

السنوات الأولى



الفصل الأول

بناء الثقة بالذات

كانت آخر لعبة هوكي في فصل مفعم، ربحنا الجولات الثلاث الأولى في سنة التخرج في مدرسة سالم العليا، هزمتنا فيها دانفيرز (Danvers) وريفير (Revere) وماربل هيد (Marblehead)، ولكننا خسرت ست جولات تالية، خمسة منها خسرتها بهدف واحد، لذلك كنا تواقين جداً للفوز بهذه المباراة الأخيرة في لين أرينا (Lynn Arena) ضد منافسنا الرئيس بيفيرلي هاي (Beverly High) وبوصفي مساعد كابتن فريق سالم ويتشيز (The Salem Witches) سجلت هدفين، وشعرنا بالفرح والابتهاج لحسن حظنا.

كانت مباراة جيدة، استخدم فيها الوقت الإضافي بنتيجة 2-2. ولكن سرعان ما سجل الفريق الآخر هدفاً فخسرنا ثانية للمرة السابعة في نسق واحد. وفي حمأة إحباط ألقيت عصا الهوكي عبر جليد الحلبة، تزلجت وراءها وعدت قافلاً إلى غرفة الرياضيين ذات الأدراج المغلقة، وكان الفريق هناك يخلعون زلاجاتهم وبدلاتهم الرياضية، فجأة، فُتح الباب ودخلت أمي الأيرلندية.

ساد الصمت في المكان، وتسمّرت عيون الجميع على هذه المرأة المتوسطة العمر ذات الرداء المزهر وهي تعبر أرض الغرفة وتتجاوز المقاعد الخشبية حيث كان بعض الفتيان يغيرون ملابسهم، اتجهت نحوي مباشرة، وأمسكتني من قبة بدلتني، وصاحت في وجهي قائلة: «يا غلام!! إن كنت لا تعرف كيف تخسر، فإنك لن تعرف كيف تريح. وإن كنت لا تعرف ذلك، فعليك ألا تلعب أبداً».

تجمدت خزيماً أمام أصدقائي، بيد أن ما قالته لم يفارقتني أبداً. فالعاطفة، والنشاط، وخيبة الأمل، والحب الذي أظهرته لدى اندفاعها إلى غرفة الرياضيين

كانت هي سمات أمي، كانت أكثر شخص أثر في حياتي، لقد علمتني غريس ويلش (Grace Welch) قيمة المنافسة كما علمتني فرصة النصر وضرورة قبول الهزيمة بلا تردد.

إني مدين لها، إن كنت أتمتع بأسلوب قيادي، أو أتفوق على سواي، لقد كانت صارمة، مغامرة، دافئة، كريمة، وحصيفة جداً في معرفة الشخصية. لا تلتقي أحداً إلا وأبدت فيه رأياً. تشم رائحة الدجال والمزيّف من على بعد ميل.

كانت عطوفة على الأصدقاء وكريمة معهم، إن زارها قريب أو جار وأبدى إعجابها بأكواب الماء الموجودة في «الفتريّة»، فلا تتردد بمنحه هذه الأكواب.

ومن جهة أخرى، إن تعرّضت لها، فكن حذراً. إذ ربما تضرب من يخون ثققتها بعضاً غليظة، إنني بذلك أصف نفسي بسهولة.

فالكثير من معتقداتي الإدارية - كالتنافس القاسي من أجل الفوز، ومواجهة الواقع، وتحفيز الناس بعناقتهم، أو نبذهم، ووضع أهداف بعيدة ومديدة، ومتابعة الناس العاملين معي بلا هوادة للتأكد من أنهم أنجزوا ما يقومون به من عمل - كل تلك الصفات والخصائص تعود جذورها إلى أمي، فالبصائر التي غرستها فيّ لن تخبو أبداً. إذ كانت تصر دائماً على مواجهة حقائق الوضع، ومن تعابيرها المحببة: «لا تخدع نفسك، هذه هي طريقة الحياة».

وغالباً ما تحذرني قائلة: «إن لم تدرس وتجتهد، فلن تكون شيئاً، لا شيء إطلاقاً، ليست هناك طرق مختصرة، فلا تخدع نفسك».

تلك النصائح الفظة المستمرة ترن في رأسي كل يوم، وكلما حاولت خداع نفسي بأن صفقة ما أو مشكلة ما يمكن أن تتحسن بأعجوبة، تعيدني كلماتها إلى سواء السبيل.

