

ثانياً
إدارة ذاتك

الوجبة الرديئة والحقيقة

ستيفن ب. كوفمان



التحق ستيفن كوفمان بالهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال محاضراً رئيساً في إدارة الأعمال في كانون الثاني عام 2001. وهو يدرّس المقرر المطلوب للسنة الأولى في إدارة العمليات والتقانة.

احتل مدة أربعة عشر عاماً منصب كبير المديرين التنفيذيين في شركة «أرو إلكترونيكس، إنك». (Arrow Electronics, Inc)، وهي شركة للتجارة بالأسهم مدرجة في سوق نيويورك للأوراق المالية (NYSE). وشغل قبل الالتحاق بالشركة ليعمل رئيساً لوحدة الأعمال التجارية عام 1982، مناصب تنفيذية في شركة «ميدلاند- روس» (Midland-Ross Corporation)، وعمل في الشركة العالمية للاستشارة الإستراتيجية مكنسي McKinsey حيث كان شريكاً منتخباً عام 1976.

وبعد أن درس برنامج ماجستير إدارة الأعمال في هارفارد، عاد إلى الكلية «ليرد الدين» كما قال عبر المساعدة في تدريب الجيل القادم من القادة. وهي مهمة لا يكتفي بإنجازها في سياق غرفة الصف الرسمية، ولكن أيضاً خارج قاعات التدريس وفي الأحاديث غير الرسمية مع طلابه، حيث يقاسمهم ملحوظاته الصريحة وأحكامه الحصيفة عن الحياة في عالم الأعمال.

● اذهب وانظر إلى نفسك في المرأة.

إنني أعني ذلك حرفياً. اذهب وقف أمام المرأة، وانظر إلى نفسك وجهاً لوجه. الرجل الذي تراه أمامك يحدق إليك هو الرجل نفسه الذي ستراه بعد عام أو عشرة أعوام أو ثلاثين عاماً من الآن، عندما تكون متربحاً على قمة مؤسستك.

وبالتأكيد، فإنك ستكبر وتتطور بطرق كثيرة في أثناء تلك المدة، وستكتسب مزيداً من الخبرة، وسيغزو الشيب رأسك، وتتوسع مهارتك؛ وربما تتغير اهتماماتك المهنية؛ وما يبدو اليوم أكثر أهمية قد لا يبدو كذلك غداً. ولكن تسلمك منصب رئيس وحدة عمل أو المدير التنفيذي لا يعد تحولاً صاعقاً؛ المنصب الرفيع في حد ذاته لا يغير شخصك.

ظروفك هي التي تتغير. ففي اللحظة التي تصبح فيها مديراً رفيعاً، سوف تُعامل بطريقة مختلفة عن ذي قبل. وأحد مفاتيح نجاحك على المستوى التنفيذي، أن تدرك تلك المعاملة وكيف تؤثر فيك. يجب ألا تدعها تشوش تفكيرك، وعليك أن تبقى واقعياً ومنفتحاً يسهل على مرؤوسيك الوصول إليك.

تعلمتُ هذا الدرس في أثناء حادثة جرت معي حين شغلت منصبى الإداري الرفيع الأول: رئيس قسم في شركة تصنيع متنوعة ولا مركزية. أول مرة في حياتي كنت الرئيس. في أيامي الأولى من العمل جلست في مكنتي لأتعرف كيفية إدارة وتشغيل الوحدة التي كُلفت برئاستها، ثم

درست أصول الشركة وديونها، وجدول الموظفين الرئيسيين، وأهداف الأداء لذلك العام. وعند تفحص تنظيم فريق المبيعات، لفت انتباهي شيء: ثمة مكتب واحد في مدينة سانت لويس فيه خمسة بائعين، ومكتب آخر في كنساس سيتي فيه ثلاثة. لا تبعد المدينتان إحداهما عن الأخرى سوى بضع مئات من الأميال، وعرفت على الفور أننا لسنا بحاجة إلى الاثنين معاً. افترضت وجود سبب وجيه: ربما وُجدت في المنطقة مجموعة كبيرة من الشركات التي تستخدم منتجاتنا، أو ربما هناك زبون كبير في كنساس سيتي واحتجنا إلى صلة محلية. ولأن الإجابة لم تكن واضحة على الفور، فقد سألت نائبى لشؤون المبيعات عن الأمر.

بعد أسبوعين رأيت مذكرة مرسلة منه على لوحة الإعلانات تعلن أننا أغلقنا مكتب كنساس سيتي وسرحنا اثنين من البائعين الثلاثة، ونقلنا الثالث إلى مكتب مدينة سانت لويس. دُهشتُ، فقد اعتقدت أنني طرحت مجرد سؤال، وانتزعت المذكرة من اللوحة وعدت إلى مكنتي، وسألت سكرتيرتي محتاراً: «ماذا حدث؟ ولماذا أغلقنا فرع كنساس سيتي؟».

أجابت: «قال كورت إنك طلبت منه إغلاقه. لقد افترض من سؤالك أنك أردت إغلاق المكتب.».

كانت جين سكرتيرة محترفة وخبيرة وذكية، عملت لدى رؤساء الأقسام الخمسة طوال خمسة وعشرين عاماً. ثم اتضح لي تدريجياً أين مكمن الخطأ، فقد عرفت أنها تسبق التعليمات بخطوة على الأرجح. سألتها: «ماذا سيحدث لو أنني قلت، وأنا في طريقي لتناول الغداء، كيف سيبدو المكتب إذا طُليت جدرانها بالأخضر؟». فابتسمت وقالت متابعه:

«وحين عدت بعد ساعتين وجدت الجدران خضراء، والدهان يجمع قطع القماش التي تحمي الأرضية من بقع الدهان».

أدركت آنئذ أنني أمارس لعبة جديدة كلياً، لعبة لا أعرف قواعدها كلها. تعلمت من عملي السابق ومن دراسة الأعمال التجارية معظم المهارات التي احتجت إليها في رئاسة القسم: كيف أسوق منتجاً، أو أفسر بيانات الدخل، أو أحل مشكلة سلسلة التوريد. ولكن لم يكن لدي خبرة سابقة تؤهلني لممارسة الدور نفسه. لم يشرح لي أحد - مع أنني مازلت الشخص القديم نفسه الذي كنت قبل ثلاثة أسابيع: المهارات ذاتها، والعيوب ذاتها، وروح الدعابة ذاتها- أن الموظفين الذين عملت معهم، سوف تختلف ردة فعلهم تجاهي اختلافاً كلياً بعد أن أصبحت رئيسهم. ولم يذكر لي أحد أن استفساراتي ستغدو أوامر واجبة التنفيذ لمجرد الحصول على منصب رفيع ومكتب فخم.

يشمل الترقى من موظف إلى مدير تنفيذي أكثر من مجرد تغيير المرتبة والمنزلة، فهو يستدعي تحولاً جذرياً في الطريقة التي سيتعامل بها في حياته اليومية. حين تكون موظفاً عادياً، تعتمد العمل وفقاً للتسلسل الهرمي، وتعتاد وجبات الطعام الرديء في الدرجة السياحية، وتفعل المستحيل لترضي رئيسك. ولكن حين تصبح مديراً تنفيذياً -رئيس قسم أو مدير شركة على وجه الخصوص- فإن شيئاً غريباً يحدث: يُبنى عالم الشركة حولك. تحصل على مكاسب وعلاوات أعضاء الإدارة العليا، وسيارة من الشركة، ولا تسافر بالطائرة إلا في الدرجة الأولى.

لست مضطراً إلى التعامل مع المهمات اللوجستية الكريهة، مثل تجهيز حاسوبك للعمل؛ لأن كثيراً من الموظفين حولك يبذلون جهدهم لجعل حياتك اليومية مريحة وسلسة.

وإضافة إلى العامل المادي، فهناك العنصر الإنساني: أنت تُعامل -وتُفهم- بطريقة مختلفة من قبل مرؤوسيك. الموظفون يعدون أسئلتك وطلباتك أوامر، وغالباً ما يجيبون بـ«نعم»، إنها فكرة عظيمة»، بدلاً من المناقشة أو طرح الأسئلة، خوفاً من ردود أفعالك وتعليقاتك، ويسعون إلى إخفاء الأخبار المزعجة عنك. لخص صديق فيما بعد انتقالي إلى منصب المدير التنفيذي بعبارة بليغة: «هناك شيئان لن تحصل عليهما مرة أخرى: الوجبة الرديئة والحقيقة!».

وبالطبع، فإن العشاء الشهي والخبر المفرح يدخلان السرور والبهجة إلى القلب، لكنهما يفرزان تأثيراً سلبياً في أي مدير. فهما يعزلانه عما يحدث في الشركة فعلاً، ويخفيان تأثير موقفه ومنصبه، ويضعفان فاعليته الإدارية والقيادية. وحين يصبح تناول الطعام الشهي في المطاعم الراقية أمراً معيارياً، يسهل على المدير الشعور بأهميته الذاتية، وتخيل أن الحياة تسير في الحقيقة على هذا النحو، أو الظن أن المعاملة الجيدة التي يحظى بها هي بسبب شخصه لا مركزه. وحين ينحني كل موظف أمامك هاشأً باشأً ولا يبلغك إلا ما تريد سماعه، تفوتك المشكلات التي تواجه الشركة، وتنسى ماذا يعني أن تكون موظفاً صغيراً في مرتبة متدنية، وتفقد الاتصال مع الموظفين الذين يديرون العمل فعلياً على أرض الواقع، الذين يواجهون تلك المشكلات يومياً.

وحين تقبّع في أمان شرنقة منصبك الواقية، تتوقف عن إدراك تأثير موقعك ولقبك، وتبدأ بتصديق ما يقوله المتزلفون والمداحون دون أن تخضعه للحكم النقدي. وعندما يحدث ذلك كله، ستواجه مؤسستك مشكلات أخطر من «الجدران الخضراء».

عندما أستعيد أحداث الماضي أجد نفسي محظوظاً باختبار حادثة كنساس سيتي في ذلك الوقت بالذات. ففي بدايات حياتي المهنية، قبل أن أبدأ بعدّ المكاسب والفوائد والعلاوات قضيةً مسلماً بها، وأصبح ضحية التوقير والإجلال من الموظفين، أُجبرت على التفكير العميق في موقعي الجديد. وأظهرت التجربة تأثير الوظيفة الجديدة فيّ وفي الموظفين الذين يفترض أنني أديرهم في العمل نفسه. أدركت أنني أرغب في فتح أبواب مكتبي، وأنتي بحاجة إلى تطوير خطة للخروج من الجدران المغلقة (بالمعنى الحرفي والمجازي)، والاتصال بأرض الواقع، والتواصل مع الموظفين العاملين معي، ولا بد من تطبيقها بأقصى سرعة.

