

مداخل إلى الفعالية

نظر درَكر في الفعالية من أربع وجهات نظر: (1) أفكار الإداريين الفوضويين المتحدين وعصابتهم عن الإدارة، و(2) نظريات علم السلوك، و(3) اختصاص علم الأخلاق، و(4) مفاهيم القيادة. سيناقش هذا الفصل ردود فعل درَكر على أفكار الإداريين الفوضويين الساخرين وعصابتهم عن الإدارة ونظريات علم السلوك واختصاص علم الأخلاق، أما القيادة فتتطلب فصلاً كاملاً وتم التطرق إليها في الفصل الرابع عشر.

الإدارة الفوضوية وعصابات الإدارة

يمكن التطرق باختصار إلى مدرسة الإدارة الفوضوية الساخرة بفعالية الإدارة، ولعل ذلك يعود إلى حد كبير إلى أنها لم تترك أدباً خاصاً بها، فهي مُدخل مضاد للفكر وتدّعي أن كل نظرية كلام فارغ وأن جميع مبادئ الممارسة المتبعة هي شكوك. جواب الإداريين الفوضويين الساخرين على مسألة كون المدراء الاستثنائيين مولودين أم مصطنعين هو أنهم مولودون. كان هنري فورد Henry Ford مثلاً كلاسيكياً عنهم ولا يكاد ينفصل عن الرجل الذي لا يُستغنى عنه كممارس لإدارة سفاسف الأمور من خلال رفضه تفويض الصلاحيات للآخرين .

كان درّكر مرتعد الفرائص من غطرسة هذا الموقف وسمته المعاكسة للفكر، وبين عقبتين صلبتين أمام فائدته: قانون الاحتمالات ومبدأ الخلافة. لاحظ درّكر أولاً أن أمثلة كثيرة عن النجاح قصير الأمد من قبل مدراء اعتقدوا أن الله بعد أن خلقهم ألقى بالقالب بعيداً، ولكن احتمالات النجاح عاكستهم على المدى الطويل في ظل قوى التغيير والمنافسة في اقتصاد العقلية التجارية المغامرة. زد على ذلك أن المعرفة الإدارية الكلية تخبو مع توسع الشركة وزيادة التعقيدات فيها، وقوانين الاحتمالات ترفض أن يتمكن شخص من التميّز في جميع الوظائف وفي كل الظروف.

ثانياً: إن الشخص الذي رأى شركة الأعمال حصراً كخيال متناول لنفسه ينتهي إلى تجاهل مشكلة الخلافة، وإلى عجز من الناحية البنيوية عن رؤية ديمومة شركة الأعمال لأنه يرى البحث عن بديل له بمثابة ممارسة لا تؤتي ثمارها في ظل مساواة الخلود في الدنيا مع فرضية عدم إمكانية الاستغناء عنه.

مدخل الفوضويين الساخرين إلى تحمين الإنتاجية كان موقفاً أكثر منه هجوماً مجابهاً مباشراً. يرى درّكر أنه اتهام ساخر لتفاخر أصحاب النظريات الأكاديمية، وطمأنة لشكوك المدير التنفيذي، وعدم اكتراث الإداريين البيروقراطيين وتفاخر القادة بأنهم ملهمون وقصر نظر رجال الأعمال، والممثلون لهذا النوع هم: روبرت تاونسيند Robert Townsend في (إلى أعلى المؤسسة Up the Organization)، وشيبرد ميد Shepherd Mead في (كيف تنجح في شركة الأعمال دون محاولة How to Succeed in Business Without Trying)، وسي. نورثكوت باركنسون C, Northcote Parkinson في (قوانين باركنسون Parkinson's Laws)، ولورنس بيتر Lawrence Peter في (مبدأ بيتر The Peter Principle)، وسكوت آدامز Scott Adams في (مبدأ ديلبرت The Dilbert Principle).

اعتبر درَكر أن كُتاب عصابات الفوضويين الساخرين بالإدارة إرهابيون فكريون عملوا بدأب للتقليل من قيمة افتراضات الحكمة التقليدية المثيرة للجدل في حقل الإدارة، ووجدَهم مصدر تسلية ولكنهم لايساعدوا على ترويج فعالية المدير التنفيذي. زد على ذلك أنه يعتقد أن التركيز على إخبار الآخرين باستمرار بما هو غلط يؤدي إلى ممارسة عقيمة مُجديبة لاتعالج موضوع نتائج المدير التنفيذي.

علم السلوك

رَكَّز درَكر انتقاده في دراسة دور العلوم السلوكية من زاوية تحمين أداء المدير التنفيذي المحتَمَل على أربعة مواضيع: (1) إهمال عامل الإنتاجية، و(2) نظرة الطبيعة البشرية أحادية الجانب، و(3) القوة والأخلاق، و(4) سراب التحفيز.

إهمال عامل الإنتاجية

فشل درَكر في اكتشاف أي تماسك رئيس بين بحث العلاقات الإنسانية وبين الإنتاجية، ووجد أن الأبحاث في مجملها رَكَّزت على تفعيل وتأكيـد الفرضية التي اقترحها علماء النفس بدلاً من التركيز على نتائج شركة الأعمال الحقيقية.

استنكر درَكر الاعتماد على افتراضات لم تخضع للتجربة والافتتان بأنماط منظَّمة تمت صياغتها في مغزِلٍ عن التجربة، والميل إلى القفز من فكرة تجريدية إلى أخرى على حساب الثبات، وذلك في معرض التأكيد على أن الشؤون الإنسانية قد سُبِّرت بشكل ناقص بدلاً من أن تجري بحكمة. أحد أسباب هذا الضعف الملموس في علم النفس الصناعي هو التركيز المحصور أحادي التفكير على التخصص. نظر علماء السلوك إلى منشأة الأعمال فقط من زاوية القناعات البشرية. لم يوافق درَكر، وأكَّد على أن العنصر الإنساني

كان واحداً من نواحي بقاء الشركة على قيد الحياة والتي تشتمل أيضاً على التسويق والمالية والابتكار. ولم يحظَ بإعجاب دزكر في هذا المجال سوى حفنة من علماء النفس الصناعيين، منهم أبرهام ماسلو Abraham Maslow وكريس أرغيريس Chris Argyris وفريدريك هيرزبيرغ Fredrick Herzberg، وامتدح جهودهم لفصل التداخلات بين النظرية والممارسة من خلال التدقيق بالنتائج، وذلك على الرغم من مخالفته الشديدة لموقفهم.

اعترف دزكر أن معظم علماء النفس الحديثين قدّموا مفاهيم قيمة ومثيرة، إلا أنها كانت في جوهرها نظرية جداً بحيث تعدّ تحويلها إلى مبادئ ذات معنى، وقال لمحدثه منتقداً بطريقة سميحة:

تعلّم أن منح جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية كان سوء تفاهم جوهري لأن العلوم الاقتصادية متعلقة بالسياسة وليس بالمعرفة، وعلم النفس متعلق بالرؤى والاستبصار وليس بالمعرفة... لا أظن أن لجائزة نوبل في علم النفس أي معنى. التقدير في الفيزياء والكيمياء قائم بصورة مباشرة على حكم النظراء، ولكن الذي تراه في العلوم الاقتصادية وعلم النفس هو التأثير على عامة الناس من غير المتخصصين، ولهذا فإن مكانة علم النفس العظيمة لا يمكن أن تعتمد على حكم النظراء لأنهم سيختارون أحد الذين أطعموا الديدان الشريطية هورمونات جنسية وحولها إلى سحاقين¹.

سَلِمَ دزكر في مناسبات عديدة بأن العلماء السلوكيين كانوا جيدين لو أنهم ساعدوا الممارس على فهم ذاته والآخرين، غير أنه عندما قدم هذا التأييد الرقيق فشل في الاستشهاد بأي مثال مادي. زد على ذلك أنه أوضح أن علم النفس لم يحتكر توفير فهم الظرف الإنساني، واستشهد على سبيل

1. ي. هول، «حديث مع بيتر ف. دزكر» سايكولوجي توديه (كانون الأول 1982)، ص 62.

المثال بعقريّة شكسبير Shakespeare وديكنز Dickens في تصوير الشخصيات ومآزق الطبيعة البشرية بعمق يتفوق كثيراً على ما قام به أساطين تخصص العلم السلوكي².

وجّه درّكر انتقاداً لادّعاء إلى علم النفس الشعبي على افتتانه بالبدع والألاعيب، وذلك في معرض مناقشته الفشل في سدّ الفجوة بين النظرية والأداء، وتساءل جاداً عن قيمة الحلول العامة الناجعة مثل النظرية س X والنظرية ص Y، والشبكات الإدارية، وأشجار صنع القرار، وألعاب تمثيل الأدوار، والتدريب التأكيدي، ومراكز تقويم مسيرة المدراء التنفيذيين السريعين، والتعيينات التي يجري تصميمها وفق السمات الشخصية، ومراكز الإبداع، والتحفيز الفكري، والتدريب على الحماسية، والمعالجة الاستشارية، والتأمل التجاوزي. ليس هناك من دليل برأي درّكر على أن هذه الجهود الأكاديمية أدّت إلى توسيع حدود المعرفة أكثر من مساهمتها في نتائج معيّنة.

