



«الدكتور أويرباخ، أنت مطلوب في الغرفة رقم واحد، فوراً».

لم يكن المريض يتنفس، كان قلبه قد توقف عن الخفقان وكان جلده أزرق اللون. بينما كنت ألتقط قبضات جهاز مزيل الرجفان، لاحظت متفرجاً يافعاً قد بدأ يغمى عليه. ظننت أن هذه هي أول مرة يكون فيها قريباً إلى هذا الحد من شخص يموت. سألته «هل أنت بخير؟» بينما كنت أصدم المريض وأنا أرى جذعه يرتفع عن السرير استجابة للصدمة.

همس الشاب قائلاً «أظن أنني أعرفه».

«حسناً إذًا، ألقى نظرة». اقترب ولا يزال شاحب اللون «إنه شريك والدي». كنت أقدم لصديق يعمل في رأس المال المغامر خدمة وقد سمحت لابنه أن يتبعني في غرفة الطوارئ لأنه كان مهتماً أن يتابع مهنة الطب.

«من الأفضل أن تخرج»، قلت ذلك لابن صديقي وأنا أصدم المريض صدمة أخرى. كان الحال صراعاً لمدة خمس عشرة دقيقة، لكنني أعدت ضربات قلب مريضيه وهرعت به إلى

الطابق الأعلى لإجراء رأب الأوعية. لقد أنقذ هذا المريض.

بعد ساعتين توجهت إلى مكتب العميد لأجد زميلاً يتقلب على الجمر لأنه صرف أكثر من الإيراد. كان صاحبي يهتز غضباً وينفث اللعنات من صدره، وكان على وشك أن يفقد السيطرة على نفسه ويزيد الطين بلةً. لكنني كنت قد ذهبت إلى مدرسة إدارة الأعمال وكنت متمرساً في خنادق الكلية.

قلت له «من الأفضل أن تخرج قليلاً»، وقد بدأت بوضع خطة يعالج فيها محنته. وضعت مخطط استراتيجية وهدأته. فخرج بصفقة بدلاً من أن يخرج بإنقاص درجته. في ذلك الوقت، دهشت كيف كان الأدرينالين هرمون حظي. أن يكون المرء طبيباً في غرفة الطوارئ قد يفيد في إدارة الأعمال. هنا زرعت البذرة.

بعد ذلك بفترة وجيزة، دعاني أستاذ جامعي من كلية ستانفورد في إدارة الأعمال، جين ويب، للإلقاء محاضرة عن معالجة الأزمات.

قال لي «ماذا يا بول؟ ربما تعالج عدداً من الأزمات في أسبوع واحد أكثر مما يراه معظم الإداريين التنفيذيين في الشركات طوال عمرهم. ماذا ترى؟».

كان ذلك تحدياً مثيراً. كيف تحول مواجهات متباينة مثل توليد طفل في موقف السيارات، أو تشخيص ألم في الأذن، أو تدبير هجمة قلبية إلى دروس مفيدة في إدارة الأعمال؟ هل تستطيع تشخيص السرطان في شركتك كما تشخص الورم الصباغي الخبيث على أنف راكب الأمواج؟ برز التشابه السهل، وكنت مستعداً (عرضت على الطلاب صورة لمركز اتصالات الكوارث)؛ اعرف مواردك (صورة لكلب بحث)؛ لا تصاب بالهلع (صورة لرجل سقط عن السلم وقد انغرز إزميل في رأسه)؛ ضع أفضل رجل عندك في موقع المسؤولية (صورة لي بالرداء الأبيض). عندما تكلمت، قام طلاب الأعمال بسهولة بالوصل بين الطب والإدارة. إن ما جذب اهتمامهم في الواقع كان المنطق العام المتأصل في كل هذا. يمكن لكل شخص أن يتفهم المرض والشفاء، إذ إن بعض الحقائق البديهية المعينة شاملة عندما يُنظر لها في الإطار المناسب.

