

القاعدة

5

اعمل من خلال عقول الأفراد الآخرين

Work With Other People's Brains



⇐ عندما تعين أفرادًا يكونون أكثر منك ذكاءً فذلك يثبت أنك أكثر ذكاءً مما هم عليه .

R.H. Grant

⇐ إن أفضل مدير عام تنفيذي ، هو ذلك الشخص الذي لديه إحساس يكفي لالتقاط الأفراد المتميزين لكي يفعلوا ما يريد ، ولديه من التحكم في ذاته ما يمنعه من التدخل أثناء قيامهم بأعمالهم .

Anon

الكثيرون من المديرين مالكي مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs من المدرسة القديمة يفاخرون بالحقيقة ، بأنه بالرغم من قصر مرحلة تعليمهم فإنهم قد أنجزوا الكثير من خلال خبراتهم القائمة على "جامعة الحياة" . ولكن المديرين المغامرين بمشروعاتهم الأكثر حداثة يواجهون عالماً أكثر تعقيداً ، ويحتاجون إلى مستوى تعليمي قوي . لا تدع أي شخص يخبرك بأن مثل هذه الفئة من رجال الأعمال لا يعرفون أهمية حق المعرفة التقنية Technical Know How . في حالتي ، قد تحققت مبكراً جداً أنني في حاجة إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرة ، ولذلك شرعت في تعيينهم . ومع ذلك ، نجد أن المؤهلات الأكاديمية الممتازة وحتى إذا كانت من أرقى المعاهد العلمية المتخصصة لا تضمن النجاح في عالم الشركات . أيًا ما كانت طبيعة مشروعك ، إما أن يكون لديك حق المعرفة التقنية ، أو تكون على استعداد لتعيينها . يطلق على هذا "العمل من خلال عقول الأفراد الآخرين" واختصاراً OPB⁽¹⁾ .

عندما أتحدث إلى الشباب ، فإن الرسالة التي أحاول أن أنقلها إليهم : "لا تترك دراستك تحت أي ظروف ، إذا أردت أن تكون ناجحاً في دنيا الأعمال" لقد تغير الوقت . إذا كنت تفكر في الذهاب إلى دولة نامية مثل فيتنام لإقامة أحد المحلات هناك ، فإنك لا تزال قادراً على تحقيق بعض النجاح من خلال العمل الشاق والالتزام ، ولكنك إذا كنت ذاهباً إلى محاولة البدء في سوق بلد ما أكثر تقدماً ، انس ذلك !!

كنت في خلاف شديد مع والدي حول الذهاب إلى الكلية . لقد تم ترتيب كل شيء من أجل ذلك . وكنت أول واحد في عائلة Heinecke يدخل الكلية في الولايات المتحدة ، بل إنني كان لي مكان في جامعة جورج تاون لإدارة الأعمال الأجنبية . ومع ذلك ، عندما كان موعد سفري يقرب أكثر فأكثر ، كنت أبذل الكثير من وقتي في وحدة الإعلانات في صحيفة Bangkok World ، جريدتي المحلية . كانت دائرة اتصالاتي تتسع كل أسبوع ، وشعرت بأنني سوف أفقد الكثير إذا تركت كل هذا وذهبت إلى الولايات المتحدة الأمريكية . لقد كانت تايلاند في الستينيات

(1) OPB = Other People's Brains

(1960) بلد الفرص، وهي أيضاً موطني . إنني لا أريد أن أقضي أربع أو خمس سنوات في الدراسة ، ثم أعود لكي أبدأ حياتي العملية من جديد مرة أخرى .

قال لي والدي بأنني إذا لم أذهب إلى الكلية ، فلن أفعل أي شيء من تلقاء نفسي أبداً . ولأن والدي مفرمة بتذكيري دائماً ، فكان ردي بأنني سوف لا أعمل لحساب أي شخص آخر ، وأنني حينما أكون في حاجة إلى من هو أذكى وأبرع مني في مجال معين سوف أستأجره ، وأنه عندما أصبح مليونيراً ، لن يوجد من يلقي اللوم على المدرسة أو الكلية التي تخرجت منها .

