

القسم الأول

وفاة الإدارة الأمريكية

1

الأسطورة الإدارية

قد يتوق الناس فكرياً إلى الانعتاق أو التنوير، ولكنهم عاطفياً يحبون الروابط الصغيرة حولهم... يشعرون بالرضى بمعرفة التحرر، والقراءة عنه وتخيله. يشعرون بالرضى عن ذلك لأن كلمة تحرر لها سكرها الخاص، الشعور العاطفي تجاه معنى الكلمة له سكره.

فيمالا تاكر

«ضعهم في النار!» صورة حكيم معاصر

في بداية أية منظّمة، أي عمل تجاري، أي ابتكار - أية حياة - ثمة فكرة. فكرة جيدة أو فكرة سيئة، فكرة ما تزال تحتاج إلى برهان، ولكنها تظل فكرة.

أنظر إلى حياتك. من أنت ليس بالحدث السحري - إذا

نظرت عن قرب فـلسوف ترى حياتك تمثّل أفكاراً غير التي أثّرت فيك، نحو الأحسن أو الأسوأ، أفكار كانت لديك أثّرت في تكوينك، وحتى أفكار لم تعرفها أبداً أثّرت فيك. مثل فكرة النسبية. فكرة الجاذبية، فكرة المساواة بين البشر، فكرة الزمن، فكرة المكان، فكرة العدالة، فكرة الإدارة.

من المؤكد أن كل فكرة من هذه الأفكار قد أثّرت في حياتك بدرجة ما، ومع هذا كم عدد المفاهيم التي سألت عنها؟ ربما فعلت ذلك في السنوات الأولى من حياتك. ولكن كما نعلم كلما كبرنا قل لدينا الوقت كي نطرح أسئلة جديدة. عندما تكبر تصبح أكثر الأسئلة جدية أجوبة غير جدية؛ لدينا عمل نقوم به، ونحن نفعل ذلك. ومع هذا فإن هذه الأسئلة بالغة الجدية، هذه الأفكار ذاتها، هي التي تُشكّل العمل الذي يقوم به الرجال والنساء؛ هي التي تُشكّل كل واحد منها بوصفه مديراً.

يـعلمنا التاريخ أن الفكرة التي لا يعترض عليها يمكن أن تصبح افتراضاً خطيراً. ومع هذا في كل يوم، يذهب آلاف، بل حتى مئات الآلاف، من المدراء من أمثالك إلى العمل في منظمة تأسست بناء على فكرة أحدهم وأدى المسؤولية عن القيام بشيء ما. بغضّ النظر عما إذا كانت الفكرة ما تزال قابلة للاستمرار، قابلة للتحقيق، ومعقولة.

ليس من المهم نوع الشركة، أو الدائرة، أو القسم تدير

- فحقيقة أنك تحاول أن تديرها في حد ذاتها - هي، استناداً إلى تجربتي، غير معقولة. فالإدارة كما عرفناها نتاج سنوات عدة من حماقة بالغلة تقوم على فكرة: أن ندير يعني أن نجاهد للسيطرة على كل شيء حولنا. وهذا شأن لم يُخلق البشر أبداً للقيام به.

أعتقد أن فكرتنا عن الإدارة تعود إلى زمن سحيق، آلاف إثر آلاف من السنين، وكذلك أفكارنا عن الأنظمة ومدراء العمل والمهن، أفكارنا عما يعني أن يكون لدينا عمل وماذا يعني أن نفقده.

وفي قمة القائمة فكرة ماذا يعني أن تكون مديراً.

الميلاد العرضي للإدارة

تتجسد فكرة المدير على نحو مثالي، إنها تظهر الأهرامات التي بُنيت. تُبين العمال ومدراءهم المباشرين (الذين نسميهم اليوم مشرفين) والمدراء المشرفين. المشرفون هم من يمسكون بالأسواط والسلاسل. أما العمال، إذا لم يكن واضحاً، فهم من يحركون صخرة عملاقة من 400 بليون طن إلى المكان الذي يُبنى فيه الهرم من أجل قائدهم العظيم.

تقول القصة إن الزعيم المتعهد لهذه المناورة كان مضطجماً ذات يوم في الجوار يأكل العنب ويثب مرحاً مع نساء

وصبية عندما خطر له فجأة أنه لا يمكن أن يستمر على هذا المنوال إلى الأبد. عند لحظة ما سيفارق هذه الحياة. وتساءل لبرهة «لا بد من وجود طريقة لتخليد عظمتي. لأكون خالدًا». ثم تساءل مندهشاً: «ماذا لو كان ثمة صخرة كبيرة هائلة، أو معبد، أو - وجدتتها - ماذا لو كان هناك أهرام! ضريح للإمبراطور. أكبر صندوق صنعه إنسان ليرتاح فيه. أكبر من أي شيء بناه أي أحد من قبل. أكبر من جبل».

آه، لا بد أن العنب صار مذاقه أطيب مع هذه الفكرة - هذه الفكرة الأكبر من أية فكرة - خطرت له من قبل. ومنذ اللحظة التي استحوزت عليه هذه الفكرة عاش مع تلك الصورة في مخيلته، وكان يمزغها في ذهنه، وينام معها في عقله. مهما طال الزمن لا بد أن يحققها!

وهكذا جمع وزراءه جميعاً (الفريق الإداري الأعلى) وعرفاه (الفريق الإداري المتوسط) والمحلفين (المشرفين). وطرح تنفيذ رؤيته الثمينة على أيدي الرجال الذين كانوا يحملون الأسواط والسلاسل ويعرفون كيف يستخدمونها.

وراح الإمبراطور يمتص العنب فيما كبار المدراء قلقون والمدراء المتوسطون يمشون حول الألواح المعلقة ويوجهون التهديدات. والأجراء بالملايين يحفرون في الصخر، ويستشقون الصخر، ويأكلون الصخر، ويصقون الصخر، ويلتقطون الصخر

وينقلونه إلى وجهته الأخيرة، حيث يضعون الصخر ويصنعونه، ويرفعونه، ويضبطون ميزانه، ويضعون الصخرة فوق الصخرة فوق الصخرة.. وفي غضون ذلك كان الهرم العظيم ينتصب بشكل مُعجز، فوق الرمال، من فكرة رقيقة كالهواء خطرت للإمبراطور من لا شيء، متحوّلة إلى أعظم صرح رآه البشر.

مع تنفيذ أحلام رجل واحد، بدأ رجال آخرون يحلمون بأفكار عظيمة أخرى. وكانوا يتساءلون إذا أستطاع القيام بذلك، لماذا لا نستطيع نحن القيام بهذا؟ أو ذاك؟ أو أي شيء آخر؟ كبناء سور الصين العظيم. أو القيام بالثورة الروسية؟ أو إيجاد «ماكدونالدز» أو «مايكروسوفت» أو محطة CNN؟ جميع هذه بُنيت بالطريقة ذاتها التي بُني بها الهرم الأول.

مازق المدير العصري

يعتمد أباطرة اليوم - الذين ندعوهم المثاليين - على نموذج «جديد» من الإدارة، والذي قد لا يختلف كثيراً عن النموذج القديم، إلا أنه يتسم بانعطافين جديدين: الأول هو الثورة التكنولوجية، التي تشدنا جميعاً على العمل بسرعة أكبر، والثاني هو نتائج إعادة الهندسة التي ترغمننا على القيام بما هو أكثر بعدد أقل من الأفراد.

ليس من دواعي العجب أن مدراء يومنا هذا شديداً القنوط.

في غياب «المرافق والأكتاف» الأفراد الذين نقلوا الصخور واندثروا، أصبح المدراء هم خدم الأباطرة. قبلوا التحدي بلهفة. اشتروا كتب الأعمال والتجارة ومعاهدات الإدارة التي كتبها مستشارون وأكاديميون ترجموا حقائق العالم الواقعي. التحقوا بدورات الإدارة التدريبية وحلقات البحث وورشات العمل كي يسمعو التصفيق لهم بوصفهم القانون الجديد للقرن العشرين. وشعر المدراء، كشأن الأطباء والمحامين والمهندسين، بأنهم يسهموا إسهاماً عظيماً في المجتمع وفي العالم على إطلاقه، وسرعان ما أصبح عالم التجارة والأعمال الإدارية الجديدة. كانوا يعتبرون مكان عملهم «ثقافة». وأخذوا يتحدثون عن «النوعية» و«القيم الجوهرية» و«الرسالة». وتحدثوا عن كشف الغطاء، عن «روح» المنظمة. كما تحدثوا عن «الروح» و«المعنى» وأرسلوا أفرادهم إلى «البحث عن الرؤية». وتعلموا القيادة، وذهبوا إلى جامعة «أوتا» كي يميزوا أنفسهم عن المدراء العاديين بوصفهم قادة غير عاديين. تعلموا أن هناك علم وراء كل شيء. أولئك القادة صُنِعوا ولم يولدوا. هذا يعني أن تتعلم المهارات الأساسية السبع، أو العادات الفعّالة الست، أو حيلة أن تصبح مديراً لدقيقة واحدة. أصغوا بشغف وتعلموا جميع الحيل، ومع هذا لم يتغير شيء، لأن المدراء - والمرشدون الذين علموهم - كانوا يتعاملون مع الظواهر فحسب وليس مع القضايا.

قابل جاك، إنه رجل مثلك

جاك كان واحداً من أمثال هؤلاء المدراء. تربى في كنف والدته المُدرّسة، ووالده الموظف الوفي في إحدى الشركات، في أجواء الإدارة. فرئيس والده كان يأتي مرة في الأسبوع لتناول الغداء عندهم. أما أمّه فكانت على صلة اجتماعية مع زوجات زملاء والده. كان العمل بالنسبة له يعني حُلّة زرقاء وقميصاً أبيض، وثمانى ساعات من العمل، وطعام الغداء على المائدة في الساعة الخامسة بالنسبة لوالده، الذي سيعمل في تلك الشركة طوال حياته.

كان هناك على الدوام نوع من الإغراء تجاه الإدارة بالنسبة إلى جاك، وقد اكتشف والده ذلك في وقت مبكر. كان يحث جاك حتى عندما كان طفلاً صغيراً، ويأخذه معه إلى المكتب في أيام الجُمع، ويعرفه على موظفيه، ويشجعه على أن «يدير» بدلاً من أن «يلعب» فحسب عندما يخرج مع رفاقه بعد المدرسة. نجح جاك المحب للاستطلاع في دراسته باستمرار في المرحلة الإعدادية والثانوية، وانتقل إلى جامعة ستانفورد حيث درس التجارة وإدارة الأعمال. وفي الوقت نفسه، عمل مساعد مدير مخزن في مستودع للكتب تابع للجامعة كي يساعد في تسديد نفقات دراسته. وكان شديد السعادة بذلك.

أحب العمل كما أحب الدراسة، وكان هذا أمراً مؤكداً.

ولكن العمل لم يكن من النوع الذي يرنو إليه. فالساعات الطويلة والجلوس طويلاً بدون أعمال للذهن كانا يزعجانه، ثم جاء كودي، مدير مستودع الكتب، ليزيد من شعور جاك بعدم الارتياح. فهو أولاً قد أعلم جاك أنه كان محظوظاً بإيجاد العمل الذي قدمه له، وبما يقدمه له من تدريب. ومع مرور الوقت بدأ جاك يشعر وكأنه عبد لنزوات وأطوار كودي أكثر مما يشعر بأنه مستخدم ذو قيمة. ومهما كان جاك يبذل من جهد كان كودي يرفع العصا في وجهه، وكان تقويمه لأداء جاك لا يمت بصلة إلى ما كان يقوم به من جهد حقيقي. ورغم هذا ظل جاك مثابراً في عمله. كان يحتاج إلى النقود لتسديد نفقات الدراسة، وفكر بأن الشخص الذي يعرفه هو بالتأكيد أفضل من الشخص الذي لم يتعرف عليه. كما أنه تعلم «ألا يكون انهزامياً» من والده الذي كان يقول «عملك هو ما تكون». إنه طريقك إلى الأمان «المالي والنفسي والثقافي».

تخرج جاك أخيراً من المدرسة، وتزوج، وحصل على أول عمل «حقيقي» له مساعداً لمدير مبيعات في مخزن كبير للمبيعات، كان سعيداً بترك كودي ومستودع الكتب وراءه، وسعيداً بأن يلقي نفسه تماماً عند الخطوة اللاحقة الأولى في حياته المهنية. هذه الخطوة الأولى في سلم العمل المؤسسي لم تنته بنجاح كبير، كانت خطوة هادئة، حسنة، ومتواضعة. كان المخزن قريباً من الشقة الصغيرة التي استأجرها مع زوجته

الجديدة آتي، وكان الأجر جيداً والتحدي كبيراً. كان جاك يبذل كل شيء، يملكه كي ينجح في عمله الوظيفي الحقيقي الأول.

وقد نجح في عمله وكان يقوم بكل ما يطلب منه. وقام بتوسيع حدود حياته الشخصية كي ينجز المهمات التي تتجاوز واجبات مساعد مدير مبيعات. كان ينفق وقته في الدراسة مساء ويعمل ساعات طويلة أثناء النهار. وانتقل ثلاث مرات مع أسرته المتنامية خلال الفترة الأولى، مرة عبر البلاد، ومرة إلى الوسط الغربي للبلاد، ومرة إلى المكان الذي بدأ العمل منه. وأصبح رجلاً يُعتمد عليه في القيام بالعمل على وجه جيد.

وكمكافأة له على نشاطه تمت ترفيته ثلاث مرات، وحصل على فوائد وعلاوات وراتب أعلى، وارتقى في سلم العمل الوظيفي. وتحولت حياة جاك سريعاً بدون أن يدري إلى أن تصبح روتينية. ولكنه لم ينتبه إلى ذلك حقاً - ويعود ذلك جزئياً إلى شدة أنهماكه في العمل، ولكن كان ثمة سبب دفين آخر وهو أمر جدي لم يحسب حسابه، وهو الحاجة إلى أن يكون ثمة حاجة إليه، إلى القيام بدور جدي في الحياة حوله. كان يفكر في أعماقه أن يقوم بالشيء الصحيح بدقة. وكان يرى الإشارات أيضاً. الشركة كانت تنمو، وموظفوه يحترمونه. كان يشعر بإحساس متنامٍ بالكرامة.

شعر جاك أيضاً بأنه يسعى إلى هدف من خلال عمله. لقد

أطلع جيداً على الشركة وعرف رؤساءه جيداً كما عرف أهدافهم، التي أعتقد أنها أهدافه أيضاً. ولعلها كانت كذلك حقاً في فترة ما. ولكن على المدى البعيد كانت سعادة جاك تقوم على بضعة أشياء قليلة ومهمة جداً: راحة العقل - أو الافتقار إليها - لدى رئيسه الذي كانت رؤيته تحكم حياة جاك العملية، تحكم فكرة جاك عن الإدارة، والتي تأثرت بعدة عوامل، بما فيها والده ورئيسه الأول، وافتقار جاك إلى حافز حقيقي إلى القيام بأي شيء خارج إطار ما يتوقعه الآخرون منه.

عندما قابلت جاك لأول مرة، كمدير في شركتي، أكاديمية E-Myth، كان في بداية عمله الإداري. ولحسن الطالع وقعت على جاك القانط عندما كنت «أتفقد» عملي كما نصحني توم بيترز. كان جاك خارجاً من مكتب مديرة أخرى منتظراً أن تترك الهاتف جانباً. وأستطيع القول إنه بوجهه الأحمر اللامع، كان على وشك الانفجار.

سألته: «ما حكايتك؟».

أجابني بعصبية: «أوه، أوه.. لا شيء، لا أستطيع أن أعالجه».

«تبدو لي شاباً يخفي الكثير من خيبة الأمل الحبيسة».

ونظر بعيداً قائلاً: «آه، لا.. فقط...».

أجبت: «حسناً.. أرى شاباً مثلك دائماً، أراهم عادة في

شركات أُخرى. ولكن يصعب أن أراهم في شركتي، لذا لعلي أتجنّب ذلك كالطاعون. ما رأيك أن نتناول بعض الطعام، وأن نكشف هذه الطاقة السلبية إلى العلن بحيث يستطيع كلانا أن ينظر إليها باهتمام؟».

نظر إليّ جاك بمزيج من الرعب والارتياح.
أجابني: «حسنا. دعني آخذ معطفي».

.. العواطف التي تستعبدنا، والدوافع الخفية التي يمكن أن تصدنا، والأوهام التي يمكن أن تعمي أبصارنا.