على الصعيد الشخصي، كان علي تذكر أنني كنت ذات مرة في أسفل الهرم، قبل أن أشغل هذا المنصب الرفيع حالياً، ولم أكن مختلفاً الآن عما كنت حينذاك. ومن الأفضل أن أتذكر رأيي في القرارات، والإعلانات، والمذكرات، والخطابات، وأفلام الفيديو، التي أرسلها المدير العام. يجب ألا أبدأ فجأة بتصديق ما قد يصدر عني من هراء، وعلي اتخاذ مواقف أكثر إنسانية تجاه مرؤوسين من أمثال كورت، فضلاً عن موظفي المبيعات في كنساس سيتي. وأماً الصعيد المؤسسي فقد كنت بحاجة إلى إيجاد ثقافة تشجع التعاون المتبادل عبر المستويات الوظيفية، بحيث

يستطيع الموظفون تجاهل سلسلة القيادة، وإبداء آرائهم المعارضة، وكشف مشكلات الشركة علناً؛ كي يتمكنوا من حلها. مكان العمل يحتاج إلى تفعيل وظيفته بطريقة تمكننا - أنا والموظفين الذين يديرون العمل الأساسي على أرض الواقع - من حرية الوصول إلى بعضنا بعضاً.

في أثناء الأشهر اللاحقة بدأتُ بتطوير إستراتيجية لتنفيذ ذلك كله. وبمرور الوقت، وبصفتي رئيس قسم وكبير المديرين التنفيذيين، تابعتُ شحذ مهاراتي وصقل أساليب التكتيكية. وأنصحك أنت أيضاً بشحذها وصقلها إن أردت مستقبلاً ناجحاً في مهنتك.

في سبيل ترسيخ أساس واقعي متين، وعدم الاستسلام لإغراء المعاملة التفضيلية في العمل، استخدمت واحداً من أفضل المصادر المتاحة لي: أصفيت إلى أسرتي. قد لا تبدو حياتك الأسرية بيئة طبيعية تستطيع فيها شحذ مهارات العمل، ولكن في هذا المثال المحدد تبدو كذلك. إذ لا يوجد ما يضاهاه قضاء وقت مع زوجتك وأطفالك مع القدرة على تمتمين صلتك بالواقع العملي بطريقة سريعة وفاعلة. وفي هذا السياق كنت محظوظاً: فقد كانت زوجتي مستعدة دائماً لتذكيري بأنني شخص عادي يؤدي واجباته الأسرية مثل الآباء كلهم (يخرج القمامة من المنزل أيام الثلاثاء، ويحضر الثياب من الغسلة أيام السبت!)، وإن كنت سيداً مطاعاً وأمراً ناهياً في العمل. من الصعب أن تتأثر بإنجازاتك حين تحمل سلة القمامة لتضعها خارج المنزل، أو تجرف الثلج عن باب البيت في عطلة نهاية الأسبوع. ويعد الأطفال، خصوصاً المراهقين، أدوات فاعلة في هذا السياق. إذ يعتقد أبنائك وهم في سن المراهقة أنك تفتقد

الذكاء وتسبب الإحراج. ومن المرجح أن تمثل تلك السنوات (سنوات مراهقة أولادك) ذروة نشاطك المهني. وحين تتبوأ أرفع المناصب، سيكون من المفيد وجود ابن مراهق يقلص شعورك بأهميتك الذاتية، عبر إشارة استنكار، أو تنهيدة طويلة، أو تعليق ساخر لاذع. إن قضاء وقت مع أسرتك - أو بعض الأصدقاء المقربين - من أشد الوسائل فاعلية للمناعة من «مرض المديرين التنفيذيين».

وهذا بدوره سيكون الأساس لما هو مطلوب وضروري على الصعيد المهني: أولاً، بضعة زملاء أساسيين على استعداد للاختلاف معك. لكي تنجح فعلاً في دورك القيادي، يجب أن تحيط نفسك بمجموعة من الزملاء المستعدين لتحديك، ومجادلتك، والاختلاف معك. من الواجب عليك - بوصفك قائداً - أن تفعل ذلك. عليك أن تجلب الأشخاص المتمتعين بالنزاهة الفكرية والشجاعة العاطفية للقيام بهذا الدور، ومن ثم تشجعهم على أدائه. وهذا يعني - مثلاً - ضرورة شكرهم علناً حين يلحون عليك أو يثيرون قضايا لا تريحك، وجعل مشاغلهم وهمومهم في الحسبان بطريقة جديّة، لا بإظهار نفاذ صبرك أو طردهم بوجه عابس، أو بجواب غاضب، أو برد سلبي. فمن المهم أن يتمكنوا من الاختلاف معك دون أن يتخلوا عن لباقتهم وكياستهم، ولكن الأهم أن يكونوا مستعدين للاختلاف معك.

ثانياً، تحتاج إلى إمكانية الوصول إلى العاملين في الخط الأمامي. ارتكز كثير من الاهتمام على فكرة «الإدارة بالتجول»، حيث يضع المديرون أنفسهم على المستوى ذاته مع موظفيهم، ولكن النصائح

المتعلقة بكيفية تنفيذها فعلياً قليلة نسبياً. إذ لا يعد التجول حول المكتب والتحدث إلى الموظفين عملية طبيعية يبرع المديرون كلهم في أدائها، فضلاً على أن أداءها بطريقة خاطئة قد يعطي خلاف النتائج المرجوة. اعتاد أحد مديرينا التنفيذيين التجول في المبنى عابس الوجه، محني الرأس، محدقاً إلى الأرض، ناسياً أن يحيي الموظفين حين يمر أمام مكاتبهم. ونتيجة لذلك، اشتهر بأنه عدائي في معاملته ويصعب الاتصال به ومحاورته، وهذا ما أصاب المديرين في المراتب المتوسطة بالتوتر والقلق: فرؤية المدير يأتي من المدخل وأمارات التعاسة بادية عليه، جعلتهم يفترضون أن الإدارة العليا على وشك تطبيق إجراءات صارمة، مثل تخفيض في الميزانية وتسريح العمال. لم أكن أريد أن أمارس التأثير نفسه، بل رغبت في أن يأتي الموظفون إليّ دون خوف من مناصبي. ولذلك عملت على تطوير عادة الخروج من مكنتي وإظهار مزيد من المودة، وقضاء وقت مع الموظفين في بيئة طبيعية ودية.

ولكي لا أبدو مهدداً، خلعت السترة، وشمّرت كمي القميص، وتخلّيت عن أناقتي الكاملة، ثم غادرت مكنتي. ذهبت إلى حيث يقضي الموظفون وقتهم بدلاً من انتظار أن يأتوا هم إليّ. تناولت طعامي في «كافيتيريا» الشركة كلما أمكنتني ذلك مع الموظفين، لا بصحبة المديرين التنفيذيين الآخرين. وكنت أجد طاولة لا أعرف الجالسين حولها كلهم. وبسبب معرفتي بأنه لن ينهض أحد منهم طالما كنت أتناول طعامي - أتذكر بعض الموظفين الذين ظلوا مدة أربعين دقيقة «يأكلون» شريحة من فطيرة - بحثت عن طاولة بدأ الجالسون حولها تناول طعامهم للتو.

وبالطبع، كان التوتر يسيطر على الموظفين حين أجلس معهم. ولكي أكسر حاجز الجليد، كنت ألقى دعاية أسخر بها من نفسي: «هل رأيتم تلك المذكرة؟ أتمنى لو أستطيع الكتابة بالإنكليزية. لو شاهدت معلمي في الصف الثالث ما كتبت فسيشعر بالحرَج.. ها.. ها.. ها». الدعاية البسيطة التي تستخف قليلاً بأهمية الذات بالغة التأثير نافذة المفعول. بعد ذلك كنت أحاول أن أسأل عن حياة الموظفين وأطفالهم وهواياتهم خارج أوقات العمل، ولكي أكون صادقاً في التعبير عن اهتمامي، كنت أطرح أسئلة محددة: «هل هو طفلك الأول؟»، «صبي أم بنت؟»، «أيهما ترغب فيه؟». تمثل هدي في إزالة هالة الغموض عن نفسي ودفعهم إلى الانفتاح والصراحة. وبعد حديث قصير كنت أطرح أسئلة رقيقة لكن استقصائية عن العمل: هل شاهدوا مذكرتي؟ هل وصلت رسالتي إلى الجميع؟ هل توجد طرق لتوفير المال في أقسامهم؟ حاولت أن أكتشف هل كانوا سعداء في المؤسسة ومعها، وبحثت عن رؤى ثاقبة يمكن استخدامها لتحسينها وتقويتها.

لم أقصر اختلاطي بالموظفين على أوقات الوجبات: أردت إتاحة الفرصة لمن يريد مقابلتي منهم خارج مكثبي مدة وجيزة في منتصف النهار. ولكي لا يشغلني عملي فأنسى ما أنا بحاجة إلى فعله، طلبت من مساعدي أن يذكرني، ويلح عليّ، بل يحدد لي موعداً للخروج من المكتب، حتى إن اقتصر ذلك على الذهاب إلى نهاية المبنى والعودة. ووضعت لصافة صفراء على الجانب الداخلي من باب مكثبي، كتبت عليها كلمة «ابتسم». وكنت كلما تجولت بين مكاتب الموظفين، ألقى

عليهم التحية، وعندما أرى كيساً من الحلوى أو علبه فيها كعكة محلاة على طاولة أو مكتب، أتناول قطعة وأتحدث بضعة دقائق. أما إن أقيمت حفلة عيد ميلاد في قاعة المؤتمرات، فكنت أدخل لتناول قطعة من الكاتو وتبادل بعض الأحاديث العابرة. في نهاية المطاف لم أعد بحاجة إلى من يذكرني بالتجول خارج مكنتي؛ فقد عرف الكل أنني مغرم بألواح الشوكولاته، وكنت أدعى لحضور أي احتفال يقيمه أي قسم في الشركة. أصبحت الأساليب التي اتبعتها عادة تعزز ذاتها بذاتها.

