

## الفصل الرابع

# أسياد الكون

شيرمان ماكوي، بطل رواية توم وولف الساخرة «شعلة من الغرور - Bonfire of the Vanities» يملك كل شيء، فهو تاجر سندات ناجح في نيويورك، يملك القوة بحذافيرها: أموال طائلة، سيارة فارهة، مكتب مبهر، وشقة باهظة الثمن، وزوجة، وعائلة، وعشيقة، ومحاطاً بأدلة على نجاحه، أقنع ماكوي نفسه بأنه ليس يرجل اعتيادي، إنه متفوق على كل من حوله، كما يصف نفسه مازحاً باعتباره «سيد الكون» (في إشارة إلى مسلسل رسوم متحركة تلفزيوني خلال الثمانينيات) ولكن مع استمرار القصة، يصبح واضحاً أنه حقاً يؤمن بعظمته، إنه يعتقد أنه يستطيع أن يفعل أي شيء يريد دون خوف من العواقب.

بالطبع، كل شيء يسير بالاتجاه الخاطيء، وخطرته تجلب عليه انهياره، ومع نهاية الكتاب، يفقد مكوي كل شيء ولا يستطيع أن يفهم السبب.

الخطرسة هي واحدة من الأسباب الرئيسية لما تعانيه كثير من الشركات والمديرون بما تصفه «مارغريت هيفرنان - Margaret Heffernan» بأنه «العمى المتعمد - willful blindness»، ألا وهو الإنكار المتعمد لوجود بعض الحقائق<sup>1</sup>، وهو على عكس الجهل، الذي يعني بالأساس

بعدم المعرفة، أي أن العمى المقصود هو اختيار ألا تعرف، أو على الأقل أن تتصرف كما لو كنت لا تعرف، هيفرنان واجهت لأول مرة هذا المصطلح أثناء قراءة نسخة من محادثات رؤساء شركة إنرون - Enron: جيفري سكيلينج - Jeffrey Skilling وكنيث لاي - Kenneth Lay، توقفت إنرون عن الإيمان بالواقع وبدأت بدلاً من ذلك تعتقد في الإيمان باسطورتها الخاصة مطموساً على عينيها بضوء الشهرة المحابية، فصرها بالغرور الأكاديميون والاستشاريون الذين أشادوا بنموذج الأعمال المبتكر وكتبوا ودرسوا للطلاب دراسات حالة حولها، من تلك اللحظة، كما هو الحال مع شيرمان ماكوي، لا يمكن الوصول إلا للنتيجة واحدة فقط.

هذا يثير نقطة مهمة ألا وهي أننا نفكر في الغطرسة والعمى المتعمد باعتبارهما الظروف التي تؤثر على الأفراد، لكن في الواقع، يمكنها أيضاً أن يتغلغلا داخل ثقافة المنظمة بأكملها، وبالتالي، المنظمة أو على الأقل، الأشخاص الذين يتخذون القرارات الرئيسية فيها يصبحون مصابين بنوع من غطرسة المؤسسات، فتعتقد المنظمة أنها متفوقة على منافسيها والعالم من حولها، وبسبب ذلك الاعتقاد، لا تتقيد المنظمة والمديرون بالقواعد الطبيعية للعبة، ويفعلون ما يحلو لهم.

نتائج غطرسة المؤسسات تعبر عن نفسها بعدة أشكال، أحدهم هو كسر القواعد، والاستهزاء المتعمد للقانون مثل ما حدث في إنرون، وورلدكوم - WorldCom، بارمالات - Parmalat، وغيرهم الكثير عبر سنوات، وهناك شكل آخر وهو الانفصال عن العالم الحقيقي، حيث المديرون التنفيذيون يفقدون الاتصال ليس فقط ببيئة الأعمال بل بالمنظمة في حد ذاتها، والشكل الثالث هو الرضا عن النفس، وهو نوع من الغطرسة الفكرية التي تصاحب النجاح، إذا أخبر عدد كاف من الأشخاص الشركة بأنها شركة رائعة، فعاجلاً أم آجلاً، ستبدأ الشركة في تصديق ذلك، أما الرابع، الذي يتبع ذلك، هو الاعتقاد بأن الشركة مضادة للرصاص ولا شيء يمكن أن يمسخها، والخامس هو الأزدراء، والنظر من علياء إلى أولئك الذين ليسوا جزءاً من الشركة ومعاملتهم على أنهم أقل أهمية وأن احتياجات الشركة في المقام الأول، والجميع من ورائها،

وأخيراً، هناك ما أسميه غطرسة النوايا الحسنة، حيث الشركة مقتنعة جداً بصواب ما تفعله وأخلاقته حتى أنها تعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة. (الجدول 1.4).

### جدول 1-4: أنماط الغطرسة

النوع	التوضيح
الغطرسة الشخصية	أنا متفوق عليك ولذلك يمكنني أن أفعل ما يجلولي.
نحن خارجون عن المؤلف، ولا يهمننا ما يحدث على الأرض.	غطرسة الانفصال الأولمبية
نحن الأفضل في العالم، ما عليكم إلا أن تنظروا إلى سجل مسارنا.	غطرسة نجاح الماضي
لا يمكن لشيء أن يمسننا، نحن لا نهمزم.	غطرسة اللامساس
احتياجاتنا هي كل ما يهم، وعلى الباقي أن يعتنوا بأنفسهم.	غطرسة ازدرء الآخرين
طالما أن الغاية حسنة، فإنها تبرر الوسيلة.	غطرسة النوايا الحسنة

الشركات المتغترسة ترتكب خطأً حاسماً في التفكير في أن الأعمال تدور حولهم، وبأن الجميع وكل شيء آخر، بما في ذلك العميل، أقل أهمية، وهذا الاعتقاد ما أن يصبح راسخاً، يصير القاتل الرئيسي للشركات.

فكر في كل الفضائح التي أثرت على عالم الأعمال في جميع أنحاء العالم عبر خمس أو عشر أو عشرين عاماً - لن أدرجها جميعاً، لأن الأمر سيستغرق فترة طويلة - وعليك التفكير أيضاً في الأعمال الأقل فشلاً، الشركات التي تعثرت فجأة وتعثرت وسقطت، حلل ما حدث، وستجد أن الغطرسة الشخصية والمؤسسية كانت عاملاً رئيسياً في العديد من الحالات كبيرة.

يجب أن نكون حذرين، عند مناقشة الغطرسة، وليس علينا الخلط بينه وبين الإيمان بالنفس أو الثقة، فكلاهما ضروريان، وكما سنرى لاحقاً، الخوف وانعدام الثقة يمكن أن يكونا خطرين للغاية، لذلك انه لمن الخير للشركة أن تكون فخورة بما تفعله، إلا أن نقطة التحول تأتي عندما لا تعد تهتم كثيراً بما تفعله وتصبح فخوره بما هي عليه؛ سمعتها الخاصة، صورتها الذاتية، إن اشكال ثقافة الإيمان الطائش بالنفس التي تجس الشركة بشكل فعال مثل ذبابة في العنبر، أي مسجونة في قفص من غورها المؤسسي.

سنبداً جولتنا من الغطرسة بإلقاء نظرة سريعة على الغطرسة الشخصية، وهذا نادر أكثر مما قد يظن البعض، لكنها قد تكون مدمرة للغاية عندما تحدث بالفعل.

## فيجام - FIGJAM

لدى الأستراليين مصطلح مفيد يشير لأي شخص مُعتر بنفسه وهو فيجام-FIGJAM اختصاراً لجملة «اللجنة عليكم، أنا بارع - ما عليكم إلا أن تسألونني».

كان شيرمان مكوي شخصية فيجامية كلاسيكية، هذا إذا قبلنا الأدلة المقدمة من كاتب السيرة الذاتية «جو هينز - Joe Haines» لرجل أعمال وسائل الإعلام البريطانية روبرت ماكسويل - Robert Maxwell<sup>2</sup>. «بيرني إيبرز - Bernie Ebbers» رائد الأعمال المؤسس لشركة وورلدكوم، الذي يزعم أن الله قد اختاره<sup>3</sup>. كما أن مدرب كرة القدم «خوسيه مورينيو - José Mourinho» وصف نفسه بأنه الشخص المميز والأوحد<sup>4</sup>.

كما يمكن العثور على الشخصيات الفيجمية في المستويات الأدنى من المنظمات، أنا عملت مع عدة أشخاص على مر السنين، في الهند وألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ووجدتهم جميعاً متشابهين إلى حد كبير: مغرورون، متكبرون، صاخبون، وغير مسرورين، عموماً لوجودهم في الجوار، لم يكن أي منهم كذلك في أي مكان بالقرب كما كانوا يعتقدون، ومعظم الذين أعرفهم قد غرقوا دون أثر؛ تحطموا واحداً تلو الآخر واحترقوا بشكل مذهل، مما تسبب في أضرار جسيمة داخل المنظمة كما فعلوا.

بادئ ذي بدء، نعتبر أنه من المسلم به أن الناس المتغرسون متعجرفون بسبب جودة أو عيب داخلهم، الأمر الذي وصفه «أدريان فورنهام - Adrian Furnham» بأنه «الكاريزما الخبيثة»<sup>5</sup>. malignant charisma لكن هذا ليس كذلك بالضرورة، ولإعادة صياغة قول ماثور، بعضهم وُلد متكبر؛ والبعض الآخر وصل إلى الغطرسة، ولا يزال البعض الآخر يُمارس الغطرسة عليه.

