

الفصل الثاني عشر

عز الظهر في حديقتي الخير والشر

منذ عدة سنوات أجريت مقابلة مع أحد كبار رجال الأعمال الهندية، «راياراث كوتامبالي كريشنا كومار – R.K. Krishna Kumar»، رئيس شاي تاتا (الآن مشروبات تاتا)، كنت أقوم بإجراء بحث من أجل كتاب عن علامة تاتا التجارية، وسألته عما يعتقد أنه أهم سمات علامة تاتا التجارية، جلست بثقة متوقعاً أن أسمع يقول أشياء مثل «الثقة» و«المسؤولية» و«الخدمة»، لكنه بدلاً من ذلك، أوماً برأسه قليلاً ثم نظر مباشرة إلي وقال «هذه ليست قصة العلامة التجارية.» ثم أضاف «هذه قصة عن الخير والشر.»

كنت، بعبارة ملطفة، مَشْدُوهاً، فمع حلول هذه النقطة في حياتي المهنية كنت قد قابلت عدداً غير محسوب من الرؤساء التنفيذيين

ورؤساء الشركات الكبرى ولم أسمع أي منهم يستخدم لغة بعيدة كل البعد مثل هذه، طرحت سؤالاً حول صناعة العلامة التجارية؛ أخذتنا إجابته إلى عالم الميترفيزيقيا، كما كنت غير مرتاح أيضاً، وأنا أعتزف بذلك، «الخير» و«الشر» كلمتان مثيرة للعاطفة، فهل كان من المناسب لنا أن نتحدث عنها في سياق العمل؟

كلما فكرت في الأمر، أدركت أكثر أنه محق وأنني كنت مخطئاً، العمل ليس نشاطاً ذا قيمة محايدة، لا يهم ما نقوم به في الإدارة، فنحن نلمس حياة الآخرين: الأشخاص الذين يعملون من أجلنا، الأشخاص في المجتمعات التي نخدمها، الأشخاص الذين يمتلكون شركات ويوكلون إلينا إدارتها.

بصفتنا مديرين، تُمنح لنا السلطة والسلطة على الآخرين، ولدينا الخيار، وهكذا يمكننا استخدام هذه القوة والسلطة بحكمة لصالح الآخرين، أو يمكننا استخدامها بشكل سيئ أو خطأ أو بأنانية لمصلحة أنفسنا، هذا الخيار يبدو واضحاً بالنسبة لي، إذا كنت لا تحب الخير والشر، اختر مصطلحات أخرى أقل عاطفية؛ لكن الكلمتين كافيتان بالنسبة لي.

قلت في مقدمة هذا الكتاب أنني أعتقد أن الإدارة هي قوة للخير في العالم، وهي كذلك؛ طالما أن المديرين يؤمنون بذلك، ويتصرفون على هذا النحو، كما أنني سردت في الفصل الأول النتائج السلبية للإدارة السيئة، ولكن ضعوا في الاعتبار بعض الإيجابيات القوية للإدارة الجيدة: تحسين الرعاية الصحية، وصناعة أدوية تطيل العمر، واتصالات سريعة كومضة العين، مما يتيح لنا الاستفادة من الشبكات في جميع أنحاء العالم من أي مكان وتقاسم المعرفة والأفكار التي تُنتجها؛ والتحسين المستمر لأشكال الطاقة البديلة التي تفيده البيئة وتقود أسعار الطاقة نحو الانخفاض؛ ومستويات معيشة أعلى لمئات الملايين وحتى المليارات من الناس حول العالم، والسلع والخدمات التي لا تحسن الظروف المعيشية المادية فحسب، بل وأيضاً تعزيز احترام الذات والثقة وجعل الناس سعداء، كل هذا وأكثر يحدث بسبب الإدارة الجيدة.

لماذا؟ لأن المديرين لا يصنعون الأشياء، لا يقفون في المختبرات ويخترعون، أو يبنون، أو ينمون. لا؛ بل يمكنون الآخرين من القيام بهذه الأشياء، بكفاءة وفعالية، وبعد ذلك يبنون سلاسل القيمة التي تجلب السلع والخدمات إلى السوق حيث يمكن للأشخاص الذين يحتاجونها الوصول إليها، إذا كنت تريد تعريف الإدارة بكلمة واحدة، فجرب هذه الكلمة:

التيسير، يتيح المديرون للأشخاص الآخرين القيام بما يريدون القيام به، وما يجب عليهم القيام به، ومن الناحية الاقتصادية، يجلب المديرون الصناع والمشتريين معًا، وجعل حدوث التبادل ممكنًا، أما من الناحية الإنسانية البحتة، يمكن المديرون الناس من فعل الأشياء التي تجعلهم سعداء وراضين، إما عند الاستهلاك أو الإنتاج، أو كلاهما.