تذمّر درّكر بشدة من أن إكراه علماء النفس على الطبع أو الإلتاف كان مبعثه اهتمامات أساطين الأكاديميين أكثر منه حاجات المستفيدين المحتملين من الأبحاث النفسية والممارسين المهنيين³، وذلك مع تسليمه بأن المنطق دون اختبار يبقى ضعيفاً. والخلاصة أن الأكاديميين في إدارة الأعمال شعروا بأنهم سيكسبون المزيد من التوفير العلمي في الجامعة بسبب تخصصاتهم وذلك من خلال محاضراتهم لزملائهم في الآداب، لأن الوضع العلمي سيُعتبر مهلهلاً وغير حقيقي إذا دخل تحت عنوان الفائدة والبراغماتية. غير أن درّكر اتهم المهنيين باللامسؤولية بسبب رفضهم الحلول الناجعة مقابل الممارسة،

2. حديث مع المؤلف.

3. ب.ف. درّكر، «حلقات العصر الجديد هي ذات غسيل الدماغ القديم» صحيفة وول ستريت (9 شباط 1989).

وإهمالهم الجوهريات مقابل الألاعيب، وتضحيتهم بالمادة مقابل الأسلوب، وتجاهلهم الأداء المربح مقابل الأبحاث الجامدة الخاصة بالنخبة، كما أصر بشدة على أن تحقيق علاقات وظيفية هادفة في الشركة لا يتم إلا من خلال دراسة النتائج.

كذلك لاحظ دزكر أن حتمية الطبع أو الإلتلاف بدت في معظم الأحيان وسيلة لاستخدام علماء النفس الأكاديميين بصورة دائمة، فقد يظهر حلٌ ناجع جديد على سبيل المثال في الصحف الخاصة بالأعمال، وبعد بضعة أشهر من ذلك يهاجم أكاديميون آخرون هذا التجديد معتبرين أنه باطل وهمي، وبعد أن تصبح البدعة القديمة جسداً فكرياً بفترة قليلة تظهر على الساحة صرعةً بفكرة جديدة لتواجه نفس مصير سابقتها.

تم بذلك وألمعية صياغة أبحاث العلماء السلوكيين المتيمة بالمساواة الراقية والأنماط المحبوبة بعناية والحلول الواعدة، ولكنها عانت من الربط التماسكي بين المعرفة الزائفة والفعالية المحددة. تتزايد الهوة بين الأبحاث والفعالية مع إبعاد الأكاديميين أنفسهم في التجريديات وابتعادهم عن العمل الذي يؤديه الممارسون⁴، وتقرب الإنجازات الفكرية الألمعية من العدم عندما يرفض علماء النفس الصناعيون ترجمتها إلى عمل. استحضّر دزكر التعليق الذي قالته كاثرين العظيمة Catherine the Great لديديروز Diderot: إن ما يظهر على الورق مثيراً للدهشة الفائقة يفقد مادته عندما يوضع على محك التجربة والنتائج. في المواجهة التقليدية بين العالم والقائم بالعمل، يميل الأول إلى تنشق عبير التسامي عندما يعرض علومه. نصح دزكر الممارس بأن من الجنون الصبر على تفاخر الخبراء الأكاديميين في حين يركز علماء النفس على السلوك مقابل إهمال النتائج فتكون الحصلة تنامي الغطرسة.

4. ب.ف. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالية (نيويورك: هاربركولينز، 1993) ص 204 - 218.

إن ما أثار دهشة ودُعر دَرَكِر هو أن رجال الأعمال الأذكياء والذين يتفاخرون بفكرة أنهم مهتمون فقط بـ «الأشياء المثمرة» كانوا يقومون على رعاية قسم كبير من الأبحاث النفسية، ربما بسبب الخوف من ضياع فرصة فتح علمي كبير أو حدوث ضغط من النظراء يدفع بالمدراء التنفيذيين إلى دعم مثل هذه المشاريع التي لا معنى لها. أصبح دَرَكِر مقتنعاً بأن من الوهم أن يشك الشباب فقط بحدوث مثل هذا الضغط الجماعي بعد أن لاحظ أن الإدارات انجذبت نحو بدع علم النفس وحلوله الناجعة.

ظن كثير من علماء النفس المستشارين أن دورهم هو أن يكونوا عوامل وسيطة في عملية تسمح للمدراء التنفيذيين بالوصول إلى إجماع مريح من خلال تسوية الاختلافات في الشخصيات. يرى دَرَكِر أن هذا البحث الوهمي عن التقدم من خلال المسيرة لم يكن مجدياً، وأن التأكيد كذلك على المزايا الشخصية وإزالة المنازعات الشخصية في المؤسسة هو تضليل للحقيقة⁵.

كذلك فإن دَرَكِر لا يعتقد بأن لدى هؤلاء المستشارين سجلاً حافلاً متميزاً حين يصل بهم الأمر إلى انتقاء المستخدمين. لقد ضاعت أوقات وهدرت أموال كثيرة في انتقاء المستخدمين من خلال استخدام وسائل مثل لجان البحث واصطياد الأشخاص، ربما لأن ذلك أفضل من بقاء المستشارين دونما عمل. إن تفويض الصلاحيات لعلماء النفس المستشارين في عملية خلافة المدير التنفيذي العام على وجه الخصوص تبدو غير مُجدية بأكملتها وتشكل تنازلاً عن مسؤولية الإدارة. اقترح دَرَكِر طريقة أكثر صلاحية لمعالجة عملية الترقية والانتقاء هي سلوك أحد أشكال البحث السوقي الداخلي من خلال الطلب إلى المستخدمين أن يحددوا نجوم الأداء في المؤسسة ومن ثم التأكد من السبب الذي جعل أداءهم يسمو فوق أداء المدراء التنفيذيين العاديين.

5. ب.ف. دَرَكِر، «فعل الأشياء: كيف يمكن اتخاذ القرارات الخاصة بالناس» هارفرد بيزنيس ريفيو (تموز - آب 1985) ص 22 - 25.

يظن درّكر أن أكثر الوجوه إزعاجاً في علم النفس الشعبي يكمن في إيجاد طبقة دُنوية من الكهنوت تدّعي بإمكانية تغيير الشخصية باتجاه الكمال الإنساني. كان شعار هذا الاتجاه الجديد هو البحث اللامتناهي من أجل اكتشاف «الذات الحقيقية» بهدف الوصول من خلال مختلف الطرق العلاجية إلى مزيد من التقدير الذاتي الشخصي والسيطرة على العلاقات الإنسانية في مكان العمل. تم اعتبار الحل الواعد للمشاكل الشخصية والتنظيمية بمثابة الطريق المثالي والمستمّر إلى الكمال الإنساني. شكك درّكر بشكل كامل بهذا الهدف⁶ الحالم وعلّق: «إنني على قناعة بأن الإنسان - خلافاً لكل شيء يقول به علم النفس الحديث - يستطيع أن يحصل على المعرفة ولكنه لا يستطيع أن يغير من شخصيته»⁷.

هذه المحاولات العلمانية لإعادة هندسة الإنسان جميعها واعدة [برفع الوعي] والتحول اللاديني المؤدي إلى [شخص متغير]⁸. غير أن درّكر بيّن إن الاعتقاد بأن مثل هذه المحاولات يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية دائمة سليمة ينطوي على مخادعة، فلو أن الله القدير أراد أن يخلق بشراً على هذه الدرجة من الذكاء لفعل. بيّن درّكر أن تعبيراً ساخراً قديماً عرّف «الشخص المتغير» بأنه سكير لم يعاقر الخمرة منذ أسبوع بعد أن قطع على نفسه عهداً في اجتماع الامتناع عن معاقرة الخمرة. وهذا يناسب كثيراً علماء النفس الشعبيين المنافسين الزائفين .

وبعد شهر من حدوث التغيير في الشخصية نتيجة أسبوع مع جماعة الامتناع عن معاقرة الخمرة، عاد الرجل الذي صلّح إلى ما كان عليه من الخطأ القديم، كرية لا متسامح ممتهتر تماماً كما كان في سابق عهده (ولكن

6. درّكر «حلقات العصر الجديد».

7. م.ه. هول، «علم نفس إدارة الإدارة» سايكولوجي توديه (آذار 1968)، ص 23.

8. درّكر «حلقات العصر الجديد».

ربما أكثر صلاحاً في داخله بقليل). وبينما كانت التأثيرات الإيجابية الدائمة قليلة إلا أن الضرر الذي حصل طويل الأمد وغير قابل للرجوع في بعض الأحيان⁹.

اعتقد درّكر بأن صورة الشخصية الأساسية قد تشكلت عندما كان صاحبها في الخامسة من عمره، لكنه قبل أن الله وحده يمتلك القوة على إجراء مراجعة للشخصية بعد تلك النقطة، وبدلاً من أن يؤيد تقنيات علماء النفس لرفع مستوى الوعي، عمل في إطار كَوْن الإنسان نموذجاً غير كامل من الناحيتين العقلانية وغير العقلانية وأنه مزيج من النقص في الناحيتين، ورأى أن من الجنون المطبق استنباط نظرية كاملة للتغيير البشري، وعندها سيكون من المحتم أن ينتهي هذا الإنسان إلى رجل آلي للقيام بالأعمال الإنتاجية فقط.

كان درّكر متأكد من أن الاعتقاد بالسحر لم ينته عند الذّرويديينش والميمائيين، وأنه باقٍ طالما بقيت هذه الصيغ الحديثة من غسيل الدماغ تأييداً من الإدارة العليا، غير أنه أعطى تأكيداً على التحسّن البشري وذلك من خلال رفضه الطريق نحو الكمال البشري (وهو موضوع سوف نتطرق إليه في الفصول التالية).

