن ومُربكاً. لقد زَرَعتا الصفاء واللطف والنظام والجمال والمرح في عالمي وعالم كلّ شخص التقاهما. كان زوّاري يغادرون مكتبي تاركين انطباعاً بأنّ أهمّية الزّيارة كانت في لقاء إميلي أو ليزا، أما لقاؤهما بكلاي فثانويّ.

أما زوجتي كريستين وأولادنا ماثيو وآن ومايكل وسبنسر وكاتي، فقد نظروا في كلّ فقرة من فقرات هذا الكتاب وناقشوها واختبروها وحرّروها وأعطوا الإجابات حولها. وحسنا فعلوا، لأنّ تطوير هذه الأفكار وتطبيقها كان حقاً شأناً عائلياً. عندما وقعت في حبّ كريستين، اطّلعت على بعض اللمحات الخاطفة حول الزّواج والأبوّة. أما الآن فقد درسنا، نحن وأبناؤنا، وبشكل فرديّ وجماعيّ، الأفلام التي أعطتنا إياها نظريّات هذا الكتاب. إنه لأمر مذهل أن

نلحظ في هذه الأفلام مدى دقّة سير الأحداث في توقّع النتائج من خلال الأفعال التي اخترناها. إنّ عرفاني لا يوصَف لشجاعتهم في اتّخاذ الخيارات التي جعلتنا نحظى بمثل هذه السعادة. فإليهم أُهدي هذا الكتاب، وآمل أن تساعدك الأفكار الواردة في هذا الكتاب مثلما ساعدتنا.

كلايتون كريستنسن

يجدر بي الاعتراف: لو أخبرتَني قبل ثلاث سنوات، أي قبل الشّروع في مغامرتي والالتحاق بكلّية الأعمال في بلد بعيد، بأنني سأصبح، في مكانٍ ما، شريكاً في تأليف كتابٍ، لَمَا صدّقتك على الأرجح. ولو أنّك أخبرتني أيضاً أنه سيكون كتاباً قائماً على تطبيق بعض أكثر نظريّات إدارة الأعمال دقّة في العالم، بهدف تحقيق السعادة والشعور بالرضى في الحياة، لأضحكني الأمر على أغلب الظنّ.

كم هو مضحكٌ أحياناً سير الأمور في الحياة!

أوّل من يجب أنْ أتوجّه إليه بالشكر هو بالتأكيد شخص حالفني الحظّ بأنْ يكون مرشدي وصديقي: كلاي كريستنسن. أستطيع القول إنّ مسار حياتي قد تغير حالما جلست في الصفّ مع كلاي. فبعد أن نبّهنا إلى أنّه اكتشف أنّ أكثر ما تعلّمه في الصفوف المدرسيّة كان هو الأصعب، توجّه إليّ ببرودة قائلاً: «أنت في كلية إدارة الأعمال، عليك طرح السؤال الصعب وغير المتوقع منذ بداية الفصل». وفي موقف تكرّر عدّة مرات بعد ذلك، كان ينتظرني بصبر عندما كنت أتخبّط في طريقي. كان يتحقّق بلطف بالغ من أنّنا فهمنا جميعاً الأجوبة عن الأسئلة التي طرحها. وأن يتكرّر ذلك طوال الفصل، ومع أستاذ مثله يهتمّ ويبالي بشأن كل طالب في صفّه، وصدف أنّه واحدٌ من أذكى الناس على الأرض، فهذا يعني بالتأكيد أنّك ستتعلّم الكثير في النهاية. كل ما كان كلاي يقوم به كان مدفوعاً بهذا الاهتمام والعناية الصادقين. وأنا لم ألحظ أدنى تغيّر في نهجه طوال الوقت الذي عرفته فيه. لقد كنا في منتصف الفصل عندما تبيّن من تشخيص حالته أنّه مصاب بالسّرطان، وقد عاد فوراً إلى الصف ما إن تمكّن من ذلك. تحامل على نفسه ليعمل معنا حتى آخر يوم من الفصل على الأسئلة الثلاثة الواردة في هذا الكتاب. كانت عائلته معنا في الغرفة في الوقت نفسه، ولم يكن عندنا نحن جميعاً أية فكرة عمّا إذا كانت تلك المرّة الأخيرة

التي يتمكن فيها من الحضور في ذلك الفصل. وبدا أنّ الأثر الوحيد الذي ظهر عليه، نتيجة المرض، هو أنه أصبح أكثر تصميماً على مساعدتنا.