في سبعينيات القرن العشرين، أوضح «روبرت جرينليف - Robert Greenleaf» مبادئ «القيادة الخادمة»، أي فكرة أن القادة هم خدم لدى المنظمات التي يقودونها، وليسوا أسيادًا. وواجب القائد هو تمكين باقي المنظمة من أن يفعلوا ما يحتاجون فعله لتحقيق الغاية منها، في تفكير جرينليف، يتسامى القادة بأنفسهم تجاه المنظمة، ويضعون احتياجاتها قبل حاجتهم، إذا كنت تقبل بهذا الرأي المثير للجدل بأن المديرين يقودون أيضًا، فإذن يمكنك تطبيق هذا الرأي بسرعة على مناصب الإدارة.

وبالفعل، أليس هذا من المنطقي؟ لماذا نمنح لنا السلطة على أشخاص آخرين؟ لاستخدامهم كلعب؟ لاستعبادهم في خدمتنا الخاصة ودفعهم لمساعدتنا على تحقيق أهدافنا على حساب أهدافهم؟ كلاهما يحدث، بالطبع، كما رأينا في هذا الكتاب، ولكنه مبرر أخلاقيًا في العالم الحديث؟ وهكذا إن قبلنا أننا لا نستخدم أشخاصًا آخرين لتحقيق غايتنا الخاصة، فهذا يتبعه منطقيًا أننا منحن السلطة حتى تتمكن من مساعدتهم على القيام بما يتعين عليهم القيام به، وإذا كانت المنظمة بصدد الوصول إلى أهدافها، فنحن هناك للعمل من أجلهم، وهم ليسوا هناك للعمل من أجلنا.

قلت في وقت سابق أن المديرين والقادة لا يصنعون الأشياء. لا؛ بل هم يجعلون الأشياء تتحقق.

بمجرد أن تكون مستعدًا لقبول هذه الفرضية (والتي أعترف أنها يمكن أن تأخذ بعض الوقت للهضم)، يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: كيف يمكننا التوفيق بين موقف العبد -

القائد / المدير هذا مع الفخر والطموح الطبيعي التي سيتحلى بها أي مدير طموح حقاً؟ ذلك الفخر والطموح، كما رأينا في الفصل الرابع، يتحولان بسهولة إلى الغطرسة، لا سيما بمجرد حصولنا على قذح أو اثنين من النجاح، في نفس الفصل، اقترحت أن الفخر والتواضع يحتاجان إلى إلى بعضهم البعض؛ وإن الكبرياء دون التواضع هو ما يجعل الغطرسة تحدث، في حين أن التواضع دون كبرياء يؤدي إلى التعاسة وفقدان الثقة.

إن مسار التوازن الذي يجب أن تسير فيه بين الفخر والتواضع ضيق، حتى أنه مشذب مثل حد شفرة الحلاقة، ويتساقط الكثير منه على جانب أو آخر، وإن مفتاح الحفاظ على التوازن هو الفحص الذاتي المستمر والتذكير، تذكر ما قمت به في الماضي، النجاحات والأخطاء، ولا تنس الأخيرة كلاهما مرساة تواضعك ومصدر لا يفشل أبداً في طرق التعلم الأفضل والأحسن، ولهذا اعمل على هذه الأخطاء واقض عليها؛ وعلى الأقل، حاول ألا ترتكب نفس الأخطاء مرتين (كم أن الكلام أسهل بكثير من الأفعال!) ولا تنهار بسبب إخفاقاتك، لكن لا تغتر كثيراً بسبب نجاحاتك أيضاً: «روديارد كيبلينغ - Rudyard Kipling» كان على حق:

«إذا كنت تستطيع تقبل الانتصار والكارثة

وتتعامل مع هذين المحتالين بنفس الطريقة...»