إذا كنتَ تستطيع إتقان هذه الأساليب التكتيكية واستخدامها باستمرار، فسيكون لها تأثيرٌ قويٌّ وأساسي في أعمالك. ستخف حدة المشكلات في المؤسسة، وإذا اتخذت - بوصفك مديراً - خيارات غير مناسبة، فسوف تسمع الاعتراضات عليها أيضاً. والمثال المعبر عن ذلك يمثلته قراري - بصفتي كبير المديرين التنفيذيين - وضع رسوم مالية على استعانة مختلف وحدات التشغيل والأقسام في الشركة بخدمات قسم اتصالات التسويق. إذ لم أكن أريد أن يطلب المديرون باستمرار من مجموعة الدعاية والإعلان «تجميل» العروض البسيطة، أو تنظيم اجتماعات صغيرة، لمجرد أنها خدمة مجانية على ما يبدو. إنها فكرة عظيمة من حيث المبدأ. وبعد مدة كنت أتناول الغداء في «الكافتيريا» مع عدد من المديرين والمديرات من ذوي المراتب المتوسطة، فقالت لي واحدة: إن قسم الإعلان والدعاية الذي يضم التجهيزات السمعية - البصرية كلها، يفرض على الأقسام الأخرى رسماً قدره ثلاث مئة دولار في اليوم الواحد على استخدام أجهزة عرض الشرائح الزجاجية

(الاسلايدات) في الاجتماعات الداخلية. ونتيجة لهذا، لجأ المديرون إلى مصادر خارجية لاستئجار أجهزة العرض، لأنها أرخص من تلك التي تملكها الشركة. وصحيح أن كل قسم قلص نفقاته، لكن نفقات الشركة ازدادت دونما داعٍ. وعندما سمعت ذلك، شعرت بارتفاع ضغط الدم في عروقي. لقد أفرزت فكري (النظرية) اللامعة عاقبة وخيمة (على الصعيد العملي). ولكن لأنني أقمت علاقة صداقة بهذه المديرية المتوسطة المرتبة، فقد أبلغتني بالأمر، وتحدثت السياسة التي اتبعتها، قائلة بشجاعة: «هل هذا ما قصدته فعلاً؟».

بعض هذه الطرق التي أقترحها قد تبدو -أول وهلة- مغالية في التظاهر والادعاء، ولا هدف لها سوى التأثير في الآخرين وترك انطباع إيجابي لديهم، أو السيطرة عليهم بأساليب ملتوية: التجول خارج المكتب، وتبادل الأحاديث الودية مع الموظفين، ومشاركتهم في احتفالاتهم: كل تصرف خاضع لسياسة محسوبة تستهدف تحسين الإدارة. ولكن هذه هي الطريقة التي نتعلم بها جميعاً، عبر الانتباه والإدراك والممارسة الواعية. العملية تشبه تعلم لعبة الغولف: حين تتعلم أولاً كيف ترفع المضرب استعداداً لضرب الكرة، تفكر في كل حركة، وتبقي على مرفقك مستقيماً، وذراعيك إلى الورا، ورأسك إلى الأسفل، وتثني جسمك وتدير وركيك. أو التنس: تتذكر أن تأخذ خطوة، وتبقي عينيك على الكرة، وتنحني بجسمك، وتتابع الحركة. في مجال الأعمال التجارية، تحفظ عن ظهر قلب تقنيات الاتصال بالآخرين،

وتحافظ على صلتك الوثيقة بالواقع، وتكون عملياً، وودوداً يسهل الوصول إليك والحديث معك. في البداية تتبع هذه الخطوات بطريقة آلية- ثم تصبح طبيعية. ومثلما هي الحال في الرياضة، تنسى الخطوات الفردية الإرادية وتدعها تتدفق بسلاسة وانسجام بطريقة لاشعورية. يجب على عملية التعلم الذاتي نفسها أن تستمر على مدى حياتك المهنية.

وبغض النظر عن موقعك في الحياة الآن، وسواء أكنت موظفاً مبتدئاً تخرج للتو، أم مديراً متوسط المرتبة، أم مديراً تنفيذياً، فإنك قادر على الممارسة والتدريب، وتعلم كيف تصبح قائد أفضل إدارة.



احتفال لَم الشمل

ديفيد إي. بيل



يعمل ديفيد بيل رئيساً لقسم التسويق في كلية هارفارد للأعمال ولاثنين من برامجها التعليمية التنفيذية. يعد خبيراً في البيع بالتجزئة، ويدرس مقررًا اختياريًا للسنة الثانية في الموضوع نفسه. وعمله البحثي الأكاديمي في هذا المجال تضمّن بحوثًا استقصائية في تفاعل التسعير والمخزون، وإستراتيجيات الموقع فيما يخص تجار المواقع المتعددة.

وإضافة إلى عمله في التجزئة والتسويق فقد أنجز بحوثًا شاملةً حول تقويم المخاطر، وتحليل وتفحص -من بين قضايا أخرى- كيف تكوّن الأسس النفسية للمخاطر لخيارات الأعمال التجارية. ألف بالمشاركة مع آخرين، سلسلة من الكتب عن هذا الموضوع من ضمنها:

Decision Making Under Certainty «صنع القرار في ظل اليقين»

Decision Making Under Uncertainty «صنع القرار في ظل الشك»

Risk Management «إدارة المخاطر».

نال شهادة الدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتقانة، وشهادته الجامعية من كلية ميرتون (جامعة أكسفورد). وتتصف محاضراته في الصف بالإسهاب والسخرية الذكية المميزة.

● بعد بضع سنوات من الآن، سوف تتسلم رسالة بريدية من الكلية، رسالة سارة تطلب منك حضور حفل «لَمَّ الشمل» الخامس. ستصف الرسالة مآدب العشاء والحفلات المقررة في عطلة نهاية ذلك الأسبوع، وستكون متخمة بالصور الملونة الصقيلة للخريجين في لقاءات «لَمَّ الشمل» السابقة، وهم يرتدون ثياباً عليها شعار الكلية ويبتسمون بحماسة. لا تذهب.

وإن أردت نصيحتي خططٌ للبقاء في المنزل.

حفل «لَمَّ الشمل» الخامس مناسبة خطيرة. فهو يجبرك على إجراء «عملية جرد» لما أنجزته في المدة القصيرة منذ تخرجك، وتقويمه على نحو نسبي لا مطلق، أي تصنيف إنجازاتك التي حققتها وأرباحك التي كسبتها مقارنة بأتراكك، لا وفقاً لأهداف مهنتك أو معايير نجاحك الخاصة بك. حين تصل إلى موقف مبنى الجامعة، وقبل تناول عشاء «مرحباً بالعودة»، ستجد نفسك تنظر حولك بعينين زائعتين وقلقتين، إلى أشكال ونماذج السيارات الأخرى، محاولاً اكتشاف حجم ما حققه زملاؤك من إنجازات منذ يوم التخرج مقارنة بما حققته أنت. في حفلة «التعارف» التمهيدية، ستقف هناك محرراً مرتبكاً، حاملاً كأس الشراب بيدك، تحسب بصمت معيار القياس والمقارنة وأنت تسمع عن زملاء صفك الذين أصبحوا نواباً لرؤساء الشركات أو مليونيرات. المناسبة برمتها سوف تستفز قدرأ هائلاً من الهم والغم والقلق العميق، فيما يتعلق بنجاحك المهني و«قيمتك الصافية».

والأسوأ أن مجرد احتمال حضورك حفل «لمّ الشمّل» بعد خمس سنوات يمكن أن يؤثر في القرارات التي تتخذها اليوم. حتى حين كنت طالباً في الكلية، اكتسحك شعور بالحسد والغيرة وأنت توقف سيارتك العتيقة المتهالكة بين سيارتين فارهتين متألقتين من طراز «بي. إم. دبليو» (BMW)، ثم اجتاحتك إحساس بالأسف والإحباط وأنت تعترف أمام بعض الزملاء القدامى، الذين يعملون الآن في وظائف مهمة، بأن الشركة التي أسستها أنت فشلت وأفلست. ونتيجة لذلك ستبدأ بطريقة واعية أو غير واعية بإدارة حياتك في اتجاه حفل «لمّ الشمّل»؛ أي أنك ستوجه مهنتك بأسلوب يزيد احتمال تحقيق «سيرة مهنية» ناجحة ومشهودة على المدى القريب، أو يجعلك تجني مالاً وافرأ بسرعة. سوف تهمل طموحاتك التي لا تتيقن من قدرتها على تحقيق النجاح السريع، وتختار العمل الذي يمكن أن تجني منه مالاً يكفي لشراء سيارة فارهة، لكنك لا تريده فعلاً. وتفقد رؤية أهدافك المهنية، وما هو مهم لك حقاً. ستصبح مبالغاً في التردد والحذر والخشية من اتخاذ قراراتٍ محفوفة بالخطر فيما يتعلق بمهنتك، أو تمتنع عن اتخاذ أي قرار مهم.

في أثناء عملي أستاذاً جامعياً رأيت هذا يحدث مع طلابي مراراً وتكراراً. فالخريجون الجدد يتخذون - خوفاً من الفشل أو تحقيق نتائج هزيلة مقارنة بزملائهم القدامى الذين حققوا نجاحات كبيرة - أكثر السبل أماناً، مثل العمل في الوظائف التي تقدم أعلى أجر للموظفين المبتدئين، بحيث يستطيعون - مجازياً على أقل تقدير - التباهي والتفاخر عند حضور حفل لمّ الشمّل. فالطلاب الذين يتوقون إلى الإبداع في المهنة

الإعلامية، يذهبون للعمل في المصارف الاستثمارية، والذين يرغبون في الاستقلالية والإثارة في مرحلة الانطلاق بالعمل، يلتحقون بالشركات الراسخة للعمل في وظائف رتيبة مملة. ولأنهم يتخيلون ما أنجزه زملاؤهم في خمس سنوات - العمل في مكاتب فخمة، والحصول على مزايا وعلوات ضخمة، والتمتع بألقاب رفيعة - يغالون في تجنب المجازفة، والخوف من اتباع سبل اهتماماتهم الخاصة، خشية العودة منها صفر اليدين. والعاقبة هي أن كثيراً من الطلاب الأذكياء والموهوبين يقضون وقتهم في وظائف تبدو في ظاهرها مربحة ومؤثرة، لكنها لا تناسب مواهبهم وميولهم، ولا تساعدهم على الوصول إلى حيث يريدون.