دوغلاس لاير - الجنون الحديث: الرابط الخفي بين العمل والنزاع العاطفي

أخذت جاك إلى مقهى مفضل بعيداً عن مكاتب «الأكاديمية» في سانتا روزا، حيث طلبنا القهوة والشطائر. كان يتحرك بصعوبة في مكانه وهو ينظر حوله بعصبية. كان من الواضح أنه غير مرتاح لفكرة مناقشة ما يزعجه معي، إمبراطور المنظمة التي يعمل بها. وأنا كنت أسيراً لفكرة كم لدي من الخبرة كي أساعد المنظمات والمدراء الآخرين على حل مشكلاتهم، من أجل إيجاد نموذج كامل في باحتي الخلفية.

عزمت على أن أريحه من الصمت الثقيل الذي كان حائلاً بيننا.

بدأت بالقول: «حسناً يا جاك، نحن لا يعرف أحدنا الآخر جيداً، ولكن بودي أن أساعدك حيال أي شيء يزعجك إذا استطعت. لماذا لا تبدأ بالحديث عما يقلق راحتك مهما كان». أجاب: «لا شيء في الواقع. أعني لا شيء لم أتعامل معه عدة مرات من قبل».

- «أهو مشروع خاص؟ زميل في العمل؟ زبون؟».

- «لا. لا. شيء من ذلك. إنه.. أنا حقاً، سأكون على ما يرام».

شككت تماماً بأن نظرة الغضب المطلق - التي لا تنجم إلاً عن رد فعل عاطفي متراكم وشديد - كانت نتيجة أمر حدث لجاك ولا علاقة بزبون أو زميل. لذا سألته:

«أهو عملك الذي يزعجك؟».

أشرقت عيناه بالاعتراف بذلك للحظة، ثم لم يلبث أن تجهّم وجهه. كان من الواضح أنه غير متأكد ماذا يقول.

- «حسناً يا جاك. أنس الآن من أنا. اعتبرني هنا كمنصاح أو صديق. قل ماذا يجري».

رفع كأسه وأخذ جرعة من الماء، وشرع يتكلم.

الإمبراطور يقابل الإمبراطور

بدأ قائلاً: «المشكلة أنني لا أعرف على وجه الدقة ما هو الخطأ. ولكنني أستطيع أن أحكي لك ما أشعر به. رُبيت طوال حياتي على أن أكون مديراً. بعض الناس لديهم أطباء في أسرهم، وبعضهم لديهم محامون. ما بين أبي وإخوته ووالدهم كان هناك مدرء. قد يبدو ما أقوله جنوناً، ولكن الإدارة هي حقاً ما أردت القيام به».

قلت: «هذا ليس جنوناً».

تابع جاك: «في العقد الأول من حياتي المهنية كنت مديراً - مديراً ناجحاً حقاً. أحببت الاختلاط بمن هم أعلى مني ومن هم أدنى مني من الأفراد. عملت بدأب حقاً - وأحياناً بدأب شديد جداً - ولكنني كنت أكافأ وأشعر أنني أقوم بشيء ما ذي شأن».

توقف جاك. كان من الواضح أنه يخشى الاستمرار، ولكنني شجعتة على المتابعة.

«حسناً. وهكذا تركت عملي الحقيقي الأول - الذي أحببته - عندما حصلت على عرض أفضل. لم أنجح في ذلك العمل. وفي اللحظة التي ما كنت أعرف فيها إلى أين أتجه حصلت على العمل في «الأكاديمية». كان منحة إلهية - مريحاً ومسلية، وظننت أنه قد يكون عملياً وفعالاً حقاً!. وإنه حقاً

مكان رائع للعمل». سألته: «ولكنك لست سعيداً؟».

أضاف جاك: كنت سعيداً. ولكنني لم أعد كذلك. الإنتاجية في دائرتي متدنية، والأرباح منخفضة. لا أتصل بالموظفين عندي. ولا أشعر بأية متعة في ما أقوم به. يبدو الأمر كما لو أنني انفصلت عن نفسي عندما جئت إلى هنا وكأنني شخص آخر».

قلت له: «ليس الشخص الذي تفترضه. إنها الرؤية». قلت هذا بعد أن اتضحت لي تماماً صورة المشكلة. نظر إلي بحيرة متسائلاً: «رؤية؟».

قلت: «نعم. جئت إلى هنا وأنت تفترض أنك دون تحقيق هذه الرؤية. رؤية الإمبراطور».

قال جاك: «ولكنني أؤمن بهذه الشركة. نعم! أنا لا أشعر بأنني مخول بسلطة. العمل يزداد صعوبة، والفرص تتضاءل أكثر كما يبدو لي، والأفراد من حولي يزدادون انغلاقاً في الوقت الذي تنمو فيه حقاً شبكة «مستشار E-Myth» بسرعة قياسية. ما الخطأ في ذلك، وفي الوقت أنا مديهم وينبغي أن أعرف كيف أجعلهم مختلفين، أشعر أكثر فأكثر مثلهم تماماً. ماذا أفعل؟».

«حان الوقت كي تصبح إمبراطورك الخاص يا جاك. ولسوف أعلمك كيف تفعل ذلك. لأنك إذا لم تقم بذلك يا جاك، إذا لم تتعلم أن تكون إمبراطورك الخاص، وإذا استمررت

كما كنت تفعل دوماً، وتخدم رؤى الآخرين بدلاً من أن تخدم رؤياك، فإن حياتك لن تساوي قرشاً.

المدير يصبح إمبراطوراً

كيف - ولماذا - يصبح مدير ما إمبراطوره الخاص؟ هذا هو موضوع الكتاب. لأنني أي مدير يستطيع أن يتعلم كيف يفكر كإمبراطور هو بالتأكيد يفكر كمقاول (متعهد). ومدير أكاديمية E-Myth هو مدير متعهد يعمل كما لو كان «يملك» منظّمته حتى ولو كان منعزلاً وبعيداً عنها.

كيف تعمل لتحقيق ذلك؟ أولاً، ينبغي أن تتغير طبيعة عملك. ومن أجل أن يتغير عملك لا بد أن يتغير ارتباطك بالقوة التي توجه كل شيء تفعله. ينبغي أن تقترب من التحقق - الفهم الشخصي الخاص - أنه بالرغم مما تعتقد لا توجد مهمة أو هدف عمل يدفعك إلى القيام بأشياء يفترض بك القيام بها. إنها ليست الشركة ولا أهدافها هي التي تحفزك، إنه شخص ما. إنها ليست ميكروسوفت هي التي تخدمها هنا، إنه بيل غيتس. لا يهم ما تقوله الشركة لك. إنها ليست شركة آبل Apple التي تخدمها هنا، إنه ستيف جوبس. لا يهم ما تقوله لك الشركة. إنها ليست أكاديمية E-Myth التي تخدمها هنا، إنه مايكل جيربير. ولا يهم ما تقوله لك الشركة. الإخفاق في فهم هذه الحقيقة يستلزم الموضوعية حيث يكون الذاتي هو الصحيح

فقط . عندما يفهم المدير أن إرضاء هدف شخص ما - رئيسه - هو إرضاء العمل قبل كل شيء، فإن العمل كله يتغير . فجأة، ومن المحتمل لأول مرة، تبرز الحقيقة وتحتل بؤرة التركيز . وعندما تصبح الحقيقة موضع التركيز بالنسبة لمدير ما، تُتاح له الفرصة المثيرة لأول مرة كي يسأل السؤال الوحيد الذي يمكن أن ينقذه :

هل أنا هنا لأخدم هذا الإنسان، أم أنا هنا لأخدم ذاتي؟

إغراء الإمبراطور

ولكن كما نعلم جميعاً فإن الإمبراطور شخص مغرٍ جداً . فبيل غيتس يعرف على وجه الدقة ماذا يريد . ولأنه شديد الوضوح في معرفة وتوضيح ما يريد فإنه يركز هدفه على أولئك الذين يستطيعون تحقيقه له . وهو عادة المدير .

ليس الحال هكذا بالنسبة للمديرة . فالمديرة قد يكون لديها أفراد كبيرة لنفسها، وللمنظمة، ولكن عندما تأتي لتحقيقها، مهما كانت واضحة أو متعاطفة أو قاصدة تحقيق هذه الأهداف، فإن المدير ليس إمبراطوراً .

فالمديرة، خلافاً للإمبراطور، يسعى إلى هدف يقدم لها الفرصة التي قد لا تعرف كيف تخنقها، أو أنها تخشى ذلك . أما هدف الإمبراطور فهو هدف كبير، إنه حماسته، جاذبيته، القوة الدافعة له من خلفه، القدرة، الرؤية، العاطفة . رؤية الإمبراطور متسعة وممتدة .

ومثل ذبابة في شبكة العنكبوت فإن قوة الرؤية عند الإمبراطور سرعان ما تلتقط المديرية. وعندما يحدث ذلك فإن المديرية - بأهدافها وأحلامها ورؤاها - تضع، فيما هي تكرر نفسها لجعل رؤية الإمبراطور الجديدة المثيرة مُنتجة.

ذلك هو الإغراء لدى الإمبراطور. إنه يستبعد أمل المدير ليستبدله بمقصد الإمبراطور. كل مدير مرّ بهذه التجربة، ولكن قلة من يفكرون بالمقايضة أو يفهمون في لحظة الإذعان الثمن الذي ينبغي أن يُدفع لتسليم أنفسهم.

الخطوة الأولى التسليم بالمشكلة

لا أحد بالطبع يقوم بذلك عامداً. الإمبراطور يقوم بدوره فحسب، والمديرية تقوم بدورها ببساطة - كلا الدورين مكتوب منذ دهور مضت. في معظم الحالات لا يوجد شر أو مقصد سيء. إنه، كما قال أوغدين ناش، ليس شر المنصب، بل شر اللامبالاة.

ما ينبغي أن تفهمه جيداً تلك العلاقة المديدة إذا كنت مهتماً على وجه الإطلاق في تغيير حياتك. فهم هذا القانون هو فرصة المديرية لتجدد حياتها وأن يبدأ الدور الذي تلعبه في المنظمة من جديد.



دخلت أنا وجاك في أجواء العمل بسرعة. لقد تحرّر كثيراً

عندما تأكد أنني كنت مخلصاً في رغبتني لمساعدته، وكان هو مأسوراً بفكرة الإمبراطور.

قلت له: «الإمبراطور هو مالك الرؤية التي أوكل إليك عرضها. في هذه الحالة تلك الرؤية هي رؤيتي. أول شيء أريدك أن تفعله أن تنساني لبرهة. دعنا نفكر في أمرك».

قال جاك: «موافق. ماذا الآن؟».

أريدك أن تحاول التخيل ماذا يعني أن تكون إمبراطوراً. لا أن تكون أنا - ولكن أن تكون إمبراطور نفسك. فكر ماذا يعني حقاً أن يكون لك هدفك الخاص وهدفك وحدك فحسب - وليس شيء آخر تُسعد بأن تطرحه جانباً من أجل تحقيق هدف شخص آخر، ولكنه هدف في ضخامة الإهرامات التي أوجدها أول إمبراطور منذ زمن طويل في غياب مثل هذا الشيء، الذي لم يفكر فيه أحد. من أجل إعادة ابتكار عملك بوصفك مديراً يجب أن تشرع بإعادة ابتكار نفسك.



هنا ينبغي أن يركز عقل المدير انتباهه. ما ينبغي أن يقصده العقل: أن يفهم قوة الانتباه. أي أن يشرع المرء بالهروب من براثن المنظّمة المغرية، من رؤية الإمبراطور التي هي أولاً، وقبل كل شيء، ودائماً عن حاجاته للحصول على ما هو أكثر من كل شيء من حاجة أي واحد. إنه صاحب الخيال وحضور

الذهن كي يغري الآخرين بمقاطعة الفوز والكسب. إنها المقاطعة التي أوحى بإبداع جميع أدوات الإدارة التي نستخدمها اليوم.

الذهاب إلى ما وراء مقاطعة الكسب

الكسب هو الحافز وراء كل شيء نقوم به تقريباً. وهكذا فإنه من أجل أن نذهب إلى ما وراء الكسب علينا أن نفهم أولاً دور الكسب والأدوات التي نستخدمها كي تمكننا من المهارة في ذلك.

كل شركة على وجه الأرض لديها هدف وحيد هو أن تصبح لاعباً بمستوى عالمي في مملكة الكسب. عندما يتباهى دونالد ترامب بإنجازاته، فإن كل ما يفعله حقاً هو التأسيس لتسلقه المبكر إلى دور «ترامب الإمبراطور»، الضارب القوي في مملكة الكسب. فالاهتمام به جدياً - من قبل الضاربين الكبار الآخرين - هو جزء مهم من أجزاء اللعبة. وبيل غيتس لا يمكن أن يتخيل ألا يكون موضع اهتمام كبير بوصفه رجلاً بالغ التأثير في هذا العصر. وكذلك شأن ستيف جوبز مدير شركة آبل، حتى ولو حاول أن يظهر أنه غير مهتم بذلك. مملكة الكسب قضية أشخاص. الأشخاص الكبار يقيمون أهرامات ضخمة. والأشخاص الصغار يبنون أهرامات صغيرة. والأشخاص غير المهمين يضيعون في اللعبة.

سأل جاك: «ما علاقة مملكة الكسب بأن أكون إمبراطوراً؟ أعني أنني لا أملك أية فرصة كي أكون دونالد ترامب».

أجبتة: «بالتأكيد لديك فرصة يا جاك. المسألة هي ما الذي تريده؟ وإجابتك على هذا السؤال ستُخبرك بكل شيء تحتاج معرفته عن نفسك وعن مملكة الكسب».

أدوات البارحة واليوم

أوحت مملكة الكسب للمدراء أن يُوجدوا جملة من الأدوات، التي تشبه اليوم إلى حد بعيد الأدوات التي كانت موجودة منذ أجيال سابقة. وقد وجدت هذه الأدوات بالطبع لزيادة المكانة الرفيعة للإمبراطور في مملكة الكسب.

ومع هذا، وعلى الرغم من المقاصد النبيلة للمدراء، واهتمام وسائل الإعلام الجدي بهذه الأدوات، من المخرج بالنسبة للمدير الذي يرغب في الهروب من العالم المجنون الذي وجد نفسه فيه عن غير قصد كي يلاحظ أن أيّاً من هذه الأدوات لا يعمل!

لا الحافز. لا السلطة، لا الجودة. لا فرق العمل. لا تعلّم الإصغاء. لا التدريب القيادي لا كتاب الإدارة المفتوح. لا العادات السبع. لا السير فوق النار. لا شيء قرأته في مجلة للأعمال، على الرغم من تباهي كل واحد بذلك عندما تأخذه الحماسة. لا، أنا هنا لأخبركم أن أيّاً من هذه الأشياء لا

ينجح، لأنها تبتعد عن الهدف تماماً. هذه الأدوات تمثل العلم الزائف للإدارة الذي لا يوجد إلا في مخيلات المدراء الذين لا حصر لهم ممن يُغرون بالنظر إلى كل شيء عدا الحقيقة. والحقيقة هي:

أدوات الإدارة التي نجحت دوماً هي التي ابتُكرت عند بدء الزمن. إنها الجشع والخوف. قلت لجاك: «الجشع والخوف هما ما أوحيا للإمبراطور أن يبني هرمًا أكبر من الحياة. الجشع والخوف هما ما يمنعانك من أن تكون إمبراطور نفسك. لقد كان الجشع والخوف عبر تاريخ البشرية دوماً بمثابة حافزين. ثمة حماقة عزاها سوامي شيتا نانادا إلى البشرية جمعاء - عبارة شائعة كئيبة «ما الذي سيحدث لي؟» أي ما الذي يجعلنا دوماً قلقين في الليل.

لهذا السبب فإن الخطوة الأولى نحو إعادة اكتشاف عملك كمدير هي أن تفهم وتقبل حقيقة أن الجشع والخوف منتشران في أية منظّمة عملت بها يا جاك - بما فيها منظّمنا - أو أية منظّمة ستعمل بها، إلى أن تغيّرها. وما لم تأخذ المسؤولية الكاملة عن حياتك وتحرير نفسك سيكولوجياً ليس مني فقط، أو من إمبراطورك الراهن، بل من أي إمبراطور مثلي، فإن حياتك لن تتغيّر. وما لم تصبح إمبراطور نفسك، وما لم تجد الشجاعة لتحمل مسؤولية «رؤيتك»، وما لم تفهم كيف أوصلك الجشع والخوف إلى حيث أنت، فلن يكون هناك أي فارق.

الأسئلة التي تحتاج أن تطرحها هي سؤالان فقط: أين الخوف؟ أين الجشع؟

قال جاك: هذا سهل. الخوف دائماً في أعماقي منذ كنت طفلاً. لقد التقطته من خوف أُمي من عدم الأمان مالياً في سن مبكرة - وهو الخوف الذي كانت تغذيه خشية أبي من البطالة. كانت تقول لي: «عملك هو كل شيء بالنسبة لك. لا تتخلّ عنه». تلك الفلسفة قد استحوذت علي طوال حياتي.

