

تمهيد

قضيت معظم صباح الأحد بعد صلاة الشكر للعام 2000 بانتظار «الفتى الجديد». كان ذلك الرمز السري لخيفتي، رئيس المكتب التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (GE).

وافق المجلس يوم الجمعة ليلاً بالإجماع على أن يخلفني جيف إميليت (Jeff Immelt). فاتصلت به على الفور.

«لدي نبأ سار لك». هل تستطيع أن تأتي وأسرتك إلى فلوريدا غداً لقضاء عطلة نهاية الأسبوع؟

من الواضح أنه كان يعلم ما الذي يجري، لكننا تركنا الأمر عند هذا الحد وانتقلنا بسرعة إلى ترتيبات إحضاره إلى فلوريدا.

لم أستطع رؤيته صبيحة يوم السبت، انتهت إجراءات خلافة رئاسة المكتب التنفيذي الطويلة، كنت خارج المكتب عندما اعترض جيف دربي، كانت ترسم على وجهه ابتسامة عريضة، وكان قد ترجّل من السيارة قبل أن أخذه بالأحضان وأعانقه بذراعي قائلاً ما قاله لي ريغ جونز (Reg Jones) قبل عشرين سنة:

«تهاني، أيها الرئيس!»

وعندما تعانقنا شعرت وكأننا نربط الأنشطة.

عادت بي الذكرى، في تلك اللحظة، مباشرة إلى اليوم الذي دخل فيه ريغ إلى مكثبي في فيرفيلد (Fairfield) في كونكتيكت (Connecticut) وعانقني بالطريقة ذاتها.

لم تكن العناقات الحميمية، أو سواها، إيماءات طبيعية عند ريغ، ومع ذلك كانت ابتسامته ترسم على وجهه ولفني بقوة بذراعيه، في ذلك اليوم من شهر

ديسمبر من عام 1980 كنت أسعد رجل في أمريكا، وبالتأكيد أفضل الناس حظاً، إذ حصلت على وظيفة في عمل كنت أتمناه، منحني مصفوفة غير معقولة من العمل، بدءاً من محركات الطائرات إلى مولدات القدرة الكهربائية إلى البلاستيكيات والمواد الطبية والخدمات المالية، فكل ما تصنعه وتفعله شركة GE يلامس كل فرد تماماً.

والأهم من ذلك، أنها وظيفة لها صلة وثيقة بـ75% مما في متناول الناس و25% بالمواد الأخرى، وعملت مع أكثر الناس ذكاءً وإبداعاً وأشدهم منافسة في العالم - وغالبيتهم أذكى مني.

عندما التحقت بشركة GE في عام 1960 كانت آفاقي متواضعة بوصفي مهندساً صغيراً حديث التخرج في برنامج الدكتوراه وفي الرابعة والعشرين من العمر، أقتاضي راتباً قدره (\$10.500) سنوياً، كان كل ما أريده هو أن يصل راتبي إلى (\$30.000) عندما أبلغ الثلاثين من العمر، كان ذلك هو هدفي، إن كان لي هدف أصلاً، كنت أصب كل ما أملك في ما أعمل، وكنت أستمتع جداً بما أعمل، وبدأت الترفيعات والتشجيعات تترى، الأمر الذي جعلني أرفع من تطلعاتي بحيث بدأت في أواسط سبعينيات القرن العشرين أفكر في أنني سأجتاز المكان كله في يوم من الأيام.

كان هناك احتمالات ضدي، فكثير من أقراني كانوا يرون أنني غير أهل للوظيفة ومختلف عن ميدان GE، كنت أميناً جداً وصريحاً للغاية. فارغ الصبر، وفي نظر الكثيرين، كنت جلفاً. لم يكن سلوكي نموذجياً خاصة في الحفلات التي تقام في الحانات المحلية للاحتفال بانتصارات العمل، سواء كانت هذه الانتصارات كبيرة أم صغيرة.

ولحسن الحظ، كان لدى بعض الناس في شركة GE الشجاعة كي يحبونني وكان ريبغ جونز واحداً منهم.

في الظاهر لن نكون أكثر اختلافاً. فهو أنيق، جليل، مولود في بريطانيا وبمظهر رجل الدولة، وأنا نشأت على بعد 16 ميلاً فقط شمال بوسطن في سالم، ماساشوسيتس، ابناً وحيداً لسائق قطار أمريكي من أصل أيرلندي، كان ريغ متحفظاً ورسمياً، أما أنا فكانت فظاً، صاخباً، سهل الإثارة، ذا لهجة بوسطنية ثقيلة، متأثراً غير بارع في الكلام، وكان ريغ حينذاك أكثر رجال الأعمال في أمريكا يحظى بالإعجاب، ولشخصيته نفوذ في واشنطن، أما أنا فلم أكن معروفاً خارج شركة GE، وغير خبير بالقضايا السياسية.