وبالطبع، لا تقتصر الخشية من المجازفة على طلاب ماجستير إدارة الأعمال، أو الذين يستعدون لحضور حفل لم الشمل الخامس. فكلهم ينفرون منها بطريقة أو بأخرى. كلنا نتردد قبل اتخاذ قرار بإحداث تغيير مهم في الحياة المهنية (أو فيما يتعلق بالحياة عموماً، مثل الزواج أو اختيار مكان الإقامة). يعد التردد نتيجة أسباب متوقعة غالباً. فكثير منا يشعرون بأنهم يفتقدون الخبرة والمهارة الضرورييتين لبدء عمل جديد؛ وتنقصهم الثقة الكافية بالنفس لتجريبه؛ أو المال الكافي في المصرف للاعتماد عليه في حالة الفشل. لبعضنا تاريخ حافل بالحظ السيئ، ونعد دائماً فرص نجاحنا ضئيلة. ويعاني بعضنا الآخر خوفاً عميقاً من المجهول، أو لم يطوروا قدرة للتعامل مع حالة الارتقاء السريع والمفاجئ (المال والرضا عن العمل والمكاسب الأخرى)، التي يجلبها اتخاذ المجازفة الصحيحة والمحسوبة. يمكن لأي من هذه العوامل أن تُوجد حالة جديدة من

النفور من المجازفة- ولسوء الحظ، فإن التفكير في حضور حفل لَمّ الشمل يفاقمها ويزيد حدتها.

لكن لحسن الحظ، فإن هذه المشكلة الموجهة قابلة للعلاج. فعبر تعلم إعادة تأطير طريقة التفكير في المجازفة، تستطيع استعادة قدرتك على ركوبها. والخطوة الأولى باتجاه ذلك هي اتخاذ قرار حاسم وصارم برمي بطاقة الدعوة- بغض النظر عن مدى إغرائها- في سلة المهملات، وتجاهل حفل لَمّ الشمل الخامس، والعاشر أيضاً.

وماذا عن الخامس عشر؟

تجاهله أيضاً.

إن معرفة كيفية انتهاز الفرص المهنية السانحة، دون الشطط في الحذر والقلق، شيء تعلمته عبر التفكير في تجاربي الخاصة، وبقرار معين على وجه الخصوص. ففي حين أستطيع اليوم وعظ الآخرين حول ركوب المخاطرة من داخل مكتب دافئ مريح، إلا أنني لم أصل إليه قبل المجازفة باتخاذ عدد من القرارات الخطرة.

قبل خمسة وعشرين عاماً، قررت بعد التخرج في جامعة أكسفورد في إنكلترا، الالتحاق بجامعة في الخارج. فتحت خريطة أمريكا الشمالية، وبحثت عن المدن التي سمعت عنها: بوسطن ونيويورك وتورنتو وفيلادلفيا، وطلبت بالبريد معلومات عن جامعاتها. ولأنني كنت معدماً آنذاك، تقدمت بطلب للالتحاق بالكلية الوحيدة التي لا

تفرض رسماً على طلب الانتساب على الطلاب الأجانب، ودرست فيها في نهاية المطاف.

في ذلك الوقت بدت الخطوة محفوفة بالخطر حتماً. فهي تعني الانتقال إلى بلد جديد، وأنا مفلس، والدراسة في مؤسسة اخترتها لغاية واحدة؛ هي توفير خمسة وعشرين دولاراً. لكن عند النظر إلى الوراء، أجد أن المغامرة كانت ناجحة ومثمرة: فلو لم أتخذ ذلك السبيل، لما كنت الآن في بوسطن، ولا أصبحت أستاذاً جامعياً في هارفارد. ولأنني استخدمت آنذاك -دون قصد- ثلاث إستراتيجيات أساسية - أساليب بناء وغير متشدة في التفكير في المجازفة- فقد تمكنت من المضي قدماً إلى الأمام:

أولاً: كنتُ صادقاً بشأن الأنواع المحددة من المكافآت التي سعيبت وراءها من عملي، وما أردته مقابل أدائه، وكان نوعاً من المكانة والمرونة. وركزت اهتمامي على مسار المهنة التي يرجح أن توفر الاثنتين معاً. وبوصفي أكاديمياً، عرفت أنني لن أصبح فاحش الثراء (وفي الواقع يحتمل أن أجنبي ثروة أكبر في عدد من المهن الأخرى)، ولكن التعويض سيأتي بطرق أخرى بالغة الأهمية لي. في حفلات العشاء عندما أقول للناس: إنني أستاذ جامعي يظهر إنعاجهم وتقديرهم وتأثرهم؛ وفي كل يوم، وفضلاً على الساعات التي أقضيها في الصف، امتلكت حرية شبه كاملة في كيفية قضاء أوقاتي. ولإدراكي ضرورة الحصول على شهادة الدكتوراه كي أصبح أستاذاً جامعياً، لم يبدُ الانتساب إلى كلية الدراسات العليا خطوة محفوفة بالخطر

قط، بل السبيل الأكيد والآمن، وربما هو الوحيد، للوصول إلى أهدافي والعمل في مهنة ترضيني.

ثانياً: كنت مستعداً لقبول سلسلة واسعة من النتائج المترتبة على خياراتي. فحين تقدمت بطلب للالتحاق بكلية للدراسات العليا في أمريكا، كنت على استعداد للعيش في مدن عديدة مختلفة، والقبول بمختلف النتائج المهنية، دون أن أصمم على كلية معينة. أما معايير التي وضعتها للنجاح، فكانت عريضة واسعة: إجراء الأبحاث في الموضوعات التي تثير اهتمامي في بيئة مريحة نسبياً. ولأنني لم أكن متطسأً صعب الإرضاء فيما يتعلق بالتفاصيل، لم تبدُ الخطوة مجازفة محفوفة بالمخاطر.

كقاعدة عامة، كلما كنت أكثر تحديداً في أي من طموحاتك المفترضة، زاد احتمال المجازفة في فكرة السعي إلى تحقيقها؛ وكلما ضاق نطاق أهدافك، ارتفع عدد المخاطر والشراك المحتملة عند السعي إلى تحقيقها. لو انحصر هدفي الوحيد من القدوم إلى الولايات المتحدة في رئاسة جامعة هارفارد، لبدا المسعى برمته محفوفاً بأشد الأخطار في الواقع. كنت سأصاب بالإحباط منذ البداية بسبب ارتفاع احتمال الفشل اللاحق، ورجوح خيبة الأمل في النهاية. في تسع وتسعين بالمئة من الحالات يرى الناس طريق المهنة محفوفاً بالمخاطر؛ لأن أهدافهم تفتقد المرونة الكافية. على سبيل المثال، يحجم كثير من طلابي عن المغامرة ودخول عالم الأعمال التجارية، خشية عدم الوصول إلى مرتبة

بيل غيتس. حيث جعلوا المشروع برمته يبدو بعيد الاحتمال، ومن ثم بالغ الخطورة، بسبب حصر تعريف النجاح في نطاق الهيمنة على الصناعة أو المجال التجاري وجني مليارات الدولارات.

ثالثاً: لما كنت قد أعددت العدة لارتياح أراض مجهولة، تبنت رؤية بعيدة المدى. كانت أمامي عقود من السنين لإنجاز ما أردت إنجازه، وفي سياق العقود الطويلة من السنين، بدا اختياري مكان كلية الدراسات العليا أصغر حجماً وأقل أهمية. إن العمل في مهنة أكاديمية مسعى صعب لا يتحقق بين ليلة وضحاها (ويزداد صعوبة إن أراد الأكاديمي أن يحظى باحترام كبير أو شهرة واسعة)؛ فهو يحتاج إلى خمسة عشر عاماً على أقل تقدير للحصول على شهادة الدكتوراه، والعثور على كرسي في إحدى الجامعات. ويظهر ذلك الأفق البعيد للنجاح في أغلب المهن الإدارية أيضاً. فاحتلال منصب كبير المديرين التنفيذيين في أي شركة، يحتاج إلى صبر ودأب ووقت؛ وقد تشمل الانطلاقة سنوات من الإحباط قبل بلوغ السبيل المؤدي إلى النجاح، فضلاً عن النجاح نفسه. والذين يتجنبون المجازفة (ويحضرون حفلات لم الشمل)، يركزون همهم على النجاح في المدى القريب، وعلى العمل الذي يغل ثماراً بملح البصر. لكن عند النظر إلى المدى الكامل لمهنتك، وإدراك حقيقة أنه حتى القرار المحفوف بأشد المخاطر سيبدو غير مهم في المنظور الكلي والإجمالي للنجاح، فسوف تتمكن من القيام بمزيد من المجازفات.

وبالطبع لا تعد هذه الإستراتيجيات الطرق المفيدة الوحيدة للشعور بمزيد من الثقة واتخاذ مزيد من المجازفات، فهناك أساليب فاعلة

أخرى؛ إذ يمكنك مصادقة المغامرين والمخاطرين - مثلاً - أملاً في أن تصاب بـ«العدوى» منهم؛ وتستطيع التدريب على المجازفات الصغيرة (مثل أرواق اليانصيب). ولكن في رأيي ووفقاً لتجربتي، تتفوق هذه الطرق الثلاث على غيرها في كونها مباشرة وموثوقة.

حتى لو اتبعت ما اقترحته عليك من التفكير في عملك من حيث المكافأة والمردود، وتبني تعريف واسع النطاق للنجاح، واتخاذ رؤية بعيدة المدى، فينبغي لك قبل كل شيء الحفاظ على منظور تقويمي لمهنتك. لا تجازف وتواجه المخاطر ثم تكبح وتجاهد دون انقطاع لتحقيق النجاح على حساب سعادتك. ضع موعداً محدداً لنجاح مشروعاتك المغامرة. فيمكنك أن تصبح عالماً مخترعاً، أو رجل أعمال ناجحاً، أو لاعباً في السيرك.. اختر المهنة التي تريدها، لكن لا تقض سنوات عمرك تبيع منتجاً يتعذر بيعه، أو تعمل في شركة تفشل في تحقيق النجاح والازدهار، أو تؤدي مشهداً في سيرك لا يحضره أحد. فكّر في هؤلاء المرشحين للرئاسة الذين يبرزون عند كل انتخابات، غافلين فيما يبدو عن حقيقة انعدام فرصتهم في الفوز، ساعين جهدهم إلى تحقيق هدف مثير للإعجاب ومحفوف بالمخاطر، لكنهم يبدون سنوات عمرهم سدى.