وما ينطبق على الأفراد ينطبق على الشركات، تأسيس ثقافة التواضع هي علاج شامل ضد التركيز المتمركز حول الذات والغطرسة، وكيف يمكنك خلق مثل هذه الثقافة؟ بتذكير الناس بالغاية، لماذا هم هنا؟ لماذا يأتون إلى العمل؟ ما الذي يأملون في تحقيقه؟ لا يهم ما إذا كنت تعمل في المختبر أو أسفل منجم، في قاعة اجتماعات أو في أعمال الصرف الصحي؛ توجد غاية هناك، وإذا كنت تذكر الموظفين بها بلغة منطقية لهم، فسيستجيب معظمهم، بينما يحتاج الآخرون إلى الانصراف.

لقد تطرقنا أيضاً إلى «خطيئة» الجهل، لأشخاص ليسوا حتى أهلاً للوظيفة، وإلا لسبب أو لآخر لم يمنحوا قط المهارات العقلية والمعدات التي يحتاجونها، هذا هو المكان حيث يمكن للتدريب والتعليم يمكن أن يلعب دوراً هاماً، ولكن في نفس الوقت تحتاج الشركة أيضاً لتصبح أفضل في إدارة المعرفة وخلق ثقافة حيث يتم تقدير المعرفة ومشاركتها، هناك عدة أسباب لهذا، أولاً، من دون مثل هذه الثقافة، فإن الكثير من المعرفة المتراكمة للمديرين الفرديين من خلال التدريب والتعليم ستلتصق بهم ولن يجري تقاسمها مع الآخرين؛ وإذا غادر هؤلاء المديرين، ستضيع هذه المعرفة تماماً، واحدة من المزايا الإضافية للتعليم على وجه الخصوص هي أن المعرفة التي يوفرها يمكن أن تنتشر في جميع أنحاء المنظمة، خريج ماجستير في إدارة الأعمال يمكنه تبادل المعرفة مع خمسة أو عشرة أو اثني عشر أو عشرين آخرين وتحسين فعاليتهم أيضاً.

ثانياً، تساعدنا المعرفة على الابتعاد عن عدد من الخطايا، وليس فقط عن الجهل ولكن أيضاً عن التفكير الخطي ووضع أهداف قصيرة الأجل، كلما عرفنا أكثر عن العالم من حولنا، زادت احتمالية انحرافنا عن الأعمال الروتينية التي تعتمد على المسار والانتقال إلى شيء جديد.

وثالثاً، يوجد سبب أخلاقي، وأكرر، بصفتنا مديرين نُمنح القوة والسلطة على الآخرين، ولكن ما الحق لدينا لتوجيه جهودهم أو منحهم أوامر إذا كنا نعرف أقل مما هم عليه؟ هل هناك أية شخصية أكثر إثارة للاشمئزاز أو الاحتقار، في أي رحلة في الحياة، عن الجاهل المتفوق؟

توجد بالطبع علاقة قوية بين خطيئتنا الثانية: الجهل، والثالثة: الخوف، وإن المعرفة تجلب الثقة في كثير من الأحيان، ولكن الطبيعة البشرية هي أن معظمنا يخشون عدم اليقين، والخوف يجعلنا نتقهقر، فإذا كانت الغطرسة تقودنا إلى تحمل الكثير من المخاطر، فإن الخوف يدفعنا إلى المخاصرة بصورة قليلة جداً، ونحن نعرف أن الخطر هو جزء أساسي من الأعمال، إن الخوف يضغط على شهيتنا للمخاطرة ويُغلقها وهذا بدوره يمنع الشركة من الوصول إلى غايتها.

الشجاعة هي واحدة من السمات الأولى للمدير، التعريف الأول للغاية الخاص بالكفاءات الإدارية المنسوب للقديس «برناردينو أوف سيينا - Bernardino of Siena» في وقت مبكر من القرن الخامس عشر، أدرج الاستعداد لقبول المسؤولية والاستعداد لقبول المخاطر وتحملها كصفتين من الصفات الأربع التي يجب أن تتوفر لدى المدير (الصفتان الأخريان هما أنه يجب أن يكون المديرين فعالين، وعلى استعداد للعمل بجد)²، معظم الدراسات عن الكفاءة الإدارية والقيادية حتى يومنا هذا شددت على الحاجة إلى الشجاعة بشكل ما، يحتاج المديرين إلى الشجاعة لتعزيز الصواب والسؤال عما يعتقدون أنه قرارات سيئة؛ إنهم بحاجة شجاعة التمسك بالغاية عندما تصبح الأوقات الاقتصادية صعبة، حتى أنهم أنهم بحاجة المزيد من الشجاعة لبدء برامج التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً، كما أنهم بحاجة إلى الشجاعة لقول الحقيقة وعدم السماح لأنفسهم، أو لزملائهم، الاختباء وراء المعتقدات الواهية، وفي بعض الأحيان، يجب أن يكون المديرين مستعدين ليكونوا أقل الناس لطفاً داخل الغرفة.