المجموعة الأولى، أولئك الذين يولدون متكبرين، يسهل التعرف عليهم نسيباً، أدريان فورنهام، «مانفريد كيتس دي فريس - Manfred Kets de Vries» و«سيدني فينكلشتاين - Sydney Finkelstein» وآخرون يصفون بالتفصيل سيكولوجية العقل المتعجرف من الناحية الباثولوجية<sup>6</sup>. فالأمر يتطلب الشجاعة والقرار للوقوف في وجه هؤلاء الناس وإما تجميدهم أو طردهم من المنظمة، وهذا يمكن القيام به، الأكثر غدرًا وخطورة هي الأشخاص الذين يبدوون كأناس عاديين تماماً ولكن بعد ذلك ينمون ليتحولوا إلى وحوش الغرور، وفي كثير من الأحيان، أولئك من حولهم لا يرون علامات التحذير حتى فوات الأوان.

لا يوجد شيء في حياة هنري فورد المبكرة وحياته المهنية يوحي بأنه كان سيتحول إلى طاغية متمر، حتى في السنوات التي تبعت إطلاق طراز «موديل تي»، ولكن كانت تظهر قليل من التلميحات حول المساة القادمة؛ الظاهر للجميع أنه كان قائد أعمال ناجحاً للغاية، ذو ضمير اجتماعي هو الأقوى بين الجميع.

ساهم عاملان في التغيير في شخصية فورد، أولاً، بدأ يؤمن بذيوع صيته، وفي الواقع، كان يجب أن يكون من الصعب ألا يفعل ذلك؛ الانهيار الجليدي من الشتاء الذي غمر الصحافة الأمريكية والعالمية كان من المستحيل الهروب منه، فورد لم يكن شخصاً يُعجب به الناس في الأيام الأولى فحسب، بل أنه كان معبوداً، فقادة الأعمال الآخرين جاؤوا لرؤية مصانعه وذهبوا إلى أوطانهم وحاولوا تقليده، طلب منه رؤساء الدول بكل تواضع رأيه في المسائل الهامة اليوم. ثانياً، كان فورد محاطاً برجال مطيعين بذلوا قصارى جهدهم لتأجيل الأنا إلى أبعد من ذلك، كان هذا صحيحاً بشكل خاص بعد مغادرة شركة جيمس كوزينز، وويليام كنودسون، رجلان نزيهان ممن كان يمكن الاعتماد عليهم لإبقاء فورد على اتصال بالواقع والقول له عندما اعتقدوا أنه كان مخطئاً، تشارلز سورنسن خليفة كنودسن، باعترافه الخاص، لم يتناقض مع رئيسه، كان الأباطرة الرومان لهم عبيد يهيمسون في أذنه ويذكرونهم بأنهم كانوا قتلة، إلا أنه لم يكن لدى فورد أحد يفعل الشيء نفسه.

وقع رائد المجوهرات البريطاني «جيرالد راتنر - Gerald Ratner» في المصيدة نفسها، هناك الكثير لتعجب به في راتنر، تولى راتنر سلسلة تجارة التجزئة لأسرة صغيرة وتحويلها إلى أول شركة المجوهرات العالمية في العالم في غضون بضعة سنوات، كما أنه قام بأحد أصعب الأشياء التي يستطيع أي تاجر تجزئة أوروبي أن يفعلها، إذ أنه حطم السوق الأمريكية، في ذروة نجاحه، كان راتنر يمتلك أكثر من ألف متجر في الولايات المتحدة وحدها، ويتاجر تحت مسمى العديد من العلامات التجارية المختلفة مثل فورد، وكان راتنر موضوعاً لوابل من الدعاية الساخنة الحمراء، وتمجيد فضائله باعتباره رجل عصامي وقائد أعمال عصره، حتى أن رئيسة الوزراء البريطانية «مارغريت تاتشر» كانت من بين المعجبين به.

وبعد ذلك، في خطاب لمعهد المديرين في لندن في أبريل 1991، دمر راتنر معظم ما كان يعمل من أجله، ففي خطابه ألقى نكتتين عن بضائع شركته، وها هي الكلمات في حالة أنها قد فاتتكم:

«نحن نقوم بتصنيع الأواني الزجاجية المزخرفة مع ستة أكواب على صينية فضية... جميعها مقابل 4.95 جنيه إسترليني، ويقول الناس، «كيف يمكنك بيع هذا بسعر منخفض؟ فأقول «لأنها مجرد قمامة.»

وكما أننا نبيع أقراط أرخص من سندويتش جمبري من ماركس أند سبنسر، إلا أن الأقراط لن تستمر طويلاً على الأرجح.»

أذاعوا الخطاب في وسائل الإعلام حول العالم، والإستنتاج الذي قفز إليه الجميع تقريباً هو أن راتنر يسخر من أذواق عملائه، في غضون أيام، تم الإبلاغ عن نحو 500 مليون جنيه إسترليني من قيمة الشركة، وطُردوا راتنر نفسه من الشركة التي كان قد بناها، وفي نهاية المطاف بيعت بقايا المجموعة بسعر المغلوب على أمره، نادراً ما تتدمر الكثير من القيمة خلال فترة زمنية قصيرة جداً.

لماذا فعل هذا؟ في مذكراته، يصف راتنر الحدث بالصراحة المؤلمة تقريباً 7، وتبين أن هذه لم تكن المرة الأولى التي يتفوه بها راتنر بهذه النكات. كان قد كررها من قبل على مسامع الزملاء والأصدقاء، وحتى استخدمها في الخطب السابقة، في أماكن مغلقة مع عدم وجود الصحافة الحاضرة، ومع ذلك لا هو، ولا أي أحد حوله، وهذا هو الجزء المهم، قد أدرك ما من شأنه أن يحدث إذا كانت هذه التصريحات علنية. بعيداً عن وضع حكمته في موضع تساؤل، فإن موظفيه وزملاءه كانوا يحضونه. «أخبرنا بعض النكات الخاصة بك يا جيرالد.» هكذا رد أحدهم عندما سأله راتنر عن اقتراحات للخطاب وأضاف «الكل يجب نكاتك.»

«القادة الذين يحيط بهم أشخاص خائفون جداً أو أشخاص سيئون للغاية لدرجة ألا يواجهوا قاداتهم.»

هنري فورد وجيرالد راتنر لم يبدأ كرجلين متعجرفين. لكن، عندما أصبحا أكثر نجاحاً، كانا محاطين بأشخاص ظنوا أن وظائفهم الخاصة تعتمد على تعزيز الأنا الخاصة بقائدهم،

ولهذا أجد أنه من الصعب إلقاء اللوم على الرجلين بالكامل بسبب ما حدث، نعم كانا قائدين، ونعم، كان ينبغي أن يتحملا المسؤولية الشخصية (مثلما فعل راتنر، وكما لم يفعل فورد)، لكنهما لم يكنا وحدهما من يقع عليهما اللوم، فالناس من حولهما: طاقم موظفيهما والمديرون التنفيذيون والمستشارون أخفقوا في واجب رعايتهم لقادتهم، لأسباب خاصة بهم، أو الخوف، أو المصالح الشخصية، أو أيًا كان، دفعوا زعيمهم في الطريق نحو الغطسة؛ أي أنهم أيضًا مذنبون.

### انظروا إلى أعمالنا، أيها الجبابرة، وابتسوا!

الثقافة في فورد لم تكن كثيرًا واحدة من ثقافات الإيمان الطائش بالنفس بقدر ما كانت إيمانًا طائشًا بالقائد، والأمر نفسه ينطبق على بنك ليمان براذرز، وليس بقدر قليل في مجلس الإدارة حيث عديمي الخبرة والمذنبين أعطوا بشكل فعال ريتشارد فولد وفريقه التنفيذي إذنا أن يفعلوا ما يملو لهم. ولكن، في الوقت نفسه، كان هناك أيضًا الإيمان بصلافة المنظمة وقوتها وحجمها، كانت فورد أكبر صانع للسيارات في العالم، وكانت واحدة من أكبر الشركات في العالم، وقادت الطريق لإحداث ثورة ليس فقط في الصناعة، لكن في المجتمع الأمريكي نفسه، كما كان ليمان براذرز واحدًا من أكبر الشركات، وأنجح وأقدم بنك تجاري وبالتأكيد الأكثر شهرة، كما أن كليهما انتقلا من نجاح إلى نجاح، بالتأكيد كانت إمكانية إخفاقها مستحيلة؟

فورد وليمان براذرز عانى كلاهما من غطسة أوليمبية وهي انفصال عن العالم الحقيقي مصاحبًا لكونهما كبيرين جدًا وناجحين للغاية (نعم، أنا أعرف ما تفكر فيه، وسأعود إلى هذا في نهاية الفصل)، في بعض الأحيان هذا الانفصال يتجلى في الشعور بأن الشركة فوق أو خارج القانون، وفي هذه الحالات يتطور الإيمان الذاتي اللاذع بسرعة إلى ثقافة الفساد، في كثير من الأحيان، يتجلى هذا أولاً في قسم واحد أو إدارة داخل الشركة (على سبيل المثال، فضائح الرشوة التي تؤثر على القسم الدولي لوول مارت أو عمليات جلاكسو سميث كلاين في الصين عام 2014)، وإذا كانت بقية الشركة تتحرك بسرعة، فيمكن أن تنقطع العدوى



وتعزل قبل أن تنتشر، ومن المهم خاصة بالنسبة للشركات الكبيرة العاملة عبر العديد من المناطق الجغرافية، أن تكون في حالة تأهب لعلامات الفساد، ولكن الفكرة الأفضل هي خلق ثقافة لا يمكن للفساد أن يتجذر فيها في المقام الأول.