منذ السنوات المدرسية الأولى علمتني أمي كيف أتفوق. كانت تعرف كيف تكون صارمة معي، وكيف تأخذني بحضنها وتقبلني، وكانت متأكدة تماماً أنني

أعرف كم أنا محبوب لديها، ربما أعود إلى البيت من المدرسة وفي صحيفة أعمالى أربع درجات (A) ودرجة (B) فتسعى لمعرفة سبب حصولى على (B) ولكنها تتهى الحديث دائماً بتهنئتى واحتضانى لحصولى على درجات (A).

وكانت دائماً تتفقدنى لتتأكد من أننى قمت بواجباتى المدرسية، بالطريقة ذاتها التى أتابع عاملين فى عملهم اليوم، أتذكر كيف كنت أسمع صوتها - وأنا جالس فى غرفة نومي فى الطابق العلوي أقوم بواجباتى المدرسية اليومية - صادراً من غرفة المعيشة تخاطبني: «ألم تتجز وظائفك بعد ١٩ خير لك ألا تنزل حتى تتجزها».

ولكنى تعلمت الاستمتاع بالمنافسة بفضل لعبة الورق «جين رمي» (gin rummy) مع أمى على طاولة المطبخ، أذكر كيف كنت أقطع الشارع من باحة المدرسة إلى الغذاء راكضاً بأقصى سرعتى متلهفاً للعبة الورق «جين رمي» مع أمى، وعندما تغلبني، وهذا كان يحصل غالباً، تضع الأوراق الراجعة على الطاولة وتصحح «جين!» فيجن جنونى، وكنت لا أكاد أصبر حتى أعود من المدرسة إلى البيت ثانية كي ألعبها عسى أن يحالفنى الحظ فأغلبها.

كانت تلك بداية روح التنافس التى تولدت لى فى ملعب البيسبول وملعب الهوكى الجليدى، ومباراة الغولف، وفى العمل.

ربما كانت أعظم هدية فريدة منحتنى إياها أمى هى الثقة بالنفس. فهذه هى الخصيصة التى أبحث عنها وأحاول بناءها فى نفسى وفى نفس كل عضو تنفيذى يعمل معى. فالثقة بالنفس تذكى فىك الشجاعة وتوسع آفاقك، وتجعلك تركب مخاطر أكبر وتحقق أكثر مما كنت تظنه ممكناً، أما بناء الثقة بالنفس عند الآخرين فيعد جزءاً كبيراً من القيادة، وتتطلق عملية البناء هذه من إتاحة فرص وتحديات للناس كي يقوموا بأمر لم يكونوا يتخيلوا أنهم قادرين على فعلها، ومكافأتهم بعد كل نجاح بكل ما أمكن من طرق.

لم تقم أمي بإدارة الناس أبداً، ولكنها كانت تعرف كل شيء له صلة بتقدير الذات. نشأت أعاني من إعاقة كلامية، من تأتأة لا تفارقني، وكانت أحياناً تقودني إلى أحداث مضحكة، إن لم تكن مريكة، فكنت غالباً ما أطلب - وأنا في الكلية - سمك تونا على توست أبيض أيام الجمع حين لا يأكل الكاثوليك لحماً. فتعود النادلة بسندويشتين، بدلاً من سندويشة واحدة، إذ سمعت طلبي بأنه سندويشتا تونا*.

كانت أمي تعلق ذلك بقولها: «ذلك لأنك ذكي جداً فما من أحد يستطيع بلسانه مجازاة دماغ كدماغك»، بقيت سنوات في واقع الأمر لا أقلق بشأن تلغثمي بالكلا، جعلتني أمي أو من بما قالته لي إن عقلي يعمل بسرعة أكبر بكثير من لساني.

لم أفهم لسنوات عديدة كم من الثقة بالنفس سكبت في نفسي، بعد عقود من الزمن، دهشت لدى رؤيتي لصورتي مع فريقتي الرياضي، إذ كنت أقصرهم وأصغرهم، وعندما كنت ألعب حارساً في فريق كرة السلة في المدرسة الابتدائية كان حجمي لا يتجاوز ثلاثة أرباع حجم كثير من اللاعبين.

ومع ذلك لم أكن أعلم ذلك أو أحس به أبداً، انظر إلى هذه الصور وأضحك على نفسي كم كنت صغير الجسم، من المضحك أنني لم أكن مدركاً لحجمي، فذلك يدل على ما يمكن أن تفعله الأم، لقد منحني تلك الثقة الكبيرة في نفسي، أقتعتني بأنني أستطيع أن أكون ما أريد أن أكون، والأمر، حقيقةً، يعود لي، كانت تقول لي دائماً: «عليك أن تسعى».