نظرة الطبيعة البشرية أحادية الجانب

عبّر درّكر عن الرفض القاطع للأمور المطلقة بصرف النظر عن مضمونها، ولذلك فليس من المدهش أن يكون شديد المعارضة لنظرية الطبيعة البشرية التي تفترض تماثل جميع البشر بعضهم لبعض، ذلك أن تصويرهم حسب أنماط موصوفة قد يؤدي إلى علم نفس كئيب ممل، ورأى كما ذكرنا سابقاً أن اعتبار علم النفس كعلم كان منزلقاً أكاديمياً. امتدح درّكر

9. درّكر «حلقات العصر الجديد».

فرويد Freud وعلماء نفس عظماء آخرين ليس على مبادئهم العلمية بل على رؤيتهم واستلهاهمم اللذين مكنا الأفراد من الاستحواذ على مفاهيم مختلفة عن أنفسهم وعن الناس من حولهم¹⁰.

وفي هذا الخصوص لم يصدّق دَرَكْر كثيراً سلسلة التّينيات في علم النفس التي صُنِّفت الطبيعة البشرية ضمن نوعين من الشخصيات س X أو ص Y، حيث تفترض النظرية س أن الناس كانوا في جوهرهم كسالى لايتجيبون إلا لدافع الخوف، وأما النظرية ص فتفترض أن المستخدمين كانوا منطلقين من ذواتهم وأذكياء وقادرين على توجيه أنفسهم وتحفيزها.

سخر دَرَكْر من التبسيط الشامل للطبيعة البشرية ولم يصدق أن للناس شخصيات النظريتين س أو ص، إذ لم تكن أي منهما صحيحة بكلّيتها أو غلط. الحقيقة تفرض أن حصر الناس ضمن حيز شخصية ضيقة هو طريقة سخيفة بسبب إمكانية «أن تتصرف طبيعة بشرية مختلفة بشكل مختلف في ظرف مختلف»¹¹، وقد سلّم على سبيل المثال بأن افتراض عدم رغبة العديد من الناس وفق النظرية س بالعمل يجب أن يُرفض منذ البداية. كان من واجب المدراء أن يجعلوا العمل منتجاً والعامل منجزاً، وهذا يشمل كل أحد. لم تتطلب النظرية ص قدراً كبيراً من الانضباط الذاتي الناضج، أما النظرية ص فقد وضعت طلبات صارمة وأن الكثيرين لم يبلغوا من الرجولة ما يمكنهم من القبول بها¹².

على الرغم من البلاغة المتدفقة من المواهب الشابة حول الاستقلال الذاتي والحرية، إلا أنه ينبغي على المدراء أن ينتبهوا عند تبني مثل هذه

10. هول، «حديث مع بيتر ف. دَرَكْر» ص 62.

11. ب. ف. دَرَكْر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973)، ص 234.

12. دَرَكْر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 232 - 234.

المقدمة المنطقية: «يظن الناس، ولا سيَّما الشباب، أنهم يريدون كل الحرية التي يستطيعون الحصول عليها، ولكن ذلك مكلف جداً ومن الصعوبة الكبيرة التفكير في مَنْ تكون أنت وفي ما يكون أفضل شيء تفعله»¹³، وألقى الحجج بأن البشر يتصرفون دائماً كبشر حيث لا يمكن التكهّن بالطريقة ولا تحديدها، ويتحدّون إلى الأبد مفروضات الهندسة الاجتماعية والنفسية لأن الشخصية سِمة بشرية وليست نفسية.

إن إضفاء المزيد من التعقيد على فك رموز الظروف الإنسانية كان حقيقة تفاعل الناس معها بشكل مختلف ضمن ظروف مختلفة، وذلك بصرف النظر عن نوعية شخصياتهم. وجد درّكر أن مما يثير الحيرة قيام شخص في ظرف معين بالتخريب لمسبب أو لآخر وتصرفه بشكل مفيد في ظروف أخرى، وقد علّق على هذه النقطة: «نحن... نعرف اليوم أن أشخاصاً يمكنهم اكتساب عادة الإنجاز وعادة الإنهزام أيضاً، وهذا مرة أخرى لا يتوافق مع أي من نظرتي الطبيعة البشرية س أو ص». زد على ذلك أن هذه الملاحظة - في أن وحدة الطبيعة البشرية هي وهم باطل¹⁴ - قد تعززت من خلال خبرته الاستشارية المبكرة: «لم أجد مديريّين اثنين متشابهين من بين عشرات المدراء التنفيذيين الذين قابلتهم أثناء عملي مع شركة جنرال موتورز GM. والانطباع الرئيسي الذي بقي لدي هو أن تنوع الشخصيات والطبائع والخصوصية في البنية أو المزاج تقف على تضادّ كامل مع وهم [رجل المؤسسة]»¹⁵.

لاحظ درّكر أن قمة الجنون أن يُحشّر الناس في الوظائف على أساس

13. ت. ج. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة مابعد الرأسمالية: مقابلة مع بيتر ف. درّكر» هارفرد بيزنيس ريفيو، (أيار - حزيران 1993) ص 118.

14. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 234.

15. ب. ف. درّكر، مغامرات متفرج (نيويورك: هاربركولينز، 1978)، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، (1991)، ص 263 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

ملامح الشخصية وليس واجبات معينة، فكل شخص يفتر عن أنواع مختلفة من السمات الشخصية لأن البشر يتشاركون في كثير من الأدوار على امتداد أعمارهم ومسيراتهم المهنية. شعر درّكر أن من الخطأ تفصيل منصب على قياس الشخصية لأن هذا سيؤدي بصورة حتمية إلى التفضيل واللاتنوع، فغاية الوظيفة هي التي تحدد عند التحليل النهائي كيف يتصرف الناس.

سخر درّكر أخيراً من البحث الفكري عن تصميم منطقي أحادي الجانب للطبيعة البشرية وصرف النظر عنه لسببين، أولهما أن معرفة الطبيعة البشرية لم تكن بالقدر الكافي فحسب، بل إن جميع المحاولات لتصنيف الناس ضمن أنواع قد تجاهلت الصفات الحاسمة لدى كل شخصية وكذلك استقامتها أيضاً، إذ لم يكن من الممكن الاستحواذ على هذه الملامح الجديرة بالثقة، فإما أن تكون موجودة لدى الإنسان أو لا تكون، وأن «الأخلاق أهم من القدرات، وهذا بالطبع ما لا يمكن تعلّمه في مستقبل العمر»¹⁶. أورد درّكر أسباباً في أن غياب الاستقامة يعني التدمير النهائي لكل العمل، إذ ليس من المحتمل أن يقوم بتخريب المؤسسة مستخدم ذو قدرة متوسطة ولكنه يتميز بقيم أخلاقية. وثانيهما أنه في العالم الحقيقي لا يوجد ثمة عنصر في الطيف البشري مثل «الشخصية الفعالة»¹⁷. والشئ المهيمن الوحيد المشترك في الناس الفعالين هو أنهم يعملون على إنجاز الأشياء.

القوة والأخلاق

وجد درّكر أن أدب علم النفس الشعبي تجاهل العقائد الأخلاقية، إذ كان في معالجته لموضوع القوة افتراض ضمنى هو أن الغاية تبرر الوسيلة وأن الحق للقوة. كانت طروحات القوة والأخلاق في صحافة الأعمال على

16. ت. موريه، «بيتر درّكر يهاجم: شركائنا العليا الثقيلة» دَنز (نيسان 1971)، ص 41.

17. ب. ف. درّكر، المدير التنفيذي الفعال (نيويورك: هاربركولينز، 1967)، ص 21.

نفس الدرجة من الفوضوية وتقوم على مظنة افتراضات لم يتم اختبارها وتفسيرات أحادية وحقائق تجريدية وفرضيات لم يتم التحقق منها حول الحقائق الإدارية. تم تقديم المقالات العلمية في قوالب من الدقة الكمية والصيغ الرياضية حتى تزيد من روح الإقناع والتأثير في توصيفاتها، مما دعى درّكر إلى أن يلقي نكتة لاذعة: «[العلمي] ليس مترادفاً مع وضع كميات؛ وإلا فإن علم التنجيم هو ملك العلوم»¹⁸.

إن تجاهل المعايير الأخلاقية للصحيح والغلط برأي درّكر يعود إلى ولّع العلماء السلوكيين الشديد بزيادة تركيز الإدارة على المستخدمين وعدم إدارة إنتاجية العمل، وهما الأمران اللذان أجبرا هؤلاء العلماء على تجاهل المعايير الأخلاقية للصيغ والغلط. وبدلاً من ذلك كان التأكيد على معاملة البالغين كأطفال واستخدام تقنيات خداعة للقهر في سبيل فرض الرقابة، ونتج عن هذا الموقف، الذي لا تقره الأخلاق، علّم نفس أبوي استغلالي يجسد عناصر تلاعب بارعة.

أبدى درّكر في جميع كتاباته الانتقادات التالية التي تشكل لائحة اتهام حول مثالب علم النفس الصناعي الأخلاقية:

- إنه يذكي الاستخدام اللاعقلي وغير المبرر للإيمان في اختبار التكهن بأداء المستخدمين في المستقبل .
- إنه يهيكل الوظائف حول الشخصية بدلاً من المساهمات الهادفة.
- إنه يحدد الوظائف بقسوة مما يعني ضمناً أن له صيغة ذات حرمة لا تُمس من قبل القانون الطبيعي التنظيمي.
- إنه يفرز الناس إلى شخصيات ذات ملامح لجعل تنبؤات الاختبار النفسي قابلة للتنفيذ الذاتي.