الطمع، من ناحية أخرى، ينبع في بعض الأحيان من قلة الخوف، فشركات مثل ليمان براذرز لم تكن خائفة بما فيه الكفاية كما كان ينبغي أن يكون، المشكلة الرئيسية مع الجشع، هو أنه يأخذ من فكرة الغاية ويمحوها، متى تبدأ الشركات في الاعتقاد بأن الغاية الوحيدة منها هو كسب المال - كما حدث في ليمان براذرز - فسيفقدون أخلاقياتهم المركزية الجوهرية، إن الطمع يقوض الشركة لأنها تحول الانتباه بعيداً عن الأشخاص الأكثر أهمية، أصحاب المصلحة، ويركز الانتباه على الشركة ومديرها.

من المهم تحديد القيم في ثقافة الشركة مباشرة من البداية والتأكد من أن تلك القيم تركز مبدأ أن الربح والنمو منتجاً فرعيان للأعمال الناجحة، وأنها ليسا بغاية في حد ذاتيهما، أو كما قال كونفوشيوس ذات مرة لأحد أتباعه: «الفضيلة هي الجذر، والثروة ليست سوى ثمرة.»

أخدم العملاء جيداً بشكل جيد وكفاء وستكسب المال، الانجراف نحو الآلهة الكاذبة لزيادة الأرباح والنمو بصورة أكبر من أي وقت مضى، مرة أخرى مثل ليان براذرز، سيجعلك في النهاية تقهر نفسك وتسقط.

شهوة السلطة وفرض الامبراطورية والهيمنة على الآخرين، بما في ذلك الهيمنة الجنسية، يضر بالشركات بنفس الطريقة مثل الجشع، عن طريق صرف الانتباه بعيداً عن الأشياء الأكثر أهمية، إن استبدال ثقافات الهيمنة الأنانية بثقافات حيث يجب ضبط النفس هو أمر ضروري اليوم للحد من خطر الفشل. في هذا المجال على وجه الخصوص، يحتاج القادة إلى القدوة، ويجب أن يتمتعوا بمعايير يعيشون بها قبل أن يتوقعوا اتباع الآخرين لهم، وليس من الجيد وجود سياسة صارمة تطلب من الموظفين عدم قول أو فعل أي شيء يضر بالشركة على الفيسبوك، إذا كانت صفحة الفيسبوك الخاصة بك مليئة بالصور التي تعتقد أنها مسلية ولكنها سترهب بقية العالم (فسأترك الأمر لخيالك لتحديد ما قد تكون عليه هذه الصور؛ هذا الكتاب يحتوي بالفعل على ألفاظ نابية بما فيه الكفاية).

ذكرنا كيف أن التفكير الخطي في جزء منه نتيجة لتقص المعرفة، لكنه يرتبط أيضاً بعلم الإدارة والتوق غير الصحي للدقة، وإن تجزئة المعرفة والتخصص قد خلقت تأثير الصومعة، لكنهما أيضاً أديا إلى موقف حيث التفكير الخطي هو المهيمن وأي شيء آخر غير خطي ولا يمكن تقسيمه إلى خطوات يُعد «حدساً» أو «تخميناً» (في فكر الإدارة الحديثة، يُنظر إلى الاثنين بشكل خطأ على أنهما متكافئان).

الجواب هو التفكير الشامل، ورؤية المنظمات على أنها متكاملة، والاستعداد للنظر خارج إطار الشركة وما يجاورها بحثاً عن أي مصدر للتعلم. احذر من الرأي الذي يقول أن الصناعة الخاصة بالفرد، أو الزمان والمكان الخاصين بالفرد، أو ظروفه يختلفون تماماً عن أي شيء في مكان آخر، أو أي شيء قد فات من قبل، لا يهم المكان الذي تنظر فيه، ولا يهم

إلى من تتحدث، يوجد دائماً شيءٍ للتعلم، تفكير شامل واسع يجب أن يكمل التفكير الخطي، لا أن يحل محله؛ تماماً كما يجب أن يوجد تفكير طويل الأجل جنباً إلى جنب مع المنظور قصير الأجل، لا أن يحل محله.