أما اقتراحي فهو: قرّر ركوب المخاطرة طوال حياتك المهنية، واختر عدد سنوات الانتظار قبل أن تؤتي مشروعاتك المغامرة أكلها، فإن تجاوزت الحد المسموح والموعود المضروب، أذعن للأمر الواقع واعمل

على التخلي عنها. وإذا تقدم بك العمر، وجازفت كثيراً لبلوغ منصب رفيع، وفشلت مساعيك كلها، تقاعد من العمل واجلس في بيتك. انسّ المنصب الذي حاولت بلوغه، ولا تلتفت إلى الوراء أبداً.

وسرعان ما تتلقى بطاقة دعوة مفرحة لحضور حفل «لّم الشمل» الخامس والعشرين. وأعتقد أن عليك حضوره هذه المرة.



عن وهم الكمال

نانسي ف. كويهن



درست نانسي كويهن في جامعة ستانفورد، وهي تحمل شهادة ماجستير في السياسة العامة، ودكتوراه في التاريخ الأوربي من جامعة هارفارد. وتعد خبيرة في مجالات العلامة التجارية، وإستراتيجية الأعمال، وعلاقات الزبائن. ألّفت كتاب:

Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers Trust from Wedgwood to Dell («علامة تجارية جديدة: كيف كسب رجال الأعمال ثقة الزبائن من ويدجوود إلى ديل»)، ويقدم الكتاب سيرة ستة من رجال الأعمال المبدعين، الذين أسسوا شركات ناجحة وراسخة في حقبة الاضطراب الاقتصادي والاجتماعي. منذ عام 1991 درّست في كلية هارفارد للأعمال مقررات في الأعمال التجارية الخاصة، والمشروعات المغامرة، وتاريخ الأعمال.

تدلي كويهن كثيراً من تعليقاتها وملحوظاتها عبر سلسلة من البرامج التلفازية مثل «صباح الخير أمريكا»، و«السيرة». وتمارس، بشعرها الأحمر القصير، وكلامها السريع، وحماسها للموضوعات التي تهمها، تأثيراً نافذاً، سواء أكانت أمام طلابها، أو في مكتبها، أو على الشاشة.

● كان والدي أكاديمياً مثلي، أستاذَ فلسفة لامعاً، صعب الإرضاء، كثير المطالب، حثُّ طلابه على التفكير «بأسلوب عميق ودقيق ومنهجي»، وطرح أسئلة جديّة عن أنفسهم وعن عالمهم. كان نشيطاً وفاعلاً إلى حد لا يصدق، داخل الصف وخارجه. وحين بلغت سن الرشد، رأيته شخصاً فريداً وقادراً على إنجاز المهمات الصعبة. حتى بعد تقاعده من التدريس في أوائل التسعينيات، واصل العمل مع مؤسسات عديدة، بدءاً بالجمعية الفلسفية الأمريكية، مروراً بنادي سيرا، وانتهاءً بجمعية أخلاقيات العمل التجاري. في هذه النشاطات كلها، تشبث والدي بالمبادئ، مثلما فعل حين كان مدرساً. إذ ارتكزت غالبية أبحاثه الفلسفية على الأخلاق، خصوصاً أخلاق العمل، وطبق ما درّسه وكتب عنه -الصدق والعدل واحترام الآخرين- على مسؤولياته الأكاديمية والسياسية والخيرية.

مات والدي فجأة في الصيف الماضي. فقد كان يجلس إلى طاولة المطبخ يقرأ صحيفة نيويورك تايمز في إحدى الأمسيات، حين توقف قلبه، وسقط في غيبوبة، وبعد ثلاثة أيام توقف عن التنفس.

أحببته كثيراً. كان -في نواحٍ كثيرة- نموذجاً يحتذى مثاله في نظري: قيمه ومهاراته العملية وعمله، حتى مقدرته الرياضية، ومثّل فقدته تجربة شديدة الألم. كان باعثاً حفزني على إعادة التفكير: في والدي وحياته، وفي الموت، وفي نفسي. وفي هذه العملية من إعادة التفكير،

وهذا الانخراط في المسائل والقضايا التي لم أواجهها من قبل، عشتُ حزناً عاصفاً سيطر على كياني وقهرني.

وفي الوقت نفسه تعلمت من وفاة والدي دروساً عدة، منها تقدير النعم والآلاء التي نتمتع بها نحن الأحياء، وكان ذلك اكتشافاً حديثاً لي. ومثل كثير من المجدين والمجتهدين الذين يسعون إلى النجاح وإنجاز المهمات بأنفسهم، قضيتُ وقتاً طويلاً في التركيز على ما أفقده، أو ما لم أنجزه، أو ما أحتاج إلى فعله في سبيل صنع مستقبلي. ساعدتني وفاة والدي على إجراء عملية مراجعة وتقويم لما هو كائن الآن، لإدراك وتوقع ما سيكون.

لكن وفاته منحني شيئاً آخر: القدرة على رؤيته بطريقة أكثر كمالاً وشمولاً، مقارنة بقدرتي حين كان حياً؛ ففي أثناء حياته لم أتمكن إلا من رؤية لمحات فردية خاطفة عنه، تصوره إحداها عضواً نشيطاً يسعى بدأب إلى تحقيق أهدافه في جمعية الأكاديميين الذين حققوا إنجازات مشهودة (Phi Beta Kappa)؛ وتبرزه أخرى أستاذاً متحمساً يشير إلى السبورة، وي طرح على طلابه أسئلة مثيرة محفزة على التفكير؛ وأراه في الثالثة جالساً على كرسيه المفضل يقهقه لسماع طرفة سياسية؛ وأجده في رابعة متدمراً متشكياً على مائدة العشاء.

ولكن عقب وفاة والدي، كنت أريد، بل أحتاج إلى جمع تجاربي المختلفة كلها -محادثاتي ومراسلاتي، واللحظات التي قضيتها معه، وانطباعاتي الإيجابية والسلبية على حد سواء- ونشرها في ذاكرتي، ووضع الصور كلها، إذا جاز التعبير، على الطاولة. وحين وضعتها

كلها أمامي، ظهرت أصدق صورته، الصورة الأكثر واقعية ومن ثم الأكثر استدامة. أستطيع الآن رؤية نقاط قوته وإنجازاته، إضافة إلى مواطن ضعفه وإخفاقاته. إذ يتعاش حماسه وإخلاصه المهني الكبير مع الشك في الذات والقسوة، وتمتزج طاقته مع مشاعر الاستياء بين الحين والآخر. أستطيع الآن رؤية الأب الذي أحببت وما أزال أحب على حقيقته: رجلاً ذكياً، ومعقداً، ويعاني مثالب وعيوباً.

كانت هذه التجربة بالغة القوة والتأثير، أتاحت لي فرصة تجاوز الصعوبات التي واجهتها معه. ولكنها مارست تأثيراً آخر، إذ حثتني على محاولة النظر إلى الآخرين، وإلى نفسي، بالطريقة ذاتها التي تمكنت عبرها من رؤية والدي: من أكبر عدد ممكن من الزوايا في وقت واحد، دون حصر مجال الرؤية في الصفات الإيجابية والإنجازات المشهودة والنجاحات الباهرة فقط، ولكن أيضاً ما أدعوه بـ«الجزء الهش» من الحياة، أي النواقص ونقاط الضعف وكل شيء بينهما.

وعبر هذه العملية، أدركت أننا نعيش في زمن يحدد فيه النجاح ببعده واحد: على أساس بعض الإنجازات المحددة، بغض النظر هل تتمثل في المكافآت المالية أم السلطة أم الشهرة أم الجمال، أم توليفة تجمعها كلها معاً. ونادراً ما نعرف الأجزاء «الهشة» من حياة أي شخص ناجح، أو الظلال الرمادية الواقعة بين إنجازاته ونجاحاته وإخفاقاته. فعلى الرغم من كل شيء لا يمكن أن تقتصر حياة أي شخص على الفنى الفاحش فقط، أو تنحصر صفاته في كونه هزياً نحيلاً فقط، أليس كذلك؟ أليست هذه هي الفكرة المكررة السائدة؟ ألا يُعبّر عن النجاح بهذه الطريقة في زمننا الراهن؟

منذ العام الذي توفى فيه والدي، حاولت أن أفهم لماذا تسير الأمور على هذا النحو: لماذا تبقى القدرة على رؤية الآخرين، وأنفسنا على وجه الخصوص، كما أستطيع أن أرى أبي الآن - بطريقة أكثر صدقاً وتكاملاً وشمولاً- محيرة ومراوغة. أعتقد أن الصعوبة تنشأ من القلق العميق من القصور واستحالة الوصول إلى درجة الكمال، في ثقافة تشجعنا على الكمال. نحن نعتقد أننا نستطيع بلوغ الكمال بل يجب علينا بلوغه، ويجب عدم التوقف عن السعي الدؤوب نحوه، ولذلك نعاني الارتباك والإحراج والإحباط -والإنهاك- حتماً حين لا نبلغه.

في مجتمعنا، عموماً، وفي الجزء الذي يعيش فيه أصحاب المنجزات الباهرة خصوصاً، تُستهجن النواقص وتستكر العيوب وتحظر نقاط الضعف، ومن ثم تخفى هذه الصفات عادة. في بعض السياقات يعد مجرد الاعتراف بضعف شخصي أو خطأ تجاري -مثل تحفظ والدي أو عدم ثقته بنفسه، أو خطوة إستراتيجية خاطئة لمدير تنفيذي- أمراً نادر الحدوث. ويغلف النجاح - وفق ما يعرف غالباً - بطبقة براقة إضافية. في مقالات الصحف وأحاديث حفلات الكوكيتيل، كثيراً ما تراكم إنجازات الشخص طبقة فوق طبقة في أوصاف مثل («لا هي لم تشغل منصب نائب رئيس الشركة فقط، بل حصلت على شهادة بدرجة الشرف من جامعة ستانفورد»)، كما لو أن كل إنجاز بمفرده رسم صورة ناقصة الكمال لصاحبه، ولذلك فهو بحاجة إلى نجاح آخر. ونتيجة التأثير بوسائل الإعلام وأحكامها السريعة وتعليقاتها المراوغة، نميل إلى رؤية النجاح بوصفه ثنوية يتعذر توليف طرفيها:

إما أن تكون ناجحاً أو فاشلاً. لقد اعتدنا رؤية المشهورين - خصوصاً رجال الأعمال البارزين - في حالة من النجاح الدائم المتواصل. ولهذا المنظور تبعات وعواقب مهمة دون شك.