18. ج. ج. تارانت، درّكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة (كاهنر بوكس، 1976)، ص

- إنه يجبر أزواج المدراء التنفيذيين على اتباع برامج تدريبية تأكيدية لكي يتكيفوا (أو يتكيفن) مع الخضوع لقوانين حضارة الشركة.
 - إنه لا يتحسس الآثار الجانبية اللامقصودة والمؤذية لتطبيق التقنيات التي تتدخل في الأفراد.
 - إنه يؤدي بالشركات إلى إقامة دورات تدريبية بدلاً من سياسات تدريبية وبرامج تحديد مستويات بدلاً من مسارات مهنية لمستخدميها.
 - إنه يبشر بشعار كَوْن الأشخاص هم أكبر مواردنا ولكنه يتجاهل في الحقيقة المقدمة المنطقية في التقليل من استخدام قدرات الموارد البشرية ويحد منها.
 - إنه فشل في التمييز بين تكافؤ الفرص والنتائج.
 - إنه متغطرس في الادعاء بقدرته على إيجاد «أولياء عهد» لمواقع الإدارة العليا.
 - إنه يصر على تدريب أشخاص ممن لا يستطيعون أن يتعلموا من ذلك التدريب أو أنهم يرفضونه.
- إن وسائل وممارسات العقاب (انظر المسرد أعلاه) تخالف روح الثقة والروح الجماعية في المؤسسة؛ وهما من أساسيات ومستزمات العمل المهني. أشار دزكر مستشهداً بتفسير لنصيحة القديس أوغستين Saint Augustine إلى أن المؤسسات الدنيوية تستلزم ولاء كاملاً وأن كل إنسان في المؤسسة يتطلب حياة خاصة، وأكد على هذه المفاهيم التنظيمية التوجيهية من خلال الإصرار على أنه ليس لأرباب العمل حق أخلاقي ولا قانوني في المطالبة بالولاء المطلق، وأن لهم أن يطالبوا بالعمل اليومي بأمانة وبالالتزام بالمساهمة في العمل لا غير، أما الطلبات الأخرى فغير مبررة وتشكل دعوة لإساءة استعمال قوة الإدارة. أعلن دزكر تأييده لمبادئ خصوصية المستخدم بشكل لا لبس فيه: «محاضرات الشركة النفسية التي تنظمها الشركة ... هي

... انتهاك للخصوصية لاتبرّره أي من احتياجات الشركة، ولا يمكن الدفاع عنه من الناحية الأخلاقية، ويسبب الامتعاض الشديد. ومن هنا فإن أي شيء يتعدى المطالبة بالأداء الصحيح الذي هو سبب لذكر اسم المستخدم في جدول الرواتب يمثل اغتصاباً وهو غير شرعي»¹⁹.

أصر درّكر على أن حملة علم النفس من أجل المعالجة العقابية والعلاجية تحمل في طياتها شيئاً غير طبيعي، وشعر أن الرقابة العقابية ترفض بدهية حقيقة هي أن البشر يرغبون في أن يكونوا بشراً، وأن هذه هي الحقيقة البسيطة التي تقوم عليها جميع العلاقات الإنسانية. وفي رأيه أن الفساد هو الحصيلة التي تجنى من وراء تجاوز المدراء القوة المطلوبة لأداء الواجبات الأساسية، وأن عنصر فساد القوة يتكشف بصورة فورية عندما تعني القوة تعالياً وامتيازات لدى الرؤساء الذين يملكون الرقابة وولاء وطاعة سلبتين لدى المرؤوسين الذين لا يملكون هذه الرقابة. بيّن درّكر أن الحصيلة عندما يلعب المدراء التنفيذيون دور علماء النفس الهواة هي الانطباع بأن «المدير بصحة جيدة عندما يكون غيره سقيماً»²⁰.

اعتبر درّكر أن سوء استخدام مبادئ المعالجة النفسية المنتشر في عالم الشركة هو انتهاك لقواعد الأخلاق والقوة التقليدية، وعلق بأننا «لن نجد دواء ناجعاً واحداً في السوق إن طبقنا أنظمة السلامة الصادرة عن مؤسسة الأغذية والأدوية الفيدرالية على المعالجة النفسية»²¹، وقال في معرض مناقشته لموضوع التدريب على الحماسية - وهو أحد أكثر العلاجات شعبية خلال ستينيات القرن العشرين - ومبيّناً مدى السخرية التي كانت لازعة في نظره: «أنا من البسطاء الذين يعتقدون أنه ليس من حق أحد أن يلحق ضرراً بالجسم

19. درّكر «حلقات العصر الجديد».

20. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 244.

21. تارانت، درّكر، ص 261.

الحي، لأن ذلك صعب جداً على الضعيف والأعرج والخجول وعلى مَنْ لا يملك دفع الضر عن نفسه ومن ليس له من يدافع عنه. الساديون والذئاب الحقيقيون يمزقون الحملان الصغيرة شر ممزق، ونسبة الإصابات غير مقبولة»²².

اعتقد دزكر أن المجموعات العلاجية النفسية لم تكن مبررة من الناحية الأخلاقية لأنها تشبه تشريح الجسم البشري وهو على قيد الحياة، وكذلك فإن حلقات زيادة الوعي من أجل تمكين الفرد من اكتشاف الـ «أنا الحقيقي» هي أمر غير مقبول على حد سواء، وقد ساوى دزكر بين البحث عن الـ «أنا الحقيقي» من خلال وسيلة التدريب على الحساسية وبين البحث عن الأنوية الانسانية الخالية من الالتزامات المتبادلة، مستشهداً في هذا السبيل بحكمة الفيلسوف مارتن بوبر Martin Buber. لم تثمر المجموعات العلاجية لأنها ركزت على «أنا» وليس على «أنت»²³.

يرى دزكر أن فلسفة علم النفس التي نظرت إلى الإنسان كأداة يجب أن توضع تحت الرقابة وألا تعتبر بمثابة كائن أخلاقي مستقل كانت تفترض أيضاً أن مَنْ يتمتع بالقوة يتمتع بالقدرة الكلية أيضاً، وقارن هذا الطغيان من قبل علم النفس بمبدأ الطغيان المستير في الوسط السياسي، وتنبأ له بنفس الفشل المحتوم الذي واجهه الطغيان الأخير لأن كلاً من متغيرات الطغيانين السياسية والنفسية اعتمدتا في التنفيذ على خلق ملوكٍ للفلاسفة: «لا يمكن لطغيان علم النفس أن يفعل أكثر مما فعله الطغيان المستير في الوسط السياسي قبل مائتي عام، ولنفس السبب. إنه بحاجة إلى عبقرية عالمية من الحاكم»²⁴.

يتركز اهتمام الطاغية السياسي بصورة رئيسية في التحكم بالجسد، ولكن دزكر يبين أن رفع الوعي من خلال التقنيات الاستبدادية كان من أشكال

22. تارانت، دزكر، ص 260.

23. حديث مع المؤلف.

24. دزكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 244.

«غميل الدماغ» الخفية، ويقول: «بموجب هذه الفتوى النفسية يحل الإقناع محل الأمر»، ويضيف في تأكيده على أخطار التلاعب الفكري: «إن استخدام علم النفس للرقابة والهيمنة على الآخرين والتلاعب بهم هو سوء استخدام للمعرفة يؤدي إلى تدميرها بصورة ذاتية، وهو أحد أشكال الطغيان البغيضة، ذلك أن السيد القديم كان مقتنعاً بالتحكم بجسد العبد»²⁵.

خشي دَرَكَر من أن الأخلاق المرتبطة بالعلاقات الإنسانية كانت في طريقها للحلول محل مبادئ الصواب والخطأ. تحت الأخلاق الجديدة المرنة الخاصة بفعل الأشياء الذاتية على محبة الإنسانية ولكنها تجد محبة الفرد أمراً صعباً في الوقت نفسه، مما يفصلها عن الأخلاق التقليدية للحضارة الغربية التي تؤكد على المسؤولية الفردية. رأى دَرَكَر بصورة مماثلة أن علماء النفس يمارسون شكلاً خفياً من الصلاح الذاتي عندما يعفون أنفسهم بصورة مناقضة من المسؤولية عن سلوكهم الذاتي ولكنهم يصرون على تحميل المسؤولية لكل فرد آخر عن سلوكه الذاتي.

سَلَّمَ دَرَكَر بأن على المدراء العصريين أن يَعْرِفُوا عن أنفسهم وعن الآخرين أكثر مما يَعْرِفُونَ في الوقت الراهن، وأن عليهم في هذا العالم الذي يتسم بالتغيير المتسارع والتعقيدات أن يحيطوا أيضاً بمعارف التخصصات الأخرى التي لا حصر لها، وذَكَرهم كذلك بمدى حاجتهم لأن يركّزوا على العمل بدلاً من الوهم والوَلَع الزائد بالتأمل الذاتي في النفس، والذي يمكن إن امتدَّ أن يؤثر على وجود منشأة الأعمال. وفي الحقيقة فإن «كل مدير يحاول فرض طغيان علم النفس في ممارسة عمله سيكون أسرع ضحايا هذا الطغيان، بصرف النظر عن عدد حلقات البحث في علم النفس التي حضرها، وسرعان ما سيغوص في الخطأ الفاحش فيفيد الأداء»²⁶.

25. دَرَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 244.

26. دَرَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 244.