أعتقد أن تأثير والدي هو الذي ساد في النهاية . كانت رؤيتها ، بأنني لو كنت أفكر بأنني على مستوى من الذكاء والبراعة ، وبأنني كنت أريد العمل لحساب نفسي ، فإنني أستطيع أن أفعل هذا دون أية مساعدة منهما . فيما بينهما كان لهما شبكة اتصالات مؤثرة ، التي كانت مفيدة جداً بالنسبة لشخص ما في أعمال الإعلانات . كانت والدي أيضاً في منتهى الوضوح حينما قالت لي بأنه يجب أن أجد لنفسي مكاناً أقيم فيه . نفذت هذا خلال شهر . في ذلك الوقت كنت في سن السابعة عشرة .

لم تفارقني السخرية عندما أتأمل النصيحة التي أعطيتها لأطفالي . لقد أخبرت أطفالي الاثنين بأنهما إذا لم يذهبا إلى التعليم على مستوى الجامعة فسوف يكون من الصعب جداً عليهما أن يصلا إلى شيء ما في الحياة . لحسن الحظ لقد سمعا ووعيا ما قلته . لقد كانت الحياة أقل تعقيداً عندما بدأت في سن المراهقة أبيع الإعلانات لصالح مجلة Bangkok World . في تلك الأيام ، كان يمكنك أن تتحدث إلى رئيس شركة متعددة الجنسيات ، وكان سوف يقول لك : " بالتأكيد لدينا ما نعلن عنه ويمكنك أن تأخذه" . اليوم ، الحياة لم تعد بتلك البساطة . لم تعد الأشياء تحدث بالطريقة التي اعتادت عليها . إنك لا تستطيع أن تصل إلى الشخص الذي يجلس على قمة المسؤولية بسهولة . لو أنني كنت مبتدئاً حياتي العملية في تايلاند ، على سبيل المثال ، هذه الأيام ، أعتقد أنني كنت لا أستطيع تحقيق ذلك بنفسني . السبب واحد ، التكاليف أكثر ارتفاعاً جداً . لقد بدأت بمبلغ 1200 دولار ، في هذه الأيام سوف تحتاج إلى مائة ضعف هذا المبلغ أو أكثر .

لقد تعلمت الإعلان من David Ogilvy ، أحد أعلام عالم الإعلانات الأكثر إلهاماً ، كانت نصيحته لي التي لا أنساها أبداً ، أن أستأجر دائماً الأفراد الذين كانوا أكثر مني ذكاء . لقد كان David Ogilvy رجلاً يدعو للإبهار ، مفكراً أصيلاً ، ومبتكراً ، وغريب الأطوار . لقد كان له تأثير جذري عليّ ، وعلى فلسفة أعمالي . لا تملك إلا أن تحب رجل تقول سيرته الذاتية ؛ عندما بدأ وكالة الإعلان Ogilvy & Mather وهو في سن الثامنة والثلاثين : "فلاح لا يعمل ، طباح سابقاً ، ولم يكمل تعليمه الجامعي" . لقد حذف من سيرته الذاتية أن يذكر الوقت الذي كان يعمل فيه في الولايات المتحدة في معهد جالوب ، مبتكراً في أساليب قياس الرأي ، وأيضاً مهمته المحدودة في المخابرات الإنجليزية أثناء الحرب العالمية الثانية .

قابلت David Ogilvy من خلال Michael Ball ، نائب رئيس مجلس إدارة وكالة Ogilvy & Mather الدولية ، والذي تفاوضت معه حول بيع وكالتي للإعلان . لقد أجريت أنا و Michael مناقشات حيوية حول شروط البيع ، وكانت الخطوة النهائية تتطلب موافقة David Ogilvy شخصياً . لهذا الغرض ، طرت إلى باريس لإجراء مقابلة رسمية . ذهبت إلى فندق Ritz لمقابلة الرجل العظيم . لقد لمحني في الصالة ، وقال : "لا بد أنك السيد / هينك" . عندما مددت يدي لتحيته سألني "هل أنت متزوج؟" أومات برأسي . وواصل أسئلته : "هل تحب زوجتك؟" قلت : "نعم ، كثيراً جداً" ، أجاب : "نحن نود أن شركاءنا يحبون زوجاتهم . إن ذلك يساعد على بيئة عمل مستقرة" . ما أريد أن أسألك عنه حقيقة : "هل تحب زوجتك الثانية أكثر من زوجتك الأولى؟" لم أجرؤ على ذلك بالطبع ، يحتمل أنها كانت تمثل تحركاً حكيماً ، حيث سارت الصفقة في طريقها الصحيح . لقد أصبحت على معرفة جيدة بـ Ogilvy ، وقد أعجبني منه أشياء كثيرة ، فيما عدا خوفه من الطيران . ومما يدعو للحزن أن David توفي حديثاً في فرنسا . لقد أسميت طفلي الأصغر David بعده . David William Heinecke ، لديه الآن موهبة إعلانية ، وأحب أن يصبح في يوم من الأيام على نفس مستوى ذكاء وعبقرية Ogilvy .