من الأمثلة المحددة على ذلك، ما حدث في أثناء الازدهار المفاجئ الذي شهدته سوق الأسهم في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، حيث وُصف كبار قادة الشركات المتميزة بالديناميكية والأداء المتفوق، مثل شركة وورلدكوم (WorldCom)، في صحافة الأعمال بأنهم رموز النجاح. فقد نمت شركاتهم بسرعة وزادت مكاسبهم في كل ربع من السنة المالية، في حين ارتفعت أسعار الأسهم ارتفاعاً شديداً. وأراد كثيرون محاكاة هؤلاء المديرين التنفيذيين، وفهم حكمتهم، واستخدام نماذجهم التجارية، وتطبيق وصفاتهم السحرية التي بدا أنهم استحضروها لتحقيق النجاح. لكن بدءاً من أواخر عام 2000 لم يعد هذا المنطق يبدو صحيحاً. وما ساد في الرأي العام وأذهان الجماهير بوصفه دورة حميدة، وسلسلة متتالية من النجاحات المؤسسية - والثقافية بمعنى من المعاني تبيّن أنه أمر مختلف تماماً. إذ اتضح أن كثيراً من هؤلاء المديرين أنفسهم كانوا يتصرفون بطريقة مخادعة وغير مسؤولة بحسابات شركاتهم، ويقتنصون المكافآت والعلاوات على حساب حملة الأسهم، ويديرون أعمالهم التجارية إدارة سيئة، ويخرقون القوانين في بعض الحالات. وتبين في نهاية المطاف أنهم ليسوا قادة حقيقيين، فقد اتصفوا بالجشع، وسوء التقدير والتدبير، وألحق بعضهم ضرراً فادحاً بشركاتهم يتعذر إصلاحه.

يتمثل جزء من ردة فعلنا على افتضاح هذه الممارسات في إحساس مبرر بالخدعة عند اكتشاف الغش والتزوير، فضلاً على الخسائر المالية التي تكبدها الموظفون وحملة الأسهم بسبب قرارات هؤلاء المديرين التنفيذيين. ولكن جزءاً آخر من ردة فعلنا تمثل في الصدمة التي أصبنا بها نتيجة السقوط إلى هذا الدرك وبهذه السرعة، بسبب هؤلاء الذين كانوا قبل مدة وجيزة هدفاً للإطراء والمديح والتعظيم. إن ذرى الكمال في مجتمعنا سامية سامقة، وسفوح الخزي والعار عميقة سحيقة. في السنوات الخمس الماضية شهدنا تغيراً مفاجئاً من الغلو اللاعقلاني في التفاؤل إلى التطرف اللاعقلاني في التشاؤم، مع غياب المواقف المتوسطة بينهما. في هذه البلاد ربما ارتبط جزء من خيبة الأمل التي ما زلنا نشعر بها تجاه الأعمال التجارية في السنوات الخمس الماضية، بما أصاب النجاح -بحسب تعريفه السائد حالياً- من تغير شديد وتحول مفاجئ. إذ لا يمكن لفرد (أو شركة أو اقتصاد) على ما يبدو إلا أن يكون على قمة التل أو في قعر الوادي. نحن نقبل المشهد من القمة، ولكننا لا نعرف كيف نتعامل مع الوديان (أو مع كل من لا يبلغ ذروة الكمال).

وبالطبع، فإن التخلي عن المسؤولية الذي ميز سلوك بعض قادة عالم الأعمال التجارية في الماضي القريب، لا يكمن تحت كل إنجاز. ومع ذلك، فإن المثال يُظهر بوضوح مدى تركيزنا العنيد على الكمال، وعلى إيماننا الشمولي وغير المتحفظ بأشخاص محددين، أو مؤسسات معينة، أو أساليب حياة خاصة.

لكن هناك مشكلة أكبر تتمثل في تطبيق هذه التوقعات والآمال ذاتها على أنفسنا. إذ يصبح النجاح المتواصل والمستمر -التشبث بالقيمة دائماً وأبداً- مقياسنا ومعيارنا المستحيل، الذي نقيس ذواتنا وفقاً له. وعندما نعجز عن تحقيق هدف منشود -وكلنا نفعل ذلك دون استثناء- ونرتكب أخطاءً أو نواجه إخفاقاً، تكون النتيجة إحساساً عميقاً بالخزي، الذي يمكن أن يقودنا إلى شعورٍ طاغٍ بالتقصير وعدم الكفاءة. وعلى شاكلة المنظور الجمعي لشركة ناجحة تهبط أسعار أسهما وسنداتهما فجأة، فإننا نتأرجح غالباً بين حدين متطرفين في رأينا عن أنفسنا. ويمكن لتلك المشاعر الناتجة عن عجزنا عن الارتقاء إلى مستوى رأينا المؤطر عن النجاح، أن تدمرنا بالتدريج. وكثيراً ما تهك قوانا وتستنفد طاقاتنا، ويمكن أن تمنعنا من التعلم من أخطائنا، ومن رؤية الآخرين -وأنفسنا- بطريقة أكثر واقعية ومن التقدم بأسلوب مثمر ومنتج في حياتنا ومهنتنا.

الكمال في البشر وهم. ومثلما أننا لن نجد إنساناً يجمع المحاسن كلها، فلن نجد إنساناً يجمع المثالب كلها. وكلما ازداد ما نكشفه عن حياة شخص - بغض النظر عن مدى كمالها ومثالياتها كما تبدو أول وهلة - زاد ما نجده فيها من تعقيدات ومشكلات. فإلى جانب كل ميزة شخصية إيجابية (مثل ذكاء والدي)، هناك نقطة ضعف سلبية (مثل عدم الثقة بالنفس). وعلى نحو مشابه، فإن نقاط الضعف تتعايش مع مواطن القوة، وتجمعهما علاقة جوار وثيقة. فإذا تمتعنا بترف قراءة «سيرة» صادقة ونزيهة وموضوعية لأي شخص ناجح -سواء أكان

سياسياً أم مستكشفاً جغرافياً أم مديراً تنفيذياً- فلن نجد فقرات فقط، بل فصولاً كاملة تتناول مواطن ضعفهم وإخفاقاتهم: قصص عن انتخابات خاسرة، أو علاقة زوجية فاشلة، أو صفقات تجارية ضائعة.

كانت أبحاثي الأكاديمية حقل تجارب - مثل «طبق بتري» - لدراسة نجاحات وإخفاقات الأشخاص الذين حققوا إنجازات مشهودة - العواقب والتبعات التي عانوها غالباً عند الانتقال من مرحلة إلى مرحلة في حياتهم. كان هنري هاينز (1844 - 1919) من رجال الأعمال الذين درست حياتهم بتمعق، إذ تقدمُ حياته مثلاً توضيحياً مهماً على تداخل النصر والكفاح والمعاناة وتبعاته الواسعة على القادة. وفي عام 1869 أسس هاينز شركة لتصنيع الأطعمة وتحضيرها في مدينة بيتسبرغ، في وقت كان فيه معظم الأمريكيين يأكلون الطعام الذي ينتجونه بأنفسهم. قام هاينز بثورة على عادات الأكل لدى المستهلكين، لينتج المخللات والتوابل والبقول المطهوه (ثم أصبح هاينز «ملك الكتشاب»، بحسب تعبير أحد طلابي في ماجستير إدارة الأعمال).

ولكن مثل هذا النجاح الدائم لم يأتِ بطريقة سلسة ومستمرة، بل واجه نكسات صادمة. ففي عام 1875 أفلست شركة هاينز، إذ ترك الكساد على المستوى الوطني مع الانكماش الاقتصادي (نتيجة تقييد نظام الائتمان) الشركة دون رأس مال تشغيلي كافٍ. اقترض هاينز المال من كل مصدر متاح، لكن في بضعة شهور استنفد المصادر المتاحة. واتهم الدائنون هاينز بالاحتيال فاعتقل، وحجز عمدة المدينة ممتلكات هاينز الشخصية، وأصول شركته المالية وممتلكات والده. ثم بيعت كلها

في مزاد علني لم يتحمل هاينز حضوره. وأغلقت شركة الأطفمة، وأعلن إفلاسها قبل أسبوع من عيد الميلاد.

تسجل يوميات هاينز ردة فعله العاطفية والوجدانية على الأزمة. فقد تملكه شعور بالخزي والكآبة والشك بالذات، حيث كتب قائلاً: «لا توجد هدايا نتبادلها في عيد الميلاد... بدت سالي [زوجته] حزينة... بكت وناحت... لكنها زعمت أن السبب ليس مشكلاتنا، بل لأنها متوعكة قليلاً. خيم الحزن علينا. لا أريد أحداً أن يعاني ما عانينا... أشعر كأن الناس كلهم ينظرون إلينا باستعلاء لأننا مفلسون». وبحلول نهاية الشهر، شعر بنفسه هدفاً لاستياء مفاجئ وواسع النطاق. «رجلٌ لا مكان له ولا مال لديه»، مثلما ذكر في يومياته.

لكن على الرغم من هذه النكسة المدمرة، وجد هاينز طريق العودة إلى تجارة الأطفمة، واستعاد ثقة أقوى بنفسه. وفي مدة سنة أسس شركة أخرى مستخدماً مالاً اقترضه من أقربائه، ومعرفة اكتسبها من فشله. وواصل عمله الدؤوب لينتج أفضل أصناف الأطفمة، فضلاً عن علامة تجارية قوية، وواحدة من أفضل المؤسسات العالمية التي استخدمت آلاف العمال، وقدمت إسهامات مهمة لمجتمع بيتسبرغ.

كيف تعافى هاينز من الفشل الذريع الذي أصابه؟ بعملية مراجعة وتقويم لذاته: من يكون؟ وماذا يريد؟ ولماذا ساءت الأمور بهذه السرعة وإلى هذا الحد فيما يتعلق به وبشركته؟ يبدو أن هذا التأمل العميق، الذي شمل استعداد هاينز للتعايش مع عاره وخزيه، مارس تأثيراً نافذاً في رجل الأعمال المغامر، وأظهر منه ثقته بنفسه، وساعده على التعلم من أخطاء الماضي.

وبالطبع، فإن سماع قصة تشير إلى تمكن الآخرين من تجاوز الشعور بالذنب، والارتباك، والحرَج، ورد الاتهام عن الذات، والنهوض بعد الكبوة شيء، والقيام بذلك كله بنفسك شيء آخر مختلف تماماً. فمجرد الاعتراف بأخطائك وعيوبك ونواقصك أمر بالغ الصعوبة، والأصعب تجاوز الإحساس الشخصي بالخزي في سبيل التعلم من تلك الأخطاء. ولكن مثلما توضح تجربة هاينز، فإن ذلك عامل جوهري للريادة والحياة المريحة.