ومع ذلك كنت أشعر بتردد مع ريغ، إذ نادراً ما كان يكشف عن مشاعره، ولم تصدر عنه أي إيماءة أبداً، ومع ذلك كنت أشعر أنه يفهمني، كنا روحين شقيقتين بطريقة ما. كنا نحترم اختلافاتنا ونشترك ببعض الأمور المهمة، كلانا يجب التحليل والأرقام والقيام بواجباتنا، كلانا يجب شركة GE، كان يعلم أنه لا بد من تغييرها، وكان يعتقد أن لدي الحماس والذكاء لإحداث ذلك التغيير.

لست متأكداً إن كان يعرف إلى أي مدى أريد شركة GE أن تتغير، ولم يضعف دعمه لكل ما أفعله خلال عشرين عاماً أبداً.

تعد المنافسة على خلافة ريغ منافسة قاسية تعقدها سياسات ثقيلة وذوات كبيرة، بما فيها ذاتي وضروري، إنها لمنافسة رهيبة، إذ كان بيننا، أولاً، سبعة أشخاص من أقسام مختلفة في الشركة قد وضعوا تحت دائرة الضوء في المنافسة على وظيفة ريغ، لم يشأ أن تكون عملية انقسامية ميسرة جداً كما بدت.

ارتكبت بضع الأخطاء في تلك السنوات، لم يكن أي منها خطأ مميتاً، وعندما طلب ريغ من المجلس أن يوافق على خليفته في 19 ديسمبر من عام 1980 كنت ما أزال الخيار الأوضح، وبعد إعلان النبأ بوقت قصير، كان أحد أصدقائي في شركة GE يسير في بهو حانة الخمر القريبة من مقر الشركة فسمع أحد الموظفين القدامى وهو مكتئب يحتسي شراب المارتيني يكرر القول: «أعطه سنتين، ثم نرى المشهد الجميل».

لقد فاته المشهد أكثر من عشرين سنة!!

حظيت باهتمام واسع في الإعلام طيلة السنوات التي كنت فيها رئيساً، وكان الاهتمام جيداً وسيئاً على حد سواء، إلا أن حكاية مطولة لتغطية حياتي العملية نشرت في مجلة النيوزويك في مطلع يونيو من عام 1988 حفزت على تدفق سيل من الرسائل وردتني وأوحت لي بتأليف هذا الكتاب.

لماذا؟ لأنه بسبب هذه المقالة بعث إلي مئات ممن لا أعرفهم رسائل مثيرة وموحية عن حياتهم العملية، وصفوا الضغوط التي كانوا يشعرون بها من قبل المؤسسات بسبب رغبتهم في تغيير أنفسهم كأفراد أو أن يتوافقوا مع شيء، أو ليكونوا غير ما هم عليه كي ينجحوا، لقد أحبوا حكاية أنني لم أغير ما كنت عليه. إذ تضمنت الحكاية أنني كنت قادراً على جعل أكبر شركة في العالم تقترب بسلوكها ليمتثل مع سلوك الجمهور الذي نشأت معه.

حاولت مع آلاف آخرين أن أحول دكان بقالة مجاور إلى شركة كبيرة، الحقيقة، أكثر تعقيداً من ذلك طبعاً، بذلت جهداً كبيراً في سنواتي الأولى لأكون صادقاً مع نفسي، وأحارب الأبهة البيروقراطية، حتى ولو كان يعني ذلك فشلي في شركة GE، وأتذكر كذلك الضغط الهائل الذي مورس عليّ لأكون غير ما أنا عليه. وكنت أحياناً ألعب تلك اللعبة.

ففي أحد اجتماعات المجلس الأولى التي حضرتها في سان فرانسيسكو بعد تسميتي نائباً للرئيس بوقت قصير، ظهرت ببزة زرقاء مكوية بدقة، وقميص أبيض منمشى وربطة عنق حمراء جديدة ونظيفة، وكنت أختار كلماتي بعناية. كنت أود أن أظهر لأعضاء المجلس أنني أكبر وأنضج مما كنت عليه في سنواتي الثلاثة والأربعين، أو حتى من سمعتي، ظننت أنني رغبت في الظهور والتصرف كنائب رئيس نموذجي لشركة GE.

جاءني بول اوستن (Paul Austin) مدير GE ورئيس شركة الكوكا كولا في أثناء حفل الكوكيتيل بعد الاجتماع.

وقال وهو يلمس بزتي: «أنت لست أنت، كنت تبدو أفضل عندما كنت أنت نفسك».

الحمد لله أن أدرك أوستن أنني كنت ألعب لدور، وحرص تماماً على إعلامي بأنه أدرك ذلك. فمحاولتي أن أكون شخصاً غير ما أنا عليه يعد كارثة لي.

صعدت وهبطت كثيراً خلال السنوات الإحدى والأربعين التي قضيتها في شركة GE فترقيت في الإعلام إلى مرتبة أمير، ونزلت إلى مرتبة خنزير، وعدت ثانية، وأطلقت عليّ نعوت كثيرة.