بعد فترة وجيزة تركت الكليات وأصبحت كبير الإداريين التشغيليين في شركة عامة، حيث تأكد هذا المفهوم مراراً وتكراراً. أصبحت مقتنعاً تماماً أن الدروس التي تعلمتها في غرفة الطوارئ كانت تحضيراً فعالاً ممتازاً لدوري كقائد في إدارة الأعمال. بحثت عن أفضل الصفات المطلوبة للإداريين الفعّالين، واستمررت في أخذ أمثلة من أنماط السلوك التي كنت

أعجب بها في حياتي كممارس طبي. إن رجال الأعمال الباهرين متبصرون ومتعاونون وحاسمون وشرفاء وهذه هي أيضاً صفات الأطباء العظماء.

أقسم اليوم وقتي بين المشاريع الرئيسية، ناصحاً الإداريين الكبار للشركات المبتدئة، وبين معالجة المرضى في غرفة الطوارئ. إن ما يثير الاهتمام في كل من هذه النشاطات هو أنه يمكن أن يوجد قدر كبير من الإثارة (والخطر) في إدارة شركة مثلما يوجد في إنعاش ضحية حادث دراجة نارية. أرى كل يوم توازياً جديداً مدهشاً بين العمل المتقاذف في غرفة الطوارئ المحمومة وبين جميع الكرات التي يرميها الشخص في الهواء عندما يدير عمله. أصبحت مقتنعاً تماماً أن مداخلة الشفاء هي الجواب الصحيح للكثير مما نواجهه في العمل وفي حياتنا اليومية وأعجب كيف أستطيع تطبيق منعكسات مهارات غرفة الطوارئ على المشاكل في جو الشركات. أظن أن هذه الملاحظات يمكن أن تساعدك، أنت أيضاً! لأنني طبيب، يراني الناس حلالاً للمشاكل. لقد نشأ هذا الكتاب ليساعد قادة رجال الأعمال على أن يصبحوا حلالين لمشاكل.

تبشرك تعاليم الإدارة بأنك تجلس داخل إعصار أو أنك تعبر على هوة، وأنت شديد الثقة بمن حولك أو أنك شديد

الارتياب بهم، أو أنك تحتاج لأن تنقص من حجم عملك، أو تزيده، أو تعيد التنظيم، أو تغير طريقتك، أو تطهر شركتك، أو تقوم بأي شيء كان. هناك قواعد لكبار الإداريين التنفيذيين، وقواعد لأعضاء المجلس، وحتى قواعد للشوريين. كثيراً ما يوجد هناك أمر فيه قوة دافعة. وأؤكد أنه في وسط الفوضى، هناك قواعد موجهة، وأساسيات يكتشفها الأطباء الواقفون «في الخندق» حالما يواجهون أول حالة توقف قلب يرونها، ويدرك أفضل الأطباء وأفضل الإداريين أن هناك حقاً ثوابت في بحر التغيير عديم الشفقة. إن ما يجب أن تعرفه دائماً وتستطيع أن تطبقه ليس بالضرورة هو الموضوعة، فالأساسيات لا تتغير أبداً. مثل أي نظام آخر معقد، مثلك أنت، فإن أعمالك قد تكون سليمة أو مريضة. ومثلما تحتاج لأن تحافظ على صحتك البدنية والعاطفية، تحتاج لأن تحافظ على صحة شركتك. بعبارة أخرى، عندما تبدأ الأعضاء الحيوية بالتداعي والفشل، يكون قد حان الوقت لاستدعاء الطبيب.

يجب أن نتعلم من كل من نجاحنا وفشلنا. إن مجرد الانتباه وإبقاء الذهن منفتحاً يمكنه أن يحدد معظم ما هو مهم. فإدارة شركة ليس بالأمر البسيط، لكن لا داعي أيضاً لأن يكون الأمر معقداً جداً. صدق أو لا تصدق، إن الأمر نفسه صحيح في إنقاذ الحياة والأزمات الحقيقية لا تصبح روتيناً، لكن الكثير

من الخطر والإلحاح يمكن أن يخفف من كون المرء مستعداً أكثر ما يمكن.