لقد بقيت فترة طويلة بما فيه الكفاية، فترة طويلة، وقد يقول البعض، حول الحاجة إلى الغاية، سأدلي بملاحظتين أخيرتين حول هذا الموضوع. غاية تعبر عن السبب الرئيسي لوجود عمل تجاري؛ إذا كنت لا تعرف ما هي الغاية من العمل، فاصنعها إذاً في أسرع وقت ممكن، ثم عش بما تعلمته.

وإذا لم تتمكن من العثور على غاية أو لا تصدق أن الشركات لديها غاية، فاخرج من مجال الأعمال، افعلها الآن، واخرج، اذهب وافعل شيئاً آخر، أي شيء آخر، واترك مكانك لشخص يفهم.

إذا كنت لا تؤمن بالغاية ولديك وظيفة إدارية ذات سلطة على الآخرين؛ إذا كانت غايتك الوحيدة الخاص كونك مديراً هي الحصول على وظيفة مريحة وإثراء نفسك، إذا أنت خطر على أولئك الأشخاص الآخرين وعلى نفسك، وعاجلاً أم آجلاً، افتقارك إلى النواة الأخلاقية سيحرك للأسفل، وربما هم أيضاً، ولهذا اخرج الآن.

فإذا، ما هي مفاتيح نجاح الإدارة؟ الجدول 1.12 يصفها: التواضع، والمعرفة، والشجاعة الأخلاقية، والتركيز على الغاية، وضبط النفس والتفكير الواسع. هذه ليست أدوات، ولا يمكنك تعلم هذه الأشياء كخطوات من دليل التدريب، بل أنها تأتي من التعليم والخبرة والذكاء. إنهم يحتاجون إلى أن يُزرعوا باعتبارهم عادات ذهنية، تماماً كما قال «كينيتشي أوماي-Kenichi Ohmae» عن الاستراتيجية.

الجدول 1-12 الاستجابات نحو الخطايا السبع للإدارة

النوع	التوضيح
الغطرسة	التواضع: تذكر أن الآخرين لهم أهمية أكبر من أهميتك، تذكر أنك وشركتك لستما مثاليين، وأنه يمكن أن تفشل. استخدام هذه المعرفة لكبح جماح الحكم ولا اتخاذ قرارات رفيعة المستوى نافعة للجميع، وليس فقط لنفسك.
الجهل	معرفة: خلق ثقافة حيث يجري تقييم المعرفة ومشاركتها، مع استعمال المعرفة كأساس ودرع لبناء القوة والمرونة في العمل.
الخوف	الشجاعة: تقبل أن هذا الخطر أمر لا مفر منه، وساعد الآخرين على قبول هذا أيضاً، حول نقاط الضعف إلى نقاط قوة؛ وساعدة الناس والأعمال ككل على مواجهة مخاوفهم ومعالجتها، في بعض الأحيان، تنبع العظمة من الخطر والخوف.
الجشع	تذكر لماذا أعمالك موجودة: لا تخلط بين الربح والنمو وبين الأهداف، وتذكر الغاية الحقيقية ولا تنمو إلا حيث يوجد خير للأعمال، وإن الربح هو نتيجة ثانوية لما تفعله، وليس نتيجة نهائية.
الشهوة	ضبط النفس: إنه شيء مفيد للغاية، ولهذا تأكد من أن الناس يعرفون ماذا يعني المفهوم حقاً، قم بإعطاء مثال للمعايير التي تريد من الناس الالتزام بها، وطور ثقافة احترام الآخرين، وليس ثقافة تعتبر فيها هيمنة الآخرين طبيعية ومرغوبة، حطم تكتلات السلطة والبارونات، ووحّد المنظمة حول هدفها المركزي.
التفكير الخطي	التفكير الواسع: تقديم طرق متعددة للتفكير وتشجيع الرأي بوجود العديد من الطرق لحل مشكلة ما، قلل الاعتماد على الأهداف والأهداف العددية وتخلص منها وشجع ثقافة الإنجاز، وتعلم من أكبر عدد ممكن من المصادر وشجع على التفكير المتنوع، لا ينبغي تجاهل المنطق الخطي والمنظور قصير المدى، ولكن يجب أن يُستكملاً بنماذج عقلية مختلفة أخرى، عليك بإثراء الدرع العقلي الخاص بك مع كل أداة يمكنك العثور عليها، ولا تقرأ أبداً شرائح الباوربوينت الخاصة بك في عرض تقديمي.