كانت علاقتي بأمي قوية، فريده، دافئة حميمية، معرزة كانت صديقتي الحميمة المؤتمنة على أسراري، أظن أن ذلك يعود لكوني ولدها الوحيد وضععتني

* تُسمع كلمة tuna كأنها two tuna بسبب التأتأة. المترجم

متأخرة (بالنسبة لتلك الأيام) عندما كانت في السادسة والثلاثين من عمرها وكان والدي في الحادية والأربعين، كانا قد حاولا منذ سنين إنجاب طفل ولكن عبثاً، لذلك عندما وُلدت في بيبودي (beabody) في ماساشوسيتس في 19 نوفمبر، 1935، صبت أمي حبها فيّ وكأنها وجدت كنزاً.

لم أولد بمعلقة من فضة. بل كان لدي ما هو أفضل من ذلك - كان لدي أطنان من الحُب، كان أجدادي من جهة أبي وأمي من المهاجرين الأيرلنديين، ولم يتخرج أحد منهم ولا من والديّ في المدرسة الثانوية، كنت في التاسعة عندما اشترى والداي بيتنا الأول، المؤلف من مبنى ذي طابقين في شارع 15 لوفيت (Lovett) في حي متواضع من بلدة سالم، ماساشوسيتس، تقيم فيه الطبقة عاملة الأيرلندية.

يقع البيت مقابل معمل صغير عبر الشارع، وكان والدي يذكرني بأن ذلك يعد مزية إضافية حقيقية، «إنك بحاجة لمجاورة معمل، فعماله ينصرفون أيام عطل نهاية الأسبوع، فلا يزعجونك، وهم هادئون»، صدقته، ولم أكن أعلم أنه هو الآخر منخرط في عملية بناء الثقة بالنفس.

كان والدي يعمل سائق قطار على خط بوسطن ومين اليومي بين بوسطن ونيوبيريپورت (Newburyport)، وعندما كان «جاك الكبير» ينطلق في الصباح الباكر، الساعة الخامسة في زيه الأزرق المكوي، وقميصه الأبيض الذي نشرته أمي بدقة وعناية، كان كل يوم كالآخر تماماً، رحلة تستغرقها عملية تخريم التذاكر عبر المحطات ذاتها المرة تلو المرة: نيوبيريپورت، إبسووتيش (Ipswich)، وهاملتون/وينهام (Hamilton/Wenham)، ونورت بيفرلي (North Beverly)، وسالم (Salem)، وسوامبسكوت (Swampscott)، ولين (Lynn)، وأشغال جنرال إلكتريك، وبوسطن. ومن ثم يعود في المسار نفسه الذي يبلغ طوله أربعين ميلاً، ثم شعرت

بالبهجة إذ علمت أن إحدى محطات توقف القطار هي عند مجمع محركات الطائرات العائد لشركة GE في لين، خارج بوسطن تماماً.

كان يتطلع، كل يوم عمل، إلى ركوب قطار العودة B&M الذي يؤمن أنه قطاره، كان يحب تحية عامة الناس ولقاء الممتعين منهم، وكان يمر بين صفوف عربات المسافرين كسفير مرح، يخرم التذاكر ويرحب بالوجوه المألوفة في مقاعدهم وكأنهم أصدقاء حميمون.

كان يتبادل الابتسامات والتحيات مع المسافرين في أثناء ساعات الازدحام، ويوزع عليهم شيئاً من المجاملة والمداهنة الأيرلندية، إن نزعته المرحية في القطار تتناقض مع سلوكه الهادئ الانطوائي في البيت، كان هذا يزعم أُمي التي تشكو، «لم لا تحضر معك شيئاً من ذلك الهراء الذي توزعه في القطار، إلى البيت؟» نادراً ما كان يفعل.

كان والدي عاملاً مجدداً يعمل ساعات طوالاً، لا يغيب عن أي يوم عمل وإذا تلقى تقريراً عن جو سيئ، طلب من أُمي أن توصله بالسيارة إلى المحطة قبل ليلة من بدء العمل، وينام في إحدى عربات القطار ليكون مستعداً للذهاب إلى العمل صبيحة اليوم التالي.