الأكثر خطورة، والأرجح أن يقتل شركة صراحة عوضاً عن إلحاق الأضرار البسيطة بها، هو القسم الذي يفتح بين المستويات العليا والسفلى للشركة، وتظهر المشكلة عندما يفشل الناس في القمة في إدراك وجود هذا الانقسام فيعتقدون أنهم لا يزالون على اتصال مع مديريهم المتبتئين وطاقم الموظفين، ولكنهم ليسوا كذلك في الواقع، كانت شركة أي بي إم، في السبعينيات والثمانينيات إحدى هذه الشركات، كبار التنفيذيين كانوا يتفاخرون بحقيقة أن شركتهم هي الأكثر ابتكاراً في هذا القطاع، بل وربما في العالم، في خطبهم

تحدثوا أحياناً عن الأشخاص الذين جعلوا كل ذلك ممكناً، وهم «البط البري - Wild Ducks»؛ أي المفكرين والأرواح الحرة الذين جابوا جميع أنحاء الشركة يزرعون الأفكار الإبداعية ودفع عملية الابتكار إلى الأمام، «كنز البط البري» كانت عبارة مفضلة لدى رئيس أي بي إم، «توماس واتسون - Tomas Watson».

ما لم يفهمه واتسون والآخرون في القمة هو أن (أي بي إم) أصبحت قفصاً بيروقراطياً، حيث كانت الموافقة هي كل شيء والحرية لم تعد مقبولة، كان التفكير الإبداعي أصبح إلى حد كبير شيء من الماضي. «ماذا حدث للبط البري؟» انتشرت هذه النكتة المريرة على المستويات الدنيا للشركة «لقد أصيبوا جميعاً بالرصاص»، وكان التفكك بين الإدارة العليا وبقية شركة أي بي إم كذلك شديداً لدرجة أنه أسقط الشركة تقريباً، واستغرق الأمر عدة سنوات مريرة من الكفاح من قبل الرئيس الجديد «لو جيرستنر - Lou Gerstner» لتغيير الثقافة وتحرير الأشخاص ليصبحوا مبدعين مرة أخرى<sup>9</sup>. (من المثير للاهتمام أن شركة أي بي إم لا تزال تُشير إلى الأشخاص المبدعين باسم «البط البري» ومن المفترض أن لديهم برنامج تربية ناجح).

كما أن الغطرسة الأولمبية تعمق الشقاق بين القيادة والإدارة، فمن المرتفعات المهيبة لقاعة اجتماع مجلس الإدارة ينظر القادة لأسفل وينظرون إلى أتباعهم وهم يهرولون مثل النمل ليزيدون على بعضهم؛ ولكن بعد فترة من الزمن، مثل الملوك، يشعرون بالملل من هذا ويبدؤون التحديق في أبعاد أوسع، يرفعون أعينهم عن مستوى الأرض عند أقدامهم، وفي الوقت المناسب، يصلون إلى الاعتقاد بأن التدخل في مسائل الإدارة المجردة لا هو حق لهم ولا من اللائق.

مرة أخرى، كما أشار رام تشاران وجيفري كولفين، معظم إخفاقات الشركات ليست إخفاقات الإستراتيجية، بل إنها إخفاقات في التنفيذ، لكن يبدو وكأن الرسالة لا تصل، كم مرة رأينا شركة أو قائداً ينطلق على المسار الصحيح ثم يتقهقر من خلال فشل التنفيذ؟

كان «بوب دياموند - Bob Diamond» كبير المديرين التنفيذيين لمجموعة بنك باركليز إلى أن غرق في فضيحة الليبور - Libor Scandle، ومع ممارسة الضغط عليه لكي يستقيل، رفض في البداية، مدعيًا أنه ليس المسؤول: كان باركليز منظمة ضخمة، ولم يكن المتوقع من بوب معرفة ما كان يحدث في كل مكان في البنك (تنحى عن منصبه بعد ذلك بعدة أيام).

### أفضل المديرين التنفيذيين غير مرئيين لبقية المنظمة.

هذا الموقف واسع الانتشار، اسأل رؤساء الشركات أو الرؤساء التنفيذيين ما إن كانوا يعرفون ما يجري في كل ركن من أركان الشركات التي يديرونها، إذا كانوا صريحين، فسيقولون لك «لا»... لا يعرفون، إلا أن معظمهم سيخبرونك أيضًا بأن النوم يجافيهم بسبب هذا، أما الآخرون، الأولميون، سوف يخبرونك بجدية شديدة أن مهمتهم ليست القلق بشأن هذه الأشياء، بل أن مهمتهم هي خلق الرؤية، وإعطاء التوجيه للشركة، ورسم مسار في المستقبل، وأن التنفيذ وظيفة شخص آخر.

من السهل اكتشاف علامات الغطرسة الأولمبية، فهي تظهر في شكلين: العلامات الجسدية والعلامات السلوكية، العلامات السلوكية تشمل بيانات الرؤساء في التقارير السنوية التي تبدأ بعبارات مثل: «بينما ننظر إلى الورا إلى عام آخر من النمو غير المسبوق.» أو «بصفتي رئيس الشركة المهيمنة في صناعتنا، أود أن أهنتكم جميعاً في عام آخر من النجاح.» أما خطابات تهنئة رؤساء مجالس الإدارة والمديرين لأنفسهم وبياناتهم إلى الصحافة فهي موضوع آخر، كذلك انظر مرتين إلى أي عمل يبذل قاده جزءاً كبيراً من وقتهم في الجلوس مع التشكيلات الحكومية، وتلقي الاستفسارات أو تقديم البراهين إلى مراكز الفكر السياسة، فعندما تبدأ الشركات في الاعتقاد بأنها تستطيع التأثير على الحكومات، تصبح على الطريق المؤدي إلى أولمبياد الغطرسة.

العلامات الفيزيائية تشمل مباني المكاتب الكبيرة والفخمة والتماثيل ولوحات مرسومة لمؤسس الشركة، والنوافير في بهو مبنى المقر الرئيسي، أعلام الشركة ونظام الملابس المقيد بشدة للموظفين غير المتصلين بالجمهور (ولكن يجدر بي إضافة أن هذا بحد ذاته ليس بالضرورة علامة من علامات الخطر؛ تاتا جروب - Tata Group تعرض صورة لمؤسسها «جامستجي نوسروانجي تاتا - J.N Tata» في معظم مكاتبها في جميع أنحاء العالم كتذكير بقيم هذا الرجل المتواضع للغاية، إلا أن المقر الرئيسي لشركة تاتا في مومباي، بومباي هاوس، مبنى عادي للغاية - ولا يوجد به نافورة.) في كتاب «كيف جعلوا الخراب محل؟ How They Blew IT»، قارنا «جيمي أوليفر - Jamie Oliver» و«توني غودوين - Tony Goodwin» قادة الأعمال الذين بنوا مثل هذه الآثار مع ملوك مثل هنري الثامن الذين شيدوا قصوراً فخمة في محاولة منهم لضمان خلودهم الخاص.<sup>10</sup> فهم مثلهم مثل هنري فورد، كان من الجيد لهم قراءة قصيدة أوزماندياس - Ozymandias للشاعر شيلي - Shelley:

«وعلى قاعدة التمثال تظهر هذه الكلمات:

اسمي أوزماندياس، ملك الملوك:

انظروا إلى أعالي، أيها الجبابرة، وابتسوا!

لا شيء يظل بجانب البقايا... وحول اضمحلال

ذاك الحطام الهائل، اللا محدود والعاري،

تمتد الرمال المنعزلة والمسطحة لأبعد مكان.»

## هذا ما وجدنا عليه آباءنا (الجزء الأول)

غطرسة النجاح الماضي هي فخ كلاسيكي لاحظته العديد من الكتاب، في كتاب معضلة المبدع - The Innovator's Dilemma «كلايتون كريستنسن - Clayton Christensen» يصف كيف تصبح بعض الشركات سجينة لماضيها، فالابتكار المذهل الناجح الذي يدفع شركة إلى تقلد موقع ريادة السوق، يمكن بعد سنوات قليلة، أن يتحول إلى سترة مجانيين، أي تشبث الشركة بتلك التكنولوجيا التي لا تستطيع تصور أي تحد أو تغيير يطرأ عليها. 11 مثال على ذلك هو: معامل وانغ - Wang Laboratories، التي كان لها ميزة تكنولوجية تزيد عن صناع أجهزة الكمبيوتر الآخرين، وكانوا يعرفون ذلك، اعتاد مهندسي وانغ أن يسخروا من التصميم البدائية التي وضعتها شركة «آي بي إم» المنافسة؛ إلى أن أعاد الرئيس الجديد لشركة «آي بي إم» لويس جيرستنر - Louis Gerstner الحياة لها، وسحب البساط من تحت قدمي وانغ، وهكذا أفلست وانغ في عام 1992.

الأمثلة على الشركات التي تقع في هذا الفخ عددها بقدر فيلق الجيش، كانت كوداك لسنوات هي الشركة الرائدة في سوق الأفلام والكاميرات، حتى ظهور الكاميرات الرقمية، فكوداك تمسكت بمنتجاتها المجربة والمختبرة، وهكذا جرفتها الثورة على النحو الواجب، كما أن موتورولا، تشتهر بإتقانها في صناعة الهواتف المحمولة ذات التكنولوجيا التناظرية، وقد تمسكت بتلك التكنولوجيا في مواجهة التحدي القادم من التكنولوجيا الرقمية، وبالتالي فقدت الكثير من حصتها في السوق، أما نوكيا، التي تولت المنصب المهيمن بحل محل موتورولا، فشل بدورها في التكيف مع صعود الجيل القادم من الهواتف، نجت موتورولا من التحول على هيئة تضاؤل، ونوكيا أيضاً حتى الآن، إلا أن كوداك لم تفعل.

