

الفصل الثامن

الشهوة في الحياة العملية

عادة ما تكون كلمة «شهوة - Lust» مرادفة لكلمة «الجنس - Sex»، وإن الرغبة الجنسية تلعب دوراً في بعض حالات فشل الإدارة، لكن الشهوة، وفقاً لقاموس اللغة الإنجليزية «أكسفورد»، يمكن أن تعني أيضاً بوجه عام «الرغبات القوية أو المفرطة»، أما اللاهوتيون المسيحيون في وقت مبكر ساووا الشهوة مع الإشباع الحسي، إلا أن جذورها أعمق من ذلك.

في نهاية المطاف، الشهوة تدور حول السيطرة، الجشعون يريدون الأكثر من كل شيء، أما الشهوانيون يريدون السيطرة على ما هو موجود بالفعل، وبالطبع بكل تأكيد، يوجد قدر كبير من التداخل بين الاثنين، والجشع الذي يؤدي بنا إلى تحقيق النمو والربح وحصّة السوق كثيراً ما يكون مصحوباً بشهوة السيطرة والهيمنة، لقد قسمت المفهومين، لأن مظاهرها ونتائجها يمكن أن تكون مختلفة جداً، وهنا، سوف أركز على تلك الجوانب من الشهوة - بمعناها الأشمل - التي لا تتداخل مع عناصر الجشع التي ناقشناها في الفصل السابق.

في قلب شهوة السيطرة والهيمنة يكمن العدوان، بالنسبة للرجال الألفاء، أو أولئك الذين يرون أنفسهم في هذا الدور وهذا يمكن أن يشمل النساء، يُعد السلوك الشهواني هو قناة لفرض الهيمنة على الآخرين، ربما يقول علماء النفس الفرويدي يقولون أن الرغبة الجنسية تكمن في قلب شهوة السلطة؛ هذا هو ما قد يكون، ولكن الكثير من السلوك الضار الناجم عن الشهوة يرتبط بصورة ضئيلة بالجنس وبصورة كبيرة مع السلطة، وهذا بشكل علني على الأقل، إن حجم الهيمنة والسيطرة التي يمكن للمرء أن يفرضها تعتبر عامل حاسم في تقدير الذات؛ أي لديّ سلطة عليك؛ لذلك إذا أنا أفضل منك.

السلطة بالطبع تعتبر مفهوم مثير للاهتمام بحد ذاته، «لماذا يشعر الناس بالحاجة إلى السيطرة على الآخرين» هو موضوع احتل العديد من كتب علم النفس، وكذلك العديد من النصوص حول سلوك المنظمة، وبالطبع ه للسلطة جانب إيجابي، حسبما يشرح «روزابيث موس كانتر - Rosabeth Moss Kanter»:

عندما يقف المدبرون في مواقف قوية، يسهل عليهم تحقيق المزيد، ومن المحتمل أن تكون لديهم دوافع كبيرة بدورهم، نظرًا لتوفر الأدوات، وذلك ليكونوا قادرين على تحفيز المرؤوسين... ويكتسبون الاحترام والتعاون اللذان تجلبهما تلك السلطة المنسوبة لهم، كما أن مواهب المرؤوسين هي موارد إلى حد ما أكثر من كونها تهديدات.¹

وجهة نظر كانتر تفترض أن السلطة تمارس بالوسائل الخيرية، لكن ليست هذه هي الحال دائماً، كما يشير المقال الشهير الذي كتبه «سيث روزنتال - Seth Rosenthal» و«تود بيتينسكي - Todd Pittinsky» تحت عنوان «القيادة النرجسية - Narcissistic Leadership» فبعض «القادة مدفوعين بشكل أساسي باحتياجات ومعتقدات جنون عظمتهم، التي تحل محل احتياجات ومصالح الجهات التي يقودونها.» ورسم روزنتال وبيتينسكي خط بين القيادة الكاريزمية، التي

تسعى لتحفيز الناس، والقيادة النرجسية، التي تسعى إلى استغلال الناس من أجل جمع المزيد من السلطة لأنفسهم، سواء كانت تلك السلطة مرجعاً يرافق السمعة، أو السيطرة العقلية والجسدية الفعلية على الآخرين، أو كليهما.

«مانفريد كيتس دي فريس – Manfred Kets de Vries» يتحدث عن التطرف في مثل هذا السلوك وإلى أي مدى يمكن أن تجرف شهوة السلطة الناس في دراسته للطغاة والمستبدين، وبالرغم من أنه يتحدث في المقام الأول عن القادة السياسيين، إلا أنه ما من شك في أن سلوك مماثل يمكن العثور عليه في عالم الأعمال.³ هارولد غينين، رئيس التكتل الاستبدادي الأمريكي مؤسسة «أي تي تي-ITT» يتعامل بخشونة مع مديره وموظفيه وقاد المجموعة على الطريق لتوسع أكبر من أي وقت مضى، وجمع لنفسه سلطة أكثر من أي وقت مضى، مثل هنري فورد من قبله، استمتع جينين باهتمام وسائل الإعلام الذي جلبه له نجاحه ونما بتعجرف أكثر من أي وقت مضى أثناء سعيه للسلطة؛ وكان أكثر استعداداً من أي وقت مضى لتحمل المخاطر، وكتب «إذا كانت المخاطر عبارة عن اعتلاء الحصان الجامح، فإن التكتل إذاً هو أفضل طريقة للاستمتاع بالرحلة.»⁴

لكن شهوة جينين للسلطة أثبتت تراجعها، «فرقاعة النعناع الرقيقة» خاصته أتت عندما تبين أنه عرض في السبعينيات على وكالة المخابرات المركزية الأمريكية مليون دولار إذا كان هذا سيساعد على منع حكومة يسارية في تشيلي من تأمين مقتنيات «أي تي تي» هناك، بعد فترة وجيزة، وبمساعدة وكالة المخابرات المركزية، تمت الإطاحة بالحكومة التشيلية عن طريق انقلاب عسكريين إن المدى الذي كان جينين ليذهب إليه للحصول على السلطة والحفاظ عليها وصم العالم بالعار، وحدثت تظاهرات ضد مكاتب «أي تي تي» بل وحتى تعرضت للقصف، وبالتالي بدأ الأداء المالي يعاني، وانخفض سعر سهم الشركة من 60 \$ إلى 12 \$، وفي عام 1978 طرد مجلس الإدارة جينين، ولم يشغل أي منصب إداري كبير مرة أخرى (الجدول 8-1).

الجدول 8-1 نمطية الشهوة

النوع	التوضيح
الشهوة الجنسية	أريد المتعة ولا أهتم كيف أحصل عليها.
شهوة الهيمنة	أريد السيطرة على أشخاص آخرين.
شهوة الحصول على التقدير والاعتراف بي	أريد أن يعرف الجميع مدى براعتي (فيجام).
شهوة البيروقراطية	أريد بناء إمبراطورية باعتباري زعيم لها.