«ولكنني لم أشعر أبداً أنني كنت جشعاً حتى استخدمت في عملي الأول إحساسي بأنني مطلوب من قبل شخص أراد أن يدفع لي الضعف هو ما منحني ذلك الشعور! كنت أستحقه بالطبع، وقد تركت عملاً أحببته، رغم أن ذلك كان مؤلماً لي، من أجل مركز يساعد على سرعة الحركة والعمل مع احتمال الشهرة. كنت صغيراً، وأنا آسف الآن على ذلك.

«السنوات الخمس التي أمضيتها هناك كانت الأسوأ في حياتي. من المؤكد أن الراتب كان جيداً، ولكن العمل! لم يتوقف أبداً. كان معدل ساعات العمل اليومية 15 ساعة في اليوم. وكان هناك أفراد يدخلون وأفراد يغادرون. ولم يكن لدى أي أحد إحساس واضح بما ينبغي علينا عمله!».

عدت أؤكد له: «الخوف والجشع هما ردا فعل طبيعيان يا جاك. ولكن السؤال الذي ينبغي أن تطرحه على نفسك هو:

كيف أعاقني الخوف والجشع في حياتي؟ خذ بعض الوقت للتفكير في ذلك - الخوف الذي نتحدث عنه غالباً ما يكون بمثابة قلعة تحمي ما نريده في أعماق أنفسنا. وهذا يا صديقي الخطوة الأولى نحو أن تصبح مديراً متعهداً».

إعادة استنباط عمل المدير

الطرق الجديدة في التفكير بشأن أشياء مألوفة يمكن أن
تحرر طاقات جديدة وتجعل جميع أنماط الأشياء ممكنة.

تشارلز هاندي، عصر الجنون

التعرّف على أسطورة الإدارة - وحافز معظم المدراء -
خطوة سليمة نحو تطبيق فكرة التعهّد في عملك - أي أن تصبح
مديراً متعهّداً. ولكن الشروع في العمل وإعادة استنباط العمل
الذي تقوم به هما غالباً الخطوة الأصعب. ولسوف ترشدك
القواعد التالية في مسعاك إلى التخلّص من داء التبعية
للإمبراطور. إنها القواعد التي تصوغ حياتك بوصفك مديراً
إمبراطوراً، وبالتالي تؤثّر في علاقتك مع كل من حولك. وأنا
أسميها القواعد السبعة لاستقلال الإدارة، وهي:

1 - اعرف ما تريد .

2 - اعرف القوة التي تحتاجها .

3 - لا توجد قضايا غير قضاياك .

4 - إذا لم تستطع أن تسيطر على نفسك لا تستطيع أن تسيطر على شيء .

5 - لا توجد أجوبة بسيطة، توجد فقط أسئلة معقدة .

6 - قبل أن تتحسن الأمور فإنها تسوء .

7 - هذه القواعد ينبغي أن تكون المبادئ التي ترسم حياتك .

القواعد السبعة لاستقلال الإدارة

القاعدة الأولى : اعرف ما تريد

أنهيت أنا وجاك طعام الغداء، وكنا في طريق العودة إلى المكتب عندما سألني عن الفروق ما بين رؤية الإمبراطور وتنفيذها من قبل المنظمة .

قلت : «الإمبراطور الحقيقي (مؤكدأ بسرعة حقيقة وجود أباطرة حقيقيين وأباطرة مزيفين) هو من تستوخذ عليه «رؤيته» . إنه يعرف ما يريد . ولن يتوانى حتى يحصل عليها . ومن ناحية ثانية فإنه تفسير المدير لرؤية الإمبراطور هو انعكاس باهت لرغبة

الإمبراطور. ولما كانت فكرة المدير عما يريده الإمبراطور هي مجرد انعكاس للرؤية الأصلية فهي قد لا تستطيع أن تحشد شدة أو قوة رؤية الإمبراطور. ولما كانت رؤية الإمبراطور تطوف في أرجاء المنظّمة، فإنها تصبح انعكاسية بشكل متزايد وشديدة بشكل متناقص. ولكن الرؤية ليست الشيء الذي يفكر فيه المدير، إنها شيء للتنفيذ. شيء يفترض في المدير أن يؤديه. وبالتالي لا تعود هناك مجرد رؤية بل عمل يُنفَّذ. وكل مدير يعرف معنى ذلك. إنه يعني أنه مهما كان غير واثق بما يفترض أن يقوم به، فإن عمله هو أن يقوم به على أية حال. مديره ينتظر، ومديرته تنتظر. والإمبراطور ينتظر. كل واحد ينتظر كل شخص آخر لتنفيذ «رؤية الإمبراطور».

«المدير يقوم بما يستطيعه فحسب. إنه يجاري رغبة الإمبراطور بالتزامه بالعمل بجهد مضاعف، ويدفع موظفيه إلى مضاعفة جهدهم كما ينبغي، ويعيش كل ساعة كما لو كانت ساعته الأخيرة. بإنجاز الجداول الزمنية وإعادة وضعها. ويقوم بكل شيء بسرعة كي يجاري سرعة توقع الإمبراطور. ولن يمضي وقت طويل قبل أن يصبح كل فرد في المنظّمة أسير سيطرة الرؤية، أسير هوس الإمبراطور. لا شيء أهم من ذلك أو أكثر حيوية بالنسبة لنجاح كل فرد في المنظّمة. وتصبح رؤية الإمبراطور هدف حياة كل واحد».

تركني جاك أكمل فكرتي قبل أن يقفز إلى فكرة أخرى.

قال: «حسناً، ولكن ماذا إذا كنت لا أعرف ما أريد؟».

«إذا كانت إرادة المدير لا تُفهم إلاً على أنها انعكاس لإرادة الإمبراطور، وعلى أنها ترجمة لتراتبية المدراء فيما بينهم، عندئذٍ يمكن القول بأمانة إن المدير ليس لديه حياته الخاصة إطلاقاً! تصبح حياته مجرد انعكاس - وفيما معظم الحالات انعكاس باهت جداً - لتوقعات الآخرين منه. تابعت: «قد تؤجل فكرة معرفة ما تريد. وقد تستغرق وقتاً حتى تتضح لك. ولكن إلى أن تفعل فإنك لن تكون أقرب إلى عملك، أو إدارة منظمته، أو زيادة متعتك مما تفعل. من أجل أن تحقّق جهدك، وأن تكون أكثر من مجرد انعكاس لرؤية شخص آخر، من الضروري بالنسبة لك بصورة مطلقة - وبالنسبة لكل مدير مثلك - أن تتعلم كيف تُجاري قوة الإمبراطور بدلاً من أن تعكسها. والطريقة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يحقّق ذلك بصدق هي من خلال متابعته لرؤيته الخاصة».



طلبت من جاك أن يفكّر في حياته الماضية وأن يشير إلى شيء ما يريده حقاً.

قال: «بالإضافة إلى رغبتني في أن أكون مديراً، كنت أحلم دوماً بالذهاب إلى ستانفورد».

قلت: «وقد فعلت. كان لديك رؤية، صورة لك عند

التخرج من ستانفورد. اختر المرحلة التالية في حياتك العملية كي تحول تلك الرؤية إلى واقع؛ لقد قرّرت كم يستغرق أن تكون ناجحاً في مقصدك، وأتبعته منهج العمل المُشار إليه، وتجاوزت جملة من المشاعر العابرة التي لا بد أن تصاحب من يتحرّكون نحو رؤاهم، كخيبة الأمل، والإحباط، والانهماك، والغضب، والشك، والاضطراب وغيرها، وتخرّجت من ستانفورد». «المهم أن تنفّذ على وجه الدقّة المسيرة ذاتها إذا كانت رؤية الإمبراطور التي تتابعها. الفارق الوحيد أنك عندما تنجز مسيرتك، خلافاً للإمبراطور فإنك تكسبها. كل اختبار للذكاء يتم في هذه المسيرة، كل مهارة تتعزّز خلالها هي في صالحك. إنه ذكاءك ومهارتك. وتحولك. ومن خلالها ستُوجد رؤية جديدة لنفسك».

صمت جاك. وانتهزت الفرصة لأُكمل فكرتي. «ألا ترى يا جاك أنه إذا أصبحت إمبراطور نفسك، ومن خلال إيجاد رؤيتك الخاصة، ومعرفة ماذا تريد أنت بوضوح - قبل أن تأخذ بالحسبان ما يريد الإمبراطور - تتحرّر نفسك من الإكراه، تحرّر نفسك من الاستحواذ، وتتخذ الخطوة الأولى نحو أن تكون إنساناً ناجحاً، منجزاً لعملك ومستقلاً».

وتابعت متشجّعاً: «بكلمات أخرى يا جاك من مسؤولية كل مدير أن يكون القوة الفاعلة وراء حياته هو باختياره أن يكون إمبراطور نفسه».

أوقفت السيارة وطرحت على جاك سؤالاً صعباً:

«وهكذا فإنك حصلت على شهادة ستانفورد وحصلت على المركز الذي تريده في مخزن كبير لبيع البضائع، وحصلت على الحياة التي تريدها بالزواج والعودة إلى «مقاطعة سونوما» والحصول على عمل مع أكاديمية E-Myth. ولكن بعد أن قلت هذا هل ترى أن تلك الرؤى هي مجرد علامات متميزة وبسيطة، إنها شيء يدعى «حياة جاك»، ولكنها ليست حياة جاك؟ وإذا كانت العلامات المميزة التي عرّفناها بأنها حياة جاك، هل ترى ثمة شيئاً أكبر كثيراً في السؤال هنا يُدعى حياة جاك؟».

قال جاك: «أعتقد ذلك».

تابعت قائلاً: حسناً إذن، من المهم لك أن تفهم ذلك، وإلا فلن يكون الأمر على ما يرام. ما ينبغي أن تفهمه أن رؤية الإمبراطور أكبر دوماً من العلامات المميزة، إنها مصدر القوة.

«بدون القوة لا يمكن أن يكون هناك تحقيق للرؤية. ومن أجل أن تكون رؤيتك بحجم الحياة، ينبغي أن تكون رؤياك أكبر بكثير من الأهداف السهلة، أكبر بكثير من العلامات المميزة البسيطة. رؤيتك ينبغي أن تشمل كامل حياتك، كامل إنتاج حياتك، وكذلك مجراها. ومن أجل ذلك ينبغي أن تكون قادراً على رؤية حياتك ككل، كشيء واحد كامل. مجرة تلعب داخلها قوى حياتك أدوارها. إبداع، إبداعك الخاص، ابتكار لا يتخيله أحد سواك.

«هذا ما يجعل الفارق بين الإمبراطور ومدرائه. رؤية الإمبراطور تستوعب منشأة كاملة، في حين أن رؤية المدراء تقتصر على أجزاء منها. من أجل أن تكون إمبراطور نفسك عليك أن تتعلم رؤية الحياة من خلال عدسات واسعة الزاوية. ومن أجل تحقيق ذلك عليك أن تأخذ حياتك ورؤيتك على محمل الجد.

قلت، وأنا أفك حزام مقعدي: «وهكذا بعد أن قلت لك يا جاك، السؤال هو: ماذا تفعل الآن؟».

القاعدة 2: أعرف أن تملك القوة لتحقيق المطلوب

أجابني جاك: «لست واثقاً».

قلت: «ولكن ألا ترى أنك ما لم تكن متأكداً فلن تجد أبداً الوسائل لتحقيق ذلك؟».

قال: «أعتقد ذلك.. نعم».

وتابعت: «وهل ترى أيضاً أنه لم يكن من الواضح تماماً لك ما تريد، وأن ما تريد ينبغي أن يكون مُراداً بكل ما تملك بحيث يكون كبيراً بدرجة كافية كي يتطلب كل تصميمك، وأنك ستكون هدفاً مكشوفاً أمام تصميم شخص ما آخر، أمام رؤية شخص ما آخر، أمام لعبة شخص ما آخر؟ وأن هذا ما يحدث لنا جميعاً؟ الناس يحتاجون إلى لعبة يلعبونها في الحياة، الناس متعطشون لغرض ما.

«لقد رأيت ذلك بأُم عينك يا جاك. هذا «الشيء» لا تستطيع أن تصفه - شعور غير منضبط، مُخفق، غير منجز. لقد وقعت في مصيدة المدير - في «الأكاديمية». من السهل القيام به. ولكن العواقب وخيمة. مصيدة المدير هي التخلي السلبي عن مسؤوليتك الشخصية لتكوين هدفك الخاص، رؤيتك الخاصة، حياتك الخاصة. في حالتك، أنت وجدت هدفاً في أكاديمية E-Myth التي رضيت بها على أنها أكاديميتك. ثم تابعت كجندي صالح، والتزمت بهدف الأكاديمية، هدفِي، كما لو كان هدفك الشخصي. احتلت رؤوس جسور، احتلت مخيمات للعدو، قاتلت في معارك لم تؤسس لها، وكسبت في كل مرة وكل وقت - كل ذلك من أجل «الأكاديمية»، من أجل «الرؤية»، من أجلي. وأنا أشكرك على ذلك. المشكلة الوحيدة أنك بعد أن قمت بهذا خلال عدد من السنين، فإنك ذات يوم، إذا كنت محظوظاً، سوف تستفيق على مقعدك، أو أثناء محادثة، أو أثناء قيادتك للسيارة في طريقك إلى العمل، مثل ريب فان وينكيل، وتقول لنفسك: «من أنا؟ أين أنا؟ ماذا حدث؟».

وافقتي جاك بشيء من الحزن: «أنت على حق».

«وفجأة سيصبح غياب الهدف الشخصي، الرؤية الشخصية، حياتك الخاصة، الفراغ الذي تجد نفسك فيه. وعلى الرغم من أنك قد استيقظت إلا أنك ما لم تكن محظوظاً جداً

جداً، سيكون من المتأخر كثيراً أن تقوم بأي شيء حيال ذلك. لأنك تكون قد أنفقت أفضل سنوات عمرك وطاقتك تتابع رؤيتي، رؤية «الأكاديمية»، وكأنها رؤيتك. الطاقة، القوة التي ستحتاجها كي تعود إلى الجادة، جادة حياتك، تكون قد ضاعت في ملاحقة زائفة.

«ستكون قد تجذرت في رؤيتي بحيث تفقد قدرتك على تمييز نفسك عنها، ستعتقد أن هدفي هو هدفك، وأن هدفك هو هدفي. ولكنهما ليسا كذلك يا جاك. ومع هذا فإن كل إمبراطور في كل زمان يود أن يراك تعتقد أنهما كذلك.

لا ينبغي أن تكون متيقناً فحسب مما تريد - لنفسك - عليك أن تكون متيقناً أيضاً أنك تفهم أهمية هذه الحقيقة:

«إذا ما عرفت ما تريد، عندئذ فقط تحصل عليه. لا تستطيع أن تفوض المسؤولية لأحد من أجل إعادة استنباط حياتك الخاصة».

القاعدة 3: لا يمكن أن تكون هناك قضايا غير قضاياك

نظر إلي جاك وقد رأى بوضوح بارقة في الورطة التي أحدثتها له.

سألني بحزن: «إذن ماذا أفعل تجاه تعاطفي مع قضيتك، مع رؤياك؟».

قلت: «قضيتي ينبغي أن تكون ثانوية بالنسبة لقضيتك» وأكدت له أنني لم أقل هذا لأي موظف من قبل، شاعراً في الوقت نفسه بشعور جاك وأنا أقوم بتغيير قواعد لعبتنا. اللعبة التي أَحَبَّها وكرَّس نفسه لها.

«إذا كانت قضيتي ناجحة حقاً فمن الجوهري على وجه الإطلاق بالنسبة لك أن يكون لديك قضيتك الخاصة فهذا أكثر أهمية لك من قضيتي. وكما أن الإمبراطور ليس لديه قضايا ترضيه غير قضاياها، فمن الممكن أن يكون لك قضاياك التي ترضيك. وإذا أردت أن تعرف من أين تأتي قوة الإمبراطور، فأعرف أنها تأتي من هنا، تأتي من رغبته المتقلبة لنيل ما يريد. وبقدر ما تكون رغبتك انعكاساً لرغبة شخص آخر، أكثر مما تكون انعكاساً لرغبتك، كذلك ستكون قوتك وطاقتك. ومن أجل أن يحس المرء بالثقل الكامل لقدرته الكامنة، عليه أن يمتلك قدرته الخاصة، والتي في حد ذاتها نتاج ما تريده. ولكن الاثنين، القدرة والإرادة، تسيران جنباً إلى جنب. فبدون إرادة، تحرق القدرة نفسها في نشاط لا فائدة منه، ولا تعود وراء رغبات ضئيلة. وبدون قدرة تجد الإرادة نفسها تذبل، وتسير نحو المجهول، معبرة أكثر فأكثر عن انفصال عن الشخص الذي تصورها في البداية، لأن الإرادة تتلاشى كما يتلاشى المصباح الكهربائي العتيق.