لقد ظللْتُ لفترة طويلة أتساءل عمّا فعلْتُه لأستحقّ امتياز العمل مع كلاي، إلى أنْ أدركت أنّ الأمر لا يتوقّف إطلاقاً عليَّ. فعلى حدّ تعبير غوته: «عامِلِ الناس كما لو كانوا ما ينبغي أن يكونوا عليه، وبذلك تساعدهم على أن يصبحوا ما هم قادرون عليه». فربما جعلني أعتقد أنّني كنت أساعده، لكن في الواقع، هو مَنْ ساعدني على الدوام.

كلاي: لقد تعلّمت منك الكثير. فباستثناء والديَّ، أنتَ عملت أكثر من أي شخصٍ آخر على تغيير طريقة تفكيري في هذا العالم، فالشكر الجزيل لك!

شخصٌ آخر توثَّقت معرفتي به أثناء تأليف هذا الكتاب، وتوطّدت بيننا أواصر الصداقة، إنّها كارين ديلون. التقيت كارين لأول مرة في ظلّ ظروف احتجت فيها إلى مساعدةٍ منها. ومع أنّها لم تكن مضطرّةً إلى ذلك، إلا أنّها ساعدتني بقدر ما تستطيع وأكثر. وكما كان لقائي الأول مع كلاي مناسبة لرسم مستقبل علاقتنا، كذلك كان لقائي الأول مع كارين. إنها شخص لا يقوم بأي عملٍ إلا على أتمّ وجه، وهي صبورة، متفانية مع الغير، وتتحلّى بروح دعابة رائعة، إلى جانب أنها، يا صاح، متوقِّدة الذكاء. أشعر بأنني محظوظ ليس لأنّني تعرفت بها وحسب، بلَ لأنه أتيحت لي فرصة العمل معها. فكلما كانت الأمور تزداد صعوبة، كانت كارين هي التي تخلصّنا بذكائها، وبحسها الفكاهي، وبمواقفها الإيجابيّة التي لا حدود لها. إنه لَمِنَ الممتع فعلاً الانطلاق مع كارين لمواجهة الشدائد الداهمة، ليس لأنك تعلم أنها تساندك فحسب، بل لأنّك تعرف أنّها ستخلّصك منها حتماً أيضاً.

كارين: لقد جعلت من هذا المشروع بأكمله متعة. ما مِنْ شخص مثلك يقف بجانبي في المواجهات.

وأذكر أيضاً هوليس هيمبوش (Hollis Heimbouch) ناشر كتابنا في دار هاربر كولينز (HarperCollins)، فشكراً لك هوليس على إيمانك بهذا المشروع وبنا. أعرف أنّنا نقمنا حياتك دوماً، لكن من دون أدنى شكّ، لولا جهودك لما كان هذا العمل على ما هو عليه.

كما أشكرك داني شتُرْن (Dany stern)، وكيلنا، على إيمانك بنا أيضاً. قلّة من الناس من لها قدرتك على بث الشعور بالثّقة. كانت نصائحك الصريحة والجريئة مفيدة للغاية طيلة المدة التي استغرقها هذا العمل.

كما أنّ هناك عدداً من زملائي الذين قدموا النصائح والتعليقات والاقتراحات أثناء قيامنا بهذا المشروع، أذكر منهم ريد بيتر سماي، ماكس ويسل، روب ويلر، رتش ألتون، ولوسيا نيلن. شكراً لكم يا رفاق. فليس أنّ تألّقكم، وما تتحلّون به من روح دعابة وصبر، قد جعل من هذا العمل أفضل مما كان عليه وحسب، بل ساهم إلى حدّ كبير في إبقائي متعقِّلاً أثناء وجودي في مؤسّسة مورغان 130 (Morgan 130)! فأنا فعلاً ما كنتُ لأحظى بفريق عمل مثلكم!