تصبح بعض الشركات معتمدة على التقنيات الرئيسية؛ أما البعض الآخر يتردد في التخلي عن العلامات التجارية المعمول بها، قليل من المديرين التنفيذيين كانوا أكثر عنادًا في دفاعهم عن النجاح الماضي أكثر من أولئك في شركة دي إي بي كوربوريشن - DEP Corporation، والذين صنعوا حلوى للحمية الغذائية تحتوي على عقاقير شهية ثم سوقوا لها تحت اسم العلامة التجارية (إيدز - Ayds) ولكن في عام 1987، عندما بدأ وباء الإيدز يستفحل في الولايات المتحدة الأمريكية، كان من المقترح أن هذا الاسم قد يكون، على أقل تقدير، منفر للمستهلكين، أجاب أحد المديرين التنفيذيين: «لقد كنا هنا بالجوار لمدة خمسين عامًا.» وأضاف «فليغير المرض اسمه» وهكذا بعد ثمانية عشر شهرًا غيرت الشركة على مضض الاسم إلى «دايت آيدز» الأمر الذي لم يصنع فرقًا، وفي النهاية، لم يكن أمامهم سوى سحب هذه العلامة التجارية التي كانت ناجحة للغاية ذات يوم.<sup>12</sup>

إن كل من معضلة المبتكرين والولاء القاسي تجاه العلامات التجارية التي أدارت مسارهم هو جزء من مشكلة أكثر عمومية من الرضا عن الذات تزحف إلى العديد من الشركات الناجحة للغاية، هناك الميل إلى الاعتقاد طبيعي للغاية بأنه بعد الوصول إلى القمة، يمكن للشركة أن تتكى على أمجادها، لكن على هذا النحو يكمن الخطر، - ففي كتاب «عادات التدمير الذاتي للشركات الناجحة - The Self-Destructive Habits of Good Companies» يكتب «جاغديش شيث - Jagdish Sheth» بإسهاب عن أسباب وطبيعة الرضا والتي يصفها بأنها الوهم بأن «الأشياء السيئة لا يمكن أن تحدث هنا» أي أن الرضا عن الذات، كما يقول، يولد فيها الافتراض بأن المستقبل سيكون مثل الحاضر والماضي، ذلك لن يغير شيء، الرضا يجب العمى والقصور الذاتي؛ أي أنه يجب الوضع الراهن.<sup>13</sup>

الاعتقاد بأن الشركة سوف تستمر في نجاحها بالمستقبل لمجرد نجاحها في الماضي.

واحدة من الأمثلة الأكثر إثارة للاهتمام التي استشهد بها شيث هو مؤسسة: دو بيرز- De Beers، والتي كانت تسيطر خلال القرن العشرين على حوالي 85 في المائة من سوق ألماس العالم، مع النمو العظيم لنجاحها، لم يعد بإمكان دي بيرز تخيل الوضع الذي سيتم فيه تحدي سطوتها، ولكن بعد ذلك في غضون بضعة سنوات، نشأ منتجو ألماس جدد في روسيا وكندا وأماكن جديدة للقطع والصقل في إسرائيل والهند بدؤوا يقوضون أسعار دي بيرز، إن صناعة الألماس الهندية على وجه الخصوص تطورت لتصبح منافسًا قويًا، لم يكن بوسع دي بيرز أن تفعل شيئًا حيال ذلك.

على الأقل طورت دو بيرز استراتيجية استجابة وقاومت بضاوة، دلتا إير لاينز - Delta Airlines، كانت مثال آخر قدمه شيث، كانت أيضًا شركة جيدة للغاية، مشهورة بسمعتها الجيدة في خدمة العملاء، لكنها فشلت في ملاحظة التغييرات التي فرضها رفع القيود عن سوق الطيران حتى بدأت إيراداتها تعاني، وكانت الاستجابة هي: سلسلة من تدابير خفض التكاليف التي أثرت بشدة على معنويات الموظفين وهذا ببساطة جعل الموقف أسوأ، وذهبت دلتا من كونها واحدة من أكثر شركات الطيران المعجب بها في أمريكا إلى الإفلاس في عام 2005 (أي انقلب حال الشركة منذ ذلك الحين).

أقول إن الميل إلى الرضا عن الذات أمر طبيعي للغاية لأن معظم البشر غير مرتاحين للتغيير في أعماقهم، فالنمو، وتغيير الاتجاه والمخاطرة تنطوي جميعها على عدم اليقين، ونحن لا نحب عدم اليقين، إن القيام بالأشياء بالطريقة التي عملنا بها دائمًا يجعلنا نشعر بالراحة والأمان، ونحن لا ندرك - أو نعلم - أننا نعيشنا بمحض إرادتنا عن حقيقة - أن عدم التغيير يجعلنا في الواقع أقل أمنًا. وأيضًا إن إنشاء ابتكار ناجح أو علامة تجارية يجعلنا نشعر أننا بحالة جيدة، وهنا يمكننا الاتكاء والاستمتاع بهذا، وتذكر كم كنا أذكيا في الأيام الخوالي عندما توصلنا إلى الفكرة لأول مرة، ثم جعلناها تتحقق، فهذا يحفز لدينا الغرور، لكن، مرة أخرى، هذا أيضًا خطير جدًا. كما يقول «أندرو غروف - Andrew Grove» كل منظمة تحتاج إلى الشعور بالارتياح،

وهو إدراك أن لا شيء جيد سوف يستمر إلى الأبد وأنه في مكان ما هناك يوجد شخص ما ينتظر أن ينقض عليك.»<sup>14</sup>

أن يقول الناس «هذا ما وجدنا عليه آباءنا.»

ولكن، يمكن الجدل بأنه إذا وجدنا وصفة ناجحة، نموذج أعمال يؤتي أكله، سنكون حمقاء إن عكفنا على إعادة اختراعه، كما يقولون في لعبة البوكر، لا ترم أبداً أوراق اللعب الرابحة، وهو كذلك إلى حد بعيد؛ إلا أن هذا الأمر صحيح فقط طالما أن نموذج العمل لا يزال يجدي نفعاً، ويجادل كلايتون كريستنسن أنه في كل مرة تقوم شركة بتسويق ابتكار جديد، يجب عليها البدء في النظر في الخطوة التالية، والتطور المقبل، والتكنولوجيا القادمة لكي تأتي جنباً إلى جنب، وهذا على العموم هذا هو ما تفعله شركات مثل آبل ومايكروسوفت، كما أن نفس المبدأ ينطبق على نماذج الأعمال بشكل أكثر عموماً، نحن بحاجة إلى مواصلة التفكير في التغيير، ومواصلة التفكير في ما قد يحدث بعد ذلك والاستعداد لتغيير الموقف عندما يحين الوقت.

لا شيء يدوم إلى الأبد، لا يوجد نموذج أعمال مستدام إلى أجل غير مسمى، حتى في لعبة البوكر، تمسك الأوراق الرابحة لبضع دقائق فقط؛ ثم تُخلط البطاقات وتوزع من جديد.

## طالما أن لونها أسود

على عكس غطرسة النجاح الماضي، والتي يمكن أن تكون خفية لدرجة أن يمر وقت طويل دون أن يلاحظها أحد تقريباً، نجد أن غطرسة ازدرء الآخرين مرئية ومتعمدة، إنها تتجلى في ازدرء مجموعات أخرى من الناس، سرّاً وعلانية، مثال كلاسيكي لمنظمة تغذي ويريد قوي بازدرء للآخرين هو المافيا، فأعضاء العصابة يعاملون كأسرة ويعطونهم الحماية والدعم، ولكن أي شخص خارج المنظمة مستهلك، ومن المفارقات أن التحقيقات في الفساد بين قوات الشرطة كشفت عن سلوك مشابه: فالضباط يتكاتفون لحماية بعضهم البعض، وأحياناً ضد مصالح ضحايا الجريمة وعامة الناس الذين يجب عليهم حمايتهم وخدمتهم.

فضلاً عن كون الأمر غير محمود في حد ذاته، إلا أن غطرسة احتقار الآخرين هو من أعراض ضيق الرؤية وعدم الرغبة في التغيير، عشرات العلماء والاستشاريين جادلوا عبر سنوات بشأن ضرورة وجود ثقافة قوية للشركات.<sup>15</sup> يُقال أن الفوائد تشمل مستويات أعلى من الدافع في العمل، والتزاماً أكبر بالابتكار، وتمسكاً بقيم الشركة من بين أمور أخرى.

كل هذا صحيح، لكن هناك أيضاً خطر كامن، يمكن أن تصبح الثقافات حصرية: يمكنها البدء في رؤية العالم بناء على نحن وهم، ثم تزحف تدريجياً إلى الاعتقاد بأننا متفوقون بطريقة ما عليهم، نحن ناجحون للغاية لأننا بارعون للغاية، وهكذا يسري الاعتقاد؛ ويترتب على ذلك أن الأشخاص الذين لم ينجحوا بقدر نجاحنا لا بُد وأنهم أيضاً غير صالحين بقدرنا، مع مرور الوقت يصبح أمر هذا التفوق لاواعي، يتسلمه شخص من شخص آخر كجزء من عبادة الشركات التي لديها القليل أو التي لا أساس له في الواقع.<sup>16</sup> وهكذا تصبح الثقافة تقييداً فكرياً وعاطفياً.

## ازدراء العملاء

كما هو مذكور في الفصل الثاني، لم يقم هنري فورد بهذه التصريحات المشينة حول قدرة العملاء على اختيار لون سيارتهم طالما أنه أسود، لكن اطلب من معظم الناس أن يقتبسوا شيئاً قاله فورد وذاك الاقتباس هو ما سيتوصلون إليه، وعلى أية حال إن كان قاله أو لا، كان فورد يزدري عملاءه. في الأيام الأولى نظر إليهم بنوع من الأبوية الخيرة، وكان «يعطي» لهم البضائع التي يريدونها، وفي وقت لاحق من الحياة كان موقفه من العملاء هو أن يكونوا ممتنين لما حصلوا عليه.