بعيداً عن الموضوع . كثير من الأشخاص أكثر ذكاءً مني في أشياء كثيرة - في كتابة المقالات ، بناء فرق العمل ، في تعليم أعضاء ذلك الفريق مهارة جديدة بصبر وأناة - إنها نفس قصة التمويل . كان عليّ أن أتعلم مبادئ المحاسبة بسرعة كبيرة عندما هرب محاسبنا الأول بكل الأموال ، ومع ذلك ، لا أستطيع أن أحدثك عما قد سمعته من مشتقات ، والارتباك الذي استولي علىّ أمام التعاريف والمصطلحات دائمة التغيير في المحاسبة المتقدمة . لدينا بعض العقول الجيدة جداً التي تستطيع أداء مثل هذه المهام أفضل كثيراً مما سوف أفعل .

إذا استمرت في استئجار الأفراد الأكثر ذكاءً منك في المجالات المهمة ، سوف تبني منظمة قوية جداً . إن الشركات الرائدة مثل بيبسي كولا ، كوكا كولا ، IBM ، ومايكروسوفت لديها أفراد متميزون تقريباً في كل مكان تراهم فيه . إن لي نظرة تقدمية بعض الشيء في هذا الموضوع . استأجر الأفراد الأكثر تميزاً في حقول أعمالهم لكي يعملوا من أجلك ، حتى إذا كلفك هذا الكثير من الأموال . مقارنة ببعض الأفراد في منظماتنا ، فإنني أكون منخفضاً جداً بمقياس المرتب . إنني أمتلك معظم الأسهم ، ولكن فيما يتعلق بالمرتب ، فإنني أدفع لنفسي دائماً مبلغاً ضئيلاً ، أقل كثيراً من معظم أعضاء إدارتنا العليا التنفيذيين . إنني لا أهتم كثيراً إذا كانوا يحصلون على أموال أكثر مني ، خاصة إذا كانوا يؤدون عملهم على أكمل وجه . أيضاً حقيقة أنهم يعرفون أن ما يحصلون عليه يزيد كثيراً عما يحصل عليه رئيسهم ، ليس شيئاً سيئاً بالنسبة لمعنوياتهم . إنه ترتيب نادر الحدوث في تايلاند ، ولكن عندما أكون في ميسيس الحاجة إلى شخص ما ، الذي سوف يضيف شيئاً خاصاً إلى المنظمة ، فإنني أدفع ما يطلبه لكي يصبح عضواً في مجلس الإدارة . إنني أنظر إليه كاستثمار ناجح ، إنه مرتفع التكلفة ، ولكن إذا أدى استئجاره إلى رفع عائد السهم (الكوبون) فإنه يستحق .

عندما أستأجر الأفراد لا أعطي اهتماماً كبيراً لسيرتهم الذاتية . تبني معظم أحكامي على القدرات الابتكارية . إنني أبحث عن الأفراد الذين أعتقد أنهم يستطيعون اشتقاق الأعمال ، الذين يظهرون الحماس ، الذين سوف يعاملون مرءوسيهم بصورة

جيدة . إنني في حاجة إلى ذلك الشخص الذي يلتزم بتنمية مواهبه . هذه واحدة من القيم الجوهرية لجماعتنا . إنني لا أبحث عن Entrepreneur ، لأنني لا أريد أفراداً صورة بالكربون مني . على الرغم من أنني لم أذهب إلى الجامعة ، فإنني كنت أتجه إلى عدم مقابلة أولئك الذين لم يتموا تعليمهم على مستوى الكلية . قد أكون فعلت هذا لسنوات مضت ، عندما كانت المنظمة صغيرة جداً ، ولكن لم يعد هذا الوضع قائماً .