كما في الفصول السابقة، محور اهتمامنا هنا ليس سلوك الأفراد، ناهيك عن أن هذا السلوك يؤثر ويؤثر على بقية المنظمة، كما هو الحال مع الثقافة التي تسمح وحتى تشجع مثل هذا السلوك، كان هارولد جينين فرداً رائعاً وجذاباً، لكن لا يوجد شخص لديه القوة الكافية لإجبار منظمة بأكملها على أن تنفذ إرادته، تمكن هنري فورد من الهيمنة على فورد موتورز والسيطرة عليها، بفضل قبول المرؤوسين المرنين مثل «تشارلز سورنسون - Charles Sorenson»، وطموحات «ريتشارد فولد - Richard Fuld» كان يمكن كبح جماحها إلا أنها جعلت مجلس إدارته أكثر نشاطاً، النقطة هي، كما أوضح مانفريد كيتس دي فريس، أنه لا يوجد شخص واحد مسؤول عن الفشل، يعتمد القادة على زمرة من الناس من حولهم يتقاسمون نفس الثقافة ووجهة النظر نحو العالم، الأمر الذي يعني أنهم يغضون الطرف عن أعمال القادة أو حتى يشجعونها.

الجنس والكذب والإنترنت

كان «وليام وايتلي - William Whiteley» رجل أعمال لامعاً، رجلاً عصامياً، غادر المدرسة في عام 1845 في سن الرابعة عشرة وعمل باعتباره صبيّاً متدرباً في تجارة التجزئة، وقد أعطته زيارة إلى المعرض الكبير لعام 1851 مصدر إلهام لبناء منفذ بيع بالتجزئة كبير يبيع مجموعة

متنوعة من البضائع تحت سقف واحد، نوع من «كريستال بالاس - Crystal Palace» لتجارة التجزئة، زار باريس حيث رأى أول تجارب في تصميم متاجر نفذها من قبل «أريستيد» و«مارغريت بوسيكو في أو بون مارشيه» في عام 1872 تأسس أول مجمع تجاري لويتلي في لندن، اجتذب وايتلي خيال العامة، وكان نجاحًا فوريًا. وايتلي نفسه أصبح يعرف باسم «المزود العالمي»، كما قيل أنه يمكن أن يوفر أي شيء من الإبرة إلى الصاروخ، وكانت الملكة فيكتوريا واحدة من عملائه.

في أواخر سبعينيات القرن التاسع عشر، اتخذ وايتلي «لويزا تيرنر» عشيقته له، أبقاها في شقة في برايتون على الساحل الجنوبي لإنجلترا لزيارتها على فترات، إلا أنها في عام 1879 أنجبت ولدًا، اسمه «هوراس - Horace»، أما «المزود العالمي» رفض الاعتراف بالطفل كطفل له، ولم يتواصل مع الصبي، وفي عام 1907، قرر هوراس أنه قد طفح الكيل وشق طريقه إلى مكتب وايتلي، مطالبًا إياه بأن يعترف به ابنًا له، ولكن عندما رفض وايتلي، وجه هوراس مسدسًا نحوه وأرداه قتيلاً.⁵

قلة من المديرين والقادة يعانون من عواقب الرغبة الجنسية بصفة تامة حتى قتلته كما وايتلي، لكنها دمرت بالتأكيد العديد من المهن الجيدة على مر السنين، وتستمر في القيام بذلك، أسوأ المشاكل غالبًا ما تكون تلك ذات المعايير المزدوجة، وايتلي، فعلى الرغم من إبقائه على عشيقته لنفسه، أصر على فصل موظفيه من الذكور والإناث وطرده أي موظفين شاركوا في العلاقات مع بعضها البعض، وهنري فورد أيضًا احتفظ لنفسه بعشيقته، لكنها حظرت النساء عن مصنع المطاط في «فوردلانديا - Fordlandia» على أساس أن وجودهم سيكون سيئًا للنسيج الأخلاقي للعاملين، أما «بيلي بوتلين - Billy Butlin»، رائد مخيمات الإجازات في بريطانيا، أصر على هذا «السلوك الصحي» والصرامة بين الموظفين والضيوف على حد سواء بينما كان يعيش مع أخت زوجته الأولى باعتبارها عشيقته له، إن كل هذه الأشياء تسبب الاستياء

بين الموظفين، ولهذا وصل قليل من الناس إلى أقصى الحدود كما فعل موظفو وايتلي الذين حاولوا حرق متاجره في عدة مناسبات.

لم يتعاف نشاط وايلي بالكامل من بعد وفاته وفشل المتجر عمومًا في مواكبة منافسيه الجدد مثل «هارودز - Harrod، وجون لويس - John Lewis، وسيلفريدجز - Selfridges» عمومًا، على الرغم من أنه من النادر إلى حد ما أن يكون للجنح الجنسية لشخص واحد أن تأثير على الأعمال. 6 والأكثر خطورة هو نشوء الثقافات التي يبدو أنها تتغاضى عن السلوك الجنسي غير المناسب، كشف عن هذه الثقافة في أواخر الخمسينيات الصحفي «إدوارد ر. مورو - Edward R. Murrow» الذي كشف عن ممارسة واسعة النطاق للشركات الأمريكية التي تقدم البغايا للعملاء المفضلين أو العملاء المحتملين كنوع من التحلية لتشجيعهم على القيام بمزيد من الأعمال، يقدر مورو أن في نيويورك وحدها توجد أكثر من 30,000 امرأة كسبت عيشها بهذه الطريقة، وأن بعضهن مدرج بالفعل على جداول الرواتب للشركات.⁷ اندلعت فضيحة مماثلة في «فولكس فاجن» في أوائل الألفينيات، كما تواردت تقارير عن ممارسات مماثلة في «هونج كونج» واليابان، بينما لم تتعرض الشركات لأضرار كبيرة من هذه الفضائح، ليس هناك شك في أنه لفترة من الوقت على الأقل تلوث سمعتهم، وكما يمكن أن تتأثر المهن الفردية؛ إذ أن الكشف عن أن عملاء المخبرات الأمريكية كانوا يستخدمون البغايا أثناء تأدية الواجب في كولومبيا كان من بين العوامل التي كلفت مدير الخدمة وظيفته.

لا يزال التحرش الجنسي يمثل مشكلة في العديد من المنظمات، فضلًا عن كونه غير مقبول أخلاقيًا، والتحرش الجنسي يسبب اضطرابات في مكان العمل وغالبًا ما يؤثر على الناس الذين لا يمثلون أهدافًا مباشرة، لا يجب مراعاة حقوق الإنسان للضحية فحسب، ولكن يجب أيضًا مراعاة الانسجام العام للأعمال، الآفة المتسلسلة للجنس يمكن أن تسبب الكثير من الضرر لمعنويات المجموعة، إن لم يكن أكثر، كالفتونة في مكان العمل، كانت قضية «تايلهوك - Tailhook»

فضيحة مدوية في حد ذاتها، حيث اعتدى ضباط البحرية الأمريكية جنسيًا على ثلاث وثمانين امرأة وسبعة رجال على مدى مؤتمر مدته أربعة أيام في لاس فيغاس عام 1991، ولكن ما كان صادمًا حقًا لكيان البحرية كان الكشف عن أن كبار الضباط في المؤتمر كانوا على علم بالاعتداءات ولم يتخذوا أي خطوات لمنعهم.

مرة أخرى، نجت البحرية الأمريكية كمؤسسة، لكن العديد من المهن تعرضت كذلك للتلف أو التدمير: ليس فقط وظائف المعتدين، ولكن أيضًا وظائف الضحايا، المديرين الجيدين سيكونون متيقظين لعلامات التحرش الجنسي وسيتخذون إجراءات صارمة على ذلك.