في عام 1991 نشر عضو في الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال - يدعى رونالد إس. كريستنسن - كتاباً عن التدريس بأسلوب «دراسة الحالة»، عنوانه «التعليم من أجل الحكم الحصيف». أذكر الكتاب لأنني أعتقد أن هذه الكلمات تحمل أدلة عديدة. فيوصفك قائداً طموحاً، تريد أن تصنع فارقاً مميزاً في مؤسستك، وربما تصنعه في العالم الأوسع؛ كي تضيف بصمتك إلى النشاط الإنساني، وتجعل تلك البصمة ملونة ومفيدة قدر الإمكان.

ولكن القيام بذلك كله يتطلب أكثر من مجرد تعلم الطريقة الملائمة واستخدام الأداة المناسبة، أو امتلاك تنوع باهر من المهارات التجارية الضرورية لكل مناسبة. فهو يشمل عاملاً أكثر مراوغة وغموضاً، وأظنه أشد قوة. فالقيادة تعني تعلم استخدام ذكائك، ومنطلقك السليم، وتجربتك، وخبرتك، لاتخاذ قرارات سليمة وأحكام حصيفة. كيف تستخدم السلطة التي تمتلكها؟ وكيف تفهمها، وتفهم ذاتك في العملية...؟ أسئلة يجب أن تكمن في صميم رسالة قيادتك ومنهجها.

وهدي في من رواية هذه القصة لك هو مساعدتك على التعلم، وتعرف أسلوب في التفكير في هذه الأسئلة، لا الآن فقط، ولكن على مدى سنوات عمرك الآتية أيضاً.

أريد المساعدة على إعدادك لاتخاذ خيارات صائبة وأحكام حسيمة، لا في مجال الأعمال التجارية فقط - فيما يتعلق مثلاً بإستراتيجية التسويق، أو الاحتفاظ بالقوة العاملة، أو تمويل المشروع التجاري- ولكن في مختلف مجالات الحياة. وأعتقد أن احتمال اتخاذ هذه القرارات السليمة يتضاءل، في غياب القدرة على معاينة الذات والآخرين من حولك، ودراسة المثالب والعيوب والنواقص بصدق وموضوعية.

إذن، ما أقترحه عليك هو إجراء نوع من المحاسبة الشخصية، تعلم النظر إلى مواطن ضعفك حين تعدد نقاط قوتك. اعترف بأخطائك دون أن يعجزك الخجل أو يضعفك الخزي وحاول نسيان الشخص الوسيم القوي الثري، الذي حقق إنجازات مشهودة، كامل الأوصاف، الذي هو أنت كما تعتقد وتظن. تعلم التفكير في كمال ذاتك وفي الآخرين. وبحسب التعريف القاموسي الحقيقي للكلمة: «كامل» فهي تعني إجمالي وشامل، ولا تعني الخلو من العيوب والنواقص، ولا السمو على الانتقاد والتوبيخ؛ وثمة طريقة بسيطة للقيام بذلك.

اجمع في ذهنك ذكرياتك وتجاربك كلها، كما تضع الصور على الطاولة. دع صورة جديدة لذاتك تبرز: صورة أكثر اكتمالاً وأصدق تعبيراً عنك كلك. انظر إلى نفسك كما أرى أبي الآن: مجرد شخص عادي، مثله مثلي ومثل القادة كلهم: ذكي، ويتميز بفضائل ومحاسن، ويعاني تعقيدات ونواقص ومثالب.

أنا وكاثرين هيبورن روزابيث موس كانتر



روزابيث موس كانتر أستاذة تدرس إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال. ظلت طوال حياتها المهنية رائدة في الفكر والتعليم الإداري. تعمل مستشارة لعدد من الشركات الكبرى والحكومات في شتى أنحاء العالم. نالت أكثر من عشرين دكتوراه فخرية، وألّفت إلى الآن ستة عشر كتاباً. في عام 2001 حازت وسام أكاديمية الإدارة، تقديراً لإنجازاتها العلمية المهمة، والتأثير النافذ الذي مارسته في هذا المجال. انضمت إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال عام 1986. وعملت محررة في مجلة (Harvard Business Review)، ودرّست في جامعة ييل.

وبالرغم من إنجازاتها المؤثرة، وعملها المنتظم مع أعضاء مجلس الشيوخ وكبار المديرين التنفيذيين، إلا أنها تبقى ودودة ومتواضعة وواقعية.

● في فبراير عام 1978 شهدت ولاية نيوانغلند أسوأ عاصفة ثلجية في مئة عام. بلغ ارتفاع الثلج متراً تقريباً، وتحولت العاصفة إلى أسطورة محلية. توقفت الحياة في منطقة مدينة بوسطن كلها معظم أيام الأسبوع - سدت الطرق وأُغلق المطار، وأمرت السلطات السكان بالبقاء في منازلهم، وهدد الحاكم باعتقال كل من يحاول أن يقود سيارة. كنت آنذاك في بداية حياتي المهنية في التدريس والاستشارة، وقد صدر كتابي الأول الذي حقق رواجاً واسعاً. وكان من المقرر أن ألقى خطبة في اجتماع جمعية الإدارة الأمريكية في شيكاغو، في اليوم اللاحق من هبوب العاصفة الكاسحة، ومن المستحيل الوصول إلى المدينة. اتصلت بالجمعية، وقلت: «أعذر عن الحضور». فرد أحد منظمي الاجتماع قائلاً: «يجب أن تأتي». قلت: «لا أستطيع... إنها أوامر الحاكم». فقال: «حسناً، ربما إذا أبلغت الحاكم بأن اللقاء تنظمه جمعية الإدارة الأمريكية، فسوف يسمح لك بالقدوم» (وكان جمعية الإدارة فوق القانون - وهو موقف أردت تغييره).

قرر المنظمون عدم ترك أي ثغرة في البرنامج، ومن ثم اتفقنا على إلقاء الخطبة عبر الهاتف. في الأيام التي سبقت عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو، كانت تلك أفضل طريقة في متناولنا. اعتقدت أن الأسلوب غريب، وإلقاء خطاب عبر سماعة الهاتف الصغيرة أمر مقلق ومربك. ولذلك وجهت الدعوة إلى حفنة من الأصدقاء ليأتوا إلى منزلي

في كمبريدج، وستمعوا إلى الخطبة، ويقدموا التغذية الراجعة، فتبدو التجربة طبيعية إلى حد ما.

عندما حان الموعد، وصل أصدقائي (وبعضهم على زلاجات). أدت قرص الهاتف للاتصال بالرقم الذي أعطيت لي، وانتظرت سماع صوت منظم الاجتماع وهو يقدمني إلى الحضور.

ساد الصمت على الطرف الآخر.

لم أسمع أي تقديم، ولا يوجد عامل بدالة، ولأن الاتصال كان باتجاه واحد، فلم أسمع صوت الجمهور؛ فبدأت مباشرة.

قلت: «بالنظر إلى أنكم لن تروني، سأبدأ بتقديم وصف لشكلي: أنا مثلما تتخيلون: ممشوقة القوام رشيقة القد، أشبه [الممثلة الشهيرة] كاثرين هيبورن في شبابها».

لم أستطع سماع أي استجابة من شيكاغو، ولكن الأصدقاء في غرفة الجلوس ضحكوا، وشعرت بالارتياح والاسترخاء. إذ زودتني ردة فعلهم بالثقة الضرورية لمتابعة الخطبة التي استمرت ثلاثة أرباع الساعة. قيل لي: إن شخصاً سوف يرد عبر الهاتف في نهاية الخطبة ليشكرني. انتظرت، لكن لم أتلّق إجابة، وشعرت كأنما أحمل سماعة ميتة إذا جاز التعبير (في ذلك الوقت كان المديرون ينسون غالباً قول: «شكراً لك!»، وهذه مسألة أخرى وضعتها على جدول أعمال التغيير). عندما أغلقت سماعة الهاتف، وكلتي ثقة بأنني أدت المهمة بطريقة جيدة في ظل هذه

الظروف، صفق أصدقائي استحساناً، وأعجبهم على نحو خاص التعليق الافتتاحي الساحر والساخر.

أود القول الآن: إن الافتتاحية لم تكن دقيقة كلياً، على الرغم من سخريتها. لست ممشوقة القوام، ولا يعد وجهي ساحر الجمال يفتن الأبواب. وفي الحقيقة كانت صورتي مطبوعة على كتيب المعلومات المتعلقة بالاجتماع، ولذلك عرف شكلي معظم الحضور في شيكاغو. ولكن عبر تحدي توقعات الجمهور بتلك الطريقة الساخرة والفريدة، استطعت تحقيق بعض الأهداف الجديدة. إذ ضمنت ألا يصاب جمهوري بالارتباك والتشوش والتشتت، وهيأته للإصغاء والتركيز، وسلطت بؤرة الضوء مباشرة على ما هو مهم فعلاً: الموضوع والمحتوى والجوهر. وبذلك، عززت نظرية طورتها عن القيادة المؤثرة.

بينما بدا التشبه بكاثرين هيبورن عرضياً وعابراً، إلا أنه لم يكن مرتجلاً، فقد فكرت فيه طويلاً في ذلك الصباح الثلجي، عند التخطيط لطريقة مغالبة العقبة المزدوجة التي تواجهني. في تلك الأيام كنت في بداية حياتي المهنية أستاذة جامعية مبتدئة، ومستشارة طرية العود، ورائدة في مجال لم تدخله امرأة من قبل. وإضافة إلى ذلك كله، كان جمهوري على بعد ألف ميل، وعرفت أن فيه من غضب مني وحنق علي، لأنني لم أشد الرحال وأتحدى الثلوج للوصول إلى شيكاغو. ولكي أفتح تلك المجموعة الصعبة من الحضور بأهمية الإصغاء إلي، شعرت بضرورة بناء جسر لردم الهوة الفاصلة بيننا، على صعيد العمر والجنس

والجغرافيا بسرعة ودون إبطاء، وتمكنت من ذلك بمساعدة نجمتي السينمائية المفضلة.