يعتمد نجاح شركة الأعمال في فكر درّكر على فكرة فريدة، ويجب في الوقت ذاته أن تدعّم رسالة الشركة «بإحساس بالغرض الصحيح». ذلك أن الاستمرار في الغرض غير الصحيح يضر بصحة المؤسسة أكثر من البحث الخاطيء عن الغرض الأخلاقي. ألح درّكر في نفس السياق على المدراء التنفيذيين أن يساندوا العلم السلوكي الذي يتحاشى وسائل الرقابة غير الضرورية ويشجع المسؤولية والانضباط الذاتي ويتجنب سوء استخدام القوة.

سراب التحفيز

سيكون تقويم درّكر للتحفيز أكثر فهماً من خلال عرض موجز لانتقاداته القاسية التي وجهها للعلوم السلوكية، والتي تتضمن الفشل في تحقيق ترابط النتائج مع التوقعات النظرية التي تعاضم شأنها، واحتقار ماهو مفيد وعملي، وتقنيات عقيمة لتقويم الطبيعة البشرية، والفكرة الفارغة بتشابه الناس، والافتراض بأن الأداء الشخصي أهم من إنجازات الشركة، والاهتمام المفرط بالرقابة وتقنيات الاستغلال، وغياب القيم الروحية، والافتتان بالنماذج الكمية الجوفاء، والبحث الوهمي المفرط في التبسيط عن «أنا الحقيقي». هذه الاتهامات الشديدة وغيرها الموجّهة إلى مجتمع علم النفس لم تخلق حظوة لدرّكر لدى المؤسسة التعليمية، ومثل هذه الانتقادات تفسّر بصورة جزئية السبب الذي جعل قبوله في وسط شركات الأعمال أكبر منه في الوسط الأكاديمي، إلا أنه لم يكن مكثراً إلى حدّ كبير بحاجته إلى الإعجاب من قبل المجتمع الأكاديمي وذلك في ظل إيمانه بأن الغرض من المعرفة العلمية هو زيادة فعالية الممارس.

توسّع درّكر في دراسته لموضوع التحفيز في انتقاداته السابقة وكرر كثيراً من تهجماته على علماء النفس بسبب ما اعتبره تقويماتهم الضحلة التافهة للظروف الإنسانية، ولناخذ بعين الاعتبار تنديده الصريح اللفظ مثلاً لخمسة عقود من الأبحاث في التحفيز: «وعلى الرغم من البحث الذي جرى في

التحفيز طوال السنوات الخمسين الأخيرة فإننا لم نعرف حتى اليوم إلا قدرأً سيراً عن كيفية إرواء ظمأ التحفيز والقليل جداً عن كيفية إذكائه»²⁷.

كان درّكر مقتنعاً بأن علماء النفس التحفيزيين تجاهلوا في تجاربهم الفرق بين ماذا وكيف والمتعلقتين بالنشاط الإنساني واللتين يمكن تحديد كميات لهما وبين لماذا الميئافيزيقية المتعلقة بالمعنى الإنساني، فالأولتان تهتمان بالمادة والأخيرة تقاوم التجسد على هيئة مادة. عبّر درّكر في تصويره الفرق بين يكون و ماينبغي أن يكون عن الفكرة في أن المحسوس له حدود ويساعد قليلاً في تفحص الظواهر المعقدة اللامحسوسة.

أعطى درّكر المثال التالي في مناقشته العلاقة بين مايجري في العقل «الصندوق الأسود» وبين السلوك الإدراكي: «إذا ضُرب جوني الصغير سوزي بصخرة على رأسها كان الفعل مفضوحاً، لكن التحفيز موجود في الصندوق الأسود، وجوني عاجز مثل أي شخص آخر عن الغوص في ذلك الصندوق الأسود»²⁸. ظن درّكر أن البحث الهائل في سبب الدوافع التحفيزية ينطوي على عيب جوهري في ظل العجز عن النظر في أسرار العقل، وأكد - في مواجهة افتراضات علماء النفس التحفيزيين المشكوك بها - أن شيئاً لم يساهم أبداً بهذا القدر الكبير الهائل في مقدرة السلوك الإنساني بمثل هذه النتائج النوعية.

لكن درّكر مضى إلى حد التأكيد بعدم وجود مثل هذه الفتوحات الفكرية الرئيسة الجوهرية في فهمنا لتحفيز المستخدّم منذ أيام دراسة هاوثرن Hawthorne قبل سبعين سنة. كان كل شيء في هذه الأثناء يأتي تابعاً لابتكار إلتون مايو Elton Mayo الرائد. سجّر درّكر من سطحية البحث في الناحية التحفيزية من علم النفس المهني: «هناك فقط نوعين من الكتب التي لا يخسر

27. ب.ف. درّكر، «الإدارة: مشاكل النجاح» أكاديمية المدراء التنفيذيين (شباط 1987) ص 18.

28. هول، «حديث مع بيتر ف. درّكر» ص 62.

الناشرون المال فيها: كتب الطبخ وكتب التحفيز، ولنفس السبب، إذ لا يشترها إلا مَنْ لا يستطيع العمل بها»²⁹.

لو أن كمية الأدب الهائلة عن التحفيز كانت مجرد رياضة فكرية وعبثاً علمياً لاعتبرها دزكر متابعة غير ضارة من قبل أهل العلم بغرض إثبات الوجودية الفكرية، لكن الأمر الذي أثار انزعاجه هو علماء النفس التحفيزيين الذين لم يعترفوا بجهلهم وادّعوا بأن تقنياتهم قادرة على تغيير النفس الإنسانية، وأحسّ كما ذكرنا سابقاً أن كمال الطبيعة الإنسانية هي أعظم أوهام علم النفس الحديث.

كذلك فإن دزكر تحدّى افتراضاً مفضلاً لدى علماء النفس هو أن الاختلال الوظيفي لحياة الشركة يعود في جذوره إلى عيوب الشخصية بين المهنيين في أجنحة المدراء التنفيذيين، وهو يرى أن هذا الاعتقاد المتغطرس من قبل علماء النفس بقدرتهم على معالجة العيوب التي تفرزها الشخصية هو بمثابة كهنوت دنيوي من السحرة والعرافين. قدّم دزكر تقويماً أكثر اتزاناً للتباينات الإنسانية المزعومة لأنه يعتبر أن الفرضيات - بأن مشاكل الشخصية هي التي تمبب مشاكل للشركة - فيها عيوب تؤدي بصورة حتمية إلى خطأ في تشخيص الحقيقة الإنسانية والتنظيمية.

بيّن دزكر من خلال خبرته الواسعة في المؤسسات بأن شكوى عملاء له بوجود مشاكل لديهم مع مستخدميه هي أمر فيه سوء تفاهم، ووجد أن مشاكل الشخصية كانت في الحقيقة نادرة، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى أن المؤسسات متساهلة كثيراً بمسألة الشخصيات المختلفة. أضاف دزكر مستطرداً أن الكثير من الانتباه أُعطي لموضوع البحث عن خفايا التوتر كدليل على النسيج الإداري، وأكد أن التوتر الذي ذُكر كان في حقيقته وهماً ولم يكن

29. هول، «حديث مع بيتر ف. دزكر» ص 62.

توتراً شعر به المرء بشكل مباشر بل مجرد عمل مجهد، وأن الحاجات قد تمت تلبيتها بالنتائج التي تم التوصل إليها وليس بالعمل الشاق، مخالفاً بذلك الكثير من الكتابات حول هذا الموضوع.

أقرّ درّكر - مع عدم المساس باعتراضاته على معظم ادعاءات علماء التحفيز النظري - أن أهمية التحفيز الأولى تكمن في استحالة نجاح أي مشروع دون الالتزام والانقطاع الكاملين من قِبَل الأفراد. تتزايد متطلبات دوافع التحفيز عند الأفراد بارتفاع سلّم الأداء.

لم تكن حجج درّكر تؤيد أهمية التحفيز بل أيدت محاولات علماء النفس لبرمجة التحفيز عند الأشخاص، وهو لا يعرف أحداً يمتلك طرقاً لدفعهم بطريقة منهجية حتى يحققوا نتائج مرضية، لكنه اقترح أن تشجيع المزيد من التحفيز الذاتي من خلال إعطاء الأفراد مسؤولية قد يشكل مدخلاً بديلاً أسلم وأبسط. الانهماك الذاتي مهم لأن المصادر الخارجية تكون نادرة عند انعدام الالتزام الداخلي، غير أن العديد من الأنشطة المتصلة بإدارة التحفيز تبدو في الواقع وكأنها تجعل من الصعب على الناس أن يعملوا بفعالية، ولاحظ درّكر أن «الإدارة ليست في عدم وجود شيء يمكن عمله غير التأكد من أن الآخرين يعملون، إنما هي في كون الإنسان مشغول»³⁰. التحدي الحقيقي المائل أمام فعالية المدير التنفيذي هو خلق ظروف النمو بحيث يستطيع الأفراد أن يحفزوا أنفسهم. ومع ذلك فبلوغ هذا الهدف في الوقت الراهن كان متعذراً بسبب الفجوة التي تعذر سدّها بين العقائد النظرية لعلم النفس التحفيزي (مهما كان العزم معقوداً عليها) وبين حقائق التطبيق العملي.