تزداد المشكلة تعقيدًا عندما يكون المدير نفسه، أو نفسها، هو المتحرش، اضطرت شركة كندية للتخلي عن الرئيس التنفيذي للشركة قبل بضع سنوات عندما أساء تفسير هدية من زميلة كدعوة ليتقرب منها جنسيًا، فأثبت أنه واحد من هؤلاء الرجال الذين لا يستطيعون فهم معنى كلمة «لا» وقدمت شكاوى رسمية، بل والأسوأ من ذلك، أصبحت مسألة رأي عام وذكرتها وسائل الإعلام حول العالم.

عانت طيران الهند من سلسلة من مزاعم التحرش الجنسي عبر السنين، وأبرزها في عام 2009 عندما تبادل طيار وعضو من ذكور طاقم المقصورة اللكمات بينما كانت طائرتهم في منتصف الرحلة، بسبب مزاعم بأن الطيار قد تحرش بإحدى المضيفات،⁹ هذا الحادث، الذي ذاع في جميع أنحاء العالم - تسبب في إلحاق أضرارًا هائلة لخطوط طيران الهند، كان الحادث بالطبع قيد التحقيق وعوقب أعضاء الطاقم المتورطون؛ لكن المشكلة ظلت قائمة، طيران الهند لديها العديد من المشاكل في الوقت الراهن، وهذا النوع من السلوك من جانب الموظفين والمديرين، وفشل الشركة في اتخاذ إجراءات صارمة ضده، لا يساعد سمعتها أو معنويات الموظفين.

ثقافة التغاضي عن التحرش الجنسي أو التماس الأعذار طوال الوقت بحجة أن «الأولاد سيظلون أولادًا».

هذا لا يعني أننا يجب أن نعود إلى أيام فورد والقائمة البيضاء وحظر جميع الاتصالات الاجتماعية والجنسية بين الموظفين، وفي الواقع، هناك أبحاث تشير إلى أن أماكن العمل «الساخنة» حيث تشجع الموظفين على الاختلاط سويًا وأينما تكون العلاقات شائعة، تتمتع بروح معنوية أعلى وأكثر إنتاجية ومبدعة أكثر من أماكن العمل «الباردة» حيث رفض تكوين العلاقات أو حظرها، غير أن ناقوس الخطر يدق عندما تبدأ العلاقات الجنسية غير التوافقية وغير المتكافئة في أن تصبح مقبولة.

ارتفاع حالات الطلاق والعلاقات خارج نطاق الزواج يمكن أن يكون أيضًا علامة على أن ليس كل شيء على ما يرام في ثقافة الشركات، فعلى المرء أن يكون حذرًا هنا ألا يتدخل في العلاقات الخاصة، وبطبيعة الحال، وللأسف تنهار العديد من العلاقات، يمين وقت القلق عندما تنظر إلى تجمع اجتماعي حولك وتشاهد أعدادًا كبيرة من «زوجات الجائزة الكبرى» (أو، الأقل شيوعًا، أزواج الجائزة الكبرى)، فكان في الماضي كان من الضروري تقريبًا في بعض ثقافات الشركة بالنسبة للرجال أن يتخلى الرجل عن زوجته الأولى ويتزوج من أخرى أصغر سنًا وتألّفًا في سبيل الوصول إلى بعض الوجهة الإدارية.

لقد تاه عني عدد الحالات التي وجدت فيها كبار السن من المديرين الذين طلقوا زوجاتهم وتزوجوا من راقصات باليه... لماذا الباليه؟ لديّ نظرية، غير مثبتة حتى الآن وربما هي غير قابلة للإثبات، فعندما ينظر بعض الرجال إلى راقصات الباليه وهن يتجولن على المسرح يرون المرأة المثالية: جميلة، رشيقة، مغرية جنسيًا؛ وصامتة.

السؤال الواضح في هذه المرحلة هو، لماذا يشكل هذا الأمر أهمية؟ لماذا ينبغي لارتفاع معدلات الطلاق و«زوجات الجائزة الكبرى» أن يدقوا ناقوس الخطر؟ الجواب هو أن هذه

الأمر غالباً ما تكون أعراض لمشاكل أعمق، فارتفاع معدلات الطلاق قد يكون إشارة إلى وقوع المديرين تحت ضغط كبير وفشلهم في إدارة التوازن بين العمل والحياة الخاصة، في هذه الحالة، ربما يكون أداؤهم ضعيفاً كمديرين أيضاً، بدلاً من ذلك، يمكننا أن نبحث في ثقافة «العضلات المفتولة» حيث يضع الرجال مصالحهم الخاصة أولاً ويقللون من قيمة النساء، فمعظم الرجال الذين تزوجوا من راقصات الباليه لم يكونوا من أشد المعجبين بالباليه (وأعذر لأولئك الذين كانوا من أشد معجبيه، والذين تزوجوا من أجل الحب، ولكنكم أقلية.)، أما هم فتزوجوا من نساء ظنوا أنه يمكن السيطرة عليهن، وحيث أنهم يرغبون في السيطرة على زوجاتهم، فلربما يرغبون كذلك في السيطرة على أشياء أخرى وأشخاص آخرين.

ارتفاع معدلات الطلاق بين كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.

كل هذه الأشياء من النفاق الجنسي، والتحرش الجنسي، والجنس من أجل السيطرة، وثقافات الاستغلال الجنسي، صارت الآن أكثر بكثير مما كانت عليه قبل مائة عام، أو خمسين، أو ثلاثين، وذلك بفضل قوة الإنترنت، في الأوقات الماضية، كان من السهل على الشركات خنق الأخبار عن السلوك السيئ، أو على الأقل إبقاؤه داخل دوائر محددة، أما اليوم، البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي يعينان أن كل إزعاج فردي سيذيع في جميع أنحاء العالم خلال ثوانٍ، حتى العلاقات غير المؤذية يمكن أن تصبح مادة لأسطورة فيسبوكية.

الإنترنت يحب الجنس، وإذا كنت في أي موقع من مواقع المسؤولية أو السلطة، فسيكون هناك شخص ما في انتظار إشاعة مواصفات أنشطتك الجنسية في جميع أنحاء الشبكة العالمية، توجد ثلاثة أشياء لتتذكرها عن حياة الحب في عصر الإنترنت هي: حُسن التصرف، و حُسن التصرف، و حُسن التصرف؛ أي لا تفعل شيئاً تخجل من أن تكون بسببه أساس عناوين صحف الغد (لأن هناك فرصة ممتازة لذلك).

وبشكل عام، عندما تصدر شركتك عناوين صحف بسبب أنشطة جنسية لمديرها عوضاً عن الأداء المؤسسي، فأنت أمام مشكلة، إذا كان مديرك يقضون وقتاً أطول في التفكير في الغراميات بدلاً من التفكير في عملائهم، فإذا انتباههم منصب على المكان الخطأ، الجرح الجنسية في حد ذاتها لا تقتل الشركات (وما إن كانت قاتلة أم لا فينبغي أن تكون تلك المسألة موضع نقاش منفصل)، المشكلة الحقيقية تكمن في الثقافة التي تسمح لمثل هذه الأشياء بأن تحدث.

الرغبة الملحّة في الهيمنة

من الرغبة في الهيمنة الجنسية تنتقل إلى الرغبة في الهيمنة بشكل عام، وشهوة السيطرة، هنا نرى بشكل خاص قوة التداخل المشار إليها فيما سبق، ما بين جشع النمو والأرباح وحصّة السوق وشهوة السيطرة، بعد أن تعاملت مع القضايا الخارجية للشركة في الفصل الأخير، أريد أن أركز الآن على القضايا الداخلية المهمة، وكيف تؤثر شهوة السيطرة على المنظمات من الداخل وتمنعها من العمل بسلاسة.