في الأيام الأولى كنت أميل إلى تعيين الأفراد سريعاً . جاء بعض الأفراد لرؤيتي من أجل إجراء مقابلة معهم ، اقتنعت بما رأيت منهم ، ثم عينتهم في المنظمة . في بعض الأحيان نجحت تلك الطريقة ، وفي أحيان أخرى فشلت . نحن الآن أكثر حرصاً ، وعملية المقابلة أكثر تعقيداً . إن طالب شغل وظيفة على مستوى الإدارة العليا الآن ، سوف تقيمه لجنة مقابلة من ستة أعضاء - برئاستي ، اثنين من إدارة الموارد البشرية ، واثنين أو ثلاثة أعضاء من الإدارة العليا ، نحن نحاول ضمان أننا نعين الأفراد المناسبين بالضبط . يعيّل أحد أعضاء الإدارة العليا إلى تعيين حملة الماجستير ، حيث يعتقد أن ذلك يشير إلى كل من الانضباط والنضوج . إن المعرفة المتخصصة هي الطريق إلى الأمام في هذه الأيام ، ولكن احرص على ألا تدع المعرفة الكثيرة تطفئ شرارة الابتكار والتجديد . دعني أشرح .

لفهم ماذا تفعل شهادة الماجستير MBA ، وما هي حدودها ، دعنا ندرس دورة حياة عائلة أعمال آسيوية نمطية . عادة تبدأ مثل هذه المشروعات بشخص واحد ، مع الزوجة (أو الزوج) ، الأولاد ، وأقارب آخرين يضافون إلى المشروع لكي يعملوا ساعات طويلة للمساعدة . تكون منشآت الأعمال أيضاً في منزل الأسرة ، ومن ثم ، تكون التكلفة الإضافية في أدنى مستوياتها .

ينجح المشروع لأن مفهومه الأساسي سليم ، وإحساس المدير المالك بتوقيت مشروع الفكرة الجديدة جيد . هذا المدير المالك Entrepreneur قابل للتكيف . إذا كانت صناعة الورود البلاستيكية غير مريحة ، يمكنه التحول إلى صناعة الباروكة (الشعر المستعار) ، وبعد ذلك اللعب ، والإلكترونيات . أخيراً تجد الشركة مشكاة ناجحة حقيقية وتبدأ في التوسع .

يعتمد نمط الإدارة على الفطرة السليمة ، ويأتي التقدم من قوة الدفع الطبيعية ومن الإلهام . ولكن عند بعض النقاط ، تأتي أنواع من أزمة منتصف الحياة . لا يتم شحن طلبات الشراء في الوقت المناسب ، ويخرج المخزون عن حدود التوازن ، وتتأخر التحصيلات ، يتم إهمال العاملين المهرة ، وتنمو عادات عمل سيئة . لحسن الحظ قد حصل أحد أحفاد المؤسسين حديثاً على درجة الماجستير . لقد كان هو ما تريده الشركة بالضبط . لقد عمل على تحديث الشركة بإدخال أجهزة الكمبيوتر ، وتحسين النظم والرقابة الإدارية . تحسنت التحصيلات ، شحنت التوريدات في مواعيدها المحددة ووجدت أعمال الشركة طريقها الصحيح إلى الحياة .

ولكن ما يمكن قوله هنا أن الماجستير ، لم يكن أبداً البادئ بالأعمال . إن درجته العلمية ، على أية حال ، في مجال إدارة الأعمال . إنه مدير للشئون الإدارية Administrator وليس Entrepreneur . ليس من طبيعة MBA ، أن يعيش في مصنع ، أن يجعل كل أسرته تعمل دون الحصول على أجر ، ويظل يقود شركته إلى الأمام ، إلى أن يحدد المشكاة الناجحة . هذا يتطلب Entrepreneur . رجل أفكار ، مغامر ، وليس خبير نظم بمقننة .

تخيل Entrepreneur كمؤلف موسيقي وصاحب MBA كقائد "أوركسترا" . بينما من الممكن أن تعلم شخصاً ما أن يعزف على آلة موسيقية أو أن يقود "أوركسترا" فإنه من المستحيل أن تعلم شخصاً ما أن يكون مؤلفاً موسيقياً بارعاً . منذ سنوات قليلة ، أصدرت مجلة Fortune قائمة بما يقرب من مائة بليونير في العالم . من بين هؤلاء ، نجد الذين كونوا ثروتهم بأنفسهم ، في مقابل الوارثين منهم ، هناك عدد قليل منهم يحمل درجة MBA ، أو ، لهذا الموضوع ، أي درجة علمية بصفة عامة .

إن الذين يحملون درجة MBA ، يركزون على الأمور السلبية في الأشياء والنظم ، على تصحيح ما هو خاطئ - وليس على الإيجابيات ، مثل فتح أسواق جديدة ، اكتشاف طرق جديدة لخدمة العملاء ، وفرص فريدة للبيع .