شعر درّكر أن من المثير للدهشة أن يولي العلماء السلوكيون عامل التحفيز مثل هذا الاهتمام الكبير، مع أن المشكلة الحقيقية «لم تكن في

تحفيز الأشخاص بل في المحافظة عليهم من الرّدة. أسرع الطرق لإطفاء جذوة التحفيز هي عدم السماح للأشخاص بفعل ما تدربوا على فعله»³¹. كان يرى أن الدراسة يجب أن تتركّس لأنشطة الإدارة السيئة التي تعيق الأداء. وناقش أن هذه الناحية - خلافاً لما كانت عليه حال الفروق الخفيفة في علم النفس - هي التي يعرف عنها المدراء شيئاً لأنهم واجهوها على أساس يومي. لاحظ دزكر، بسبب خبرته الهائلة التي وضعته أمام المئات من المؤسسات، وفرة في العينات التي تخنق التحفيز وتساهم في القضاء على النتائج، وغيض من فيض هذه العينات: ممارسات وإجراءات لوظائف سيئة التصميم، وخطط أجور ظالمة، وبرامج تدريبية أنجزت بشكل سيء، وقواعد وأنظمة عمل لاعقلانية، وحضارات غير سليمة للشركات، وانتهاك لسرية المستخدمين، وفشل في إيصال الأهداف.

قامت حلول الجزرة والعصا التي طال عمرها قرناً من أجل تحفيز المستخدمين على خليط من التهديد الرشيد والمكافآت المختارة. لم يكن دزكر متحمساً حيال ذلك حتى في مجال المذهب الصناعي القديم، واعتبر ذلك مصدراً رئيساً للتقليل من التحفيز لدى عمال المعارف في المجتمع مابعد الصناعي. قامت ديناميكيات العمل والقيام بالعمل في عصر المعلومات الحديث على حركة المفاهيم والأفكار وليس على فعل الأشياء وتحريكها. أكد هذا النظام الاقتصادي الجديد على علاقات متبادلة من الثقة والالتزام بين الإدارة والمستخدمين³². لم يكن الخوف متوافقاً مع المسؤولية والتوجيه الذاتي المطلوبين لعمال المعارف لأنه «إذا أُسيء استخدام الإجراءات التأديبية في التسيير فإنها تؤدي فقط إلى الحقد والمقاومة، ولن تكون إلا مضادة للتحفيز»³³.

31. هول، «حديث مع بيتر ف. دزكر» ص 62.

32. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالية، ص 62 - 65.

33. دزكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 237.

إذا كان «التلويح بالعصا» قد قضى على التحفيز لأن القوة والمصادقية تنقصه، فإن فخّ الجزرة كان أكثر إضعافاً للعمل المهني من الناحية التحفيزية. رفض درّكر الافتراض بإمكانية إدارة عمال المعارف، واعتبر أن من الذكاء المطلق تأكيد إمكانية إدارة العمل الذي يقوم به عمال المعارف لأن المعرفة اليوم تساوي السلطة. والحقيقة التي كان الجميع يؤكدونها في الكتب لم تصل إلى حد الصدق.

وعلى ذلك فإن تقنيات التحفيز التقليدية التي تستخدم حوافز الجَزَر المادي للمكافآت كانت بعيدة كل البعد عن حقيقة المؤسسات المعاصرة. نظر درّكر في هذا المدخل الجشع بمثابة طريقة استغلالية لتوفير الأمان النفسي ولكنه لم يقل باستطاعتها أن تروّج للتحفيز المهني الحقيقي: «لا يمكن شراء المسؤولية بالمال. المكافآت والحوافز المالية مهمة بالطبع ولكنها تعمل في معظمها بشكل سلبي»³⁴. يمكن على سبيل المثال أن يكون للرواتب العالية وشروط العمل الفاخرة والترقيات الدورية والامتيازات أهمية رمزية ولكن وهما يمكن أن يزول حين يصل الأمر إلى التحفيز لأنه «ليس هناك من شيء يمكن أن يخلق السخط أسرع من العنوان الكبير والمال الوفير وعمل الحمير على صورة ألقاب وتفويضات كبيرة بأعمال ضئيلة عادية، فذلك يقضي على الأمل إذ ليس هناك من مفر»³⁵.

أكد درّكر أيضاً أن زيادات الرواتب لم تكن تُعتبر علامات تميّز بل مكيالاً للمقارنة مع النظراء، و«ليس هناك حافزاً أكبر ولا مقياساً أكثر فعالية للتحفيز أكبر من سخط المرء بسبب ما يتقاضاه مقارنة بنظرائه»³⁶. افترض الفيلسوف الإنكليزي توماس هوبس (1588 - 1679) Thomas Hobbes في

34. ب. ف. درّكر: ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1954)، ص 303.

35. موريه، «بيتر درّكر يهاجم» ص 41.

36. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 240.

كتابه وحش لوفياثان Leviathane أن الحياة كيان اجتماعي وحشي يتألف من البحث الذي لاسرور فيه عن القوة وعن حرب الجميع ضد الجميع³⁷، وهذه نظرة تضع الرضى فوق الإنجاز في سباق الحواجز نحو المادية. غير أن درّكر لاحظ أن الرضى الاقتصادي إذا ما استخدم كباعث أساسي «فيجب أن يتعاطم تراكم المكافآت المادية القادرة على تحفيز الأشخاص على العمل، ولن يكونوا راضين بالقليل حينما يحصلون على المزيد، ناهيك عن الأقل من هذا القليل، فهم يتوقعون أكثر بكثير»³⁸. قارن درّكر المال المستخدم كحافز بالإدمان على المورفين لأن أثره يتلاشى بسرعة ويحتاج إلى المزيد والمزيد من الجرعات حتى يحصل الرضى الذي يدوم أياماً أو بعض يوم: «وهذا يعني أيضاً أن التأثيرات الجانبية الاجتماعية للجزرة تصل إلى مقادير سامة. الدواء الفعال له دائماً آثار جانبية تتزايد مع تزايد جرعاته»³⁹.

الخلاصة

طرح درّكر في كتابه ممارسة الإدارة The Practice of Management (1954) سؤالاً عن كون إدارة الأفراد مفلسة أم لا، وكان جوابه: «كلا إنها ليست مفلسة، والتزاماتها لا تتجاوز أصولها الثابتة. ولكنها قد تكون معيرة وغير قادرة على الوفاء بالنقد الجاهز من خلال الأداء بوعود إدارة العمال والعمل الذي تنجزه بهذه الحرية»⁴⁰. وأضاف أن معظم الأمور التي اعتُبرت علاقات إنسانية كانت ميكانيكية وفارغة جداً بحيث يمكن أن تضيع بالبريد، وتساءل عن مدى ضرورة دوائر الأفراد إذا لم تكن من أجل اتصالات العمال.

37. و. كاوفمان (طبعة)، الكلاسيكيون الفلاسفة، المجلد 2: من بيكون إلى كانت (إنغلوود

كليفس. نيوجيرزي: بريتنس هول، 1962)، ص 102 - 103.

38. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 238.

39. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 239.

40. درّكر: ممارسة الإدارة، ص 287.

اتهم درّكر علماء النفس الصناعيين بالعمل ضمن افتراضات مضلّة مثل الخلط بين مبدأ الإحصاء ومبدأ التصرف، وفصل التخطيط عن الفعل، والتأكيد على إطلاق النار أكثر من منع النار، والتركيز على الخوف والاستغلال كبدائل عن الفخر والاحترافية في تحفيز القوى العاملة، والتركيز على الأهداف التي لا أثر لها على سعادة ورضى المتخدّم بدلاً من إذكاء الأداء العالي، وممارسة الطغيان النفسي تحت ستار بلاغة العناية بالقوى العاملة، وزيادة التأكيد على فعالية المكافآت المالية مقابل استثناء العوامل التحفيزية الأخرى.

الفلسفة الأخلاقية المشكوك بأمرها - والتي تقول إن الأداء المادي والأمان الشخصي هما البديلين الحقيقيين عن التعلّم والتطوير الدائمين - هي الأهم دائماً من استخدام التقنيات التي هي موضع تساؤل. يقول درّكر: «نحن ارتكبنا جريمة عظيمة، فقد قمنا بتحديث الدخل والمنزلة الاجتماعية وأمان السرور عند الأشخاص دون أن نحدّث أداؤهم، كمّن أحضر فأر ماء إلى البيت واتخذته حيواناً أليفاً، وعندما كبر ألقى به في القفار حتى يدافع عن نفسه»⁴¹.

وأخيراً رأى درّكر جهود علماء النفس بمثابة تركيز على العامل اليدوي من أجل تحسين الإنتاجية، ولكن هذا هو عامل الأمل. الحاجة المفتقدة تماماً هي نظرة التركيز الضرورية على أهمية عامل المعارف.

البعد الأخلاقي

الانتهام اللاذع الذي صبّه درّكر على علم النفس الشعبي بسبب نقص الحماس الأخلاقي يوحى بسرعة أن لديه آمالاً كبيرة في أن يقوم تخصص الأخلاق بسد هذه الفجوة من الفراغ الروحي في إدارة الموارد البشرية، فقد أدرك في الحقيقة أهمية فهم معنى الصواب والخطأ باعتبارهما سمتين لا غنى

41. هول، « حديث مع بيتر ف. درّكر » ص 66.

عنهما في صنع القرار والفعالية، كما هاجم بشدة في ذات الوقت التخصص المعاصر في الأخلاق لبين: (1) عدم كفاية علم أخلاق العمل الشعبي الحالي و(2) مغالطات الأمور المطلقة الفلسفية العقلانية.