أحياناً ازدراء العملاء يكون غطرسة بسيطة، مع اعتقاد الشركة بأنها تعرف أفضل مما يعرفه العملاء، كما يقول فينكلشتاين، «إن [الشركات] لا يدعون فحسب» نحن نعرف ما يريده العملاء. «بل يذهبون إلى أبعد من ذلك، مدعين، في الواقع» نحن نعرف ما يريده



عملاؤنا أفضل مما يعرفون، لأننا نعرف ما هو الأفضل بالنسبة لهم، وفي نهاية المطاف سيرون ذلك أيضًا.»<sup>17</sup> واستشهد بموتورولا كمثال، بما أنها استمرت في تصميم هواتف اعتقدت أن العملاء يريدونها بدلاً من معرفة ما يريده العملاء حقًا، هذه الغطرسة الحميدة نسبيًا، والتي في النهاية لا تؤذي أحدًا إلا الشركة ومساهميها.

الأكثر سمية كانت تصرفات لولوليمون - Lululemon، شركة الموضة الكندية التي أطلقت في عام 2006 علامة تجارية من أكياس الملابس تحت اسم العلامة التجارية (فيتا- سي Vita-Sea)، زُعم أن الأكياس كانت مصنوعة من ألياف الأعشاب البحرية التي لديها الخصائص الصحية التي من شأنها أن تعود بالنفع على المستهلكين، وبالطبع بيعت بأسعار عالية، ثم أظهرت الاختبارات بعد ذلك أن لم يكن ثمة أعشاب بحرية على الإطلاق في الحقائق، والتي كانت مصنوعة من القطن العادي،<sup>18</sup> وبمواجهتها بنتائج الاختبار رفضت لولوليمان الاعتذار عن الخداع، على الرغم من أنها تخلت في نهاية المطاف عن الإدعاء بأن منتجها له فوائد صحية، ثم اتجهت لولوليمان لتطوير خط باهظ الثمن خاص بسر اويل النساء التي اشتكى العملاء أنها كانت شفافة، إلا أن «تشيب ويلسون - Chip Wilson» مؤسس لولوليمان، ألقى باللوم على حجم أفخاذ العملاء من النساء، وفي النهاية اضطر إلى ترك الشركة.

بالطبع تحدث أخطاء، وأي شركة مهما كانت جيدة يمكن أن تفشل عند تقديم منتجات أو خدمات للعملاء، حتى أن معظم العملاء يعرفون هذا، وسوف يكونون راضين عن الاعتذار وإصلاح الأمور، بل إن ما يثير انزعاجهم عندما يشعرون بأن الشركة تتعامل معهم عمدًا بعدم احترام أو بتعطف، في حالة لولوليمان، إن تصريحات ويلسون المهينة حول العملاء ارتدت عليه بنتائج مذهلة، جيرالد راتنر ربما لا يقصد عدم احترام عملائه، لكنه تمكن من إغضابهم، وقتل شركته قتلاً.

هناك حالات فاصلة هنا: على سبيل المثال، شركات الطيران ذات الميزانية المحدودة حول العالم تعامل عملاءها مثل الماشية ولا تزال في مجال الأعمال التجارية، ولكن معظم الناس الذين

يسافرون مع شركات الطيران ذات الميزانية المحدودة يعرفون ماذا يتوقعون، وما زالوا يعتقدون أنهم يحصلون على القيمة مقابل المال، أينما يرسم العملاء خطأً يصبح واضحاً أنهم سيديرون منهم الحليب، أي أن الشركة لا تهتم بهم على الإطلاق ولكن فقط تريد إراحة عملاءها من المال قدر الإمكان، وفي هذه الأيام لوسائل التواصل الاجتماعية، حيث يمكن أن ينتشر انتقام العملاء على نطاق واسع وبسرعة، تصبح استراتيجية العمل هذه ليس مشكوكاً فيها أخلاقياً فحسب ولكنها أيضاً خطيرة من الناحية المالية.

لقد كنت مستمتعاً بالقراءة عن رجل أعمال من نيويورك استمر في قول أن معاملة العملاء بشكل سيئ كان جزءاً من استراتيجية النمو الخاصة به، كما أدى كل حادث إلى مزيد من الدعاية والمزيد من الزيارات على المواقع الإلكترونية التي تنتقد شركته، وهذا بدوره زاد من ظهور الشركة خلال عمليات البحث على الإنترنت، هذا النوع الغريب من تحسين محرك البحث لا يمكن أن يكون له سوى نهاية واحدة فقط.

**القاعدة:** نادراً ما يكون إزعاج العملاء فكرة جيدة، ولكن إثارة حنقهم لم يكن فكرة جيدة قط.

## ازدراء الموظفين

يعامل أرباب العمل الموظفين بازدراء منذ زمن سحيق، ولكن المشكلة نمت خلال الثورة الصناعية عندما ظهر على الساحة جيل جديد من أرباب العمل، الذين هم رجال عصاميون مفعمون بالسلوك الفيجمي، رجال مثل «ريتشارد أركرايت - Richard Arkwright» وصموئيل أولدكنو - Samuel Oldknow» اللذين رأيا أن العاملين لديهما ليسوا بشراً ولكنهم سلعة ليتم استغلالها (لاحقاً أركرايت حسن من وجهات نظره). عندما اكتشف صاحب المصنع «روبرت أوين - Robert Owen» أن تقليص يوم العمل من أربعة عشر ساعة إلى عشر ساعات أدى إلى زيادة إجمالية في الإنتاجية، أبلغ هذا الخبر إلى زملائه رواد الأعمال وحثهم على أن يحذوا حذوه 19، إلا أن غيره من أصحاب الأعمال اجتمعوا عليه باعتباره خائناً لصفه،

كان العمال أناس عاڊين؁ فما هي الحقوق التي يتوقعونها هل ساعات عمل جيدة أو مستوى معيشي لائق؟ ولهذا يرى أصحاب المطاحن أن استغلال العمال ليس من حقهم فحسب؁ ولكن أنه حتى واجبهم.

مواقف المواجهة مع الموظفين لا تزال قائمة حتى يومنا هذا؁ ونهج «نحن» و«هم» لإدارة الموارد البشرية لا يزال منهجًا شائعًا؁ غالبًا ما يتم استبعاد مجموعات فردية من الموظفين للتمييز؁ النساء والأقليات العرقية وأصحاب الحاجة هم أهداف معينة؁ من الناحية النظرية؁ هذه المجموعات محمية بموجب التشريعات؁ مما يضمن المساواة في الحقوق؁ ولكن في الممارسة العملية؁ يستمر سوء المعاملة بصورة مخفضة قليلًا؁ وفي بعض البلدان؁ ولا سيما الصين؁ وضع المرأة في مكان العمل يتغير ليزداد سوءًا بالفعل؁ وليس للأفضل. في كل مكان؁ تُحرم النساء من الوصول إلى بعض الوظائف؁ ويتقاضين أجرًا أقل؁ وهن عُرضة إلى التحرش اللفظي والجسدي؁ إلى حد ما؁ يستند هذا الازدراء للمرأة أيضًا على الجهل والخوف والرغبة الجنسية؁ لذلك حري بي أن أحتفظ بمزيد من المعالجة لهذه المسألة في الفصول اللاحقة.

إن معاملة الموظفين بازدراء؁ على المدى الطويل؁ له نتائج عكسية تمامًا؁ في دراسة من بعد الدراسة؁ بدءًا من تجارب هوثورن - Hawthorne experiments في العشرينيات واستمرارًا حتى يومنا هذا؁ قد أظهرت أن تحفيز الناس يجعلهم يعملون بجد أكبر؁ 20 وأشارت إلى أنه لا توجد أي صلة تجريبية بين الحافز والإنتاجية الأعلى؛ ربما كان الأمر كذلك؁ إلا أن هناك الكثير من الأدلة على أن تشييط الناس يجعلهم يعملون بجد أقل؁ مضى ما يقرب من مائة وخمسين سنة منذ أن أظهر الاقتصادي «هنري كاري - Henry Carey» أن عامل واحد صاحب إرادة حرة يتفوق أداءه على أربعة عبيد؁ بعض المديرين التنفيذيين لم يكتشفوا هذا الأمر بعد.

أول عمل احتجاجي صناعي في التاريخ سُجل حوالي 1100 قبل الميلاد؁ في وادي الملوك بمصر؁ عندما انقطع عن العمل العمال الذين يبنون مقبرة الفرعون العمل احتجاجًا على عدم

دفع رواتبهم، استمر مديروهم غير الأكفاء في إفساد العمال حولهم، وبالتالي انخفضت جودة عملهم، وفي نهاية المطاف كان لا بُد من حل رابطة فريق كان يوماً له فعالية عالية، من يقول أنك لا تستطيع التعلم من التاريخ؟

**القاعدة:** إن معاملة موظفيك بازدراء لن تحفزهم على العمل بجد أكبر.

## ازدراء الموردين

نظرية إدارة سلسلة التوريد المعاصرة تشير إلى أن فكرة بناء الشراكات على طول سلسلة القيمة، والتحالفات التي تفيد كل عضو في السلسلة مما يؤدي إلى الكفاءة وعلاقات العمل الجيدة، تفضل بعض الشركات بدلاً من ذلك عرض سلسلة التوريد على شكل سلسلة من مسابقات مصارعي روما، يأخذ فيها الفائز الغنائم؛ أي أن المفهوم السائد ليس الشراكة بل القوة.