أذكر أيضاً ليزا ستون وإميلي سنايدر، اللتين لم تساعدا على حسن التنظيم وحسب، بل على إبقائنا متحفّزين أيضاً. ليزا وإميلي، أيّتها الصديقتان، لا فكرة لكما كم ساعدتنا حماستكما اللامحدودة عندما اعترضتْ الصعوبات طريقنا.

وهناك مجموعة أشخاص في صف العام 2010 في كلية هارفرد للأعمال أدين لهم بالشكر، منهم كريستينا والاس (Christina Wallace) صاحبة فكرة دعوة كلاي للتحدّث إلى صف المتخرّجين، وباتريك تشون (Patrick Chun) وسكوت دوبين (Scott Daubin) رئيسَيْ صفّنا، لتبنّيهما الفكرة وتحقيقها. أدركنا بأغلبيّتنا أنّ الرّسالة التي أوصلها إلينا كلاي في ذلك اليوم تستحقّ المشاركة على نطاق أوسع. كان لديكم أيها الزملاء الرؤية والتّصميم على تنفيذ هذا العمل.

كما أدين بالشكر لعدد من أساتذتي على مساعدتهم وتوجيههم لي في مراحل مختلفة من هذه العمليّة. بيتر أولسون (Peter Olson)، شكراً لك على إرشادك ومساعدتك لي على الخوض في مياه عالم الأدب الغامِضة. كان لنصائحك وتشجيعك ثمن لا يّقدّر. والشكر موصول لأنيتا إلبرس (Anita Elberse)، فأنا من محاضراتك استقَيْتُ الجزء الأكبر من مراجعي حول صناعة المحتوى. أعتذر عن اعتراضي طريقك مرّات ومرّات في الممرّات، وأشكرك على مشاركتي رؤيتك بكلّ طيبة خاطر. أخيراً، شكراً لكِ يونغمي مون (Youngme Moon) على اقتراحاتك القيّمة بشأن تسويق جهودنا، ولتكرُّمك بمنح وقتك الذي سمح لي بتبادل الأفكار معك.

أود أن أشكر أصدقائي في مؤسّسة بوز أند كو (Booze & Co)على صبرهم ودعمهم، ويتبادر إلى ذهني شخصان منهم على وجه الخصوص:

تيم جاكسون (Tim Jackson) وميشيل هيُوي (Michele Huey). ما كنت لأنجح لولا مساعدتكما في المقام الأول، فشكراً لكما!

روى كلاي قصّة في الفصل الثاني من الكتاب عن زملاء صفّه الّذين يلتزمون الصدق في ما بينهم، ويحمّس بعضهم بعضاً على فعل ما هو ذو مغزى في حياته. ارتسمت ابتسامة عريضة على وجهي عندما سمعت هذه القصة لأوّل مرة، لأنّه على الرغم من أنه يفصل بيني وبين كلاي كطلاب في كلية هارفرد للأعمال عدّة سنوات، فإني استفدت أيضاً من تلك الميزة بعينها. دفعَني فريقٌ من أصدقائي، وتحدوني، وتملّقوني للقيام بما أؤمن به ويعود عليّ بالفائدة، ولم يسمحوا لي بالاستقرار إلى أن نفّذته وهم: طاهر خميسة وأنتوني بانغاي وجوي ميرسير ودي. ج. ديدونا. كذلك عندما عدت إلى الوطن، أدى كامي سعيدي وجون سميث دوراً مشابهاً جداً. شكراً جزيلاً أيّها الرّفاق.

أودّ أن أشكر عائلتَيْ شريكيَّ في التأليف. ما قاموا به كان فعل حبٍّ لنا جميعاً. أدرك ما تطلّبه هذا المشروع أحياناً من إبعاد أحبّائكم عنكم. وعلاوة على ذلك، كلّفناكم بعض أعمال تحرير النصوص وإبداء الانطباعات، وعطّلنا عليكم كل النشاطات بدءاً من الأسفار وصولاً إلى العطلات، لا بل إننا أقحمنا بعضكم في القصص الواردة في هذه الصفحات. وإليكما يا كريستين وريتشارد، كونكما فريق الدّعم الذي أبقانا على المسار الصحيح أقول إنكّما تستحقّان شكراً خاصّاً. كان من دواعي سروري التعرّف بكما.