علم أخلاق العمل

الغبط الحالي في المواد الجامعية وحلقات البحث الخاصة بالمدراء التنفيذيين، وتخمّة الصحف والمجلات بالمقالات، والحضور المطبق في محاضرات الفلاسفة الكبار حول مواضيع أخلاقيات الأعمال لم تساهم كثيراً في فعالية المدير التنفيذي في رأي درّكر الذي اعترف أنه اغترف القليل من مثل هذه المقالات والمناقشات وأنه «تعلّم المزيد [عن الأخلاق] باعتباره مستشاراً ممارساً في الإدارة أكثر مما تعلّمه عندما قام بتعليم الدين»⁴².

وجد درّكر أن علم أخلاق العمل الجديد بحاجة إلى القيم الروحية التي تحض على العاطفة والالتزام، ورأى - في معرض فشله بفهم الحاجة إلى قانون أخلاقي خاص بالتجارة - أن مثل هذا القانون نوع جديد من الإفتاء في قضايا الضمير وتقرير مسائل الخير والشر في السلوك، شبيه بعلم الأخلاق السياسي في القرن السابع عشر الذي دعى إلى مسؤوليات أخلاقية للحاكم منفصلة عن مسؤوليات المحكوم. وكما بيّن درّكر فإن بليس باسكال Blaise Pascal (1623-1662) وكثيرون غيره قضوا على هذا الإفتاء السياسي على أساس أن هذه الممارسة فشلت في ترسيخ معايير أخلاقية عامة، وهي معايير تنطبق على كل من الغني والفقير والقوي والضعيف وهي السمة التي ميّزت نظريات علم الأخلاق منذ زمن أفلاطون Plato⁴³. جميع علماء الأخلاق العظام هؤلاء في الموروث الغربي تميزوا باختلافاتهم حول ما يجب أن يكون عليه مضمون الفلسفة الأخلاقية المحدّد وفيما إذا كان من الواجب أن تقوم جذور

42. ب. ف. درّكر، «تعليم عمل الإدارة» نيو مانيجمنت (خريف 1988)، ص 5

43. درّكر، مجتمع مابعد الرأسمالية، ص 99.

سلطتها على السلطة الربانية أم على الطبيعة البشرية أم على حاجات المجتمع. ولكن جميع الجهات اتفقت على وجوب أن تكون هناك مجموعة واحدة من الأخلاق ومجموعة واحدة من القواعد وقانون واحد للسلوك الفردي يجب أن يكون هو ذاته لكل واحد⁴⁴.

وعلى نفس الدرجة من الأهمية فإن درّكر اعتبر أخلاقيات شركة الأعمال المعاصرة بمثابة تبرير خذّاع لقوة الذين في سدّة الرقابة وكذلك تفويضاً خداعاً لموقعهم في السلطة، وتنّبأ بأن أخلاقيات شركة الأعمال الحديثة سوف تتعرض لمصير طغيان علم النفس تماماً مثلما أدت الفتاوى السياسية إلى الطغيان السياسي. زد على ذلك أن المدراء التنفيذيين سوف يختارون الإفلاس الروحي على الإفلاس الاقتصادي إذا كان ثمة خيار في أزمة شركة الأعمال.

خشي درّكر من نشوء إجراءات متطرفين عن أخلاقيات شركة الأعمال الحالية، أولهما أن الإدارة قد تستغل قوتها لبسط رقابتها على المستخدمين وتُغني نفسها في ذات الوقت بالأسهم المجانية الممنوحة لقاء الإنجازات، وبالعلاوات والرواتب الفاحشة. ظن درّكر باحتمال ظهور حالة في الناحية الأخرى من طيف الشركة يكون لرب العمل فيها كل الالتزامات وللمستخدم كل الحقوق، ووجد أن كلا الوضعين غير مستساغين ولكنهما يمثلان نتائج منطقية بسبب اللين الأخلاقي في أخلاقيات العمل.

اعتبر درّكر أن أخلاقيات شركة الأعمال «تألق أخلاقي» وذلك لأنها نأت بنفسمها عن الاتجاه السائد في علم الأخلاق التاريخي، واعترض ليس فقط على الطريقة التي تنظر فيها أخلاقيات الشركة إلى أخلاقية الصواب

44. ب. ف. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، تايمز

والخطأ ورفضها لبدهية الكونية، ولكن على فشلها أيضاً في إدراك الفروق الثقافية على الساحة العالمية⁴⁵.

الأمر المطلقة العقلانية

تمثلت شكوى دزكر الرئيسة الأخرى بخصوص الفلسفة الأخلاقية الحديثة في استنباطها قانوناً أخلاقياً من أمور مطلقة عقلانية. كانت معايير النظم الأخلاقية العقلانية العائدة للقرن التاسع عشر مقررة من قبل المجتمع ومؤدية إلى التضحية بالاستقلال الذاتي الفردي والاختيار الأخلاقي. أدخل دزكر في هذا الانتقاد وصية ج. ج. روسو J. J. Rousseau العامة، ولازمة إيمانويل كانت Immanuel Kant التصنيفية، وديالكتيكية جورج هيغل George Hegel التاريخية، والحظ الأوفر للعدد الأكبر لجيرمي بينتام Jeremy Bentham، والحمية الاقتصادية لكارل ماركس Carl Marx.

لاحق دزكر هذا الفرار من المنطلق الروحي إلى التركيز على الأمور الدنيوية إلى عصر النور في القرن الثامن عشر. لقد استبدل الفلاسفة الحديثون، في نهاية المطاف، الثالوث الديني القديم الأخروي (الآب والابن والروح القدس) بالثالوث الدنيوي (الطبيعة والعقل والتقدم). قامت فلسفة القرن التاسع عشر الأخلاقية على الكفر وإفقاد طبيعة الإيمان وذلك من خلال تبني طريق خلاص دنيوي باعتباره الأساس الفكري للتفكير المعاصر.

يرى دزكر أن فصل الشكل العقلاني عن الشكل الروحي يعني أن التحليل الفلسفي لعلم الأخلاق كان قائماً على السؤال: لماذا وُجد المجتمع؟ وإلى أن ينتهي السؤال الخاص بالوجود: لماذا وُجد الفرد؟ خلص دزكر إلى أن النتائج لا يمكن أن تكون إلا أمور مطلقة عقلانية، وأن هذا التحليل لا يمكن إلا أن يؤدي من الناحية الفلسفية إلى المذهب النسبي الذاتي وإلى الاستبداد في نهاية المطاف.

يمكن للفلسفة العقلانية الأخلاقية أن تساهم من خلال تحليل الصواب والخطأ على أساس الوجود الاجتماعي في تحسين السلوك في الفرد والاستقامة الشخصية والفضيلة المواطنة، ولكنها لا تقدم أجوبة مرضية على الأسئلة الأكثر عمقاً عن الحياة والموت. زد على ذلك أن درّكر رفض افتراضات الفلاسفة الحديثين المتفائلة والقائمة على الكمالية البشرية وعلى التقدم الاجتماعي الذي لا عودة فيه، واعتقد أن من الوهم توصيف خلق جنة هنا على الأرض، ومنح البشر إلى استجابة ميكانيكية للقوى التاريخية.

تناول درّكر أفكار الفيلسوف الدانماركي سورين كييركغارد Soren Kierkegaard (1813- 1855) الذي أفرغ الفلسفة العقلانية من التفاؤل الساذج وبيّن كيف أنها ضحّت بالحرية البشرية والخيار الأخلاقي، وأزال بصورة أساسية الاستبدادية الفكرية كأحد مصادر علم الأخلاق من خلال طرح السؤال: لماذا وجد الإنسان؟ بيّن كييركغارد أنه لا مفر من أن تكون الحصيلة مفهوماً سلبياً عن الوجود الفردي طالما بقي الوجود الفردي الدنيوي أكثر أهمية من الروح البشرية الفردية، وفي تلك الحصيلة: «ليس هناك بالاختصار وجود بشري، هناك فقط وجود اجتماعي، ولا يوجد فرد بل يوجد مواطن»⁴⁶.

رغز كييركغارد طروحاته الأساس على التوترات المتزامنة بين نوعين من الزمان: المؤقت والأبدي، فالأول له علاقة بالوقت الذي يُصَرَف في الأرض والأخير في الآخرة، والنقطة الفصل بينهما هي الموت، حيث يزول الفرد في الزمان المؤقت ويبقى المجتمع، إلا أن وجود الفرد يستمر في الزمان الأبدي ويصبح المجتمع عديم الوجود. «في الحياة الآخرة الأبدية لا يوجد إلا الفرد، وكل فرد فيها فريد وحيد بمفرده دون جيران أو أصدقاء»⁴⁷.

46. ب. ف. درّكر، «كييركغارد اللائمومض»، سيواني ريفيو (تشرين الأول 1949)، ص 588.

47. درّكر، «كييركغارد اللائمومض»، ص 590.

وبالاختصار فإن الحاجة إلى أن يكون اجتماعياً هي ضرورة في الزمان المؤقت وممنوعة في الحياة الأبدية.

نظرة الفلاسفة العقلانيون إلى النوع البشري المتجه في طريق التقدم الذي لارجعة فيه والكمال الذي لارجوع عنه كانت بنظر كييركغارد منظر بشري مُحخوا على صورة إحصائيات، وعندما رفض هؤلاء الفلاسفة عامل الموت فشلوا في إعطاء معنى حقيقياً للحياة أو الموت.

فسر كييركغارد الإنسانية متشائماً بأنها حالة مأساوية ملئت «خوفاً ورجفة»، في حين كان خصومه من الفلاسفة راضين بأن الجنس البشري كان في طريقه بعزمه الذي لايلين باتجاه جنة أرضية، ولم يكن باستطاعة كييركغارد أن يرى بديلاً عن التوترات المترافقة بالزمانين المؤقت والأبدي سوى مساواة الأخير «برؤية الإيمان» وذلك لأن العقلانية لم تكن الجواب، ومن هنا فالجواب بالنسبة إليه هو «قفزة إلى الإيمان»⁴⁸.