«وأيضاً، لما كانت نوعية وكمية الطاقة هما ما يشكّلان

قدرتك على المثابرة سيسهل عليك أن تفهم لماذا تتضاءل الطاقة، عندما تحاول أن توزع انتباهك ما بين رغبتين، إحداهما لغيرك والأخرى لك، بالنسبة لكل منهما. مما يعني:

«إذا لم تختَر متابعة قضيتك الخاصة، بدلاً من قضية غيرك، يصبح من المستحيل أن تعيش لطاقتك الكاملة، ولإنجاز هدف حياتك».

قال جاك: «أنت لم تجب على سؤالي بعد. ماذا أفعل بشأن رؤيتك، وتعاطفي معها؟ هل ترى أن أتخلى عن تعاطفي مع قضيتك كلياً؟».

«لا. فأنت طالما تعمل في «الأكاديمية» ينبغي أن تبقى رؤيتي ماثلة في ذهنك. ولكن عليك أن تُلزم نفسك باتجاه جديد كي تجيب على ذلك السؤال بنفسك. أنا لا أستطيع الإجابة عنك. عليك أن تسأل نفسك: هل رؤية مايكل جيربير تمكّني من إنجاز أهدافي؟ هل أحقق رؤيتي وأحقق في الوقت نفسه رؤيته؟ ماذا تضيف رؤية مايكل جيربير من قيمة إلى مساعي، أم تراها تخفق في تحقيق شيء ما؟».

تابعت: «بكلمات أخرى إذا كانت رؤيتي لا تفيدك بإضافة طاقة وقوة إلى مساعيك الشخصية، عندئذ ينبغي، بصراحة، ألا يكون مستقبل فيما بيننا. ولهذا السبب يفشل معظم المدراء في عملهم».

وتابعت: «لأنهم ضحّوا بحياتهم من أجل أن يحققوا رؤية شخص آخر. كانوا يخطئون طوال الوقت ما بين كلمة مهنة وكلمة حياة.

القاعدة 4: إذا كنت لا تستطيع إدارة شؤون نفسك، لا تستطيع إدارة أي شيء

تابعت: «ثمة قاعدة جانبية في كل هذا، ضرورية إذا كانت أية قاعدة من القواعد تعني شيئاً. وهي: من أجل أن تحقّق رؤية، من أجل أن تُبَيِّنَها في الواقع اليومي لحياتك، عليك أن تكتسب قدرة مدير. ولكي تفعل ذلك حقاً عليك أن تتعلّم إدارة شؤون نفسك. ولهذا تشعر أنك منحرف المزاج يا جاك. عليك أولاً أن تبني علاقة مع نفسك قبل أن تعالج أي شيء آخر يتوقع المدير منك أن تفعله».

قال جاك فيما كنا نقرب من مكثبي: «ينبغي أن أكوّن علاقة مع نفسي؟ لست متأكداً ماذا يعني ذلك».

«اجلس. سأشرح لك. ثمة ثلاثة أدوار ينبغي على كل مدير أن يقوم بها كل يوم إذا أراد أن يحقق أي توازن في حياته: «دور الإمبراطور، ودور المدير، ودور التقني. جميعنا بالطبع نعرف الدورين الثاني والثالث، دور المدير والتقني، فنحن نلعبهما دوماً. أو على الأقل نعتقد أننا نفعل ذلك. ولكننا لا نلعبهما بقوة وهمة، ولا نلعبهما بوعي كامل، مدرّكين قيمة

كل دور في خطتنا الواسعة. نحن نرضى فحسب بالعمل الذي نقوم به كأنه مادة متخثرة. نحن نصنع المادة، ولكننا لا نفكر في هذه المادة على أنها تنتمي بوضوح إلى الأدوار الثلاثة. لا نقول لأنفسنا: «هذا عمل الإدارة، وهذا عمل التقني، وهذا عمل الإمبراطور».

«وبسبب إخفاقنا في التفريق ما بين مهمة وأخرى، نخفق أيضاً في التمييز ما بين مهمة وأخرى، بمعنى أننا لا نختار العمل الذي نقوم به بعقلية الأهمية أو عدم الأهمية النسبية له، أو القيمة التي يُسهم بها في رؤيتنا، أو الثمن الذي يتطلبه. وهذا يعني أننا لم نوجد المعايير التي نرصد من خلالها أنفسنا على أساس يومي».

«من أجل أن تدير شؤون نفسك كمدير وتقني، عليك أن تفكر بمنطق المعايير بقدر ما يخدم العمل رؤيتك، أو هدفك. وفي حالة التقني ثمة هدفان أعلى: هدف التقني الشخصي، رؤيته، وهدف مديره؛ ورؤية المدير بارتباطها مع الشركة التي يعمل فيها كلاهما.

وفي حالة المدير هناك أيضاً هدفان أعلى: هدفه الشخصي، رؤيته، وكذلك هدف مديره والشركة التي يعمل بها. الرؤية الشخصية لكل من المدير، والتقني في هذه الحالة واحدة. ففي النهاية كل واحدة منهما هي جزء من الإنسان نفسه. وهنا يأتي دور الإمبراطور.

الإمبراطور هو القوة الثالثة في هذه العلاقة الثلاثية. إنه يقدم الرؤية والقوة الدافعة في حين أن المدير ينفذ مسؤوليته وكذلك يفعل التقني. وسوف نتحدث عن العمل المسؤول عنه كل دور من هذه الأدوار بعد قليل.

«ينبغي أن يعي عملنا الأدوار التي يضطلع بها المدير، والتقني، والإمبراطور - وهم يقومون بذلك - وهم يقومون بعملهم الروتيني اليومي سواء بإنجاز أو توزيع هذه المنظومة المعقدة من الرغبات، والأهداف، والعمل، والعلاقات في هذا النظام الذي نسميه حياتنا.

«وهكذا فإنه من أجل أن تدير شؤون نفسك يا جاك من الضروري أن تفكر بمنطق المعايير، وقبل ذلك ينبغي أن تمتلك الرؤية لنفسك. هذه الرؤية ينبغي أن تشمل على أي نوع من الرجال تريد أن تكون، وليس ما أنت عليه الآن. ولكن أعرف أنه إذا كان الشخص الذي تراه في «رؤيتك» هو أنت نفسك على ما أنت عليه، مع بعض الاختلاف، فهذه ليست رؤية، إنها حلم. إن بيل غيتس لا يحلم بمايكروسوفت، إنه يراها. إنه يرى عالم مايكروسوفت. أفهم أنني لا أتحدث عن محتوى رؤية بيل غيتس هنا، أنا أتحدث عن مقياسها. إن مقياس رؤية أحدهم هو الذي يُكوّن حياة الإنسان. عندما رأى فريد سميث Smith «فيدراك إكسبريس»، كانت أكبر من صندوق خبز بالطبع.

رؤية «فيدراك إكسبريس» - Fed Ex كانت أم الرؤى جميعاً. كذلك كانت CNN، وماكدونالد. وكذلك كانت رؤية آينشتاين في النسبية.

«إنني أعرض لك كما ترى فكرة أنه لا يوجد رجال صغار، وإنما توجد رؤى صغيرة. نحن نتساهل تجاه أنفسنا. ليس تجاه كل شيء بالطبع. نستطيع أن نكون أكثر شدة تجاه أنفسنا بشأن الأشياء الصغيرة في حياتنا. جميع الأشياء الصغيرة التي ينبغي القيام بها، أن نمتلكها، أن نكونها. ولكنني رأيت من خلال التجربة أن كل التوتر تجاه الأشياء الصغيرة في حياتنا ما هو إلا علامة أكيدة على افتقارنا إلى «رؤية» أكبر.

أجاب جاك: «لا أعتقد أنني متساهل تجاه نفسي أبداً». قلت بشيء من التأكيد: «ولكنك كذلك يا جاك. عندما أقول إننا متساهلون كثيراً تجاه أنفسنا أعني أننا نرغب كثيراً في أن نكون عاديين. نستسلم للإكراه والهواجس. والأسوأ من ذلك نستسلم لرؤية شخص آخر، والأسوأ من ذلك أيضاً أن نستسلم لعدم وجود رؤية على الإطلاق، ونفكر بأن الانشغال بالعمل هو كل ما في الحياة».

وهكذا فإنك من أجل أن تتدبر أي شيء ينبغي أن تتعلم تدبر شؤون نفسك. ومن أجل هذا نبدأ بالرؤية، نكون المعايير التي نرصد من خلالها سلوكنا، ونعرف أن سلوكنا سلوك

الإمبراطور، والمدير، والتقني، ثم نبدأ بالعمل بالأدوار الثلاثة جميعها كما لو كنا الشخص الذي نريد أن نكونه. ونراقب أنفسنا خلال مجرى عملنا، يوماً بيوم، وساعة بساعة، ودقيقة بدقيقة. نراقب أنفسنا إذا فشلنا وإذا نجحنا، وعندما ننسى ما نفعل، ولماذا نفعل ذلك. نراقب أنفسنا وفي رأسنا هدف واحد: أن نرى أنفسنا بدقة كما نحن عليه، وكما نريد أن نكون تماماً، وأن نختبر الفجوة بين الاثنين والتوتر الناشئ عن ذلك.

«أن نراقب أنفسنا بعين المراقب الموضوعي هو القصد من القاعدة الرابعة. فمن خلال تلك المراقبة سوف نكتشف بسرعة أن الاعتقاد بأننا قادرون على إدارة أي شيء على الإطلاق ما هو إلا جنون صريح. نستطيع أن نلتزم بهذا الشيء، أو نرتبط به، أو نهتم به، أو نتعلم بعض الأشياء القيّمة جداً منه، ولكننا لا نستطيع إدارته وضبطه مهما حاولنا جاهدين، ومهما طال ذلك.

القاعدة 5: لا توجد أجوبة بسيطة، توجد فقط أسئلة معقدة

تطرح القاعدة الخامسة التناقض بين طرفي المعادلة عارضة الفكرة الكاملة للتحكم بالسؤال الجدي. القاعدة الخامسة تنبؤنا أن إيجاد الإجابات ليس الغرض من القواعد - أو هذه الرحلة - أبداً؛ «بل اكتشاف ما هي الأسئلة التي تُطرح!».

سأل جاك: «ماذا تعني؟».

قبل بضع دقائق سألتك سؤالاً «وماذا الآن؟». وكان

جوابك: «لست متأكداً». بالطبع، كان ذلك الجواب الصادق الوحيد الذي تستطيع أن تعطيني إياه. من ناحية ثانية كان بوسعك أن تجيبني أن الجواب هو أن توجد رؤيتك الخاصة. وبالطبع، استناداً إلى ما قلته حتى الآن، سيكون الجواب المناسب. الجواب المناسب ولكن غير المُبدع. لأن القول لا يعني الفعل، أو الشروع بفهم العملية. كيف؟ كنت سأسألك هذا السؤال: كيف تستطيع أن تكون رؤيتك؟».

قال جاك: «ما زلت لا أعرف».

حسناً. في حين أنني أقول إنه من الضروري بالنسبة لك أن تكون لك رؤية لحياتك من أجل أن تحياها مليئة بقدر الإمكان، أقول أيضاً إنه من المرجح عدم وجود فكرة لديك حول كيفية البدء بالعملية. ومع هذا يجب أن تبدأ بها. لأنك إذا لم تفعل فأنت تترك حياتك للصدفة، للحالات النفسية التي تشعر بها، وللصدف التي تسيطر عليك، وللظروف والأوضاع من حولك والتي تحيط بك ليل نهار، للعشوائية والفوضى، للقوى التي تطيح بك يمينا ويساراً طوال حياتك. ونحن جميعاً نميل إلى ذلك. أنت تعرف ماذا أعني يا جاك. كل شيء في حياتك لم يصل بعد إلى نقطة علام مميزة. أنا متأكد أننا إذا تفتحنا حياتك بالتفصيل سنكتشف أن معظمها كان يدور حقاً حول أن ما تفكر أنك تقوم به كان مختلفاً على نحو ملحوظ عما كنت تفعله حقاً».

قال جاك: «أتذكر الخطط التي نجحت، ولكن الخطط الباقية لا تظل عالقة في ذهنك حقاً».

لا أعرف كم أمضينا من الوقت في المكتب، ولكنني أعرف أن فترة ما بعد الظهر قد ولّت بسرعة. كان لدي مكالمات ينبغي الرد عليها، وكان لدى جاك بالتأكيد الكثير من العمل الذي يتطلب التنفيذ - ولكن شيئاً ما شدّه إلى كرسيه في مكتبي. أحسست بالحاجة إلى خرق جدار الصمت.

تحدّث جاك.

«هذا مذهش حقاً. عندما وصلت هنا، إلى «الأكاديمية» وجدتهدية نادرة. كأنها رزمة مفاجئة مُنحت لي عندما كنت في أمس الحاجة إليها، في وقت لم أكن أتوقعها لأنني لم أفكر في أنني أستحقها. كان عملي الأخير سيئاً جداً! واستمر كذلك. ولكنني الآن بدأت أتساءل إن كان ما حدث كنت أنا الذي أتحمل المسؤولية عنه وعن نفسي وحياتي من قبل. أعرف أنني لم أكن المسؤول. كنت دائماً أمنح نفسي لعملي، وللأكاديمية، ولك بمعنى ما، حتى ولو لم نتكلم كثيراً فيما بيننا عن الوقت كله الذي أمضيته في العمل لدى شركتكم. أليس ذلك غريباً؟ رغم معرفتي الضئيلة بك، ومع هذا أعتقد أنني أعرفك معرفة حميمة؟ حميمة إلى درجة أنني كرّست حياتي لك؟».

أجبتّه نعم، حقاً. ولكن هذا يحدث أكثر مما نعتقد.

الناس يرتاحون للإجابات التي تطرح نفسها في صورة حلول لمشكلاتهم اليومية. الأجوبة تأتي في صورة قصص وأحلام وأوهام. تأتي من أفواه آخرين أكثر ثقة بأنفسهم مما نحن. أو إذا لم يكونوا أكثر ثقة فهم أكثر قدرة على العمل بثقة. لقد أجتذبتك الأكاديمية كلياً - ولا يعود ذلك كله إلى أن تصميمنا شديد التأثير والفعالية، بل يعود أيضاً إلى أنك كنت تفتقر إلى ذلك تقريباً. لقد دُهِشت وأُخذت لأن جاذبية طاقتنا الإيجابية ببساطة كانت أكثر جاذبية بالنسبة إليك من البدائل السلبية. تخيل مركزاً إدارياً هنا في مقاطعة سونوما تماماً، حيث تزوجت، ورغبت في أن تمضي بقية حياتك، وحيث لم تكن تتوفر مراكز أخرى. هل كانت تلك معجزة؟ هل يمكن للحياة أن تكون حقاً كاملة تماماً؟ هل تملك كعكتك وتأكلها أيضاً؟».

ابتسم جاك ابتسامة عريضة. لقد رأى الوضع كما وصفته له. نعم هذا على وجه الدقة ما حدث. وقال في نفسه «يا لها من ضربة حظ!».

«ولكن في تلك اللحظة، في اللحظة ذاتها التي وجدت فيها جواباً لم يُطرح، العمل الحلم في الشركة الحلم، في المكان الصحيح على وجه الدقة، تقدم لك الفرصة الصحيحة تماماً، وعند ذلك يمكن أن يوضع الجواب، الفرصة، في سؤال جدي. السؤال، نعم، ولكن ماذا أريد أنا حقاً؟ فكر في ذلك يا جاك. قلت: «أنت هنا منذ سنتين. ستان خارج حياتك. ستان

انصرمتا في العمل والعمل والعمل. تعمل هنا في «الأكاديمية»، ولكن من أجل أية غاية؟ لأي غرض؟ تخدمك بأية طريقة؟ وماذا عن السنة القادمة؟ والسنة التي بعدها؟ من أنت يا جاك سوى أنك مستهلك للسلع، ذكي، طيب، رجل يعطي أفضل ما عنده، ليس للأكاديمية فحسب، بل ولمستشاريك وموظفيك؟ ولكن ماذا عنك؟ أين موقعك من كل هذا؟ ماذا تريد؟ ألا تعتقد أن هذا السؤال عرضة لأن يُلقى بكل شيء تأخذه على محمل الثقة؟

سألت دون أن أتوقع إجابة «والآن ماذا؟». «القاعدة الخامسة تُرغمنا على أن نتساءل: وماذا الآن؟. عندما نرتاح فقط، عندما نفكر، نستطيع الإجابة. عندما تصبح الحياة قابلة للتنبؤ بها فحسب. القاعدة الخامسة تجبرنا على أن نتذكر أن الحياة قضية مستمرة، وعندما نسأل: «والآن ماذا؟» نتذكر أين توجد الطاقة. إنها في الأسئلة وليست في الإجابات. على الأقل ليس حتى نكون غير قادرين على طرح الأسئلة، والجواب الوحيد هو النهاية».