وقد أثرت العديد من الاستفسارات في تجارة تجزئة البقالة في المملكة المتحدة، التي يهيمن عليها حفنة من سلاسل السوبر ماركت الكبيرة التي لديها قوة شرائية هائلة، العديد من منتجي الأغذية، خاصة في المنتجات الطازجة ومنتجات الألبان، يعتبرون صغار الحجم، ولهذا اتهموا محلات السوبر ماركت بتخفيض الأسعار المدفوعة لتجار الجملة، والذين بدورهم مروا هذه التخفيضات على هيئة انخفاض الأسعار المدفوعة للمزارعين، الاستفسارات برأت محلات السوبر ماركت، ولا يزال الفلاحون يسألون لماذا يكسبون أموالاً أقل (كما يقولون) مما كانوا عليه قبل ثلاثين عاماً، إن العلاقة العدوانية موجودة، والتي لا يستفيد منها أحد، ويواصل المزارعون توفير محلات السوبر ماركت في الوقت الراهن لأن لديهم القليل من الأسواق البديلة، ولكن عندما تظهر فرصة أفضل، وستظهر - انظر إلى غطرسة النجاح الماضي، التي ذكرناها في وقت سابق - ستكون قبالة مراعي أكثر اخضراراً وستجد محلات السوبر ماركت نفسها فجأة في ورطة.

**القاعدة:** كما تدين تُدان، احترم الموردين وعاملهم معاملة حسنة وسوف يكافئونك بالجودة والخدمة، إذا فشلت في القيام بذلك، لا تتفاجأ إذا تدهور كل منهما، وإذا ما تضامنوا مع منافسك في أول فرصة.

## ازدراء المساهمين

الفصل بين الملكية والسيطرة، وهو مفهوم رائد في ألمانيا وتطور إلى أقصى حد في الولايات المتحدة الأمريكية، ينطوي على أن مالكي الشركات، والمساهمين، ينبغي أن يراجعوا عن الإدارة يوم بيوم ونقل التحكم إلى المديرين التنفيذيين المحترفين الذين يتلقون الأجر. من الناحية النظرية، يضمن هذا الفصل أن يتم تشغيل الشركات في المصالح الفضلى لجميع المعنيين، وليس فقط لصالح أصحابها أنفسهم، وبالتالي ضمان الحماية لأصحاب المصلحة الآخرين. في الواقع، كما أشار «جيمس بورنهام - James Burnham» في «الثورة الإدارية - The Managerial Revolution»، بدأ المديرين التنفيذيين تشغيل الشركات كما لو أنها مملوكة لهم، واستأؤوا بمرارة من أي محاولة من قبل المساهمين للتدخل أو وضع سلطتهم في موضع تساؤل.<sup>21</sup>

سبعون عاماً من بورنهام، ولم يتغير الكثير، ينظر المديرين التنفيذيين بتعالي إلى المديرين غير التنفيذيين أو المستقلين الذين رشحهم المساهمون، مؤمنين أحياناً بالسبب، وهو أن هؤلاء لا يعرفون شيئاً عن الأعمال التجارية وليسوا كذلك بكفاءة للتعليق على إدارتهم، الشركات تبادل المعلومات مع المساهمين لأنهم ملزمون بذلك بموجب القانون، لكنها تعطي هذه المعلومات على مضض وغالباً في شكل صعب الفهم يستلزمه مزيج من عبقرية رياضية ومعجمية لفهمه، وبعد ذلك، عندما يقلل المساهمون من قيمة الشركة ويبيعون الأسهم، مما يتسبب في انحدار سعر السهم، يصبح المديرين التنفيذيين أكثر استياءً ويلومون المساهمين على جهلهم.

في آسيا وأجزاء من أوروبا، الوضع مختلف، فهنا فصل الملكية والسيطرة أقل وضوحاً، والمالكون الفرديون غالباً ما يحتفظون بغالبية السيطرة ويضطلعون بدور مباشر في الإدارة،

وفي ظل هذا النظام، ازدراء المساهمين يصبح حتى أقوى، فلا يملك أي مساهم خارجي سلطة كافية للتأثير على الإستراتيجية أو سلطة القرار، فدور المساهم هو تسليم المال في مقابل السهم ثم يذهب بعيداً وانتظر دفعات ربع سنوية، دون إثارة أي ضجة حول كيفية إدارة الشركة في الواقع، ومرة أخرى، بمجرد أن يبدأ السوق في التباطؤ يتساءل المديرون التنفيذيون عن السبب وراء سحب المساهمين لأموالهم.

يُشير الذوق العام إلى أن المديرين التنفيذيين والمساهمين يجب أن يفعلوا السبب المشترك ويحققوا الربح والنمو للاستفادة من كليهما، وأحياناً يفعلون، لكن مثل هذه الحالات ليست هي القاعدة، وفي معظم الشركات العلاقة بين الإدارة والمساهمين مبنية على الكره المتبادل وسوء الفهم والازدراء، ولا توجد علامة على أن هذا الموقف سينتهي قريباً.

**القاعدة:** أيًا كان ما فعلته للمساهمين، سيفعلون لك، بل هم أفضل منك في ذلك.

## ازدراء الحكومة والجهات التنظيمية الحكومية

أحد عناصر الإيمان في مجتمعات الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم هو أن الحكومات لا تفهم الأعمال، تدخل الحكومة في الأسواق يعتبر دائماً تدخلاً، وذلك التدخل دائماً له نتائج سلبية، الحكومة شر لا بُد منه، والقوانين واللوائح تمثل عائق وتكلفة، تخلص من اللوائح، وسيسري الاعتقاد، وسيكون الجميع في حال أفضل: سيدفع العملاء أسعاراً أقل وتتلقي الشركات أرباحاً أعلى.

حسبما أوضح «جاغديش شيث - Jagdish Sheth» رغم ذلك إن التحرر من القيود الحكومية يمكن أن يكون سلاح ذو حدين، فليس كل شركة تحقق أرباحاً في الأسواق المحررة، وكما يعرف ركاب السكك الحديدية البريطانية، والأسعار لا تنخفض دائماً، بل والأكثر إثارة للاهتمام هو رأي «جورج سيدل - George Siedel» و«هيلينا هابيو - Helena Haapio» في كتابهما «القانون الاستباقي للمديرين - Proactive Law for Managers»<sup>22</sup> فهما يقدمان اقتراحين:

(1) أن معظم القوانين واللوائح موجودة لحماية الشركات، وغياب هذه القوانين من شأنها أن تعرض الشركات إلى خطر أكبر، وليس أقل، و(2) إن الامتثال الفوري للقانون يمكن أن يكون مصدر قوة، ويخلق توفيراً في التكاليف وميزة السمعة، ويقولون أن الشركات الأكثر نجاحاً هو تلك الشركات التي ترتبط مع العملية التنظيمية وتساعد على صناعة القانون، وليس الجلوس ببساطة في انتظار حتى اللحظة الأخيرة للإذعان.

في الواقع، عندما تتوقف وتفكر في الأمر، كلا هذين الاقتراحين يعتبران من الحس السليم البسيط، لكن العديد من المديرين التنفيذيين لا يتوقفون عن التفكير؛ بل إنهم يواصلون ازدراءهم المتأصل للحكومة ليس إلا، مما يجعل حتى التفكير في العمل مع المنظمين المتديين من الحكومة لعنة بالنسبة لهم.

**القاعدة: العمل مع المنظمين المتديين من الحكومة أرخص وأسهل دائماً من قتالهم، إذا كنت ستأخذ على عاتقك مسؤولية التأسيس، فتأكد من أنها معركة يمكنك الفوز فيها.**

في صميم الأمر يكمن الاعتقاد بأن احتياجات الشركة تأتي في المقام الأول، وحملة الأسهم وحدهم من بعدهم، ولكن في الواقع، وبالطبع، العكس صحيح، دون حملة الأسهم، لا وجود للشركة، حقيقة يجب أن نتذكرها دائماً، وحتى لو كنت تشعر بازدراء حقيقي تجاه بعض أو جميع حملة الأسهم، فبحق السماء، لا تدعهم يعرفون ذلك!

المديرون التنفيذيون يتحدثون عن حملة الأسهم، وخاصة العملاء، على نحو مهين.

## متلازمة تيتانيك

س: ما هو القاسم المشترك بين السفينة آر إم إس تيتانيك - RMS Titanic، وسنغافورة،

والبطل اليوناني أخيل، والبارجة الألمانية بسمارك - Bismarck، وليمان براذرز؟

ج: شيئان أولاً، خلال حياتهم وصفوا جميعاً بمصطلحات مثل «غير قابل للغرق»، «منيع» أو «لا يقهر». ثانياً، أنهم جميعاً (مجازياً أو حرفياً) غرقوا.

يشتهر بأن المدير التنفيذي لشركة وايت ستار وصف تيتانيك بأنها «غير قابلة للغرق»، إلا أنها غرقت في رحلتها الأولى، البريطانيون ادعوا أن سنغافورة حصن منيع، وقادر على الصمود في وجه أي عدو إلى الأبد ولكن في عام 1942 استولى اليابانيون على سنغافورة بعد حصار دام لأسبوع واحد فقط، أخيل لا يمكن أن يهلك من سلاح ما لم يصيبه في كعب قدمه، وهو بالضبط المكان حيث أمير طروادة باريس أطلق عليه سهم، كما غرقت بسبارك التابعة للبحرية الملكية عند مناوشتها الأولى في المحيط الأطلسي في عام 1941، أما الفصل الثالث أظهر ما حدث لليمان براذرز.