<p>إعادة اكتشاف الغاية أو إنشاء غاية جديدة: وفي كلتا الحالتين، ادعم الجوهر الأخلاقي للأعمال وساعد على اكتشاف سبب وجوده وما هو المقصود من تطبيقه، واقنع المديرين بالتفكير أكثر في الأعمال وأقل في أنفسهم، مع بناء النزاهة والصدق والشرف مرة أخرى في الثقافة.</p>	<p>الافتقار إلى الغاية</p>
---	----------------------------

كيف تفعل هذا؟ أولاً، من خلال التفكير في هذه الأشياء وأهميتها، في كل وقت، وتذكير نفسك كيف أن اليقظة المستمرة مطلوبة لإبعاد الخطايا السبع للإدارة عن الإمساك بزمام الأمور، لقد رأينا في الفصول السابقة مدى سهولة تجذرها، غالباً دون حتى أن يلاحظ الناس بعد فوات الأوان، تشجيع درجة من التأمل، والتفكير والمراجعة الانتقادية للمنظمة وما تفعله وإلى أين تذهب، مفارقة أخرى: كمية معينة من التركيز الداخلي ضروري للتركيز الخارجي، نحن بحاجة للتفكير في أنفسنا وقدراتنا إذا أردنا أن نخدم الآخرين بفعالية.

ثانياً، من بين جميع العوامل الرئيسية، الغاية هي الأكثر أهمية، ولهذا تذكر الغاية وذكر الآخرين بها أيضاً، طالما أن لديك الغاية واضحة في الاعتبار، وتتصرف وفقاً لذلك، فإن كل شيء آخر سوف يتبع.

وأخيراً، تذكر هذه النقطة دائماً: الإدارة لا تتعلق بك، بل إنها تتعلق بأشخاص آخرين، بمساعدة العملاء على تلبية احتياجاتهم، وتمكين الموظفين من أداء وظائفهم بشكل أفضل، وتقديم قيمة للمساهمين، ومعاملة الموردين بكرامة، والتأقلم مع المزاج السائد للمجتمع، كل هذه الأشياء، طوال الوقت، عند أي نقطة داخل متاهة العلاقات أنت، المدير، لست أهم شخص، فأنت القائد وأنت العبد.

أي أن هذا كل شيء؟ كل ما عليك فعله هو أن تكون متواضعاً، وعلى معرفة، وشجاعاً، وضابطاً لنفسك، ومفكر ذو تفكير عريض يتذكر الهدف من العمل، وهكذا ستنتج تلقائياً؟

حسنًا، لا. لا تزال الكثير من الأشياء تأخذ منحى خاطئًا، ولم يحالفك الحظ، فتذكر أن القضية الرئيسية هنا ليست الأفراد بل الثقافات. حتى لو كان لديك كل السمات السالفة، قد تراجع عن طريق الثقافة المعادية، لذلك، فضلًا عن زراعة نقاط القوة الخاصة بك، اسع لبناء ثقافة تنطوي على كل هذه الميزات، إذا كنت تستطيع القيام بذلك، ستمتع بثقافة قوية ومرنة ينبغي أن تقيم الحججة على أي شيء ذي قدر يُواجهها، توجد قوة في الأرقام، فنحن وحدنا ضعفاء، ولكننا معًا، ونحن مؤمنين بالعمل كقوة للخير، أقوىاء جدًا.

الصراخ على كلاب وهمية

واحدة من أكثر الشخصيات التي لا تنسى في رواية:

«متصف الليل في حديقتي الخير والشر – Midnight in the Garden of Good and Evil» لـ «جون برينديت – John Berend»، والتي تعتبر دراسة لمجموعة الشخصيات في مدينة سافانا الأمريكية، هي شخصية «وليام سيمون جلوفر» الذي يسير في الشوارع كل يوم يصرخ على كلب وهمي. منذ سنوات، توفي صديق له وترك لجلوفر وصية من عشرة دولارات في الأسبوع شريطة أن يستمر جلوفر في تمشية الكلب، إلا أن الكلب نفسه توفي منذ بعض الوقت، لكن جلوفر واصل السير في طرقات سافانا وهو ينادي الكلب، ولأنه يفعل هذا، فقد أقنع القاضي أنه يعتقد أن الكلب لا يزال على قيد الحياة، وهذا بدوره سمح له بمواصلة تحصيل الوصية. ولكن بالطبع، لم تستغرق المسألة سوى وقت قبل أن ينظر قاض آخر في القضية ويأمر بإيقاف الدفع؛ في هذه الأثناء، جمع جلوفر الكثير من المال قدر استطاعته.