القاعدة 6: قبل أن يتحسن الوضع يسوء

بقدر ما أكره الإقرار بذلك فإن هذه القاعدة تتعلّق بتجربتي الشخصية. «لسوء الحظ هذا صحيح بصورة عامة، يا جاك، في أية عملية تحولية. التساؤل يحطّم إيماننا بقناعتنا، ويصدم

واقعتنا كما لو كنا لعباً ممزقة. تُفاجئ دوماً عندما يحدث هذا حتى لو كنت تشعر أنك مستعد له، حتى لو طلبته. لأنك أصبحت فجأة رجلاً مختلفاً، وهذا مُروّع. أنت لا تتساءل فقط من هو رئيسك وما هو برنامجك، بل تتساءل عن كل شيء كنت تعتقد أنه صحيح، كل شيء تعلمت أن يكون صحيحاً من قبل أبويك، من قبل أساتذتك، من قبل رؤسائك كائناً من يكونون، وحيثما كنت تعمل من أجلهم. فجأة يغدو كل شيء غير مألوف لديك - عملك الذي تقوم به، سيرتك العملية التي أوجدتها، الأموال التي جمعتها لوقت الحاجة، العلاقات التي أقمتها، الكلمات التي تستخدمها لوصف قصة حياتك، التفهم الذي حقّقته فيما يتعلق بوالديك، وإخوتك وأخواتك، مع الزوج أو الزوجة، الرئيس، المدير، مع الموظفين التابعين لك، مع العمل - مع كل هؤلاء. فجأة، ودونما سبب، تسأل عن كل هذا.

وعندما تفعل هذا يا جاك، تقر بعجزك. ذلك كل ما تستطيع. تتخلّى عن الافتراضات المسبقة والمفاهيم المسبقة التي «عرفتها» دوماً. وتمسح السجل تماماً. من أجل سلامتنا العقلية لا بد أن نتساءل كيف أمضي أيامي، ولأي هدف وأية غاية، وأين، وسط كل ذلك، أرى نفسي كما أنا حقاً؟ متى تفعل ذلك؟ وماذا تستطيع أن تتوقع عدا الألم الشديد؟

«عندما نشك، نحاول أن نتخلّص من الشك بأسرع ما يمكن. وعندما نريد شيئاً نرضي أنفسنا به بأسرع ما يُستطاع.

وعندما نشعر بالحاجة نقلب الوضع إلى فرصة للحصول على شيء ما لأنفسنا بأسرع ما يمكن. كيف يمكن أن نصبح أمناء، أن نصبح غير منحازين، أن نصبح متعاطفين، لنكشف مَنْ نحن حقاً وماذا نريد بدون أن نتألم حقاً؟ لذا لا بد أن نشعر بالأسوأ قبل أن نشعر بالأحسن «بسبب الصدمة غير الزائفة من جراء ذلك!».

همهم جاك «لماذا أعرض نفسي لعملية كهذه إذا لم أكن مضطراً حقاً. إنه أمر مريع».

«الأممر هكذا يا جاك، عليك أن تفعل ذلك. من أجل حياتك، سلامتك ومعيشتك. الصدمة ستكون أمراً تتابعه بحماسة كحيوان مفترس، لأن هذا النوع من الصدمات يضع كل شيء في حياتك وفي عملك ضمن المشهد المنظور. ورسالة هذه الصدمة أن الإمبراطور الوحيد الذي يستحق أن تتبعه هو الكائن داخل نفسك، هو من لا يدعك ترتاح حتى تعرف من أنت وماذا تفعل ولماذا تفعل. وعندئذ، عندما لا تكون راضياً عن الجواب - كما سيحصل، أؤكد لك - عندئذ سيسأل الإمبراطور داخلك: حسناً والآن يا جاكو، ماذا ستفعل حيال ذلك؟».

القاعدة 7: هذه القواعد ينبغي أن تكون المبادئ

التي ترسم حياتك

اقترب ما بعد الظهيرة من المساء، وكنت أنا وجاك ما

نزال جالسين في مكتبي عندما لاحظنا أن الموظفين في «الأكاديمية» يتجهون نحو الأبواب. كنت أريد أن أغادر على الفور، ولكنني لم أشأ أن أدفع جاك على مغادرة مكتبي. فنحن لم نناقش بعد القاعدة السابعة.

قال جاك «لعله ينبغي أن أغادر. الوقت متأخر. على الرغم من أنك قلت إنها سبع قواعد، ونحن تحدثنا عن ست منها، فهل لدينا وقت كي ننتهي من السابعة؟».

أجبت: بالطبع.

القاعدة السابعة تضع القواعد الستة الأخريات ضمن السياق، باستكمالها في قاعدة واحدة بدلاً من ست قواعد منفصلة.

تقول القاعدة السابعة: من أجل أن يكون لهذه القواعد أي معنى ينبغي أن تصبح المبادئ التي ترسم حياتك. تذكر أنها ليست قواعدي، بل قواعدك. إنها القواعد التي أوجدتها لنفسك بعد التحقق والتجربة داخل طبيعتك الحقّة وتحديد هدفك. المقصود بهذه القواعد أن تخدم هدفك. ومن أجل أن تقوم بذلك عليك أن تقبل بها كمبدأ محدّد في حياتك. ولا يستطيع ذلك إلا الإمبراطور الكامن داخلك. لا المدير، ولا التقني. الإمبراطور هو من ينبغي أن يتخذ القرار في النهاية للاعتقاد بأنه في النهاية ستجد الذات الجامدة في لحظة من الزمن لن تجد

نفسها فحسب، بل ستكون ذاتها، وبمثل هذا الوضوح المدهش بعدم وجود شك حول هدفك، وقصدك، وقرارك، ورؤيتك. في تلك اللحظة التي ستصبح فيها رؤيتك ستعرف الحقيقة».

قال جاك مندهشاً «واه، من الصعب تخيل ذلك النوع من الوضوح».

إنه أمر يعود إلى كل واحد منا كمديرين أن نكون رابطة شخصية مع قواعدنا التي لا تنتهك. إنها ليست قيمة. القيم أرقى بكثير بالنسبة إلى ما أتحدث عنه هنا. القيم سلبية. القواعد إيجابية. القواعد تخترق كل فكرة لدينا. إنها قيادات قائمة بذاتها. إنها اجتياحية، تدعو للسؤال عن كل تصرف أو عدم تصرف، أثناء مسيرة كل يوم. وهي التي تصبح نبزاً لنا، والقوة التي تجذبنا إلى مركزنا الذي اخترناه. المسار الذي اخترناه. إنها الطريق الوحيد الذي يجعلنا مسؤولين عن كل شيء. وبدون ذلك، بدون المسؤولية الشخصية، كيف يمكن أن نتوقع أن نسير سريعاً على أي طريق، فضلاً عن الطريق الصعب والواعد كالطريق الذي أصفه؟ لا نستطيع ذلك.

لبثت وذاك فترة أطول في مكثي ونحن نتبادل الحديث. كان من الغرابة أن أفكر كم بت أعرف الكثير عن هذا الرجل، الذي لم أكن أعرف عنه إلا القليل قبل حوالي يوم واحد. وأزعجني أيضاً أن أعلم أن شخصاً كذاك، مليئاً بالموهب

والعاطفة كان يتعثر في منظمتي ذاتها.

عندما عدت إلى البيت فيما بعد، حيث كانت زوجتي والأولاد نائمين، جلست وحيداً أحسسي شراباً، وأفكر بجاك، والأكاديمية، والقواعد السبعة. قلت في نفسي: «ما هي قواعدك؟» ينبغي أن أعمل من أجلها الآن. وفيما كنت أهبط من غرفة مكثبي إلى غرفة نومنا، كنت أفكر في متابعة رعاية جاك من أجل أن يصبح مديراً متعهداً من خلال اكتشاف ذاته.

الإمبراطور، والمدير، والتقني

الأفراد الذين كانوا يبحثون في وقت من الأوقات عن المعلومات لتدبير محيط حياتهم، عليهم الآن أن يبتكروا بيئات للمعلومات المفيدة توضع موضع الاستخدام الظاهر.

نيل بوستمان: محادثة علنية في عصر أعمال العرض

وصلت إلى عملي أبكر من المعتاد في اليوم الذي تلا حديثي مع جاك. كنت مبتهجاً بالحوار الذي بدأناه - ولكنني كنت مهتماً أيضاً بجاك. من أجل أن يصبح المرء مديراً متعهداً مسيرة طويلة بالتأكيد، ومعظم زبائني يتلقون المعلومات أولاً بجرعات قابلة للابتلاع - من خلال الأشرطة، والندوات، أو من خلال كتاب كهذا - قبل وقت طويل من الالتزام بعملية ترجمتها إلى عمل. مسكين جاك، لقد صُدم بكل شيء في يوم واحد!

كنت أفكر بهذا وأنا أدخل الرواق فرأيت جاك هناك. بدا وكأنه خائف، كان شعره واقفاً في كل اتجاه، ومزاجه مكفهر، ووجهه شاحب باهت. تأكد لي أن حديثنا قد أثر فيه كثيراً.

«يا إلهي يا جاك، ما الذي حدث لك؟». سألته دون أن أرغب في سماع إجابة.

صاح كمن أصابه مس من الجنون: «صرت في حالة المدير المتعهد!». كنت مستيقظاً طوال الليل أفكر فيما تحدثنا حوله. أنت على حق.. أنت على حق تماماً! كنت أسير في نومي عندما كنت في سن اليقظة، دون أن ألاحظ ذلك. في عملي، في علاقاتي، في حياتي. رحت أقلب الأشياء في ذهني ليلة أمس، وتأكد لي أنني إذا لم أغير الآن ستنتهي حياتي دون أن أشعر!».

قلت: «هذا عظيم يا جاك. ولكن لا تظن أنك تستطيع أن تصلح حياتك كلها في الحال. ففي برنامج التفوق الخاص بـ E-Myth (أسطورة التعهد) بدأت أعلم المديرين كيف ينتقلون من حيث هم إلى إحداث ثورة في منظماتهم، والتي تبدأ بهم شخصياً بالطبع - ولسوف نصل إلى ذلك. ولكن أنت تحتاج إلى معرفة المزيد عن طبيعة العمل قبل القيام بهذه المهمة».

صاح جاك وهو يركض إلى مكثبي: «حسناً ماذا ننتظر؟!».

طلبت من مساعدي أن يلغي اجتماعاتي في ذلك اليوم،

للتأكدي أن جاك كان بحاجة إلى رعاية وانتباه. طلبت له إفطاراً، ثم بدأنا الحديث.

كيف نبدأ كل شيء من جديد؟. هذا هو السؤال الذي ينبغي أن يسأله لنفسه كل مدير. لأنه إذا كان ما أقوله صحيحاً، ويؤكد عملي مع آلاف المدراء، فإن المنظّمات التي يجد المدراء أنفسهم فيها اليوم مُستهلكة بالأهداف الشخصية بحيث لا يبقى شيء يُذكر للمدراء الذين يُنتظر منهم أن يحققوها. منظمة اليوم مفعمة بالمهمات الفارغة مهما بدت ضخمة وتحمل صفة التحدي والمعاصرة، أو إلى أي حد تبدو مهمة حقيقة على المدى القصير. والحقيقة أنه لا يوجد إنسان يحترم نفسه يكتب على شهادة قبره «تعهد بقاء الإنترنت من (1981 - 2025)». من الواضح أن ثمة شيئاً ما ينبغي عمله إذا كان المدير سيجد معنى لذاته.

«القواعد بداية. إنها تزودنا بالأساس. ولكن ما إن نقبل بها، علينا أن نركّز انتباهنا على المنظّمة نفسها من أجل أن يكون للقواعد معنى عملي. علينا إذن أن نبني علاقة جديدة مع المسؤوليات التي أُتيّطت بنا، ومع الأفراد الذين يعملون معنا، ومن نعمل من أجلهم. ينبغي أن نتعهد إعادة استنباط شاملة لمعنى كلمة مدير، بعد أن أكتشفنا الحاجة الماسّة، والإمكانية لإيجاد معنى وحرية في ما نقوم به.

منظمة العمل

«قبل أن تنطلق بقوتك الكاملة، يا جاك، نحو تحويل حياتك وعملك، تحتاج إلى أن تُطوّر فهماً أفضل لطبيعة عملك.

«منظمة العمل تبدو أفضل حين ننظر إلى أنفسنا كثلاثة شخصيات داخلية متميزة ذات مسؤوليات متميزة: الإمبراطور، والمدير، والتقني.

«وفي منظمة العمل، الأقسام الثلاثة محددة على أفضل وجه على الشكل التالي: الشركة، العمل التجاري، الممارسة؛ حيث يشرف الإمبراطور على الشركة، والمدير على العمل التجاري، والتقني يشرف على الممارسة.

«عندما أقول ذلك يا جاك من المهم بالنسبة إليك أن تفهم أننا عندما نتحدث هنا عن منظمة العمل، لا نتحدث عن المنظمة على وجه الإطلاق، بل عن منظمتك، المنظمة التي تُعتبر مسؤولاً فيها، والتي ينبغي أن يكون شيء من السلطة فيها.

«وهنا يكمن التركيز الأساس في إعادة ابتكار العمل الذي تقوم به: إذا كان لديك مسؤولية، ولكنك تفتقر إلى سلطة محدّدة بوضوح لتستخدمها، عليك أن تحصل على المسؤولية التي تحتاجها وإلا فإن اللعبة تنتهي قبل أن تبدأ. هذا أمر

أساسي بصورة مطلقة. بدون سلطة لا يمكن أن تكون ثمة مسؤولية».

قال جاك: «أعرف ذلك».

«أعرف أنك تعرف ذلك يا جاك - وأي مدير لا يعرف؟ وأعرف أيضاً أنك إذا كنت مثل معظم المدراء الذين عرفتهم، فإنك ستتغاضى عن الاحتفاظ بالسلطة بدون كثير من المبالاة. ولكن إن فعلت ذلك فإنك تكوّن حاجزاً من الصعب تجاوزه.

«بدون السلطة التي تحتاجها لإنجاز المسؤولية المُلقاة على عاتقك - كما تتصورها - تصبح عاجزاً ولا وجود لك ضمن القوى الموجودة. وفي الواقع أنه في الوقت الذي يستخدمون هم الفأس، في معظم الحالات التي شهدتها، فإن المدير هو الذي يضع رأسه تحت الضربة القاصمة. وسواء وقع الفأس أم لا، يصبح المدير ضعيفاً لا نفوذ له. المدير الضعيف هو المدير الذي يعيش في عالم لا سلطة ولا نفوذ فيه. في عالم كهذا تتلاشى السلطة. وعندما يتم التخلي عن السلطة فإن المدير الضعيف يقلص أيضاً من تحمّل المسؤولية عن أي شيء. وإذا وقعت الفأس فلتقع. أوه، ولكن إذا سارت الأمور على ما يرام فإن المدير ينال الثقة والخطوة. ومن لا يرغب في ذلك؟ ولكن إذا لم تسر الأمور على ما يرام، وغالباً ما يكون الأمر كذلك، فكيف يستطيعون ذلك، في ظل هذه الظروف؟ إنها دوماً غلطة شخص ما آخر.

«المسؤولية بدون سلطة تبدو أكثر مدعاة للاطمئنان - ولهذا نوافق عليها. ولكن هذا المظهر من الطمأنينة هو ما يرسم على أفضل وجه المصيدة التي يقع فيها المدير. إذا قبلت مسؤولية بصلاحيات مُقلَّصة، مهما بدا لك الأمر مريحاً، فإن السبات الحتمي يبدأ. السبات بانتظار شيء ما، أي شيء قد يحدث. سبات انتظار اضطهاد الروتين، سبات الطاقة المُقلَّصة والقدرة المحدودة، والأكثر من ذلك كله، سبات الاهتمام المحدود».

أجاب جاك: «من المؤسف أن أقر لك بذلك، ولكنه صحيح».

«جابه هذه القضايا بإحكام يا جاك، فهي شديدة الأهمية بالنسبة لحياتك ومعيشتك. إنها تكشفك أمام نفسك، وتساعدك على فهم قلقك وتشاؤمك وانزعاجك من «النظام». وستُبين لك كيف تُلزم أنت ويُلزم الأفراد العاملون لديك أحدهم الآخر بالانضباط بالوقت، وكيف أنك بالتخلي عن ذلك فإنما تتخلى عن حياتك وتستسلم تدريجياً.

«وهكذا يا جاك، من أجل أن تحوّل عملك كمدير عليك أن تضمن السلطة الضرورية لإنجاز مسؤولياتك».