خطرسة اللافناء متجذرة في خطرسة نجاح الماضي، وربما قليلاً في خطرسة الازدراء أيضاً، في الصحافة الشعبية يُشار إليها في بعض الأحيان باسم متلازمة «نحن أكبر من أن نفشل»، لكن الشركات الأصغر قد تكون أيضاً ضحية للاعتقاد بأنهم كذلك ضد الرصاص، أشياء كثيرة يمكن أن تسهم في هذا الاعتقاد، بما في ذلك الموقف المهيمن داخل الصناعة، وقاعدة العملاء الكبيرة جداً، ونظام الإنتاج المتفوق، والمنتج المتفوق، والحياسة الكبيرة لرأس المال الفكري والاعتقاد الشخصي من جانب كبار المديرين التنفيذيين، أو على الأقل، أن الشركة قد اختيرت بطريقة أو بأخرى أو أنه «مقدر» لها العظمة (ربما يجب أن نسمي هذا متلازمة مورينيو - Mourinho)

فورد، في يوم هنري فورد، كان لديه كل هذه الصفات؛ كما كان لليمان براذرز معظمهم، وفي أوائل الألفينيات، في أعقاب طفح آخر من فضائح البنوك، قدم الرئيس التنفيذي للبنك التعاوني في بريطانيا مقابلة التي ادعى فيها أن البنك التعاوني كان صامداً ضد الفضيحة، وقال أن قيم البنك وروحه كانت دفاعاً ضد الفساد، قد تتعرش البنوك الأخرى وتفشل، ولكن المبادئ الأخلاقية السامية للبنك التعاوني يُرى من خلالها، اعتقدت في ذلك الوقت أنه كان



يُعطى رهينة للثروة، وجاءت ذكريات هذه المقابلة كالفيضان مرة أخرى في عام 2014 عندما اندلعت أخبار فضيحة مالية ضخمة في البنك، عند ظهور ثقب أسود في شؤونه المالية ورئيس مجلس إدارة متهم بتعاطي المخدرات، إنه التكبر في أبهى صورة، مرة أخرى.

## الناس يقولون: «هذا لا يمكن أن يحدث هنا.»

كل شركة لديها كعب أخيل، مكان تكون فيه عرضة للخطر، ولا بُد أن تفشل محاولات إثبات النفس ضد الكوارث. لماذا؟ لأن، حتمًا، كل ما يفعل الإنسان هو إثبات نفسه ضد الأحداث التي جرت في الماضي، ولا يمكننا التنبؤ بالمستقبل، نحن لا نعرف ماذا سيحدث بعد ذلك؛ فكيف نتوقع محاربته؟

سيكون القراء قد اكتشفوا الآن مشكلة، في المقدمة قلت أن الغرض من هذا الكتاب هو تسليط الضوء على علامات فشل الإدارة والقضاء على الفشل قبل حدوثه، لكن إذا لم نستطع توقع المستقبل، ولا نعرف ماذا سيحدث بعد ذلك، فكيف يمكننا الاستعداد للمناسبات المستقبلية؟ الجواب هو استكشاف الرايات التحذيرية، وتحذيرات العاصفة، ومن ثم اتخاذ إجراءات ضد أسباب الفشل.

بمعنى آخر، بدلاً من الاستعداد لخوض حرب، اتخذ خطوات لمنع اندلاع الحرب في المقام الأول.

## الطريق إلى جحيم الشركات

ويقال إن الطريق إلى جهنم مفروش بالنوايا الحسنة ومسار تاريخ العمل مبعثر مع حطام الشركات التي اعتقدت أن النوايا الحسنة كانت كافية. البنك التعاوني، الذي ناقشناه في وقت سابق، هو مجرد واحد من هذه الخسائر، ولكن، اتضح أن تكون جيدًا ليس مثل أن تبلي بلاءً حسنًا.

رجال الأعمال عرضة بشكل خاص لهذا الشكل من الغطرسة، لقد توصلوا إلى أفكار من شأنها أن تغير العالم، ثم أنهم لا يستوعبون لماذا لا يشعر العالم بالامتنان، ذات مرة أنا عملت

مع شركة صغيرة في سوق الطاقة المتجددة التي لديها فكرة ذكية للغاية، وكانوا على قناعة بأن الفكرة كانت ذكية للغاية بحيث شركات أخرى سوف تتبرع بسخاء مجاناً بالأجزاء اللازمة لبناء المنتجات التي سوف تباعها بعد ذلك، ولا حاجة لقول أنني لم أعمل مع هذه الشركة لفترة طويلة جداً، في وقت كتابة هذا الكتاب، قطاع الاستدامة مليء بأصحاب المشاريع الحالمين الذين يعتقدون أن العالم سيدق مساراً إلى بابهم بمجرد معرفة اختراعهم؛ وأيضاً، أنه في هذا العصر الجديد، القواعد العادية للعمل لم تعد تنطبق.

أول ما يحتاج إليه هؤلاء رواد الأعمال هو اندفاع من التواضع، لا بُد من تمويل اختراعاتهم المغيرة للعالم والموفرة للعالم، وعليهم أن يمتلكوا نموذج أعمال يجدي نفعاً، مبادئ الاقتصاديات لم تتغير منذ 4000 عام، ومن غير المرجح أن يحدث ذلك التغيير الآن، العرض والطلب، تكلفة الفرصة البديلة، تبادل العمالة، كل هذه الأشياء لا تزال قائمة، بغض النظر عن مدى قوة القلب النقي للشخص، فرجال أعمال زمن فقاعة الدوت كوم، الذين كان لديهم أيضاً أحلام تغيير العالم تعلموا هذا بالطريقة الصعبة، وأصحاب مشاريع الاستدامة اليوم يمكن أن يتعلموا من إخفاقاتهم.

أي مظهر من مظاهر الاعتقاد بأن ما دامت النوايا نقية، فإن الغاية تبرر الوسيلة.

يمكن لخطرسة النوايا الحسنة أيضاً أن تدفع الناس والشركات على الحافة نحو الفساد، أثبت بحث في كيف يبدأ الفساد أن العديد من الناس يشاركون في أنشطة فاسدة لأنهم يريدون فعلياً أن يفعلوا الخير، فالتنفيذيون سيدفعون رشوة لأنهم يخشون أنه إذا لم يفعلوا ذلك، ستفقد الشركة الأعمال والوظائف يمكن أن تعاني، يُقتطع من الصحة والسلامة من أجل إنقاذ مال الشركة والمساعدة في الحفاظ على عقد قيم، الوعود التنفيذية نفسها «سيحدث هذا مرة واحدة فقط»، ولكن بعد ذلك يحدث مرة أخرى، ومرة أخرى، وبعد فترة من الوقت يصبح حرق القواعد أمراً طبيعياً.

ما يقلقني هو أن هذا سيحدث، عاجلاً أم آجلاً، في بعض صناعات الاستدامة الجديدة حيث التوق إلى إنقاذ الكوكب سوف تبدأ في التغلب على الحاجة إلى التصرف أخلاقياً تجاه زميل من البشر، لم أسمع بعد عن توظيف شركة إعادة تدوير لعمالة الأطفال، أو شركة تعتمد على مزرعة الرياح ترشو المسؤولين المحليين للحصول على إذن التخطيط لبناء توربينات الرياح، ولكن أتوقع أنها ليست إلا مسألة وقت.

## ثقافات الإيمان الذاتي الطائش

ما الذي يدفع مجموعة كاملة من المديرين، حتى شركة بأكملها، لتبني ثقافة الإيمان الذاتي الطائش؟ يبدأ الأمر مع الرأي القائل بأن الشركة وأفرادها بطريقة ما متفوقون على الآخرين: أي على الشركات الأخرى والخصوم والمنافسين، وكذلك أصحاب المصالح من حملة الأسهم. في البدايه، هذا الاعتقاد قد يكون له ما يبرره، ربما الشركة حقاً لديها التكنولوجيا المتقدمة للغاية، أو نموذج أعمال متفوق، أو المديرين التنفيذيين والموظفين الأكثر ذكاءً، أو أيًا كان من الكفاءات الخاصة أو الأصول لدى الشركة التي تجعلها تبرز لتصبح مصدرًا للفخر، وهكذا يبدأ الأمر.

يفخر بعض الآباء بإنجازات أطفالهم، لكنهم يدركون كذلك ضعفهم وحدودهم، أما البعض الآخر يفخرون فخراً طائشاً، ويعتقدون أن أطفالهم لا يستطيعون أن يفعلوا شيئاً خطأً. مجموعة واحدة منهم تتفهم الواقع، أما الأخرى تخلق واقعاً بديلاً حيث الطريقة التي بها يريدون أن يروا العالم، نفس المبدأ ينطبق على فخر الشركات، في وسعنا أن نفخر بالشركة وإنجازاتها، ولكن في نفس الوقت علينا أن نسأل: هل فخرنا واقعي؟ هل نرى شركتنا بوضوح، بالثأليل وكل شيء؟ أم أننا عميان عن عمد، متجاهلون نقاط الضعف والإخفاقات مع التركيز على نقاط القوة التي يمكن أن نراها، ونحن نتخيل أن نقاط قوة الآخرين لا وجود لها على الإطلاق؟ إذا كانت الإجابة بنعم على هذا السؤال الأخير، فعندئذ نحن لدينا بدايات ثقافة الإيمان الذاتي الطائش.

هذه الثقافات سهل تأسيسها على نحو لا يُصدق، لأن في في صميمنا، يريد الكثير منا أن يؤمن بأن الشركات التي نعمل لصالحها ونديرها جيدة وأن عملنا له معنى. (الشركات حيث لا يكثر الناس كثيرًا بالأعمال ويلتفتون ببساطة لأداء وظائفهم لم يصبها الغطرسة قط، بل تعاني مشكلات أخرى عوضًا عن ذلك.) إذا كان عدد قليل من أقراننا أو الناس الذين نحترمهم يبدوون في الإصرار على تفوق الشركة، فسيكون من المغربي مجرتهم وأن نؤمن دون تشكيك فيما نخبروننا به، يوجد فرق دقيق، فالتشكيك في الثقة بالنفس يمكن أن يكون قوة إيجابية، لأنها تشجعنا على إعادة النظر في أنفسنا وسؤال افتراضاتنا حول أنفسنا، ولكن من ناحية أخرى، الإيمان الذاتي الطائش، لا يعترف بأسئلة أو معارضة، مثل أتباع طائفة، أو مشجعي كرة القدم الذين يواصلون الاعتقاد بأوثاننا حتى ينهاروا.