وفي الأيام الأولى، عندما كنت أعمل في مجموعتنا الناشئة لصناعة البلاستيك وصفني أحدهم بأني مجنون، وشرس، وعندما أصبحت رئيس المكتب التنفيذي قبل عقدين من الزمن، تساءلت «وولت ستريت»: «من هو جاك؟»

وعندما حاولت أن أجعل شركة GE منافسة لغيرها بتخفيض عدد عاملين لدينا في مطلع ثمانينيات القرن العشرين وصفني الإعلام بأني «جاك النيوتروني»، وعندما علم الناس أننا نركز على القيم والثقافة في شركة GE، تساءلوا إن: «كان جاك قد صار مغفلاً أحمق». وُصفت بجاك رقم 1، وجاك رقم 2، وجاك الخدمات، وجاك الأعمال الإلكترونية.

وعندما بذلنا جهداً لضم شركة هوني ويل (Honey Well) في أكتوبر من عام 2000، ووافقت بأن أحتفظ بموقعي خلال المرحلة الانتقالية ظن بعضهم أنني أعض على منصبتي بالنواجذ وأتعلق به برؤوس أصابعي.

قيل فيّ من تلك الصفات القليل، وقيل الكثير في الأطوار التي مرت بها الشركة. والحقيقة أنني لم أغير في أعماقي كثيراً عن الصبي الذي ربته أمي في سالم، ماساشوسيتس.

عندما انطلقت في هذه الرحلة في عام 1981، ولدى وقوفي أمام محلي وول ستريت لأول مرة في فندق بيير (Pierre) في نيويورك، قلت: «أريد أن تصبح

شركة GE أكبر شركة منافسة على وجه الأرض». كان هدفي هو وضع روح شركة صغيرة في جسم شركة كبيرة، وبناء مؤسسة من قلب شركة تسيير في خط صناعي قديم لتغدو أعلى نشاطاً وهمة وأكثر قابلية للتكيف، وأكثر رشاقة وسرعة تفكير من شركات (1/50) بحجم واحد على خمسين من شركتنا، وقلت حينذاك «إني أريد أن أوجد شركة يجرؤ عاملون فيها على القيام بكل ما هو جديد، حيث يطمئن عاملون بأن سقف انطلاقتهم وسرعته هو حدود إبداعهم واندفاعهم ومعايير تفوقهم الشخصي».

لقد كرست عقلي وقلبي وجسمي لهذه المرحلة كل يوم طيلة الأربعين سنة وزيادة، التي أسعدتني بكوني جزءاً من شركة GE ويعد هذا الكتاب جهداً أبذله لأضعك على طريق هذه الرحلة. وأخيراً، أعتقد أننا أوجدنا أعظم «مصنع رجال» في العالم، وأعظم مشروع تعليمي بثقافة لا حدود لها.

ولكن يعود الحكم إليكم إن وصلنا إلى الغاية التي وصفتها في كلامي «الرؤيوي» في فندق بيبير في عام 1981.

ليست هذه قصة عمل كاملة، إذ أعتقد أن العمل أشبه ما يكون بمطعم من المرتبة العالمية، عندما تختلس النظر إلى المطبخ من وراء أبوابه لا يبدو لك الطعام جيداً كما يأتي إلى مائدتك في أطباق صينية مزخرفة تماماً، فالعمل خليط مشوش وهيولي، وكلني أمل في أن تجد في مطبخنا ما يساعدك على تحقيق أحلامك، ليس لدينا هنا إنجيل ولا كراسة في الشؤون الإدارية، لدينا فلسفة نجمت عن رحلتنا، إنني أتمسك ببعض الأفكار الأساسية النافعة لي ومن أبرزها وأعظمها هي فكرة التكامل، إنني مؤمن دائماً بالمقاربة البسيطة والمباشرة، يحاول هذا الكتاب أن يبين لنا ما يمكن أن تتعلمه مؤسسة، وما يمكن أن يتعلمه كل منا إن فتح ذهنه على الأفكار الآتية من الآخرين ومن أي مكان.

وتعلمت أن الأخطاء غالباً ما تكون معلماً تماماً كالنجاح.

ليس هناك خط مستقيم للرؤى والأحلام، وأنا دليل على ذلك، هذه حكاية رجل محظوظ ارتجالي من النمط غير المشترك الذي ظل يسير قدماً إلى الأمام بالرغم من العثرات ويحيا ويثمر في أحد من أشهر المؤسسات العالمية، ومع ذلك تظل حكايتي حكاية أمريكية لمدينة صغيرة، إذ لم أنس لحظة جذوري حتى عندما فُتحت عيناى لترى عالماً لم أكن أعلم أن له مثيلاً.

وفي الأغلب، تعد هذه القصة حصيلة لما فعله الآخرون، آلاف من الموظفين الأذكياء الواثقين من أنفسهم المفعمين بالنشاط والهمة، والذين علّموا بعضهم بعضاً كيف يحطمون قوالب العالم الصناعي القديمة، وكيف يعملون لتوليد تصنيع وخدمات وتكنولوجيا مهجّنة جديدة.

جهود هؤلاء ونجاحهم هي التي جعلت رحلتي مجزية، كنت محظوظاً إذ أتيت لي أن أعب الدور؛ لأن ريف جوائز دخل إلى مكتبي قبل إحدى وعشرين سنة وعانقتني عناق العمر كله.