أجاب جاك: «أعتقد أن لدي السلطة في الأكاديمية...» ولكن الشك كان يتجلى في قسَمات وجهه.

«ربما تظن أن لديك سلطة. ولكنني أطلب منك، بروح

القاعدة الخامسة، أن تتساءل عن ذلك. لأنك فيما تباشر بإعادة استنباط عملك كمدير، سوف تكتشف أنك تحتاج إلى قسط كبير من السلطة لا تملكه، ولن تملكه، لأنك لم ترغب في ذلك حقاً أبداً. ولكن الآن إذا كانت المسيرة التي سنخراط فيها معاً هي العمل، فأنت تحتاج بالتأكيد إلى أن تتوفر لك الشجاعة كي ترضى بسلطتك.

وهنا الجانب الصعب

«إذا كنت لا تستطيع أن تحصل على السلطة التي تحتاجها فأخرج من هنا!

هذا حق يا جاك. أقول لك إذا كنت لا تستطيع أن تحصل على السلطة التي تحتاجها في «الأكاديمية» فأخرج منها. وافعل ذلك سريعاً. إذ بدون سلطة لن يكون ثمة إعادة ابتكار، ولا تحسين، كما لن يكون ثمة استقلال، أو تطوير. ولن يكون ثمة قواعد، ولن تكون ثمة لعبة تستحق اللعب. ولن يكون هناك مخاطرة، ولا إبداع ولا ابتكار. ولن يكون هناك فهم، ولا حرية، ولا محبة.

وتابعت قائلاً: «ولكن مع السلطة نستطيع أولاً أداء اللعبة بشغف. لذا دعني أشرح لك كيف تعمل».

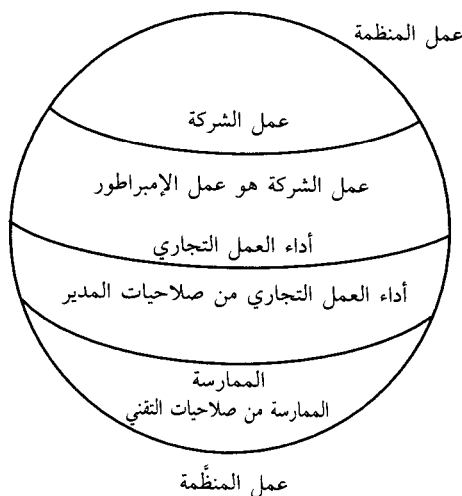
الشركة، العمل التجاري، الممارسة

«تأتي السلطة، يا جاك، في أشكال عدة - سلطة

الإمبراطور، وسلطة المدير، وسلطة التقني.

«تذكر حين نتحدث عن هذه الأدوار الثلاثة فإننا نصفك، نصف الشخص الذي تؤمن بأن تكونه، وتقوم بعلاقتك مع نفسك، ومع المنظّمة التي أنت جزء منها، من خلال هذه الشخصيات الداخلية الثلاثة المتميزة، أو وجهات النظر.

«الإمبراطور له سلطة تقرير توجّه الشركة، وما ينبغي أن يكون بؤرة اهتمامها. وأين سيكون موقع الشركة أخيراً في العالم - أي في عقول أولئك الأفراد الذين تتفاعل معهم: زبائنهم، ومستخدموها وممولها ومن يقدمون لها القروض - وكيف ستتحقّق المركز المتفرد والمختلف المأمول. إن الإمبراطور لا يوجه المدير والتقني فقط، بل يزودهما بالإرادة واليقظة الضروريين. وإن نسيان هدفنا ومن نحن في هذه اللحظة هو ما يحدد مأساة الإنسان، وعندئذ نفكر بأن الإمبراطور هو الرجل الذي يتذكّر دوماً. ليس فقط أين وصلنا، وإلى أين نتجه، ومن نحن، ولكن الأهم من ذلك كله: ماذا يحدث حقاً في هذه اللحظة. وهكذا إذا كان يمكن أن يوجد إمبراطور من أي نوع - وأنا أقول دوماً إنه موجود وينبغي أن يكون موجوداً، سواء أوجدناه أم لا - عندئذ يكون إمبراطوراً إمبراطور الحقيقة. وحقيقته وجود شركة نكتشف فيها أنفسنا فيما نستمر في الوقت نفسه في عملنا.



«يتمتع المدير بسلطة توضيح وبيان «رؤية الإمبراطور» في تشغيل العمل والشركة. وهو يتمتع بثلاث مسؤوليات: توفير القدرة والطاقة والموارد للشركة من أجل تحقيق «الرؤية». والقدرة تُعرف بأنها الخبرة. وهذه تأتي في صورة خبرة سلبية أو إيجابية. الخبرة السلبية معرفة ما ينبغي عمله وكيفية عمله، وعندما تغيب هذه اكتشف كيف. والخبرة الإيجابية هي المهارة التي تحول الخبرة السلبية إلى عمل. وتتجلى الخبرة الإيجابية في صورة عمليات وأنظمة. ومن بين مسؤوليات المدير الأولى أن يبتكر مثل هذه العمليات والأنظمة. وإذا ما تم ذلك وأنجز تصبح مسؤولية المدير الأولى أن يراقب ويرصد فعاليتها. وتتقرر فعالية النظام أو العملية من خلال القدرة على أن تعكس «رؤية

الإمبراطور» على وجه الدقة. وإذا كان وجه الدقة هذا يتمثل بدرجة 10، عندئذ فإن أي شيء دون هذا الرقم يحتاج إلى تحسين. أما الخبرة السلبية فهي في حوار دائم مع الخبرة الإيجابية لاكتشاف نماذج التحسين، وعملية تجديد الابتكار، وعمليات وأنظمة الإبداع. ويقوم المدير برصد هذه العملية أيضاً، ويتمتع بالسلطة والموارد المطلوبة لإنجاز ما يُكتشف ويقرّر عندها إعادة ابتكار العمليات والأنظمة الموجودة كما يتطلب الأمر.

وتتمتع المسؤولية التقنية بسلطة ممارسة طاقتها وقدراتها ومواردها لتنفيذ عمليات المدير وأنظمته لإنجاز «رؤية الإمبراطور». والتقنية هي إما الخبرة العملية، أو الحرفية، أو المعلمة. ومهما كانت صفتها فإن القدرات والطاقات والموارد الموجودة هي التي تحدّد الدور الذي تنفذه حالياً لتقديم المعيار الموضوعي للعمل التقني في التحسين الشخصي والعمل في ذلك المستوى. ويعرف كل من الإمبراطور والمدير جيداً جداً أنه بدون تكريس التقني لجهده في عملية التحسين هذه فإن الشركة كلها قد تتعرض للانحدار وكذلك هدفها الأعلى. ولهذا السبب يدعى مستوى المرتبة التي يعمل من خلالها التقني أو التقنية بدورهما بالممارسة. لأن ما يفعله التقني حقاً هو الممارسة والتطبيق. والحق أن التقني لا يتجاوز أبداً هذا الإطار. إنها القاعدة التي تعين وجوده. وسواء أكانت التقنية

خبيرة عملية، أو حرفية، أو معلمة حرفة، فالممارسة (بمعنى الخبرة الحرفية) موجودة دوماً، ومطلوبة، وتستدعي من التقني التقدم.

«وخلافاً للإمبراطور فإن الخبيرة التقنية قد تنسَ لماذا هي تقوم بهذا الشيء الذي يدعى ممارسة، أو حتى ذلك الذي تقوم به. وبالنسبة للتي تنسَ تصبح الخبرة الحرفية العمل الذي أقوم به أكثر من العمل الذي أمارسه.

«وخلافاً للمدير فإن الخبيرة التقنية قد لا تتحقق لأن الممارسة تعكس نفسها كعملية أو كنظام. ثمة نظام للممارسة، عملية يتم من خلالها ظهور نتائج. المدير يترجم «رؤية الإمبراطور» إلى المادة العملية التي يحتاجها كل تقني من أجل أن يرضى عن نفسه، ومن أجل أسلوبه الشخصي في التطور.

«وخلافاً للإمبراطور والمدير فإن الخبيرة التقنية قد تضيع وسط الروتين والتفاصيل وكل الحقائق التي تعزلها عن عالمها. الإمبراطور يبتكر مكاناً لعبادة الله. إنها الشركة. المدير يُعين أفضل طريقة لبناء هذا المكان، ويجمع الموارد، والأفراد، والخبرة، والخطط. وهذا هو العمل التجاري (business). أما التقني فينحت الحجارة وينقلها إلى المكان. هذه هي الممارسة الحرفية. ويبدأ بيت العبارة رحلته.

المدير المُمَيِّز

«وهكذا فإن عمل كل مدير يقع ضمن ثلاث فئات: عمل الإمبراطور، وعمل المدير، وعمل التقني. وينبغي على المدير أن يتعلّم الفروق بين هذه الفئات الثلاثة، والدور الذي ينبغي أن يضطلع به كل واحد داخل المنظّمة، إذا كان يريد أن يدير مؤسسة متوازنة وبنّاءة. وبكلمة موجزة، ينبغي على كل مدير أن يتعلّم التمييز ما بين نمط العمل الذي ينبغي الأخذ به في أية لحظة، وكذلك أن يقيم علاقة مثالية ما بين أشكال العمل الثلاثة خلال تطوير نفسه كمدير فعّال ونشط.

«لا توجد صيغة دقيقة لتحقيق هذا. فمثل هذه الصيغة يحدّدها كل واحد منا استناداً إلى ثوابتنا المعتادة بصورة طبيعية.

«بعض المدراء يجدون من الصعب حقاً رؤية أي شيء خلاف العمل الذي بين أيدينا. فالعمل يغريهم حيثما تطلّعوا. العمل هو المخدر الذي يجمّدهم وراء طاولة عملهم، أو وراء جهاز الكمبيوتر، أو سماعة الهاتف، أو متابعة الأفراد في منظمّتهم، أو الزبائن، أو الإنترنت، أو الاجتماعات التي لا تنتهي مع المدراء الآخرين. معظم المدراء، بإيجاز، مُجمّدون عند مستوى التقني، على الرغم من أنه يفترض أنهم تركوا هذا العمل وراء ظهورهم عندما أصبحوا مدراء.

بالنسبة لأمثال هؤلاء المدراء العمل لا ينتهي كمّاً ونوعاً

معاً. ومن الطبيعي عندما يكون العمل لا نهاية له، وثابتاً ومستمراً فإننا نجده دوماً، ونقوم به دوماً بعصبية، وتهور غالباً، وأحياناً بغضب لا عقلاني. هل أنت مدير من هذا النوع؟ هل تجد نفسك تنحو نحو القيام بعمل التقني باستمرار مقتنعاً أنه لا يوجد من يقوم بهذا العمل أبداً مثلما تقوم به أنت؟ هل يتبين لك وأنت تقوم بذلك الثمن الذي تدفعه للإلزامك بالقيام بدور التقني، على الرغم من أنك انتُخبت من قبل للحيلولة دون ذلك؟ من الواضح أن ما تقوم به ليس ممارسة حرفية - إذ لا يوجد تحسّن يتم تحقيقه هنا - بل قيام بالعمل من أجل العمل. ننحت الحجر، وتنحت الحجر، ولكن ماذا عن استراتيجية البناء؟ وماذا عن الدروس التي تتعلّمها كمهني مبتدئ، كحرفي، كمعلم حرفة؟ وما هي الحرفية المهنية بعد كل شيء؟

في معظم المنظّمات مثل هذه الأسئلة لا تُطرح، ولكن إذا ما طُرحت فإنها توضع جانباً.

في معظم المنظّمات لا يوجد هدف أعلى. يوجد البقاء فقط، وهوى الإمبراطور. حاجته الواسعة، التي تصبح، كما قلنا وسيلة التواصل في طول المنظّمة وعرضها.

«مثل هذه المنظّمات، كما يعرف كل مدير يقرأ هذا الكتاب، يمكن أن تكون موتاً حياً. ولكن ليس دائماً. فثمة أيضاً الإثارة التي يمكن أن تكونها مثل هذه المنظّمات عندما

تسير الأمور على ما يرام. مما يعني، بلغة الإمبراطور، حتى تبدو الرؤية قابلة للتطبيق في الحياة. في مثل هذه المنظّمات يملأ النهم ونظيره الخوف القاعات والمهاجع. في مثل هذه المنظّمات الهوى كلمة ذات معنى كبير، معيار للالتزام المرء. وفي مثل هذه المنظّمات يتوقع من المدراء أن يعملوا كتقنيين. في مثل هذه المنظّمات تستطيع أن تحمل لقب مدير دون أن تدير أي عمل على الإطلاق. فطالما أن هناك نتائج تقدّم فلا أحد يبالي حقاً.

أما بالنسبة إلى المدير الذي يبالي فهناك ثمن غال يدفعه. لأنه بالنسبة للمدير الذي يبالي الإدارة ليست مسرحاً، بل هي التزام بالتنمية الشخصية.

إذا تعودّ المدير أن يقوم بعمل التقني، فلا خيار أمامه إلاّ سبيل واحد، وهو أن يتوقف عن ذلك. أن يمتنع عن أي عمل فني. إذا رن جرس الهاتف فدع شخصاً آخر يرد. وعندما تدخل زبونة دع شخصاً آخر يهتم بها. وعندما يدعو المدراء إلى اجتماع، أوجد سبباً لتكون في مكان آخر، أي مكان. ابدأ عملية اكتشاف طبيعة عمل الإمبراطور. ابدأ بهذه الأسئلة: ماذا أريد؟ ما هو المشروع الذي أقوم بابتكاره هنا؟ وما هو هدفه؟ اجلس وفكر بالأهداف بدل التفكير في الوسائل. اخرج من مكان العمل. دع العمل. اذهب إلى حديقة. . إلى سينما. . إلى البيت. اذهب إلى أي مكان تجد نفسك فيه. كل مدير

بحاجة إلى أن يفعل ذلك من أجل نفسه (أو نفسها) في كثير من الأحيان. العمل مغرٍ ونحن محكومون به. العمل يزودنا بخبرة مُرضية لا شك فيها لإنتاج شيء ذي قيمة. التفكير لا يفعل ذلك، على الأقل في البداية. التفكير قد يعتبر إضاعة كاملة للوقت. وخاصة بالنسبة للتقني المقيم الذي يتوق إلى أن يكون مشغولاً.

«من ناحية ثانية، ثمة مدراء تعودوا الحلم. التخطيط أو التصور بالنسبة لهم حالة سرمدية، أكثر مما هو شيء ينبغي أن يُنفَّذ. وتراهم يندفعون دوماً نحو «الفكرة الكبيرة»، وهو ما يعبر عن هروبهم من «الفكرة الصغيرة» فكرة العمل. أنا أطلق على هذا الشخص وصف إمبراطور بلا هدف. إنه الإمبراطور الزائف الذي تحدّثنا عنه سابقاً. إنه الانجذاب نحو تدفق لا ينتهي من الأفكار، أفكار بدون أرجل ولا أقدام. أفكار لا تصلح للتطبيق في العالم. الاستراتيجية بالنسبة لمدير كهذا واضحة. خذ أية فكرة وضعها قيد العمل. سر عبر المسيرة المؤلمة للتجربة لتبيّن الفكرة في الواقع. أجرِ الاتصالات الضرورية. اكتب الدليل ثم اتبع تعليماته. أضف الأرقام ثم اختبرها على أرض الواقع. قم بما تتطلبه الفكرة منك أن تقوم به للوصول إلى نتيجة، أو لتبرهن أنها لم تكن فكرة صائبة بعد كل شيء.

ثم هناك المدراء الذين يحبون الإدارة فحسب. إنهم يعتبرون أنفسهم «المسؤولين عن الأفراد». أنت تعرفهم. إنهم

ينفقون ساعات طويلة من وقتهم ووقتنا يتحدثون إلى موظفيهم أو إلى أي واحد يصغي إليهم. إنهم في اجتماعات متواصلة خلف أبواب مغلقة، يتباحثون بلهجة جدية حول التحديات والفرص الشخصية التي يخفق موظفوه في مجابقتها والتعامل معها أو في تقديرها. إنهم يتحلّون بمزايا قد لا يشعر بها الآخرون. وهم يعتبرون أنفسهم في مهمة سامية. ويريدوننا أن نعتقد أن نفاذ بصائرهم، وتعاطفهم مع الوضع الإنساني ومساهماتهم الحماسية والغيرية لتغييره هو الإدارة كلها. ولكن الأمر ليس كذلك. فكما سنتعلم فيما بعد في هذا الكتاب، المدراء في معظم المنظّمات المستتيرة لا يديرون شؤون الأفراد، فالأفراد يديرون شؤون أنفسهم. والمدير في مثل هذه المنظّمات سرعان ما يجد نفسه وجهاً لوجه أمام حالة ذاتية، أي أنه يحاول أن يحدث من خلال علاقته مع الآخرين ما لم يستطع أن يوجده في نفسه. تصوّر أن تُمنع من التشاور مع موظفيك، ولكن يترتب عليك أن تقدّم نتائج من خلال هؤلاء الموظفين. ماذا تفعل عندئذ؟ لا بد أن يصاب المدير الذي يصادف موقفاً كهذا بالإحباط الشديد. ماذا يستطيع المدير أن يفعل إذا لم يتعامل مع موظفيه؟ وما معنى الحياة بدون التعامل مع الأفراد؟ ولكن إذا التزم المدير بالسيرة التي أنصح بها هنا فإن الخيارات ستزهر مثل شجرة الكرز في فصل الربيع. وسرعان ما يبدأ عمل المدير، والفرص التي يقدمها للعقل والقلب، ينعكس بشكل

رائع. وبالنتيجة فإن الطاقة التي أُهدرت فيما لا طائل تحته من أمثال أولئك المدراء سوف تتسع لتكتشف طرقاً جديدة للعمل، وأبعاداً جديدة تماماً لتخيل المدير ونفسيته، واحتراماً صحيحاً لقدرة الأفراد على تحمّل مسؤولية إدارة أنفسهم، أثناء ممارستهم للعمليات والأنظمة الجديدة.