وأصل الآن إلى عائلتي الرائعة، إلى والديَّ ميك وسوزي وأختي نيكي. يمكنني القول، بكل تأكيد، إنه لولا مساعدتكم ودعمكم وحبّكم من دون كلَل، لما حظيت بكل الفرص الرائعة التي تسنَّتْ لي، ناهيك عن هذه الفرصة بالذات. أعلم كم ضحّيتم لتحقيق ذلك، وأعلم أنني عاجز عن شكركم بما في الكفاية. وكم كان عظيماً أن أكتشف، فيما كنّا نخوض غمار تأليف هذا الكتاب، كم طبّقتم بحدسكم الكثير مما يحتويه ضمن عائلتنا. أنا أدين لكم بالشّكر أكثر ممّا يمكنني إيداعه على هذه الأوراق.

وأخيراً، أودّ أنْ أشكرك أنتَ، قارئ هذا الكتاب في هذه اللحظة، على الثقة التي منحتنا إياها باختيارك مؤلّفنا وبإنصاتك إلى ما نريد قوله. لقد سكبنا قلوبنا في هذا العمل، آملين أن نتمكن من مساعدتك. ولكانت جهودنا ذهبت سدىً لو لم تكن بهذا النبل وتمنحنا فرصة القيام بهذا العمل.

إنّي حقّاً، آمل حقّاً أن تتمكن من الاستفادة القصوى من هذه الصفحات كما فعلت وأنا أصوغ مساهمتي فيه.

جيمس آلْووِرْث

إنّ لقائي بكلايتون كريستنسن قد غيَّر حياتي.

في ربيع العام 2010، وبصفتي رئيسة تحرير مجلّة «هارفرد بيزنيس رفيو»، كنت أبحث عن مقالة تضيف القليل المتميّز إلى عدد مجلّتنا الصيفيّ المزدوج. لاحظت أنّ التلاميذ الذين سيتخرّجون في ذلك الربيع، من كلّية الأعمال في جامعة هارفرد، كانوا قد تقدّموا بطلبات دخولهم إلى كلّية الأعمال، عندما كان الوضع الاقتصادي جيّداً، يومَ بدا كل شيء ممكناً لهم، بينما هم الآن يتخرّجون إلى عالم يكتنفه الغموض. تواصلت مع باتريك شان، الرئيس المشارك لصفّ المتخرّجين في كلية الأعمال في هارفرد (HBS)، ليسعفني ببعض الأفكار. كان باتريك أوّل من أخبرني أنّ الطلّاب اختاروا كريستنسن للتناقش والتداول معه، وأنه كان لكلامه وقعٌ بالغ التأثير عليهم.

اتّصلت بكلاي وسألته عمّا إذا كان بإمكاني المرور بمكتبه لأطلّع منه على جزء يسير ممّا ألقاه على الطلاب. وإذ رحّب بذلك عدت إلى حرم الجامعة حاملة آلة تسجيل رقميّة وجدول أعمال ببند واحد: الحصول على مقال لمجلّتي.

فيما أنا أتوجّه إلى مكتبه، لم أكن أفكر إلّا في حياة الطلّاب المتخرّجين من كلّيّة الأعمال في هارفرد. أمّا عند خروجي بعد حوالى الساعة، فكنت أفكر في حياتي الخاصّة.