شهوة السيطرة وبسط الهيمنة على الآخرين أقوى في بعض الأفراد عن الآخرين، في كثير من الأحيان تتجلى إلى حد ما على شكل حميد كما الطموح أو الحافز، واحدة من المفارقات الأخرى للإدارة والقيادة هي أن مقياس الطموح ضروري من أجل النجاح - وأقول مجدداً، أنه كما أشير في كثير من الأحيان على مر السنين، أن الناس يصبحون مديرين لأنهم يريدون تنفيذ الأشياء¹⁰، ولكن في نفس الوقت الطموح هو الفخ الذي يمكن أن يخسف بالناس الأرض.

لقد طرحنا سؤالاً عما إن كان أولئك الذين يريدون أن يرتقوا إلى مناصب عليا هم حقاً أفضل الناس لقيادتنا؛ وهل رغبتهم في القيادة تعني أنهم أكثر تركيزاً على أنفسهم من أتباعهم أو عملائهم؟ علق السياسي البريطاني «إريك بيكلز - Eric Pickles» ذات مرة أن أي مراهق يبدأ لديه الطموح الجاد في أن يصبح رئيس وزراء أو رئيس عندما يكبر يحتاج على الأرجح إلى

مساعدة طبيب نفسي، بالتأكيد، كان هناك قادة ناجحون يخدمون أنفسهم يوجهون طموحاتهم إلى شركاتهم بدلاً من التركيز على مهنتهم، كان «وليام ماكناييت - William McKnight» من شركة «3M» أحدهم، وكان «لي كا شينج - Li Ka-shing» من شركة «هتشينسون وهامبوا - Hutchinson Whampoa» و«راتان تاتا - Ratan Tata» من مجموعة تاتا اثنين آخرين.

ومع ذلك، هناك العديد من الآخرين الذين يرون المناصب العليا طريقاً إلى السلطة الشخصية، مثل المدبرون المتعجبون، وهؤلاء يمكننا أن نضع أيدينا عليهم، وإما أن نسيطر عليهم أو أن نزع بهم خارج المنظمة، ستوافق معظم الشركات على الأرجح أنه لا يوجد مكان في وسطها للناس الذين يسعون لتحقيق مكاسب شخصية بدلاً من النجاح للمنظمة بأكملها، ومع ذلك، تظهر ثقافات، مجدداً، في كثير من الأحيان دون أن يدرك أي شخص ذلك - حيث تصبح شهوة السيطرة جزءاً راسخاً من تلك الثقافة والمنافسة لتحقيق مكاسب شخصية تهيمن أو حتى تتفوق على أهداف العمل.

الثقافة حيث يُنظر إلى تشكيل تكتلات السلطة الشخصية و«الإقطاعات» على أنها طبيعية، وأينما توجد عبادة قوية للشخصية.

في كتاب «الإدارة ومكيافيلي - Management and Machiavelli» يصف «أنتوني جاي - Anthony Jay» الثقافات التي تعتمد بالكامل تقريباً على السلطة الشخصية،¹¹ شخصي لأنه يستخدم استعارة - baronial warfare لوصف كيفية استخدام القوة. «البارونات» هم المدبرون الأقوياء الذين يسيطرون على جزء من المنظمة ويسعون إلى توسيع قاعدة القوة الخاصة بهم على حساب منافسيهم. في الواقع، فهم يرون المنظمة ككيان محصلتها صفر، حيث لا يمكن لأحد أن يتوسع إلا عن طريق الاستيلاء على السلطة من شخص آخر، كما أن فكرة أن النمو يمكن أن يأتي من خلال التعاون المتزايد للمنظمة بأكملها لا يحدث.

من بين الأمثلة التي ذكرها جاي هي الشركة الأمريكية «جنرال ديناميكس - General Dynamics» التي كانت تتألف من تسع وحدات تجارية مستقلة كلها في عداً مع بعضها البعض، «فرانك بيس - Frank Pace»، الذي تولى منصب الرئيس التنفيذي عام 1957 وجد نفسه سجيناً لباروناته الإقطاعيين.¹² ما بين 1960 و1962 فقدت جنرال ديناميكس 425 مليون دولار، ثم أن العالم سجل لخسائر الشركات.

يعتقد جاي أن المشكلة في شركة «جنرال ديناميكس» والشركات الأخرى المتضررة من الحرب البارونية كان يمكن حلها عن طريق فرض القيادة القوية من المركز، فالملك (أو الملكة) الذي يقطع دابر البارونات المتنازعين، هو نفسه، كما تاريخ الحرب البارونية الفعلي يظهر، أبعد ما يكون عن اللين وبعيد عن الدم؛ استغرق الأمر من قادة اليابان تحت حكم الإمبراطور «ميجي - Meiji» تسع سنوات لقمع آخر البارونات والسيطرة على اليابان،¹³ إعادة الهيكلة وإعادة تنظيم الشركات لتحقيق المزيد من السيطرة المركزية يتطلب درجة من القسوة التي يملكها عدد قليل من المديرين إلى الدرجة المطلوبة، لكن الأكثر شيوعاً، كما رأينا سابقاً، هو إعادة هيكلة فاشلة تترك الشركة في وضع أسوأ مما كان عليه من قبل.

علاوة على ذلك، إن بعض ثقافات الشركات تعتقد فعلياً أن الحرب البارونية هي شيء جيد، كنوع من إصدار نسخة غريبة للشركات على شاكلة مسلسل «جيم أوف ثرونز» (لعبة العروش) - Game of Thrones، في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، أطلق سيد شركة كوكاكولا «روبرت وودروف - Robert Woodruff» (المعروف عالمياً) بصفته «الرئيس - The Boss» بفضل غالبية أسهمه في الشركة، على الرغم من أنه لم يشغل أي منصب رفيع) قرر استبدال الرئيس التنفيذي لشركة «بول أوستن - Paul Austin»، وعرض المنصب على أي شخص يستطيع أن يتقلده من كبار مديريه، تلا ذلك تدافع على السلطة، ودار قتال ثلاثي الزوايا بين «روبرتو غويزيتا - Roberto Goizueta» و«إيان ويلسون - Ian Wiloson» و«دونالد كيو - Donald Keough».

غوزويتا وكيو شكلا في نهاية المطاف تحالف لطرد ويلسون، شرط أن يوافق كل منهما على تعيين الآخر كنائب له إذا فاز الآخر بهذا المنصب، فضل معظم أعضاء مجلس الإدارة «كيو»، إلا أن «غوزيتا» جابهه من خلال كسب الدعم بين شركات تعبئة زجاجات الكوكاكولا، واعدًا الأقوى منها أنها يمكن أن تتولى بعض من الأقسام الصغيرة، وأيضًا بمغازلة بعض المساهمين الرئيسيين الآخرين، في عام 1987 تولى «غوزيتا» منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، لكنه احترم موافقته بجعل كيو الرجل الثاني.