«وهكذا ترى أن التمييز هو عملية اختيار، يا جاك. من أجل أن يختار المرء ينبغي أن يكون لديه معايير، ومن أجل أن يكون لديه معايير ينبغي أن يتحلى «برؤية»، أن يعلو فوق المنظّمة كلها ليرى مكانها في العالم. ولكي يرى مكانها في العالم ينبغي أن يكون لديه القدرة أن يسمو على نفسه كي يرى مكانه في العالم، في علاقته بالمنظّمة، وعلاقته خارجها. ومن أجل أن يسمو فوق نفسه ينبغي أن يمتلك المرء القدرة على تركيز انتباهه بطريقة غير عادية. ولتنمية مثل هذا التركيز على المرء أن يمارس ويمارس ويمارس. ذلك هو عمل المدير المتعهد».

قال جاك: «عظيم! متى أستطيع أن أبدأ؟».

استحالة الرؤية

... أي إنسان يريد أي شيء ما عليه إلا أن يعمل.

سوامي تشيانا ناندا

مر أسبوعان على لقائي مع جاك في مكتبي، وقد هتف لي يسألني فيما إذا كنا نستطيع أن نلتقي. قال إنه يفكر ببعض الأشياء القليلة الأخرى منذ محادثتنا، وأنه يريد أن يطرح بعض الأسئلة، ويشاركني في بعض أفكاره. واتفقنا على اللقاء في مكتبي المنزلي.

كان يوماً عاصفاً من أيام أواخر شهر نوفمبر. وكنت أستطيع من غرفة مكتبي في المنزل أن أرى تلال «سونوما» التي كانت أشبه بالبساط الأخضر كعادتها كل شتاء. المطر المنهمر

والتلال الخضراء كانا نقيضاً للهبب الأحمر المتصاعد من المدفأة التي كنت أشعلتها. كان جاك يرتدي معطفاً مبللاً وجلس عند المدفأة يفرّك يديه بقوة طلباً للدفع. وكانت عيناه تبرقان بقوة. بدأ جاك الحديث.

قال جاك: «قبل كل شيء أريد أن أخبرك أن محادثتنا كانت تعني الكثير بالنسبة لي. التفكير في المنظّمة بتلك الطريقة جعلني أفكر في علاقتي بالعمل. لقد أعدتني إلى الأيام التي أمضيتها في ستانفورد، عندما كان التساؤل بالنسبة لي أسلوب حياة. كان من المثير والممتع بالنسبة لي أن أفكر وأتحدى نفسي، وأساتذتي، والطلاب الآخرين. أتذكر شعوري وأنا أتابع أخطر المسائل التي يمكن أن يصادفها المرء في الحياة، ولم يكن من الصواب أن أفعل ذلك فحسب، بل كان ذلك سبب وجودي هناك! جعلتني حقاً أشعر أنني حي.

«وبعد ذلك، ولسبب ما تركت تلك العقلية ورائي عندما استلمت أول عمل وظيفي لي. بدا لي وكأن عالم العمل هو العالم الحقيقي، وأن عالم المدرسة ما هو إلا عالم نظري، لعبة طفولية.

«هكذا على الأقل كيف كان يتكلم أول مدير لنا عن علاقتنا في اليوم الأول. قال لي: هذا هو العالم الحقيقي يا جاك، هذا ليس مدرسة. لذا راقب الأمور عن كثب، راقب ما

أقوم به ثم افعله. ليس عندي وقت كي أرفعك طويلاً. عليك أن تقرّر الأشياء بنفسك. ولكن إذا راقبتني ستفعل. أما إذا لم تستطع... وعندئذ هزّ كتفيه استهجاناً. وتابع جاك: «وأحسست عن يقين أن هزة الكتفين تلك كانت تعني إذا لم أنجح عليّ أن أترك العمل».

وتابع جاك: لم يكن لدي فكرة عما يتحدث! أنال ماذا؟ ماذا كان ذلك الشيء الغامض الذي لا يوصف والذي كان يقوم به مديري ويريد مني أن أراقبه فحسب؟ كيف يسعني أن أتعرف عليه إذا لم يكن يستطيع - أو يرغب - أن يصفه لي؟

«حسناً، لم أستغرق وقتاً طويلاً حتى أعرفه. لم يكن ثمة أي شيء غامض يتعلّق به على الإطلاق. ما كان مديري يقوله لي حقاً إنه عندما يحتاج شيئاً فأنا من ينبغي أن يحصل عليه. وكان معظم ما يحتاجه إجابات. إجابات على أسئلة أناس آخرين كانوا يطرحونها عليه دوماً، أو على وشك أن يسألوها، والتي كان هو نفسه لا يملك إجابات عليها».

وتابع جاك: فهمت ألا أوقف مديري عن إعطاء إجابات على أسئلة لا يعرف لها إجابة. كان يفعل ذلك باستمرار. كنت أصاب بالدهشة. كيف يستطيع مدير جدي في شركة مهمة أن يبني صداقته على أجوبة فارغة تماماً؟

قال جاك: «أقسم أن هذه هي الحقيقة. ما تعلمته خلال

تلك السنوات القليلة من عملي أن معظم الموظفين وجدتهم لا يعرفون إلا القليل أو لا يعرفون شيئاً عن الحلول التي كانوا يقدمونها إلى مديريهم، أو موظفيهم، أو زبائننا. كان الوضع مضحكاً في المكتب. أقسم أن الدرس الذي أراذني المدير أن أتعلّمه هو: لا يهم ما قلته في يوم ما، فأنت ستغير موقفك في اليوم التالي... ولن يلاحظ ذلك أحداً!

«ولكن بالطبع تستطيع أن تسير بعيداً في هذا السلوك. وفي النهاية تحتاج إلى أن يكون لديك جواب. وهذا ما كان عملي: إيجاد إجابات عند الحاجة الماسة.

«كان عملي أن أتأكد دوماً أن الرئيس، مديري، يبدو في حالة جيدة. وإلى أن بدأت وإياك نتحدث معاً قبل عدة أسابيع، كان كل واحد عملت معه يؤكد لي ذلك الاعتقاد. كنت أذهب إلى العمل لأقدم إجاباتي على أسئلة شخص ما، وإذا لم يكن لدي أجوبة، كان عليّ أن أوجدها قبل أي واحد آخر.

«والحق أنني منذ التحقت بـ«الأكاديمية» كنت أقوم بذلك هنا. وهذا ما منحني دوماً علامات جيدة. لم يقل لي أحد أبداً إنه لا يفترض بي أن أجعل الرئيس يبدو في حالة جيدة، لأنني كنت عندما أقوم بذلك كان كل واحد يبدو راضياً عما أفعل.

«وهكذا عندما بدأنا الحديث عند الغداء، كنت مندهشاً حقاً مما قلته لي. كنت أحاول أن أوازن الصورة التي استخلصتها مما اعتقدت أنك تريدها مني في العمل مع الصورة

التي رسمتها لي. ولم تبدوا منسجمتين.

أجبت: «لا لم تكونا منسجمتين، ولكن ليس للأسباب التي تفكر فيها.

«كان مديرك الأول من النوع الذي أُطلق عليه وصف «المدير» المحدود. كل ما كان يفعله حقاً معك هو ما كان يفعله معه شخص آخر. تلك سياسة منظمة الإمبراطور. كل شيء يتدحرج هبوطاً، والشخص الموجود في القاع يحاول الصعود يستحيل عليه أن يحقق ذلك. تلك هي الصفة. إذا لم تمسك بها، تفشل. لا تستطيع أن تصل إلى ذروة الهضبة بأية طريقة أخرى. الفتى الذكي في قاع الهضبة يبدأ منذ وقت مبكر جداً في فهم قواعد لعبة الإمبراطور.

«افهم يا جاك، بغضّ النظر عما يقوله لك أي فرد، وبغضّ النظر عما إذا كانت الأمور تبدو خلاف ذلك، أن اللعبة في كل منظمة تبدأ دوماً من القمة، وليس من أي مكان في الوسط. ولا توجد أية استثناءات لهذه القاعدة. المدير الذي وصفته لي الآن كان يؤمن بصدق بما قاله لك. في رأيه أنه كان يعطيك نصيحة جيدة، النصيحة الوحيدة التي استطاع أن يقدمها إليك في ظل تلك الظروف؛ لأنها ما تعلم أن يفعله ليصل إلى حيث مكانه في المنظمة. أستطيع أن أؤكد لك على وجه الإطلاق أن مديره الأول - والمدير الذي تلاه، والذي جاء بعده - كان يقول: «راقبني وافعل ما أقوم به». وسواء قال ذلك حقاً،

أو أوحى به، فالرسالة وصلت إليه على أية حال. وهم قالوا ذلك لأن ذلك ما كان يقوله الإمبراطور، وما يقوله، في كل منظمة يديرها إمبراطور، «راقبني، وافعل ما أفعله». ذلك هو الموقف الفكري الذي يهبط بالتسلسل من الإمبراطور إلى المدير الذي يليه، إلى المدير الأدنى منه، وهكذا حتى يصل إلى كل موظف في المنظمة، إلى جميع الأفراد الذين يتطلعون إليهم. هنا تتوقف المحادثة عن الإدارة، تتوقف المحادثة بين المدير ومن يخاطبهم. وهذا يعني عدم وجود اتصال ما بين المدير (أو المديرية) وموظفيه سوى هذا اللغز: راقبني، وقم بما أقوم به.

«وهكذا فإن غير المدراء، الذين يتألقون في أرجاء المنظمة، أولئك الذين أدعواهم بالتقنيين فإنهم يقومون بما يفترض بأي تقني أن يقوم به في أية منظمة - يضعون المادة، يصنعونها آلياً، يبيعونها. . إلخ - سر الإدارة ليس ما وُجهت إلى الاعتقاد به. سر الإدارة بالنسبة لكل تقني في كل منظمة في العالم هو أن تكون عملية وناجحة!

الإدارة بالنسبة لأي واحد، خلا المدراء، جمعية سرية تتضمن قواعد خفية تبدو غير منطقية. هذه القواعد، بالنسبة للتقني الذي لا يتعلّق بأن يكون مديراً، تبدو كما هي حقيقة، جنون مطلق.

«ولكنك عندما تنضم إلى هذه الجمعية، وتنجذب إلى

تلك اللعبة، كما كنت دوماً، عندما كنت متحفزاً لصعود هضبة المنظّمة، سرعان ما تتعرّف على حقيقة اللعبة التي تخالف كل ما كنت تتوقعه، وتعرف أن الإدارة لا علاقة لها بمقدار ما تعرف، وإلى أية درجة أنت موقع ثقة. وصلاتك مباشرة وسليمة، ولكن العكس تماماً. لعبة الإدارة، كما هو جارٍ في معظم المنظّمات، هي كيف تلعبها جيداً. هل أنت لاعب، أم لا؟ إذا كنت لاعباً فأنت ذكي كفاية كي تفهم قواعدها الخفية والظاهرة وهي: 1 - لا يكفي أبداً أن تجعل الرئيس يبدو في حالة جيدة 2 - أن تجعل الرئيس يبدو عظيماً هو ما يتعلمه اللاعب الحقيقي. عليك أن تجعل المدير المحدود الأفق يبدو عظيماً أمام نفسه. وإذا ما أخفقت في ذلك فهو لن يغفر لك ذلك أبداً مهما كان العمل الذي تقوم به من أجله عظيماً.

قال جاك: «ما تقوله لي هو ما كان الأمر عليه تماماً في عملي الأخير».

«وهكذا يصبح من الواضح مباشرة لشخص مثلك، يا جاك، ترك المدرسة «واتجه إلى العالم الحقيقي»، أن «العالم الحقيقي هو عالم العمل، عالم أبيك وأمك، وآبائهما، إنه العالم الذي يُتوقع منا فيه أن نبذل فيه جهوداً صبيانية. مثل التفكير، والتساؤل. مثل قول الحقيقة، وأن نكون شرفاء، ونقوم بكتابة وظائفنا. إنه بإيجاز كل شيء وأي شيء يفترض أن تقوم به في المدرسة، كل شيء يفترض أن يكون شخصيتك كطفل،

يعطيك الأسس المعنوية والأخلاقية، كل هذه القيم في «العالم الحقيقي» يرونها سلبية وصيبانية. بدلاً من ذلك يقولون دعونا نزل إلى العمل».



أخذت أنا وجاك فرصة للراحة. توقف المطر عن الهطول وأشرقت الشمس، وقررنا أن نخرج في جولة كي نتمشى. كان الهواء منعشاً. تمسينا حول بركة كنت قد بنيتها في الصيف. كانت متعة للناظرين بالألوان التي تعكسها الشمس على سطحها. كانت البركة هي كل ما تمنيته عندما اقتنعت بفكرتها قبل حوالي سنة. والحق أنني لم أكن أعلم شيئاً عن الأحواض المائية والأسماك والنباتات المائية، وعن التوازن البيئي الذي لا بد من أخذه بالحسبان عند التخطيط لها. ولكنني كنت أحبها. أن يكون لدي بركة كهذه كان حلماً بالنسبة لي طوال سنوات. كنت أراها في ذهني كما وصفتها، ولكن لم يكن لدي فكرة كم يستغرق من الوقت تحقيق شيء كهذا. وعندما انتهت كانت قد استغرقت من الوقت أكثر بكثير مما تخيلت، التخطيط الهندسي لها، الأعمال الحجرية، أعمال الضخ والتنقية - كل هذه الأشياء استنفدت من الوقت والمال أكثر بكثير مما توقعت أو توقع من قاموا بتشييدها من أجلي.

ولكن لماذا ينبغي أن أتوقع أن يكون بناء بركة مختلفاً عن بناء عملي التجاري؟ قد يقال بالطبع إن إنشاء بركة أبسط بكثير.

الأشياء المعروفة أسهل معرفة. الأشياء غير المعروفة أقل إشكالية. ولكن على أرض الواقع لم يكن هذا صحيحاً. في الواقع كان كل شيء، يأتي مفاجأة لكل من لا ينبغي أن يندهش. فبعد كل شيء ألم يكن الأشخاص الذين تعاقدت معهم لإنشاء البركة خبراء في هذا المجال؟ لقد عمّروا بُركاً من قبل. إنهم يفهمون في التخطيط والحجر ونظام تنقية المياه والسمك. ولكن لم تأت النتيجة كما كان يفترض. لقد كانوا خبراء حقاً، ولكن هناك أمر أساسي مفقود. وذلك ما كنت أنا وجاك نناقشه. الخبرة التي افتقدتها في الرجال الذين استأجرتهم لإنشاء البركة كانت خبرة «مدير».

عدنا إلى مكتبي، وتابعنا الحديث.



كان لدى جاك صعوبة في فهم كيف يسعه في وقت واحد أن يتقبل النصيحة التي أعطيته إياها - وهو ما كان يرغب فيه بوضوح - وأن يستمر في الوقت نفسه أن يعمل وينجح في أكاديمية E-Myth، حيث سيجعل رؤيتي ظاهرياً، كإمبراطور، أفضليته الثانية. بدا من الواضح لي أن المشكلة هي في الطريقة التي يفكر فيها جاك في الهدفين - على أنهما في تعارض.

عزمت على أن أسير معه من خلال الفلسفتين معاً خطوة بخطوة.