أحدث كلّ سؤال وجهه إليّ كلاي، وكل نظريّة ناقشها معي، صدىً في نفسي. وفي الأشهر التالية، وإذ كنت في صدد مراجعة سيناريو محادثتنا الأصليّة، وجدت أنّ النّقاش الذي دار بيننا قد اكتسب نكهة زائدة من مسار تطوّر أفكاري. فهل كنت فعلاً، من قبل، أكرّس مقدراتي للأمور الأكثر أهمّيّة لي؟ هل كان لحياتي استراتيجيّة ما؟ هل كان لدي هدفٌ؟ كيف بامكاني أن أدير حياتي؟

بعد ساعات قليلة، وأنا أقف في مرآب كلية الأعمال في هارفرد، عرفت أنه لم يكن عندي أجوبة عن تلك الأسئلة. وإذّاك غيّرت تقريباً كل ما يتعلق بحياتي بهدف إعادة التركيز على عائلتي. استقلت من هارفرد بيزنيس رفيو في ربيع العام 2011، بمباركة زملائي وتمنيّاتهم لي بالتوفيق. انصرفت في الشهور التي تلت، إلى الموازنة ما بين تأليف هذا الكتاب مع كلاي وجيمس، وبين الوجود الفعلي في دقائق حياتي الخاصةِ، والأهمّ أكثر في حياة زوجي وبناتي. لم أندم على قرار واحد اتّخذته منذ ذلك اليوم الذي غادرت فيه مكتب كلاي.

كان لي شرف العمل المشترك في تأليف هذا الكتاب مع كلاي وجيمس، الكتاب الذي كان ثمرة ساعات كثيرة وطويلة من النّقاش والحوار بيننا نحن الثلاث. أعُدّ نفسي محظوظةً للفائدة الثّمينة التي نلتها من دروس خاصة في نظريات كلايتون كريستنسن. لكن فحسبما يفوق ذلك أهمية، شعوري بالحصول على امتياز فرصة العمل مع شخص لامع ولطيف وكريم ليس في بعض الأحيان، أو في معظم الأحيان، بل في كل الأحيان على الاطلاق.

أما بالنسبة إلى جيمس، فلم أتخيّل الرحلة التي سنقوم بها سوياً عندما بدأنا محادثاتنا في ربيع العام 2010. دفعني العمل معك إلى رفع مستواي بكلّ الوسائل المُتاحة. تعلمت الكثير منك، ليس أقلّه متعة الحظوة بشريك حقيقيّ يمكن التعامل معه والضحك معه في آنٍ معاً، طوال مشوارنا. أنت من ألمع الأشخاص الذين نلت امتياز العمل معهم، وأكثرهم أصالة. بالنسبة إليّ إنّ أهم ما سيتمخض عنه هذا المشروع، هي الصداقة التي غذّيناها على مدى أيام، وأسابيع، وأشهر من العمل المشترك على موضوع بالغ الأهمية لكلينا.

أودّ أن أشكر زملائي في كلية الأعمال في هارفرد لدعمهم المقال الأساسيّ (وما تبعه من تخطيط بهدف إعادة تقويم حياتي)، خصوصاً رئيس مجموعة التحرير في كلّية الأعمال في هارفرد، آدي اغناطيوس (Adi Ignatius) الذي دعمني ودعم فكرة المقال منذ البداية، وسكرتيرة التحرير التنفيذيّة سارة كليف (Sarah Cliffe)، التي حسَّنت بنصائحها الحكيمة وباقتراحاتها كل ما كنت أعمل عليه، وسوزان دونوفان (Susan Donovan) التي رفعت المقال الأصليّ إلى الكمال، وكارين بلاير (Karen Player) التي تحقّقت من جماليّة تقديم العمل، ودانا ليسه (Dana Lissy) التي سمحت لي بتوسيع حدود الوقت والمكان عندما استوجب الأمر، وإيريك هيلويغ (Eric Hellweg) الذي أوصل المقال إلى القراء على صفحة كلّية الأعمال في هارفرد (HBR.org)، والذي لم يَنِ يزوِّدنا، من حينها، بنصائحه الرّشيدة في ما يتعلق بشبكة الانترنت، وكريستين جاك (Christine Jack) التي كانت بلطف زمالتها ترفع دوماً معنوياتي، وكاتي أولوفسون (Cathy Olofson) التي تعمل حالياً ضمن مجموعة Innosight، التي أسّسها كرسيتنسون، وقد حرصت كاتي على أن يصل المقال إلى المكان الصحيح. تينا سيلبرمان (Tina Silberman)، أشكرك على كونك شريكة الاجتماعات المثاليّة، وأنا أعرف أن ليس هناك من يضاهيك أبداً. شكراً جين هايفيتز (Jane Heifetz) على اضحاكي المستمرّ، العالم بحاجة إلى وجود المزيد من أمثالك. الشكر أيضاً لليزا ستون (Lisa stone)، مساعدة كلاي في ربيع العام 2010، التي كان لها مساهمة فعّالة في تحضير المقال الأصليّ. أيميلي سنايدر، مساعدة كلاي الحاليّة، التي كانت نوراً مشعاً بحق، ونبعاً لا ينضب من الدّعم المستمرّ طيلة مدّة تأليف الكتاب. داني شْتُرْن وفريقه في