ونتيجة معرفتي السابقة أن الصورة الذهنية التي يربطها أغلب الناس بالمرأة الناجحة، كانت قريبة إلى كاثرين هيبورن -فائقة الذكاء بارعة الجمال- عملت على استغلال تلك الصورة الذهنية السابقة لمصلحتي. فاجأت المستمعين، وأثرت اهتمامهم، وأضحكتهم («من دعابتي ومن أنفسهم»)، وجعلتهم يشعرون بالارتياح والاسترخاء، والارتباط بي وبعضهم بعضاً. بعثت برسالة أكدت أن الشكل الخارجي ليس مهماً، بل الفحوى والمضمون. وعبر تعريف نفسي وفقاً لأسلوبي وتعبيري وشروطي، والتصدي لقضايا صعبة بطريقة مباشرة، تمكنت من السيطرة على الموقف، وهيات جمهوري للتركيز على مضمون المحاضرة.

هل أبدو مبالغة في إعطاء الأهمية والتأثير لمجرد جملتين اثنتين؟ ربما، لكنني رأيت مديرين تنفيذيين، وسياسيين متنفذين، وقادة في كل حقل ومجال، يفعلون ذلك مراراً وتكراراً: يستخدمون ملحوظة أو اثنتين فيسيطرون على الوضع. هذه القدرة تعد علامة مميزة للقيادة، والقائد المؤثر والفاعل يسبق الآخرين في تحديد الوضع ومعرفته، ويتجاوز الحواجز المعيقة، ويحول دون تشتت انتباه جمهوره، وينقل الرسالة التي يريدها - بطريقة يمكن للآخرين فهمها واستيعابها، وأسلوب يحفزهم، ويجعل من السهل لهم الإصغاء والتصرف. القائد المحنك يردم الفجوات التي يمكن أن تفصله عن جمهوره، ويتيقن أنه يبني جسوراً ويوجد قبولاً لأفكاره؛ وهو يفعل ذلك بواسطة قوة «الصوت».

أعني بـ«الصوت» قدرة القائد على إيجاد صلة قوية مع الناس الذين التقاهم لتوه، واتصال مؤثر مع جماعة يريد أن ينقل إليها أفكاراً تستحق أن تسمعها. التحدي الأول للقيادة هو جذب اهتمام وتركيز جمهور الحاضرين، وعلى وجه العموم ليس لديك سوى بضع دقائق لتحقيق ذلك. ففي أثناء العاصفة الثلجية التي أشرت إليها، كانت الأداة الوحيدة التي أمتلكها للوصول إلى جمهوري هي صوتي، والناقل الوحيد هو خط الهاتف. ولأنني عرفت أن جمهور الحضور ربما يجد من الغريب الإصغاء إلى خطيب لا شكل له ولا هيئة ولا جسد، وقد يشعر بنوع من القلق والانزعاج، كان علي استخدام قوة صوتي القيادي إلى أقصى حد: التركيز الدقيق على المضمون، والأسلوب، والتأثير.

عرفت أن صوتي كان مسموعاً -حرفياً ومجازياً في هذه الحالة بالذات، وذلك حين أتى إلي الحاضرون، في الشهور التالية للخطبة الهاتفية بعد زوال آثار العاصفة، وعلى وجوههم ابتسامات عريضة ليقولوا: «بدوت مثل كاترين هيبورن تماماً»، فأجيب: «كنتم هناك... في شيكاغو دون شك!». ومنذ ذلك الحين، كثيراً ما استخدمت الصوت ذاته -وبعثت بالرسالة نفسها- في التخاطب مع الأفراد والجماعات. أذكر أنني حوصرت ذات يوم في أحد المطارات من بعض الأشخاص الذين قالوا لي: «توقعنا أن تكوني أطول قامة»، فأجبت: «حسناً، أنا أفكر في أفكار طويلة، وأنجز أفضل أعمالتي وأنا جالسة!». أما الصوت الذي استخدمته فكان ساخراً، ومرحاً، وودوداً. قربني من جمهوري، ورسخ الثقة بنفسني، وساعدني على التحكم بالموقف. القادة الذين

يشعرون بالارتياح مع أنفسهم يساعدون الآخرين على الاسترخاء والإصغاء. ليس من الضروري أن يكون صوت القائد مرتفعاً أو زاعقاً ليبدو قوياً ومؤثراً؛ إذ رأيت بعض المديرين التنفيذيين الذين يمارسون أبلغ التأثير، يتحدثون بصوت هادئ متحفظ. لكن على الرغم من الفوارق في الأسلوب، إلا أن الهدف واحد دائماً: إزالة العقبات التي تمنع الحضور من التواصل مع القضايا الملحة التي تعرض عليه.

حين أدرّس الطلاب الشباب المبتدئين في كليات إدارة الأعمال، والمديرين الناضجين المتمرسين، أقدم لهم النصيحة ذاتها: حاولوا العثور على صوت قيادي يناسبكم، ويعبر عنكم بصدق ونزاهة، واستخدموه. لا يعني ذلك بالطبع أن تتكلم على الدوام، بل على العكس تماماً؛ فمن المهمات المفتاحية للقيادة الإصغاء للآخرين بدقة وانتباه. لكن بغض النظر عن المرحلة التي تمر بها في حياتك المهنية الآن -تقديم التقارير التي كتبتها إلى رئيسك، أو الدخول إلى قاعات مؤتمرات حاشدة بالمديرين، أو التنقل من مكان إلى مكان لجمع الأموال اللازمة لمشروعك أو قضيتك، أو الوقوف على المنابر لإلقاء الخطب الافتتاحية- فإن من الضروري أن يفهم الآخرون ما تقوله، وأن يؤثر فيهم تأثيراً حقيقياً وخصوصاً. القيادة تتطلب منك وضع جدول أعمال (أجندة)، وتحديد وجهة، وصياغة رؤية، وحشد الآخرين للعمل معك على تغيير العالم؛ لكن عليك أولاً أن تستميلهم إلى صفك.

حين تدخل قاعة أي اجتماع أو تحضر أي مناسبة، بغض النظر هل جلس فيها عشرة أشخاص تعرفهم، أم احتشد بين أركانها عشرة آلاف لا تعرف أحداً منهم، اعلم أن لديك وقتاً محدوداً جداً لإيجاد الانطباع المناسب والتحكم بالوضع. فلدى الآخرين افتراضات سابقة عليك دحضها وتبديدها، وهدفك هو ترسيخ نفسك وترسيخ الروابط الجامعة بينك وبين الآخرين بسرعة ووضوح. وفيما يتعلق بقاء شيكاغو، كانت الهوة المحددة التي وجب علي ردمها متعددة الجوانب: جغرافية، وتقانية، وديمقراطية. ربما يجب عليك مغالبة حواجز وعقبات مختلفة - ثقافية مثلاً، أو ناجمة عن المصالح الذاتية. وقد تجد نفسك تعمل في فريق من مكاتب مؤسستك الخارجية، أو على طاولة مفاوضات يجلس على طرفها المقابل أشخاص لهم أهداف مناقضة أهدافك. وبغض النظر عن الوضع، فإن عبء ترسيخ أرضية مشتركة، وتطوير علاقة عمل وثيقة، يقع على عاتقك أنت بوصفك قائداً، حين تقدم نفسك بالطريقة التي تريد أن يراك الآخرون عبرها.

وللقيام بذلك بطريقة فاعلة، اعمل على صياغة إستراتيجيتك لتناسب الوضع المحدد؛ والاستجابة الحساسة للبيئة المحيطة عامل حاسم الأهمية. قبل أن تلقي خطبتك، وتقدم تقريرك أو اقتراحك مثلاً، ادرس تكوين الحاضرين بدقة على صعيد العمر، والجنس، والتجربة، والخبرة؛ هل هم من الناس العاديين، أم من المهنيين المحترفين؟ هل قطعوا مسافة طويلة لحضور المؤتمر؟ هل أنت آخر الخطباء قبل موعد الغداء؟ عليك أن تعرف جمهورك، ولماذا أتى؛ فضلاً على تلك السمات

والخصائص غير المحسوسة، مثل قراءة المزاج العام للاجتماع - فإن كان سلبياً أو غير مريح، فعليك العثور على طريقة لتغييره.

لكن بقدر ما تريد استمالة جمهورك إلى صفك، يجب عليك ألا تحاول إرضاء الأذواق المبتذلة، أو تتعالى، أو تتخلى عن مبادئك، أو تغير ذاتك. افترض الذكاء في الحاضرين، والصدق، والنهم للأفكار الجديدة والرؤى الثاقبة. فرغبتك هي جلبهم إليك، بحسب شروطك أنت، وسماع صوتك المميز. لا مانع من استعارة عبارات أشخاص تعجب بهم، لكن لا تحاول لبس قناع مزيف والظهور بمظهر مخالف لحقيقتك؛ وليكن صوتك قوياً، لكن يجب أن يكون صوتك أنت. واعلم أنك إن سخرت باعتدال من نفسك، فلن تضعف قوة تأثيرك، بل ستنمو وتعاظم.

أخيراً، تذكر الدروس والعبر الأخرى من خطبة شيكاغو. اعمل على إحاطة نفسك بالمؤيدين والمساندين، الذين يبتسمون لك في أثناء مواجهة التحديات الصعبة - ويهرعون إلى نجدتك على الزلاجات! كن شجاعاً، وتكلم حتى حين تكون في عين العاصفة، أو حين يبدو من المتعذر أن يستمع إليك أحد. استعد لاستحضار الأنا المعدلة والمناسبة للوضع الذي يجب أن تتحكم به، والنماذج والشخصيات التي تعتمد عليها لاستمالة الجمهور إلى صفك.

بعد مضي خمسة وعشرين عاماً على إلقاء الخطبة عبر الهاتف الأخرس على جمهور الحاضرين في شيكاغو، والخطب والمحاضرات اللاحقة التي تنأى عن الحصر، أنا الآن أستاذة جامعية، ولدي فريق

كفاء من الباحثين، كما ارتفع عدد النساء في قطاع الأعمال التجارية ارتفاعاً كبيراً. أما إن هبت عاصفة ثلجية عنيفة على ماساتشوستس، فأستطيع المشاركة في أي مؤتمر يعقد في أي مكان في العالم، عبر تقنية نقل الصوت والصورة. لكنني ما أزال أستعمل صوتي بالطريقة ذاتها، وللأغراض نفسها: ردم الفجوات بيني وبين جمهوري، وجعل انتباهه مركزاً؛ لأتمكن من قيادته.

وفيما يتعلق بأولئك الذين يتساءلون بحيرة وتعجب: ما أزال أشبه كاثرين هيبورن - أو ربما أصبحت هذه الأيام أكثر شبهاً بجودي فوسترا.