جلوفر، مثله مثل معظم الشخصيات في كتاب برينديت، يعيش بطريقة غير واقعية داخل عالم من صنعه، عالم يدور حول نفسه، يتمتع بالأنانية المطلقة لدرجة أنه على استعداد لخيانة حتى ذكرى صديقه ميتًا. فكرت في جلوفر أثناء قراءة مقدمة عن السلسلة الجديدة القادمة من البرنامج

التلفزيوني «ذا أبرينتيس - The Apprentice» الذي يرمز إلى حد كبير لكل شيء أكرهه في الأعمال الحديثة، إن ثقافة «ذا أبرينتيس» تنم في مرحلة ما عن كل الخطايا السبع للإدارة: الغطرسة بالطبع، الجهل حتى بالفهم الأساسي لما هي الإدارة، والخوف من الفشل، والجشع لتحقيق النجاح، وشهوة السيطرة، كما أن التفكير الخطي في التمارين المعطاه خطوة بخطوة للمتسابقين تنم قبل كل شيء عن عدم وجود فهم كامل لأي غاية في العمل باستثناء كسب المال.

مثل الشخصيات في كتاب «برينديننت» يعيش المتسابقون في «ذا أبرينتيس» داخل عالم غير واقعي، جهودهم لبناء الأعمال على هذا النحو تشبه إلى حد كبير الصراخ على كلاب وهمية، إنهم أصحاب منظور المدى القصير، ولا معنى لهم، وعديمو الجدوى، كما أن جهودهم تُعد أيضاً رمزاً لكثير مما هو خطأ في ثقافة الإدارة الحديثة. وأكرر: أنا أو من بالإدارة كقوة للخير في العالم. أعتقد - وأتمنى - أن يتفق معي معظم المديرين، لكننا كنا على منزلق طويل بطيء لبعض الوقت، بعيداً عن الايمان بالغاية والقيمة في الشك والسخرية. خوفي هو أننا في يوم من الأيام سوف نستيقظ ونجد طبقة المديرين بأكملها قد توقفت عن الاهتمام، يفكرون فقط في أنفسهم وما يمكنهم الحصول عليه، إنهم لا يديرون لهذه الغاية، بل إنهم متسابقون للحصول على نوع من الجوائز الوهمية في عالم وهمي، إنهم لا يديرون أي شيء حقيقي، ويصرخون على كلاب وهمية.

أنشأت المجتمعات الشركات والمديرين لأنها كانت بحاجة لهم، وقال جون ديفيس. عندما لم يعد المجتمع يريد هذه المؤسسات أو سأم منها، فسوف يلفظهم بعيداً، لا تصدقني... ماذا حدث لصناعة التبغ على مدى الأربعين سنة الماضية؟ ذات مرة كان ينظر إلى التبغ كمنتج مفيد. أما الآن أصبح - عذراً على اللفظ - معفر، توحدت شركات التبغ، اندمجت أو اختفت، لم يعد المجتمع يريد لها، ولفظها بعيداً.

وأحيانا يتجاوز الأمر صناعات معينة، في بعض الأحيان، كما هو الحال في روسيا بعد عام 1918، والصين بعد عام 1949، حيث إلغاء المبدأ المجرد لأعمال السوق الحرة وتأميم

كل شيء. المديرون حينها صاروا مجرد إداريين، عرائس تتحرك بأوتار الاقتصاد الموجه، مع عدم وجود غرض آخر سوى تقديم الحصص المحددة، وتلاشى كل الخير الذي يمكن أن تقدمه الإدارة... لماذا؟ لأن المجتمع يعتبر أنه على العموم، عالم الأعمال والإدارة إثمهما أكبر من نفعهما، لا يهم ما إذا كانت وجهة النظر هذه صحيحة؛ فلقد كان ذلك هو الرأي السائد.