شْتُرْن وشركائه (Stern+ Associates)، الذين قدّموا إرشاداً ودعماً متواصلين على مدى سير هذا العمل. أشكرك دايان كوتي (Diane Coutu) على مشاركتي رؤيتك المتّقدة في إعادة ابتكار حياتك، عندما جلنا معاً في السيارة عبر المدينة. قد لا يكون لديك فكرة عن الأمور الرائعة التي ساعدتِني في وضعها حيّز التّطبيق. أصدقائي داخل وخارج العمل، كنتم مصدر فرح عارم ودعم كبير لي على مدى السنين، أدين لكم بالامتنان.

أريد أن أشكر سكايب وملفات غوغل ودروبوكس لتمكينهم إيّاي من تنفيذ هذا العمل بالشراكة مع مؤلّفَيْن آخريْن يعيشان في بوسطن فيما أنا أعيش في لندن. لكن جيمس يقول إنه يتوجب علينا كتابة مدوّنة عن كيفية تسخيرنا لهذه الأدوات بهدف بناء علاقة عمل استثنائية... حسناً، لكنّ هذا مؤجّل حالياً.

لكن فوق كل شيء، أودّ أن أشكر عائلتي، والدَيَّ، بيل ومارلين ديلون، اللذين أنشآ ثقافة أسريّة تربط بين أفرادها أواصر المحبة والتّماسك. إنها أقصى ما يمكن أن أطمح إليه. لذا أضع نصب عينيّ هدفاً أسعى إلى تحقيقه ما دمت حيّة، ألا وهو أن أكون لأبنائي نصف ما كان عليه أهلي لي. أختي روبين وأخي بيل، إنني فخورة بالشخصين الرائعين اللذين أصبحتما عليهما، وأكثر فخراً لكوني ما زلت أعُدّكما، بعد مرور كل هذه السنين، الصديقين الأقرب إليّ.

وإلى زوجي، ريتشارد بيريز، وابنتيَّ ريبيكا وإيما، الذين تحمّلوا مشقة التغيّرات الدراماتيكيّة في حياتهم بهدف مساندتي في عملي على هذا الكتاب، وفي سعيي إلى إعادة ضبط حياتي. لقد قدمتم لي الدّعم والإلهام بكل الطّرق المتاحة. إنها لنعمة أن أكون زوجةً لك وأمّاً لكما. اكتشفت عبركم غايتي، وبتّ أعرف كيفيّة تنظيم حياتي.

كارين ديلون

Table of Contents

كيف تخطّط لجودة حياتك؟
المحتويات
مقدِّمة
الفصل الأول الأجنحة وحدها لا تكفي للتحليق...
القسم الأوّل
الفصل الثاني ما الذي يُحفّزنا؟
الفصل الثالث الموازنة بين التخطيط والمصادفة
الفصل الرابع استراتيجيّتك ليست ما تقوله عنها
القسم الثاني
الفصل الخامس الوقت يمضي
الفصل السادس ما المَنفعة من شراء مخفوق اللبن هذا؟
الفصل السابع الإبحار مع أولادك على سفينة ثيسيوس
الفصل الثامن مدارس التجربة
الفصل التاسع الأيادي الخفيّة في عائلاتنا
القسم الثالث
الفصل العاشر هذه المرّة فقط
خاتمة
كلمات شكر