لعب كييركغارد دوراً مهماً في تكوين رفض دزكر للعقلانية المطلقة وقبوله بالمعتقدات الجوهرية التي يدركها العقل في صياغة طريقته الأخلاقية الخاصة ذات الملامح المتداخلة الثلاثة: (1) نظام القيمة العامة للتراث اليهودي المسيحي الذي يقوم على الإيمان بإله واحد والمسؤولية أمام كائن عالٍ أعلى والقوانين الطبيعية (وقد لايمكن إثبات نظام القيمة هذا ولكنه قابل للاكتشاف)، و(2) الدور الذي يلعبه الضمير باعتباره الموجّه الداخلي في تحديد الصواب والخطأ، و(3) الظروف الفريدة لقرار أخلاقي بعينه.

من أجل أن ينقل دزكر المفهوم بأن الأمر الديني خاضع لقوى من لا تُتحلّ حرّماته، عرّج على الفلسفة الأخلاقية للقديس بونافينتر Saint Bonaventure (1221- 1274) الذي أرجع مصدر المعرفة كلها إلى الله. علّق

48. دزكر، «كييركغارد اللامتموض»، ص 591.

درّكر: «يجب علي أن أعترف أنني لست متأكداً كيف أن محاسبة التكاليف أو دراسة منافذ التهرب من الضريبة أو تسويق علامة تجارية ستقود طريق العودة إلى نور الله الكلي، دع عنك إلى معرفة الحقيقة الجوهرية، ولكنني متأكد تماماً من أن روح جملة القديس بونافينشر القصيرة (عن مصدر المعرفة) يجب أن تنفخ الحياة في كل ما نفعله إن كان للإدارة أن تتوصل إلى نتائج»⁴⁹.

الملامح الثلاث المتداخلة التي حددها درّكر تخدم كأساس لصنع القرار الأخلاقي. وعليه فلا توجد أجوبة مبسّطة للأسئلة المعقدة الأخلاقية. إلا أن درّكر قدّم عدداً من المقترحات التي قد تساعد المدراء على التفكير بالمعضلة الأخلاقية:

- مشكلة المسؤولية الأخلاقية هي إحدى القيم الأخلاقية والتعليم الأخلاقي. ولا يوجد علم أخلاق خاص بشركة الأعمال وليس من حاجة إلى مثل ذلك العلم.
- أصعب المشاكل الأخلاقية لا تنطوي على الصواب مقابل الخطأ ولكن على الصواب مقابل الصواب.
- التراجيديا اليونانية هي دائماً صراع بين الصواب والصواب، ومن الأفضل أن يعرض النزاع بين الصواب والخطأ على المسرح كمسرحية هزلية ساخرة.
- يبحث علم الأخلاق التقليدي، بصرف النظر عن مدارسه، عن الاستجابة الصحيحة لظرف مفترض. نحن اليوم بحاجة إلى علم أخلاق يهتم بمشاكل خلق الظرف الصحيح.
- المصالح الاقتصادية قابلة للتجزئة أما المعتقدات الدينية والسياسية فلا.

يمكن للمرء دائماً أن يقسم التباين الاقتصادي إلى قسمين، ورغم أن نصف رغيف أفضل من عدم وجود الخبز، إلا أنه لا خير أبداً في نصف طفل كما أدرك ذلك الملك سليمان قبل أمد بعيد، وهذا ينحسب على نصف دين ونصف فلسفة ونصف مبدأ سياسي.

■ ما زال المبدأ الأبقرطي بعدم فعل الأذى يعتبر موجهاً ضرورياً لكل السلوك المهني.

■ يمكن للقانون أن يتصدى للحقوق والأهداف على عمومها، ولكن علم الأخلاق هو أمر يتعلق دائماً بالإنسان وبالأعمال الصحيحة للأفراد.

■ علم أخلاق النظر في عواقب الأمور، وهذا من تقاليد الغرب الرئيسية، يتطلب من مدراء الأفراد أن يتجنبوا الأفعال التي لا يمكن فهمها أو شرحها أو تبريرها بسهولة. عليهم التزام أخلاقي بضرب المثل في «السلوك الصواب» وتجنب مثل «السلوك الخطأ».

■ علم أخلاق النظر في عواقب الأمور لايوضح ماهية السلوك الصحيح بعبارات لاغموض فيها، ويفترض أن السلوك الخطأ واضح بشكل كاف، وإذا وُجد أي شك يتعلق بسلوك ما فيكون موضع مناقشة وينبغي أن يتم اجتنابه.

■ يحتاج المجتمع إلى العودة إلى قيم روحية لأنه يحتاج إلى عاطفة، وإلى خبرة عميقة في أن «أنت» و «أنا» هما واحد تقتسمه كل الأديان.

■ الاستبداد هو النتيجة النهائية للعلم دون أخلاق.

■ الأشخاص الذين يتمتعون بضمير مستقيم وفاضل يتحققون إعجابنا على تأييدهم للشؤون غير العامة، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فهم لا يغيرون شيئاً ولا يحركون شيئاً ولا ينجزون شيئاً. تفسد القوة في غالب الأحيان لأن ضميرهم لا يتسامح مع القوة مهما كانت صورتها، ولكن عجز «المعارضين لمجرد المعارضة» يورث الإصابات بدلاً من النتائج.

- هناك دليل أخلاقي أساس هو طرح السؤال: هل تحب الشخص الذي تراه عندما تنظر إلى نفسك في المرآة في الصباح التالي؟
- قد يصعب تعريف الاستقامة، ولكن نقصها أمر على درجة كبيرة من الخطورة بحيث يجب أن يقف أمام تأهيل شخص لمنصب في الإدارة.
- القوة والثروة تفرضان مسؤولية أخلاقية.
- ستكون مسؤولية عمال المعارف هي المشكلة الأخلاقية الجوهرية في المجتمع الحديث لأن المعرفة لم تعد تُعتبر زينة اجتماعية بل من أشكال القوة.
- حينما يمكن إرجاع فشل إنسان ما إلى أخطاء الإدارة، فينبغي من الناحية الضميرية أن يظل اسمه مدرجاً في جدول الرواتب.
- الشيء الذي يسبب الصدمة للمتخرجين حديثاً هو أن المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا لا يشعرون أنهم مخولون بالعمل وفق ماتمليه عليهم ضمائرهم، ناهيك عن أنهم مضطرون لذلك.
- الأسهم المجانية تكافئ المدراء التنفيذيين لقاء فعل شيء خطأ بدلاً من تشجيع السلوك الصحيح. وبدلاً من أن يتساءل المدير: هل اتخذنا القرار الصحيح؟ نراه يطرح السؤال: علام أغلقنا اليوم؟ وهو بذلك يخلط العمل بالمصالح الشخصية.
- ظاهرة رواتب المدراء التنفيذيين العالية ليست مهمة من الناحية الاقتصادية، ولكن لها تأثير أخلاقي. المشكلة في الولايات المتحدة هي أن راتب المدير التنفيذي يزداد حتى حينما تنقص الأرباح.
- لقد أنجز إنسان القرن العشرين معرفة القضاء على نفسه جسدياً وأخلاقياً، وقد أضاف هذا الأمر المطلق الجديد بُعداً جديداً إلى الوجود البشري.
- الأخلاق الكونفوشيوسية هي أكثر التقاليد الأخلاقية استمرارية ونجاحاً

على الإطلاق، وهي أخلاق عالمية تنطبق فيها نفس القواعد والمستلزمات على كل فرد، وفيها خمس علاقات أساسية تكافلية هي بالنسبة للمؤمن الكونفوشيوسي شاملة لحقيقة التبادلات البشرية في المجتمع المدني: الرئيس والمرؤوس، والأب والابن، والزوج والزوجة، والأخ الأكبر والشقيق، والصديق والصديق. المضايقة الجنسية مثلاً هي في نظر الكونفوشيوسي سلوك لا أخلاقي لأنها تبعث القوة في علاقة قائمة على الوظيفة، مما يجعلها استغلالاً.

■ تؤكد الكونفوشيوسية على أن التكافل يتطلب المساواة في الالتزامات، فالأبناء يدينون بالولاء والاحترام لأبائهم، والآباء بدورهم يدينون لأبنائهم بالحنان والغذاء و - نعم - الاحترام. في أخلاقيات التكافل هناك التزامات فقط، وجميع الالتزامات متبادلة.

■ في الصيغة الحالية لأخلاقيات شركة الأعمال في الولايات المتحدة جانب فيه جميع الالتزامات وجانب فيه جميع الحقوق. وهذا لا ينجم مع أخلاقيات التكافل ولا مع قانون الأخلاق العام، وهو يؤدي إلى تآكل وشائج الثقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس.

■ إذا ما كان في المؤسسة ثمة أخلاق قابلة للحياة، فلا بد أن تكون وفق المفاهيم الكونفوشيوسية: تعريف واضح للعلاقات الجوهرية، وتركيز على السلوك الصحيح بدلاً من اجتناب عمل الشر، والتأكيد على السلوك بدلاً من الدوافع والنوايا، وتقريب مزايا كل طرف إلى حدود الكمال، وزيادة الثقة والانسجام.

■ عليك بالبدء بما هو صحيح بدلاً مما هو مقبول.