نحن لسنا في مرحلة التي يكون فيها المجتمع مستعداً للثورة ضد الأعمال، ليس بعد، ولكننا عشنا بعض اللحظات السيئة بعد عام 2008؛ حتى أننا اقتربنا إلى مظاهرات واسعة النطاق مناهضة لعالم الأعمال بصورة أكبر مما نود أن نعترف به، سقوط ليمان براذرز فعل أكثر من مجرد كلفة فقدان الوظائف في نيويورك؛ إنه زعرع إيمان المدينة، فلو أن مؤسسة موثوقة وموقرة مثل هذه يمكن أن تظهر أنها فاسدة حتى النخاع، فماذا عن البقية؟ عنف الرأي العام على جانبي المحيط الأطلسي الذي استقبل فضيحة قرصنة الهاتف هي قشة أخرى في مهب الريح. لا تفهموني خطأ، ولكن «روبرت مردوخ - Rupert Murdoch» ومديره استحقوا عملية السلب التي ألت بهم، لكن يوجد خطر أن يبدأ الجمهور في وضع جميع الشركات بنفس الكفة.

هناك جو من الشك والتشكك الآن، بما في ذلك الأعمال الداخلية نفسها، اقترح استطلاع في عام 2010 أن أقل من ثلث الناس العاملين في القطاع المصرفي يعتقدون أن البنوك يمكن الوثوق بها، وقد أظهرت استطلاعات الرأي الأخيرة أننا لا نثق في سياسيينا على حد سواء، أو الصحفيين الذين من المفترض أن يحاسبوهم، حالة مزاجية غير سارة تنشأ، وفي وقت ما في العقد المقبل ستكون هناك دعوة جادة لمحاسبة قادتنا والمديرين في العديد من المجالات، وشملت الأعمال، الشروط اللازمة لإنشاء مثل هذه المواجهة القائمة بالفعل، وكل ما ينقص سبب كاف.

إيقاظ الغاية الأخلاقية في الإدارة وما يترتب عليه من القضاء على الخطايا السبع المميتة يحتاج إلى أكثر من هدف منع فشل الأعمال، على الرغم من أن ذلك سيكون بداية جيدة، هذا ينبغي أن يكون أحد أهدافه إعادة بناء ثقة الجمهور في الأعمال، إيقاظ الشعور بأن الإدارة هي

السعي الأخلاقي وأنه على الجانب الأيمن في النضال من أجل الخير والشر. في الواقع، لا يهمني كثيراً الرأي العام، كما أشعر بارتفاع موجة من الإيمان بين المديرين أنفسهم بأن الإدارة لا تُعد قوة من أجل الخير، أي أن التعفن، وتفريغ الجوهر الأخلاقي، يبدأ.

لا يدهمنا خطر حقيقي، ليس بعد... ولكن الوقت يمر.

واجب الإدارة الأول

ما هو الواجب الأول للإدارة؟ ليس جني الأرباح، أو إنهاء حصة السوق، أو زيادة سعر السهم، أو توليد قيمة للمساهمين، أو تسلق سلم الترقية، أو أن تجعل نفسك ثرياً، لا.

هذا لا يعني أن هذه الأشياء محرمة، على العكس، بل هي مسموحة على الإطلاق وتستحق الشناء طالما أنك تتمثل لقاعدة الإدارة الأولى، وهي:

(اترك العالم مكاناً أفضل قليلاً مما وجدته.)

ليس العالم كله، أو حتى معظمه، يجب أن نكون واقعيين، ولكن إذا كنت تستطيع التأثير في الزاوية الصغيرة من العالم التي تتحكم فيها واجعل الأمور أفضل للأشخاص الآخرين فيها من العملاء، والموظفين، والزملاء المديرين، والمساهمين، وأصحاب المصلحة - بطريقة ما لا تجعل الحياة أكثر سوءاً بالنسبة لأي شخص آخر؛ وإذا استطعت استمر في القيام بذلك في كل وظيفة تشغلها بينما تشق طريقك عبر حياتك المهنية نحو تقاعد مشرف تستحقه عن جدارة: حسناً إذاً، اصعد على المنصة، خذ باقة الورود واحن رأسك بينما يضعون الميدالية حول رقبتك، وسأشهد فرقة تعزف النشيد الوطني، لأنه إذا كنت تستطيع القيام بذلك، فستفوز حقاً.

- ¹ Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah: Paulist Press, 1977.
- ² Raymond de Roover, *San Bernardino of Siena and Sant'Antonio of Florence: The Two Great Economic Thinkers of the Middle Ages*, Boston: Baker Library, Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.