وأنت تقرأ هذا الكتاب، فكر بالطبيب على أنه مدير، وبالمريض على أنه زبون. يجب على كبير الإداريين التنفيذيين المتفكر أن يستطيع رؤية المتوازيات. لكنني لن أتمادى في الحديث عن التشابه بين الطب والأعمال إلى حد السخف. إن دورة حياة الشخص ليست نفس دورة حياة شركة لأن البشر (على الأقل اليوم) يجب أن يكونوا وليدين، ورضعاً، وصغاراً، وأطفالاً، ومراهقين، ويافعين، وكهولاً متوسطي العمر، وعجزاً، بذلك الترتيب المحدد، قبل أن يموتوا. على العكس من ذلك، لا يوجد ساعة حية تدق لتجبر شركتك على أن تقوم بأي شيء محدد (مع أننا قد نخبرك نحن العاملون في المشاريع الرئيسية أنه لا يوجد أي شيء يسمى «كبير الإداريين التنفيذيين» للعديد من الأسباب...).

أمل أن تجد هذا الكتاب استفزازياً، وأن تستطيع أن تستعمله للاستجابة بشكل أكثر ذكاء وأكثر سرعة. كثيراً ما يكون القرار في غرفة الطوارئ قرارك وحدك. لكن تذكر، مع أن الأطباء العظماء حقاً كانوا عبر التاريخ مشخصين ممتازين بحدس هائل، فإنه كان يجب على أولئك الأطباء أن يبحثوا أيضاً في

المراجع. اعلم من الآن أن ما تعرف مسبقاً كيف تقوم به يتطلب جهداً أقل. إن إتقان الانضباط الذاتي المطلوب للتعلم والتحسين المستمرين هو الأمر الصعب.

أول وصفة للنجاح

يكتب الأطباء الوصفات، فاعتبر هذا الكتاب وصفة للنجاح في إدارة الأعمال كتبها طبيب شركة. لهذا الغرض من الضروري أن تميز بين «الطب» و«إدارة أعمال الطب» فهناك فارق واضح بين فن الشفاء ونقل الأموال. يستقي هذا الكتاب مداخلته من فن الشفاء وليس من نقل الأموال. وهو لا يهجنس بالاقتصاد بل إنه يتعلق، بدل ذلك، بالكيفية التي يمكن لآلية التفكير الشافي أن تطبق على النظام المسمى إدارة الأعمال. إن الروح التي أقدم بها نصيحتي هي نفس الروح التي أكتب بها الوصفة للمريض. أولاً، أحاول أن أفهم ما الأمر، ثم أحاول أن أجده ما هو أفضل ما يمكن أن أنصح به لمعالجة المشكلة. يعطي الصيدلي الدواء وبعض التحذيرات من الأعراض الجانبية، ثم يدعو الجميع من الله أن يشفيهم. يستجيب الأشخاص المختلفون استجابات مختلفة للأدوية المختلفة، ولكن يوجد بشكل عام توقعات معينة من طريقة العلاج. كذلك هو الأمر في «وصفة» إدارة الأعمال التي ستتبع. لقد دبرت بفاعلية كبيرة

كطبيب وكقائد أعمال، لذلك أعلم ما الذي أتحدث عنه.

اصرف الوقت اللازم لفهم أعمالك وتعلم من الآخرين الذي سلكوا سبيلك من قبل، حتى تصبح بوضع جيد يمكنك من التشخيص ومن تطبيق أدوية شافية ممتازة. كن مبدعاً واستغل كل فرصة للبحث عن المواقف التي تهيئ الفرص لأعمالك لأن تصبح سيدة صحتها الخاصة. تعامل مع أعمالك بذهن منفتح، وكن صبوراً، ولاحظ بدقة ولا تقفز إلى استنتاجات. خذ حبتى أسبرين واتصل بي صباحاً، هذه نكتة بالطبع.

عندما تصبح طبيباً، يجب أن تكون مثلاً، خاصة للأشخاص الذين سيكون لهم مع مرور الوقت نفوذ على الآخرين. إذا سلكت الطريق القويم، فستكون رسولاً للعافية، لا رسولاً للمرض.