فهل كان هذا شيئًا جيدًا؟ هل أدى هذا إلى الاختيار الصحيح؟ بعد أربع سنوات، في مواجهة منافسة متزايدة من شركة بيسي، قاد «غوزيتا» شركة كوكا كولا نحو أعظم فشل علني، وذلك بالإلغاء الكارثي للعلامة التجارية الأيقونية لصالح «نيو كوك»، استثمر في هذا المشروع عشرات الملايين، ولكن بعد أقل من عامين مع انخفاض المبيعات، اضطر غوزيتا لإعادة العلامة التجارية القديمة، وهكذا اختفت «نيو كوك» من المشهد، يبدو واضحًا أن هذا المشروع صدم «غوزيتا» نفسه، حتى أنه أخفاه بالفعل عن «الريس روبرت وودروف» بطبيعة الحال، ولأن الشيء بالشيء يُذكر، لو أن «كيو» أو «ويلسون» نجحا في تقلد المنصب، لربما ارتكبا نفس الخطأ، الفكرة ليست من كان المسؤول؛ ولكن الفكرة هي أن ثقافة الخصومة استنادًا إلى السيطرة الشخصية قد ظلت بغمام على حكم الناس، سواء عن الشركة ومنتجاتها أو عن من ينبغي أن يكونوا قادتها، فقدت كوكاكولا التركيز، وعلى الرغم من عدم التعرض لخطر الانهيار أبدًا، إلا أنها دفعت ثمنًا باهظًا.

مساحة الظهور في وسائل الإعلام

بعض الشركات أيضًا تطور الثقافات النرجسية حيث الشهوة للتقدير تصبح خصلة مهيمنة، ومرة أخرى، يوجد تداخل قوي مع شهوة السيطرة، في ذلك التداخل يسير التقدير غالبًا جنبًا إلى جنب مع السيطرة، فكلما زادت سُلطتك، زاد الإعجاب بك والإطراء الذي

تتلقاه «إيدا تاربل - Ida Tarbell»، في جدها العظيم في أوائل القرن العشرين ضد شركة «ستاندرد أويل - Standard Oil»، كتبت بشكل يائس من جيل الشباب في أمريكا وحول العالم الذين أعجبوا تقريباً بفكرة تبجيل رجال الأعمال مثل «جون روكفلر - John D. Rockefeller» الذي تسلق ناحية الهيمنة بوسائل ملتوية، وغير أخلاقية، وغير قانونية.¹⁵ ولم يبد أن أي ذلك مهم، وكان كل ما يهم أنهم نجحوا، وبالتالي كانت الغاية تبرر الوسيلة.

روكفلر، لكي نكون منصفين، لم يسع للحصول على اعتراف بالتقدير العلني؛ بل أنه في الواقع، تجنبه بفاعلية، لكن الكثير من رجال الأعمال الآخرين يجنون الأضواء، إنهم يرغبون في الشهرة، وكلما أصبحوا أكثر شهرة، زاد عددهم، وغالوا الشهرة، فبالنسبة للبعض، الظهور على شاشات التلفزيون أكثر أهمية من إدارة الأعمال، وبالنسبة للآخرين، الشهرة السريعة لوسائل الإعلام أو «الخمس عشرة دقيقة من الشهرة» المنسوبة «لأندي وارهول - Andy Warhol» لا تتم بقدر الخلود في صورة الشركات التي يديرونها، «أن يصبح الرئيس التنفيذي لشركة أهولدهي الخطوة الأولى.» هكذا كتب «ستيوارت هاميلتون - Stewart Hamilton» و«أليشيا ميكليثوايت - Alicia» عن قائد شركة أهولدهي السابق، «سيس فان دير هوفن - Cees van der Hoeven». كان عليه أن يترك انطباعه الخاص على الشركة¹⁶، إصدار رائحة لفرض السطوة على المكان لم يكن من غير الشائع بالنسبة للرؤساء التنفيذيين القادمون، وغالبًا ما يأخذون الشركة إلى إعادة التنظيم أو إعادة هيكلة، فالرجل الجديد يسعى إلى تشكيل الشركة على هيئة صورته الخاصة، وكما رأينا في وقت سابق، إعادة الهيكلة هذه تسبب عمومًا يسبب تعاسة واسعة النطاق، وترك معظم الناس يتساءلون ما الخطأ في الطريقة القديمة لفعل الأشياء؛ الأشخاص الوحيدون السعداء هم الرؤساء التنفيذيون، الذين يعتقدون أنهم الآن حفروا مكانهم في التاريخ، والاستشاريون الذين يكسبون أتعابًا كبيرة عندما يأتون لترميم الحطام.

رجال الأعمال أيضًا يرغبون في ترك بصمتهم الشخصية على الشركات التي يُنشئونها، وأقول مجددًا، اعتقادًا منهم (الذي عادة ما يكون خاطئًا) أن هذه الإرادة ستخلدهم،

وهي خلدت فعلاً، بطريقة ما، هنري فورد وأيضاً «بيرني إيبيريس - Bernie Ebbers» في شركة «تايكو - Tyco»، أي خلدت اثنين من قادة النرجسية في قالب الكلاسيكي الذي غازلوا الاهتمام على نحو متعمد، إعلان إيبيريس بأنه المفضل إلهياً يمثل تأكيداً صريحاً إلى حد ما عن النرجسية، كان فورد أكثر دقة، فاستخدم ببراعة أوليمبية الحكمة حول الأعمال والسياسة، والمجتمع، والعالم بأسره من خلال كتبه وخطبه ودعا العالم ليقول له كيف كان ذكياً.

الرؤساء التنفيذيون المشاهير

قادة مثل فان دير هوفن وفورد وإيبيريس لا يقودون فقط إلى النرجسية بطريقة ما، بل إنهم يخلقون الثقافات حيث يتوقع من الجميع التصرف بنرجسية كذلك، كما يتم مكافأة الناس ويُعترف بها علناً لإنجازاتهم الشخصية بدلاً من مساهمتهم في الشركة، وهذا يعيدنا إلى المكافآت، وبطبيعة الحال، لم تكن ثقافة الشهوة معترف بها بشكل أكثر وضوحاً مما هي عليه اليوم في قطاع الخدمات المالية حيث المكافآت الكبيرة، وعلى الرغم من الجهود العديدة لوضع حد أقصى لهم في السنوات الأخيرة، تبقى في ترتيب اليوم، وكانت المكافآت ترتبط بتطور ثقافة الجشع في الخدمات المالية للمجتمع، ولكن ثقافة الشهوة الاعتراف التي ولدت كانت أكثر قوة وأصعب بكثير في القضاء عليها، ليس فقط المالمال يسعى إليه المصرفيون والتجار عند مطاردة المكافآت؛ بل أيضاً الاعتراف، كما أن هناك أمر مهاجمي في العديد من الشركات، مع الأشخاص ذوي المكافآت في المناصب العليا منها، مكافأتي أكبر من مكافئتك، لذلك أنا أفضل منك.

وأعود مرة أخرى لأقول، هذا لا يهم، إلا أن السعي لتحقيق الاعتراف الشخصي يضعف الحكم ويصرف الناس عن الهدف الحقيقي لأعمالهم، أحب «نيك ليسون - Nick Leeson» التصريح الذي تلقاه كمتاجر رائد في سوق الأوراق المالية في سنغافورة، وسمعتة التي استمتع بها بقدر المال الذي كسبه وضعه على الطريق إلى الخراب، يمكنك القول أنه كان يعرف المخاطر التي كان يجريها، لكن المشكلة هي أنه أخذ البنك الذي يعمل، بارينغز، لأسفل معه.