«عندما نتحدث عما نعتقده تجاه توقعي عنك في العمل . أنت تعتقد أنني أتوقع منك أن تنفذ «رؤيتي» . ومن أجل القيام بهذه المسؤولية تحتاج إلى أن تجعلها رؤيتك . بكلمات أخرى أنت تعتقد أنني أريدك أن تكون مؤمناً حقاً بالأكاديمية . فإذا كنت مؤمناً حقاً بها فستقوم بكل ما في وسعك لتجعل من رؤيتي حقيقة ملموسة . باختصار ، يا جاك ، أنت تفكر أنني أريدك أن تجعلني أبدو جيداً من خلال جعلك لرؤيتي حقيقة . أليس كذلك؟» .

قال وقد أحمرت وجنتاه : «نعم» . كان من الواضح أن أخرج بالصورة التي رسمتها . ومن لا يفعل ؟ لقد كانت نظرة نرجسية واضحة . من يرغب في أن يقبل بشيء كهذا ؟ أولاً ، أنني أردته أن يتصرف بتلك الطريقة ، وثانياً أن يوافق على التصرف بهذه الطريقة . هل كان ذلك الاتفاق الذي وصلنا إليه بشكل غير مقصود عندما جاء كي يعمل في الشركة ؟

«حسناً ، دعنا إذن ننظر إلى وجهة النظر الثانية ، الوجهة التي شاركتك فيها قبل أسابيع قليلة .

«وجهة النظر الثانية تتمثل في القواعد السبعة . وبدلاً من تكرارها ، دعنا نستكملها بفكرة أساسية واحدة ، وهي : إن مسؤولية المدير الوحيدة أن يخدم نفسه ، أو لنوضحها أكثر ، أن يصبح إمبراطور نفسه .

«ما أريده من علاقتنا ينبغي أن يكون دوماً في المحل الثاني لما تريده أنت من علاقتنا. إذا لم يحصل ذلك فإن ما أريده سوف يكلفك في النهاية حريتك.

«الخلاف بين هاتين الوجهتين يصبح واضحاً إذا كانتا كما بينهما. الخلاف هو بين ما أريد أنا وما تريده أنت. إذا كان عملك أن تعطيني ما أريد عندئذ يتبادر للذهن أن ما تريده هو غير ملائم إلا إذا كان نفس ما أريده أنا. هل يعني ذلك لك شيئاً يا جاك؟».

أجاب: نعم، يبدو لي ذلك.

«دعني أبين لك أين يقع التناقض. إذا كان اعتقادك أنني أريد منك أن تكون مؤمناً حقاً بوجهة نظر «الأكاديمية»، فليس أبعد من هذا عن الحقيقة.

«ما أريده منك حقاً التزاماً بأن تقرّر ما تؤمن به أنت، بعيداً تماماً عما تؤمن به أنا.

«ولأنك لم تفعل ذلك حتى الآن فأنت لم تلتزم بعد التزاماً عميقاً بعلاقتنا كما فعلت أنا. قبل أن ألقاك، يا جاك، أمضيت سنوات أفكر وأتأمل ملياً في سؤال واحد: ما هو العمل التجاري وكيف ينجح؟

«وبعد أن أمضيت كل هذه السنوات فقط أفكر وأتحدث مطولاً جداً مع المدراء والموظفين الإداريين الكبار، وأصحاب

الأعمال التجارية الصغيرة، والتقنيين استطعت أن أتوصل إلى فهم القوائم في معظم الأعمال التجارية (البيزنيس). واستنتاجاتي هي ما طرحته في كتيبي وما أدعوه بصورة جامعة «وجهة نظر E-Myth». وقد نقلت وجهة نظري هذه إلى كل واحد اتصلت به، وفي كل مناسبة أتيت لي: إلى الموظفين المرموقين والقدامى، إلى الزبائن المحتملين والزبائن القائمين، وإلى جماهير من المستمعين في أرجاء العالم.

«وما يحدث عندما أقوم بذلك أن الأفراد يأخذون هذه الاستنتاجات، ويوافقون عليها، ويناقشونها، أو يسخرون منها، وكل ما يمكن أن يخطر ببالك عندما أشارك بوجهة النظر هذه مع الآخرين الذين يهتمون بشؤون الأعمال لأسبابهم الخاصة».

قال مبتسماً: «تماماً كما فعلت عندما شقيت طريقي إلى مكتبك في ذلك اليوم».

«مع أسطورة المتعهد E-Myth» كتابي الأول، الجمهور هو المالك، أو المالك الواعد للعمل التجاري، لأن هذا الكتاب قد وُضع من أجله. ولكن من المهم أيضاً أن كل واحد يأتي للعمل في الأكاديمية يأخذ ما يحتاجه من الوقت كي يستوعب وجهة نظرها. ويناقشها معي أو مع أي شخص آخر يود أن يناقشها معه داخل الأكاديمية.

لأنهم إذا لم يفعلوا ذلك وجاؤوا إلى هنا، فإنهم في

النهاية سيرغمون على اتخاذ قرار. قرار بما إذا كانوا يستطيعون، أو لا يستطيعون، أن يلزموا أنفسهم بشركة تدين بالولاء لوجهة النظر التي ألزمت نفسي بها.

«وهكذا، يا جاك، ليست المسألة أنني أريدك أن تكون مؤمناً حقاً بالأكاديمية، لا أبداً. ما أريده حقاً من أجلك أن تقرّر من تلقاء تفكيرك ومن صميم قلبك ما هو شعورك حول الموضوع الذي تصدّى له الأكاديمية، سواء كنت تتفق مع وجهة نظري حول ورطة معظم شخصيات الأعمال التجارية أم لا، وما إذا كنت تناضل من أجل الموضوعات التي ناضلت من أجلها. بعد ذلك الاستفسار فقط، وبعد أن تقرّر فحسب بنفسك ما إذا كنت قد عزمت، لأسباب تتعلق بك وحدك، أن تحمل هذه الرسالة إلى العالم، وعندئذ فقط - وأنا أعني ما أقول - نستطيع أن نعمل معاً على صعيد المساواة، مُلتزمين بمتابعة هذه «الرؤية»، كشخصين مختلفين، كلٌ منا بطريقته في الحياة. وإذا لم نفعل ذلك ينبغي أن نفرض الشراكة قبل أن يلوم أحدهما الآخر للشعور بالإحباط».

نظر جاك إلى أرض الغرفة.

«وعندما تقرر العمل معاً من أجل هذه الغاية عندئذ، وعندئذ فقط، ينبغي أن نبدأ المسيرة بطرحك لوجهة نظرك الخاصة تجاه المنظّمة، مستقلاً عني، لتريني كيف تستطيع أن تضيف مزيداً من القيمة.

«وهكذا ترى أن هذه ليست وجهات نظر متباينة على الإطلاق، بل وجهة نظر متماثلة حقاً. قد يكون من الصعب عليك أن تفهم وجهة نظري قبل أن نعمل معاً لأنها الوجهة التي كوَّنت هذه المنظَّمة والتي تلتزم بها هذه الأخيرة. ولكن إلى أن تحدد وجهة نظرك، «رؤيتك»، وإلى أن تُوجد القواعد الخاصة بك وتحيب على الأسئلة الخاصة بك، كما فعلت، عندئذٍ فقط يمكن أن نتفق أو لا نتفق».

هزّ جاك برأسه إشارة فهم.

«عندئذٍ، وعندئذٍ فقط، يبقى علينا أن نخطو خطوة أبعد لمناقشة كيف ستبدأ أنت إعادة ابتكار عملك في «الأكاديمية» بعد أن اتفقنا على الالتزام برويتنا المشتركة.



«إذا تم تكوين الموقف الفكري للمنظَّمة من الأعلى إلى الأسفل - وهو كذلك بدون شك - عندئذٍ ينبغي أن تتكون منظَّمة المدير بالطريقة ذاتها. وسواء كانت المنظَّمة تتألف من ثلاثة أفراد أو أربعمئة شخص، وسواء كانت مجموعة مبيعات أو مجموعة تصنيع، إذا كانت المنظَّمة تُدار من قبل مدير، فإن هذا المدير لا يتمتع بفرصة تكوين موقفها الفكري فحسب، بل والالتزام به كذلك، ولكن خلافاً للطريقة التقليدية التي جرت في معظم المنظَّمات. في منظَّمة المدير ليس الشعار «راقبني

وافعل ما أفعل» بل «دعك مني ودعنا نرى كيف تعمل». ماذا يفترض أن تعمل المنظمة؟ وماذا تفعل حقاً؟ ماذا يحدث في الشركة، في العمل التجاري وعلى مستويات الممارسة في المنظمة؟ كيف تعمل هذه العناصر الثلاثة من خلال العلاقات فيما بينها؟ إن كان ثمة نتيجة أكثر أهمية من سائر النتائج المسؤول عنها، فما هي؟ ما مقدار الجودة في إحرازنا لتلك النتيجة؟ وما مقدار السوء؟ ما هي أفكار الموظفين عندي عن الإدارة، والعمل، وعن أعمالهم بصفة خاصة، عن الطريقة التي تُفرز النتائج في المنظمة بصورة عامة، ما هي أفكارهم عن الاستهلاك، وعن مستقبلهم في المنظمة، وبعد تركهم للمنظمة، عن التزامهم وتواصلهم، عن تكاملنا، عن العمليات والأنظمة التي نستخدمها لإعطاء نتائج؟ ما هي آراء زبائننا حول مدى حسن، أو سوء، محافظتنا على وعودنا؟ وهل نقدم وعوداً فعلاً؟ إذا كان الأمر كذلك فما هي؟ وكيف نعرف أننا التزمنا بها؟ كيف نتصرف تجاه ما نعرف؟ هل لدينا نظام للعمل تجاه ذلك؟ وهل لدينا نظام لإيجاد طريقة لذلك؟

«في ذروة إعادة ابتكار منظمة المدير تقع مسؤوليتك في وضع كل ما تعتقد أنه صحيح، كل شيء تريد أن يكون صحيحاً. باختصار، أنت تحتاج أن تكتشف ما هو صحيح بالنسبة لمنظمتك. ذلك هو الأساس في العملية. خطط المنظمة طولانياً بحيث تستطيع أنت وموظفوك النظر إليها بدقة كما هي،

وليس كما تتخيلون أنها عليه. ففي إعادة ابتكار منظمتك يكون التخيل أمراً قاتلاً.

«الجزء الثاني من العملية أن تسأل نفسك عن مسؤولية منظمتك تجاه المنظّمات الأخرى، ومسؤولية تلك المنظّمات تجاه منظمتك. ومع بداية هذه العملية ستمثل أمامك خارطة تحدد قنوات الإجراءات، والتفاعلات، ومصدر المعلومات، والمنتجات، والخدمات، ورأس المال، والموارد بالإضافة إلى الخبرات والموظفين. نسيج متحرك من النشاط والقدرة الذهنية، عمليات وأنظمة، بدايات ونهايات، منتجات، خدمات وموظفون، كلهم يعملون بدأب، أو لا يعملون، أو بين بين، من أجل الوصول إلى نتيجة ما تحدّد بصورة نهائية - أو ينبغي أن تحدّد - المُنتج المختلف أو المتنوع الذي تتطلع إليه كل شركة كي تحدده ثم تنتجه بطريقة فنية باستمرار.

بعد تحديد هذه المنظّمات الأخرى - المنظّمات النظرية - فإن الخطوة التالية أن تفعل الشيء نفسه إزاء مدراء تلك المنظّمات، من أجل أن تعرف حقيقة أوضاعهم.

هذا الأمر قوله أسهل من فعله بالطبع. إذ أن معظم المدراء لا يهتمون بالحقيقة؛ فهي يمكن أن تكون خطيرة، لأنها إذا كانت حقيقة أنت لا تريد أن تسمعها فينبغي أن تلتزم بواقعها. فهي إن خرجت من الحقيبة لن تعود ثانية. إذا خرجت

الحقيقة من يدك فعليك أن تفعل شيئاً حيال ذلك. وهذا أكثر مما يستطيع معظم المدراء معالجته. نظراً للحجم غير العادي من العمل التقني الذي يقومون به لا يتبقى لديهم إلا القليل من الوقت في يومهم من أجل الانخراط في عمل إداري كهذا.

سوف نعالج هذه المشكلة في الجزء الثاني من الكتاب، ولكن لدينا الآن سؤال يجب أن يطرحه كل مدير من أجل أن يُحرك منظّمته من حيث هي، من موقفها الحالي الذي ينتمي إلى العالم القديم، إلى حيث يمكن أن تكون. والهدف من هذه العملية هو تأهيلك كي تكتشف ما هو صحيح في عملك، وكيف تستطيع بوصفك مديراً أن تحول بفعالية علاقتك مع المنظّمة المسؤول عنها والمنظّمة التي وظّفتك للقيام بهذا العمل. والغرض من هذه العملية أيضاً تأهيلك لفهم كيف يمكن أن تحول دوراً تابعاً غير قويم في شركة شخص آخر إلى دور مستقل متحرّر تماماً يعلمك حيثما كنت تطبيق مسؤولية الإدارة في شركتك الخاصة».



قلت له: «وهكذا يا جاك فإن نقطة النهاية في هذه المحادثة بيننا هي: إذا كنت أتوقع منك شيئاً تفعله في هذه الأكاديمية فهو أن أنمي لديك الحاجة إلى أن يكون لك شركتك الخاصة، والمهارات التي تحقّق بها ذلك. هذا ما ينبغي أن يكون دور الإمبراطور، ولكن في كثير من الحالات لا يحصل

ذلك. لذا ينبغي أن يكون هدف المدير. فكل مدير في أية منظّمة ينبغي أن يعرف أن الغرض الأساسي من العمل الذي حصل عليه هو أن يهيء نفسه للعمل التالي. . لعمل أفضل وأكبر وأكثر أهمية. ولكن ماذا إذا لم يتوفر مثل هذا العمل؟ ماذا إذا كان بعد اثنتين وعشرين سنة من العمل كان عليك أن تبدأ من جديد، كما فعل كثيرون من قبل، وسيفعل كثيرون في المستقبل؟ أو ماذا يحصل بعد أن أَرْضِيتَ الإمبراطور لعدة سنوات تصل في النهاية إلى نتيجة أن الوقت قد تأخّر كثيراً بالنسبة إليك لتعمل من أجل نفسك؟ ومع هذا عند هذه النقطة، حيث تتخذ أهم القرارات في حياتك العمليّة، يتأكد لديك أن أيّاً من الشركات التي عملت بها لم تزودك بالمجموعة الكاملة من المهارات التي تحتاجها كي تنجح خارجها؟ سوف يتأكد لك أنك أنفقت سنوات كثيرة قيّمة وأن تندفع في خدمة الإمبراطور، وتحقّق له أحلامه، وتجعله في حالة جيدة - دون عائد دائم، ودون قدرة على متابعة أهدافك الخاصة، ودون مسؤولية عن منظمتك، فضلاً عن نفسك؟ الحقيقة أن قلة من المدراء هم مستعدون حقاً، عاطفياً أو عقلياً أو مادياً، لبناء شركة خاصة بهم بدون موارد المنظّمات التي عملوا بها طيلة حياتهم.

«هذا هو نمط المدير المتعهد. إنه المدير الذي يفهم الطبيعة المعاصرة للعمل الإداري. الإدارة بالنسبة لمدير كهذا هي العلامة المميزة لمسيرة تحويل الحياة. إنها العلامة الفارقة

ما بين عمل التقني، وعمل الإمبراطور الذي أدعوه المتعهد (المقاول). وسواء أكان المدير (أو المديرية) راغباً في إيجاد شركته الحقيقية أم لا فليس هذا جوهر الموضوع؛ فالهدف أن يعيد المدير ابتكار دوره وموقفه الفكري على طريقة المتعهد من أجل الحصول على سلطة أكبر، وعلى قناعة، ومسؤولية وإنتاجية أكبر، وبالتالي السعادة لنفسه. ولكن بدون معنى لا يمكن أن تكون ثمة سعادة. لذا فإن المسيرة التي أصفها هي لحظة مستمرة. إذ من أجل أن ينمي المدير (أو المديرية) الوعي، والحساسية، ورهافة الشعور، والمهارات، والخبرة الضرورية لمسيرة إعادة ابتكار وتطوير شركة، يبقى ظلاً للمدير الذي يستطيع أن يسهم حقاً في حيوية المنظمة، ونموها، ونجاحها.

«أرني منظمة يطور فيها التركيز الدقيق المدراء ويزودهم بالمشاعر والإيجابية، وسوف أريك منظمة ليست مفعمة بالحياة وقائمة بذاتها فحسب، بل هي ميدان لتفريخ مشروعات ممتازة لا حصر لها تتضاعف وتزدهر من تلقاء نفسها.

هل تستطيع أن تلمس تأثير مثل هذه الفكرة يا جاك؟ هل تستطيع أن ترى التأثير الحسي والاقتصادي لشيء كهذا؟
هزّ جاك برأسه، وكانت عيناه متيقظتين تبرقان.

قلت: «في الخطوة التالية سوف نتحدث عن كيفية صنع

ذلك».

دعنا نتابع ذلك.