## مفارقة الفخر والتواضع

في وقت سابق من هذا الفصل، أشرت إلى أن الشركات «كبيرة للغاية وناجحة للغاية». بالتأكيد، ليس من الممكن أن تكون «ناجحًا للغاية؟» حسنًا، هكذا هو الحال، إذا سمحت لنفسك أن تنبهر بنجاحك الخاص بحيث لم يعد يمكنك رؤية الشركة بوضوح، رأينا في وقت سابق كيف يمكن للنجاح أن يُطير عقول الأفراد، وهذا ينطبق على المنظمات أيضا.

ما أن تدخل في ثقافة الشركات فكرة «العظمة»، وعدد قليل من الأفكار الحبيثة الأسوأ من فكرة «القادة العظماء» أو «المنظمات العظيمة»، تمارس تأثير مشوه خفي على كيف ترى الشركة نفسها، وكيف ترى بقية العالم.

أنا لا أقول أن النمو والنجاح أمران يجب تجنبهما، بل أقول أنه يجب التعامل معهم بعناية، كما أن الأعمال التجارية تحتاج إلى الاستمرار في العيش من خلال قيمها وتذكر لماذا تم إنشاؤها في المقام الأول، سيدني فنكلشتاين يتحدث عن «حماية الشركات من تميزها الخاص بها». مؤكداً على أن الشركات الناجحة لا تأخذ نجاحها على محمل الجد لدرجة أن تصبح عمياء بفعل

سمعتها وصورتها الذاتية، لأن هذا هو الخطر الذي يجب أن يؤخذ على محمل الجد، فبأي ثمن، يجب أن تحتفظ الشركة بالقدرة على تحليل نفسها بعقلانية ونظر العيوب وكذلك النجاحات.

إن ترياق الغرور هو التواضع، وأعتقد أن كل منظمة لا بُد وأنها تنطوي على عنصر تواضع يدور حولها، سواء كان «المنجزون بإفراط غير الآمنين - insecure Overachievers» التابعين لمؤسسة ماكينزي أو المسؤولين التنفيذيين في تاتا الذين يبحثون فيما وراء الربح عن الآثار الاجتماعية لأعمالهم ويسألون أنفسهم بشكل مستمر لماذا يفعلون ما يفعلونه. 23 لقد استشهدت بمثال «تاتا» في وقت سابق من هذا الفصل، وها أنا أحملهم مرة أخرى كمثال على كيفية الفخر والتواضع، فالمفاهيم التي قد تبدو عكس بعضها البعض، يمكن أن تتعايش معاً في المنظمة، مجموعة تاتا هي أكبر مجموعة أعمال في الهند مع عمليات في كل قارة باستثناء أستراليا، فضلاً عن أن العلامة التجارية للشركات هي واحدة من بين الخمسين علامة الأكثر قيمة في العالم، باعتبارها كيان تجاري فهي فخورة بسمعتها بشكل لا يصدق، كما بتاريخها وإنجازاتها، ولكن في الوقت نفسه، هناك أيضاً فهم عميق لسبب تأسيس المجموعة، مهمتها والغرض، وهي المساهمة في المجتمعات التي تعمل فيها، وقال لي ذات مرة (ر. غوبالاكريشنان - R. Gopalakrishnan) نائب مدير شركة تاتا سونز «الربح هو منتج ثانوي لما نقوم به»؛ أي أن ما يفعلونه هو تقديم الخدمة.

كما يتعايش الكبرياء والتواضع في مكان آخر أيضاً، على النقيض من التعالي الأولمبي، ننظر إلى شركة «داتا جنرال - Data Genral»، الأمريكية صانعة أجهزة الكمبيوتر الذي كان مقرها في مبنى من الطوب العادي في منطقة صناعية، بعيداً عن أعين الجمهور. الزينة الوحيدة باللوي المتقشف للمبنى كان أول حاسوب صنعه داتا جنرال، الأمر الذي ألحق تحديثات منتظمة على سعر سهم الشركة.<sup>24</sup> إنها ثقة هادئة، وليست بغطرسة.

في الواقع، ربما يحتاج الفخر والتواضع إلى بعضها البعض، فالفخر دون التواضع يؤدي إلى الغطرسة، بينما التواضع دون كبرياء يؤدي إلى الطموح الناقص، التواضع يتيح لنا أن نكون

فخورين وفي الوقت نفسه يترك لنا مساحة للشك، نحن نعلم أننا يجب أن نسأل أنفسنا من وقت لآخر، يتيح لنا الفخر طرح هذه الأسئلة بوضوح، وأن نواجهه الأيجابية مباشرة وأن نفعل شيئاً حيالها.

كيف نولد المزيد من التواضع في المنظمات؟ الاختيار يجب أن يكون واحداً من مفاتيح هذا، يجب تحديد أنواع «الفيجامية» وإزالتها؛ القياس النفسي يمكن أن يكون قيماً هنا، والخبرة والحدس حتى أكثر من ذلك، يحتاج القادة أيضاً إلى أن يكونوا قدوة؛ فتواضعهم تحاكيه بقية المنظمة، وأخيراً، يجب أن يتذكر جميع الموظفين بلطف ماهية الشركة ولماذا هي قائمة، كما توجد آليات يجب أن توضع في مكانها الصحيح - الندوات، أيام تدارس القيم، الاحتفالات، الأحداث الاجتماعية، وأياً كان - التي سوف تسمح لهم بطرح الأسئلة حول الشركة نفسها وتلقي إجابات صادقة، وقبل كل شيء، الجميع من الأعلى إلى الأسفل يجب أن يتذكروا: إنه ليس أنت من يجعلك ناجحاً، بل ما تفعله، ومدى جودة فعلك له.

كنا نتحدث عن الثقافات، ولكن إذا عدنا إلى حيث بدأ هذا الفصل، أي مع الأفراد، فأعتقد أن المبدأ نفسه ينطبق علينا كشعب أيضاً، فنحن نحتاج إلى أن نتذكر لماذا نفعل ما نفعله ونفعله بتواضع وشعور بالهدف الذي يتجاوز أنفسنا، وهنا يمكن القول إنني شخصياً مذنب بوجود معيار مزدوج هنا - هناك أشياء قليلة أكثر غطرسة من كتابة كتاب، وإخبار الآخرين بكيفية إدارة أعمالهم - ولكن كنوع من التخفيف أود أن أذرع بأنني كنت قد كتبت هذا الكتاب ليس لإرضاء الأنا الخاصة بي، ولكن لأنني أهتم حقاً بكيفية إدارة الأعمال.

وإذا كنت لا تزال تقرأ حتى هذه النقطة ولم تقم بإلقاء الكتاب على الحائط، فأفترض أنك تهتم للأمر كذلك.

- <sup>1</sup> Margaret Heffernan, *Wilful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril*, London: Simon & Schuster, 2011.
- <sup>2</sup> Joe Haines, *Maxwell*, London: Futura, 1988.
- <sup>3</sup> Jamie Oliver and Tony Goodwin, *How They Blew It: The CEOs and Entrepreneurs Behind Some of the World's Most Catastrophic Business Failures*, London: Kogan Page, 2010.
- <sup>4</sup> <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/real-madrid-boss-jose-mourinho-1260409>
- <sup>5</sup> Adrian Furnham, *The Elephant in the Boardroom*, Basingstoke: Palgrave Macmillian, 2010, p. 73.
- <sup>6</sup> Furnham, *The Elephant in the Boardroom*; Kets de Vries, *Leaders, Fools and Impostors*; Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, London: Penguin, 2003.
- <sup>7</sup> Gerald Ratner, *The Rise and Fall... and Rise Again*, Oxford: Capstone, 2007.
- <sup>8</sup> <http://fortune.com/2013/12/27/11-most-scandalous-business-events-of-2013/>; <http://www.huffingtonpost.com/tag/walmart-bribery-scandal/>
- <sup>9</sup> Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? How I Turned Around IBM*, New York: HarperCollins, 2003.
- <sup>10</sup> Oliver and Goodwin, *How They Blew It*, p. 19.
- <sup>11</sup> Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business Review Press, 1997.
- <sup>12</sup> 'Diet Firm in Dilemma', [http://articles.latimes.com/1987-06-24/business/fi-6279\\_1\\_diet-product](http://articles.latimes.com/1987-06-24/business/fi-6279_1_diet-product)
- <sup>13</sup> Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies*, p. 75.

- <sup>14</sup> Andrew Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career*, New York: HarperCollins, 1996.
- <sup>15</sup> A good accessible treatment is Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, New York: Wiley, 2010, but there are many other works out there.
- <sup>16</sup> Margaret Heffernan is particularly emphatic about the danger of what she calls 'the cult of cultures'; see Heffernan, *Wilful Blindness*, p. 161 ff.
- <sup>17</sup> Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, p. 173.
- <sup>18</sup> <http://www.nytimes.com/2007/11/14/business/14seaweed.html?pagewanted=all>
- <sup>19</sup> Robert Owen, *A Statement Regarding the New Lanark Establishment*, Edinburgh: Molendinar Press, 1812.
- <sup>20</sup> On Hawthorne, see Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan, 1933. More recent studies of motivation in the workplace are far too numerous to mention.
- <sup>21</sup> James Burnham, *The Managerial Revolution*, London: Putnam.
- <sup>22</sup> George Siedel and Helena Haapio, *Proactive Law for Managers: A Hidden Source of Competitive Advantage*, Aldershot: Ashgate, 2010.
- <sup>23</sup> <http://www.businessinsider.com/mckinsey-hiring-policy-2013-9>; Morgen Witzel, *Tata: The Evolution of a Corporate Brand*, Delhi: Penguin India, 2010.
- <sup>24</sup> Tracey Kidder, *The Soul of a New Machine*, New York: Random House, 1998.