ومع ذلك، كما أشرت في الفصل الافتتاحي من هذا الكتاب، مدير وشركة بارينغ لم يكونوا أبرياء، لقد ساعدوا في خلق ثقافة شجعت التجار على السعي للحصول على التقدير والاشتهار بالجرأة والمهارة، ولا يمكنهم التنصل من مسؤوليتهم في قضية ليسون، فكما أظهرت التحقيقات اللاحقة فشلهم في تأسيس الضوابط الكافية على ليسون كان مسؤولاً إلى حد كبير عن فشلهم¹⁷، وبالمثل، لا ينبغي أن يكون كبار موظفي باركلي قد نجوا من اللوم على فضيحة «الليبور» عندما تأمر المتداولون على التلاعب بمعدلات الإقراض بين البنوك من أجل تعزيز المكافآت الخاصة بهم. لقد خلقوا تلك الثقافة، وهم من فتحوا الباب على مصراعيه.

الاعتقاد السائد بأن المكافآت الشخصية أكثر أهمية من أهداف الشركة.

شهوة الحصول على التقدير، مثل شهوة السيطرة، حسناً وكأنها شهوة السيطرة على جرعات صغيرة، لا يضر تشجيع الناس على السعي للحصول على تقدير حقيقي مقابل إنجازاتهم، ولكن عندما يصبح حب التقدير أكثر أهمية من الإنجاز ندلف إلى المشاكل، فإذا كان الموظفين والمديرين يعملون في المقام الأول أو فقط من أجل تحقيق هدف التقدير، سبتداً أجنداتهم الشخصية في تصدر المشهد وستتحول أهداف الشركة إلى جانب واحد.

الشراهة البيروقراطية

لأولئك الذين يألون التعريف القديم للشهوة، إن الشهوة البيروقراطية تبدو وكأنها في تناقض من حيث الاصطلاح، الكلمة ذاتها، تحمل دلالاتها البلادة والخنوع، إنها قاتلة الشغف الصادق، قلوبنا لا تدق بصوت أعلى عندما نسمع همساً كلمة «البيروقراطية» تتردد بشكل حسي في آذاننا، لا أحد، بصرف النظر عن مفتش الضرائب ربما، قد استخدم كلمة «البيروقراطية» في عرض الزواج.

لكن الشهوة البيروقراطية؛ أي الشهوة دائمة التوسع للسيادة وتكوين الإمبراطورية، هي قوة حقيقية جداً في الأعمال التجارية، هذا المحلل الكبير للبيروقراطية «سيريل نورثكوت

باركنسون-C. Northcote Parkinson» لاحظ أن الغرض من البيروقراطية هو «مضاعفة الرؤوسين، وليس المنافسين»⁸، البيروقراطيون لا يحبون الممارك، إنهم يفضلون التوسع السلمي بالوسائل الدبلوماسية، لكن شهوة الهيمنة لديهم ليست أقل قوة من ذلك، المديرون الجشعون يخرجون ويقهرون، أما البيروقراطيون يستعمرون جسد المنظمة العائلة لهم من الداخل، وبذلك يؤسسون السيادة.

ليست كل البيروقراطيات سيئة، بعض البيروقراطيات الصغيرة العجاف فعالة بشكل لا يصدق، إن امتلاك قدر ضئيل وفعال من البيروقراطية هو واحد من العوامل الرئيسية التي سمحت لأمة انجلترا الصغيرة أن تسدد لكمة لأقرانها تفوق وزنها في السياسة الأوروبية لعدة قرون، وستأتي أوقات وأماكن ستكون فيها بعض عناصر الهيكل البيروقراطي والسيطرة ضرورية، ومن الممكن وجود منظمات تعمها الفوضى بصورة عارمة، لكنها لا تزدهر إلا في ظروف نادرة، ولهذا يبدو أن معظم الناس يحتاجون بل ويريدون عنصر تحكم في حياتهم.

وكما يقول باركينسون إن المشكلة تظهر عندما تخرج البيروقراطية عن السيطرة، حيث ترى سرمديتها هو الهدف الوحيد الذي يهم، وإن البيروقراطيات التمكينية هي تلك التي تساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم، ومساعدة الشركة ككل لمتابعة مهمتها، أما البيروقراطيات السامة تعيق مهمة الشركة وتسحق تطلعات وآمال الأفراد، عادة لا لسبب غير أنها تهدد سلطة البيروقراطية وتوسعها، ولا شيء يهم الآن سوى البيروقراطية، وصف «جورج أورويل - George Orwell» انتصار البيروقراطية السامة السياسية في روايته «1984»، وعانى الكثير من حياة أعمال البيروقراطية السامة، الفرق الكبير أن الغرفة 101 مليئة، وليس بالفئران، ولكن بكتيبات الإجراءات.

البيروقراطيات التي تتحكم في السلطة والمعلومات دون مشاركتها.

البيروقراطيات السامة يمكن أن تُعقد في أي مكان تقريباً في المنظمة، لكن من المرجح أن تزدهر حيث يوجد عدد كبير من القواعد (الضرورية أو غير الضرورية)، حيث يوجد

اتصال قليل نسبياً بالعملاء، والأهم من ذلك، هو أن يكون للإدارة الداخلية بالفعل قدر معين من السلطة على أجزاء أخرى من المنظمة، مثل مكاتب شؤون الامتثال، وإدارات الصحة والسلامة، ومديري مراقبة الجودة، وغيرهم من المرشحين الرئيسيين هم عرضة للعدوى البيروقراطية، ولكن الجسد الحاضن المفضل للفيروس البيروقراطي هو الإدارة المالية، حيث تحصل جميع الشروط الثلاثة، فمديري المالية، بمجرد امتصاصهم للبيروقراطية يبدؤون في التفكير أولاً وقبل كل شيء من الكيفية التي يمكن من خلالها توسيع السلطة التي يملكونها بالفعل على حساب من حولهم، أنا أتحكم في ميزانيتك، إذا أنا أفضل منك.

تمزيق الجدران حول الإدارة المالية وتفكيك بيروقراطيتها هي مهمة كبيرة، ولكن يجب إنجازها، في كتاب «إعادة اختراع المدير المالي - CFO - Reinventing the CFO»، جادل «جيريمي هوب - Jeremy Hope» بلباقة أنه في كثير من المنظمات تعمل الإدارة المالية بفعالية على كبح الاستثمار والابتكار، وكل شيء إلى حد بعيد¹⁹، كما يعتقد أن نزع البيروقراطية هو ما سيوفر للإدارة المالية محركاً للنمو، وليس اللجام.

البيروقراطيات السامة موجهة أولاً وقبل كل شيء نحو توسعها وبقائها، وهي على استعداد لاستخدام أي وسيلة لضمان هذا البقاء على قيد الحياة، وبمجرد وصولنا إلى نقطة أن الغايات تبرر الوسيلة، نفتح بالطبع الباب أمام الفساد المحتمل، ولهذا، بالنسبة لبعض الناس، أصبح مصطلح «البيروقراطية» مرادفاً تقريباً لكلمة الفساد، إنه لأمر مثير للسخرية، عندما نرى أن البيروقراطية تم تطويرها لأول مرة كوسيلة لضمان الإبلاغ بالتقارير والمراقبة والمساءلة، وبالتالي كانت دفاعاً ضد الفساد.