لقد وجدت ، مثل كثير من الأفراد ، أن أصحاب MBA يركزون على المجالات

التي يفهمونها ، مثل المحاسبة ، الرقابة على التكاليف ، وما شابه ذلك ، ويتفادون الاندماج في البحث ، تطوير المنتج ، التجديد في التسويق ، والبيع وجهاً إلى وجه - مجالات لا تدرس في معاهدهم . تكمن قوة أصحاب MBA في قدرتهم على المحافظة على الأموال . تكمن قوة Entrepreneur في طرح الأفكار وتوظيفها لتوليد تدفق الأموال . يركز الأول على مراكز التكلفة ، بينما يركز الأخير على مراكز الربحية . ولذلك احتضن الاختصاصي ، ولكن أبق على عصارته الابتكارية متدفقة . يحتاج كل منكما للآخر .

إنني أعتقد أيضاً أنه من المهم أن تحب الأفراد الذين يعملون معك . إن ذلك يجعل كل العملية أكثر متعة وبهجة . إن أخي Skip مثلاً طيباً . إنني أدخل معه في مناقشات ساخنة ، ولكنني أحترم آراءه وإسهاماته . إنه يطرح الكثير على مائدة المناقشة ، كما يفعل كثير من الأفراد الذين أعمل معهم . إنني محاط بعدد من الأفراد ، أعتبرهم أصدقائي .

Bill Bensley ، الذي يعتبر في رأبي واحداً من أعظم مهندسي المناظر الطبيعية على مستوى العالم ، وأيضاً John Lightbody المتألق كمصمم داخلي ، كلاهما قد عمل في مشروعاتنا الفندقية لسنوات عديدة . تخرج Bill بدرجة MBA من معهد التصميم للخريجين في جامعة هارفارد ، وقد عمل في مشروعات ضخمة في معظم أرجاء آسيا . قد أخذ معمار المناظر الطبيعية إلى مستويات جديدة .

John ، الذي أقام في آسيا لمدة تزيد على 25 عاماً يربط التفكير المبتكر مع القدرة على العمل داخل العيزانيات التقديرية والمواعيد النهائية - ترابط غير طبيعي لأبعد الحدود للقوة المبتكرة . لم يعمل معنا كل من Bill أو John لأننا ندفع أتعاباً ضخمة ، ولكن لأن العلاقات قد ازدهرت وأثمرت صداقات عظيمة ، والتي تضمنت أن تكون حديقة فنادقنا وتصميماتها الداخلية من بين الأحسن في العالم . Paul Kenny رئيس طهاتنا الاسترالي ، واحد من أحسن الطباخين في العالم . لقد قاد أعمالنا إلى الأمام في السنوات الخمس التي كان يعمل خلالها في الشركة ، ومن بين أفضل أصدقائي .

عندما تعمل مع أفراد متالقين جداً في ميادين أعمالهم ، ولهم مواهب وخلفيات متنوعة ، فإنك سوف تنمي فريقاً يتسم بالقوة والعمق ، من الحيوي أن تكون قادراً على التعرف على الموهبة الحقيقية وتعمل على جذبها . استخدام عقول أفراد آخرين يمثل متعة حقيقية إذا أنت أحببت أعضاء الفريق . إن العمل مع شخص ما ، أنت تكرهه جدياً ، يمكن أن يعبر عن تجربة ضاغطة بشدة ، وذلك هو الوجه الآخر للعملة ؛ حتى إذا كانوا في منتهى المهارة فيما يفعلونه . في تجربتي ، إنه لا يستحق أن تقف عنده .

إنه يمكنك أن تدفع للأفراد مرتبات عالية ، ولكن المبتكرين عادة ، يعملون عادة لأنهم يحبون المشروع ، والأفراد المشاركين ، وليس مجرد قيمة المرتب .

إنه نفس الوضع مع الاستشارات القانونية . إن مستشارنا القانوني يدعي John Hancock ، شريك في Baker & McKenzie لعدة سنوات ، ولقد أصبحت أنا وهو أصدقاء حميمين . لم أحاول أن أكون محامياً ، إنني أحصل على استشارتي من شخص ما يعتبر واحداً من أبرز المحامين المتاحين .

سوف لا تندم مطلقاً على الوقت الذي تنفقه على التطوير والعمل مع مواهب عظيمة . إن مثل هؤلاء الأفراد هم الذين سوف يساعدونك على جعلك Entrepreneur أكثر نجاحاً .