ماذا حدث للبيروقراطية؟ بصورة نقية وبسيطة، صارت مركبات لشهوة للهيمنة على الآخرين، عندما يتولى الأشخاص الخطأ زمام البيروقراطية، يوفرون أفضل أدوات لفرض السيطرة، وإن وقف تقدمهم واستبعادهم، كما يقول جيريمي هوب، صعب للغاية، ويتطلب

استهلاكاً للوقت والتكاليف، ولهذا منع البيروقراطيات السامة من أن تتشكل في المقام الأول أفضل بكثير وأقل تكلفة.

ثقافات الهيمنة الأنانية

مسألة التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة قد شغلت كتاب الإدارة لعقود، بينما لم يكن لدى البعض شك فيها، «لوثر جوليك - Luther Gulick» وضع بحزم احتياجات المنظمة في المقام الأول وجادل بأنه يجب على الأفراد أن يترفعوا لصالح المنفعة الأكبر للأعمال، حتى وإن استعدوا للتضحية بوظائفهم إذا لزم الأمر.²⁰ أما «تشارلز هاندي - Charles Handy» لم يكن متأكدًا من ذلك، ودافع عن التوازن بين احتياجات الطرفين، في نهاية المطاف، المنظمات المليئة بالأشخاص غير السعداء تميل إلى أن تكون أقل فعالية بكثير من المنظمات المليئة بالسعداء²¹، وقد لوحظ أيضًا أن طبيعة الثقافات الآسيوية الأكثر «جماعية» تجعل الناس هناك موجهين بصورة أكبر نحو المجموعة، وبالتالي يعمل الموظفون والمديرون لخدمة الأعمال أولاً ثم أنفسهم في المرتبة الثانية، لكن الآلية معكوسة غالبًا في الغرب الأكثر تفرّدًا.

علينا أن نكون حذرين من التعميمات، فبالطبع، يوجد الكثير من البيروقراطية السامة في شرق آسيا؛ أيضًا، هناك بعض الأدلة القصصية أن في الصين واليابان أصبح الشباب أكثر فردية وأقل استعدادًا للوقوف في طابور واحد كل صباح وغناء أغنية الشركة، وبالمثل، في الغرب توجد شركات حيث الناس يحددون بقوة المهمة وأهداف العمل وعلى استعداد لتقديم تضحيات للوصول إلى تلك الأهداف، وإن الكثير يعتمد على ثقافة الشركة نفسها، إنها ثقافة التمكين التي توجه الناس معًا عن طيب خاطر، حيث يرى القادة أن مهمتهم الرئيسية هي خدمة أتباعهم؟ أم أنها ثقافة الهيمنة الأنانية، حيث إرضاء عدد قليل من الأفراد له الأسبقية على احتياجات العمل وبقية أعضاء المنظمة؟

لقد رأينا بالفعل بعض الطرق التي تؤثر بها الشهوة على الشركات وكيف تعيق سعيهم لتحقيق مهمتهم، الشهوة الجنسية، النوع الأكثر الذي يفكر فيه الناس، إذا أطلقوا لها العنان تؤدي إلى مشاكل مثل التحرش الجنسي وخروج الشؤون العامة التي تشكل الأساس لدعاية غير محمودة، بل وعلاوة على ذلك، الافتقار إلى ضبط النفس الجنسي يمكن أن تكون عرض لمشكلات أكثر عمقاً من العدوان المفرط، وكره النساء والتفكير ضيق الأفق الذين رأيناهم أيضاً عندما ناقشنا الغطرسة والخوف. (الشهوة الجنسية، والغطرسة، والخوف: استكشف وجه الارتباط).

شهوة الهيمنة تؤدي إلى ثقافات حيث القوة الشخصية محترمة ومشجعة، قام البارونات بإعداد كتل السلطة الخاصة بهم وحاربوا بعضهم البعض من أجل السيطرة؛ البارون صاحب معظم المؤيدين أو الذي يمكنه السيطرة على الجزء الأكبر من المنظمة يعتبر الفائز، هذا مما لا شك فيه مسلي جداً للبارونات أنفسهم ويسمح لهم بأن يكونوا ممتلئين بالعداء والعدوانية، لكن هذا لا يخدم عادة مصالح العمل، العملاء والموظفين يميلون إلى أن يكون لهم نصيب الأسد من الأضرار الجانبية لهذه الصراعات، جنباً إلى جنب مع سمعة الأعمال نفسها.

تتجلى شهوة الحصول على الاعتراف بالتقدير في الثقافات التي يُشجع فيها الناس على إرضاء النرجسية الشخصية، المكافآت والأشكال الأخرى للتقدير ترتبط بالأحوال الشخصية واحترام الذات، وبالمديرين الذين حققوا أهدافهم وأشادوا بهم وتعالوا فوق الآخرين، نحن جميعاً نرغب في أن يُعترف بإنجازاتنا بطبيعة الحال، ولكن يوجد رابط لا يجب تخطيه بين الاعتراف بنا من أجل الإنجازات والاعتراف بنا من أجل الاعتراف بنا فحسب.

الشهوة البيروقراطية ماثلة لشهوة السيطرة في بعض النواحي، لكنها تعتمد على الفتوحات الخفية أكثر من اعتمادها على العدوان المباشر، البيروقراطية غالباً ما تبدأ في جزء واحد من العمل ثم تنتشر للسيطرة على الكثير أو على العمل كله، من النادر أن تجد البيروقراطيون الأنداد يتنافسون على السيطرة داخل نفس العمل، على الأقل لفترة طويلة؛ لأنهم عاجلاً أم آجلاً

سوف يصلون إلى مواءمة ما ويصطفون معاً كفريق واحد لتقسيم السلطة بينهم، وأعود لأقول مجدداً، إن الشهوة البيروقراطية تصرف انتباه الشركة بعيداً عن أهدافها الحقيقية، لأن الجميع يركز بدلاً من ذلك على ضمان استمرار البيروقراطية نفسها.

قال ويليام شكسبير «إن إنفاق الروح في خراب العار هو الشهوة في أوجها»²²، شهوة تستنزف طاقة الشركات، حتى أنها تحولهم إلى اتجاهات تختلف عن أهدافهم الحقيقية، آخر ما أوده هو أن أبدوا وكأنني متشدد، لكن السماح بتطور ثقافات الأنانية هذه أمر خطير ومكلف، ثقافات مثل تلك المذكورة أعلاه لا تُضف شيئاً إيجابياً إلى الميزانية، بل أنها بالأحرى، مكلفة؛ تضيع الوقت، وتضيع الموارد، وتضيع سمعة وقبل كل شيء إنها تضيع الناس.

ثلاثة أسباب وراء لماذا يُعد ضبط النفس فكرة جيدة حقاً

ثقافات الهيمنة الأنانية ليست سوى: أنانية، إنها تبدي رغبات الفرد على احتياجات العمل، وفي سبيلها نحو ذلك تضعف من قدرة الأعمال على الأداء؛ وهذا يعني بدوره أن يحصل العملاء على جودة خدمة أقل، المديرين الشهبانيون يرضون رغباتهم ليس فقط على حساب الشركة، ولكن على المجتمع أيضاً.

حسناً، قد يقول البعض، لكن ماذا في ذلك؟ أنا من يهمني، وهكذا طالما أحصل على ما أريد، من يهتم ببقيتكم؟ سيكون من الجيد الاعتقاد بأن الأشخاص الذين لديهم هذه النظرة إلى الحياة لا يوظفونهم أبداً في المناصب حيث لديهم سلطة على الآخرين، ولكن بعد ذلك سيكون من الجميل أيضاً التفكير في أن الخنازير يمكنها مع وجود مدرج مناسب ورياح دافعة جيدة أن تصبح محمولة جواً توجه حسب رغبتها.

لذلك، يجب أن أوضح نقطتين، أولاً: إذا كنت تتقلد منصب وكل ما يهيك هو مصالحك الخاصة، وأنت تعمل في منظمة حيث يتبنى كل شخص الرأى نفسه، فإن المنظمة لن توظفك

لفترة طويلة جداً، لأنه حتى إن لم يأت شخص حساس وطرديك، سيضمثر عملاؤك وموظفوك من سلوكك في نهاية المطاف لدرجة أن يغادروك، وستنهار الشركة، وثانياً: إذا رصدت أشخاصاً لهم هذا السلوك في المنظمة، عليك بإخراجهم في أسرع وقت ممكن، قبل أن يدمروها. هناك ثلاثة أسباب تجعل الشهوة فكرة سيئة، ولماذا ضبط النفس وتحويل التركيز إلى أشخاص آخرين أمر جيد، ها هم:

أولاً، ضبط النفس يعني أنك وشركتك لا تتصدران العناوين لسبب خاطئ، وهذا خلافاً للحكمة الواصلة إلينا، يوجد بالفعل شيء يشبه الدعاية سيئة، اسأل شركة طيران الهند، أو هارولد جينين، فالسمعة؛ أو الشهرة، هي واحدة من أكثر أصول الشركة قيمة، وتساهم بشكل كبير في أشياء مثل قيمة العلامة التجارية للشركات، السلوك غير المقبول من قبل الموظفين والإدارة، لا سيما على أساس مستمر، يمكن أن تآكل السمعة بسرعة كبيرة. وكما قال «بنجامين فرانكلين - Benjamin Franklin»، إن الأمر يتطلب عشر سنوات لبناء سمعة طيبة وعشر دقائق لخسارتها، فالأعمال الطائشة لا يمكن أن تضر فقط بالعلامة التجارية، ولكن يمكنها أن تدمر الحياة المهنية.

ثانياً، ضبط النفس يبقي كل شخص يركز على الأشياء التي لها أهمية في الواقع؛ أي أهداف ومهمة الشركة، وعملاؤها قبل كل شيء، وكما قلنا، الشهوة تجذب الانتباه بعيداً عن هذه الأشياء، فضلاً عن أن ضبط النفس يساعدنا على تذكر أن الأشخاص الآخرين مهمون أيضاً؛ ربما أكثر أهمية منا، أو على الأقل بنفس القدر.

ثالثاً، ضبط النفس يسمح لنا بتحقيق الانسجام الداخلي للمنظمات، لا يهم كيف ترى المنظمات مثل: الآلات أو الكائنات الحية أو النظم السياسية أو العقول النشطة، أو أي شيء آخر من استعارات «غاريت مورغان - Gareth Morgan» الثمانية، فلا يزال من الضروري

للأجزاء أن تعمل في وئام مع بعضها البعض.²³ ولكن لن يسود الوئام أبداً، طالما أن الشهوة تهيمن، علاوة على أن صراع المصالح الشخصية سيولد أيضاً الكثير من الاحتكاك، وحتى البيروقراطية السامة التي تهدف إلى الحد من الصراع وتسامي كل شيء نحو إرادة مركزية لا تخلق الانسجام لأن الإجماع الذي تخلقه يحدث بالإجبار ويُفرض فرضاً، ولا يُعرس طواعية.

من أجل خلق الانسجام، يجب أن نكون مستعدين للتفاوض، والتسامي بشهواتنا أيضاً كانت وأن نكون على استعداد لأن نعطي بسخاء لزملائنا والمرؤوسين والقادة، كما يجب أن نكون مستعدين إلى التخلي الجزئي عن السيطرة على أنفسنا، مع العلم أننا في نفس الوقت، نكتسب سيطرة جزئية على الآخرين، مسؤوليتنا مكونة من شقين: استخدام سيطرتنا الخاصة بحكمة، والسيطرة على الآخرين بأدب وكرامة.

يبدو الأمر بسيطاً، عندما ننظر إليه من هذه الناحية، أليس كذلك؟ فلماذا إذاً الانسجام

الحقيقي نادر للغاية؟

¹ Rosabeth Moss Kanter, 'Power Failures in Management Circuits', in Derek S. Pugh (ed.), *Organization Theory*, London: Penguin, 1997, p. 322.

² Seth A. Rosenthal and Todd L. Pittinsky, 'Narcissistic Leadership', *The Leadership Quarterly* 17 (2006), pp. 629.

- ³ Manfred F.R. Kets de Vries, 'The Spirit of Despotism: Understanding the Tyrant Within', INSEAD working paper, http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=13452
- ⁴ Harold S. Geneen, *The Synergy Myth, and Other Ailments of Business Today*, New York: St Martin's Press, 1997; for an appraisal of Geneen's management style and attitudes see Anthony Sampson, *The Sovereign State of ITT*, Greenwich: Fawcett Publications, 1974.
- ⁵ R.S. Lambert, *The Universal Provider: A Study of William Whiteley and the Rise of the London Department Store*, London: George Harrap, 1938.
- ⁶ Although as journalist Daniel G. Jennings point out, there has been very little research in this area; Jennings asks, and we are entitled to ask with him, why this is so, <http://www.moneyexaminers.com/sex-scandals-kill-stock-prices/>
- ⁷ <http://www.bloombergview.com/articles/2013-02-21/the-strange-history-of-corporate-sex-scandals>
- ⁸ <http://www.theguardian.com/world/2008/jan/13/germany.automotive>
- ⁹ http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/8289313.stm
- ¹⁰ See for example <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2014/10/02/millennials-work-for-purpose-not-paycheck/>
- ¹¹ Anthony Jay, *Management and Machiavelli*, London: Hodder & Stoughton, 1967.
- ¹² Jay, *Management and Machiavelli*, p. 44.
- ¹³ From the accession of the Meiji Emperor to the final quelling of the Satsuma revolt in 1877.
- ¹⁴ Frederick Allen, *Secret Formula: How Brilliant Marketing and Relentless Salesmanship Made Coda-Cola the Best-Known Product in the World*, New York: HarperBusiness, 1994.
- ¹⁵ Ida M. Tarbell, *The History of the Standard Oil Company*, New York: McClure's, 1904, 2 vols.
- ¹⁶ Hamilton and Micklethwayt, *Greed and Corporate Failure*, p. 149.
- ¹⁷ The Bank of England concluded that 'those with direct executive responsibility for establishing effective controls must bear much of the blame'; *Report of the Board of Banking Supervision Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings, 18 July 1995*, <http://www.numa.com/ref/barings/bar00.htm>; see also Helga Drummond, 'Living in a Fool's Paradise: The Collapse of Baring's Bank', *Management Decision* 40(3) (2002), pp. 232-8.
- ¹⁸ C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law*, London: John Murray, 1957.
- ¹⁹ Jeremy Holt, *Reinventing the CFO*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- ²⁰ Luther H. Gulick, *Administrative Reflections from World War II*, University: University of Alabama Press, 1948.
- ²¹ Charles Handy, *Understanding Organisations*, London: Penguin, 1976.
- ²² Sonnet 129.
- ²³ Gareth Morgan, *Images of Organization*, Newbury Park: Sage, 1986.