ونادراً ما كان يعود إلى البيت قبل الساعة ليلاً، وتأتي به أُمي من المحطة بالسيارة، كان يعود إلى البيت متأبطاً حزمة من الصحف، تركها المسافرون كلها في القطار، فكنت آخذ جرعة يومية من الأحداث الجارية والأخبار الرياضية منذ كنت في السادسة من عمري، والفضل في ذلك يعود إلى ما يترك من صحف بوسطن غلوبز (Boston Globes)، وهيرالدز (Heralds)، وريكوردز (Records). أصبحت قراءة الصحف كل ليلة عندي إدمان العمر، وما زلت حتى اليوم مدمن صحف وأنباء.

لم يضع والدي قدمي على طريق معرفة ما يجري خارج «سالم» فحسب، بل علمني، عملياً، قيمة العمل الشاق، وفعل شيئاً آخر ترسخ فيّ ما دمت حياً، لقد عرفني بلعبة الغولف، قال لي والدي إن الشخصيات الكبيرة الذين يسافرون في قطاره يتحدثون دائماً عن ممارساتهم للعبة الغولف، وكان يعتقد أنه لا بد لي من تعلم هذه اللعبة بدلاً من لعبة البيسبول وكرة القدم، والهوكي التي كنت أمارسها، وكان الغلمان الأكبر مني سنّاً يسهمون في اللعبة كمساعدين (كادي)*، فبدفع من والدي بدأت مساعداً للاعب الغولف مبكراً في سن التاسعة في نادي كيرنوود الريفي (Kernwood Country Club).

كنت معتمداً على والدي اعتماداً لا يصدق، كثيراً ما كان القطار يتأخر عندما تخرج أمي لإحضاره بالسيارة، فعندما كنت في الثانية عشرة أو الثالثة عشرة من عمري كنت أجنُّ إذا ما تأخر القطار، وكنت أهرع راكضاً في شارع لوفيت، وقلبي يخفق، لأرى إن كانا في طريقهما عند المنعطف إلى البيت، كل ذلك لخشيتي أن يكون قد حدث لهما أي مكروه، لم أكن قادراً على افتقادهما، كانا هما عالمي كله.

ما كان ينبغي أن يساورني مثل هذا الخوف لأن أمي أنشأتني على القوة والصرامة والاستقلال، كانت تخشى أن تواتيها المنية وهي في مقتبل العمر بسبب نوبة قلبية كانت تصيب كل أفراد أسرتها وراثياً، لذلك كانت تشجعني عندما صرت في العقد الثاني من العمر على أن أكون مستقلاً، كانت تدفعني في رحلات إلى بوسطن وحدي لمشاهدة لعبة كرة أو فيلم سينمائي، ظننت أنني كنت رابطة الجأش في تلك الأيام حتى غادرت أمي البيت لإحضار والدي من محطة القطار وتأخرا في العودة إلى البيت.

كانت «سالم» مكاناً عظيماً لينشأ فيه صبي، كانت بلدة ذات أخلاق عمل قوية وقيم طيبة، لم يكن أحد يغلق باب بيته في تلك الأيام، ولم يكن الآباء والأمهات يقلقون على أولادهم عندما ينزلون إلى باراماونت (Paramount) أيام السبت

* كادي (Caddie/Caddy) مساعد لاعب الغولف الذي يحمل المضارب ويبحث عن الكرة.

حيث يشتري أحدهم برقع دولار تذكرتي سينما وعلبة من الذرة المفقعة (بوب كور Popcorn)، ويبقى معه ما يشتري به بوظة ليأكلها في طريق عودته إلى البيت، وكانت الكنائس تعجُّ بالمصلين أيام الأحد.

كانت بلدة سالم مقسمة تنافسية، وكنت أنا تنافسياً، وكذلك أقراني، كنا جميعاً فرسان جوكي نحيا للعب رياضة أو أخرى، ننظم ألعاباً مجاورة لنا: البيسبول، وكرة السلة، وكرة القدم، والهوكي، ونلعب في أرض اسمها بيت (Pit) متربة، منبسطة، ومحاطة بأشجار وبأسوار باحات البيوت الخلفية خارج شارع نورث ستريت (North Street). كنا نكنس الحصى في الربيع والصيف، ونختار الأطراف والفرق وننظم دوري ألعابنا الخاص بنا. ونلعب منذ الصباح الباكر حتى تزق صفارة البلدة في التاسعة إلا ربعاً كإشارة إلى وجوب عودة الناس إلى بيوتهم.

كانت المدينة مقسمة إلى مدارس مجاورة تؤدي إلى منافسات شديدة في لعبة رياضية حتى على صعيد المدرسة الأولية، كنت ظهيراً ربعياً في فريق مدرسة بيكرنغ غرامر (Pickering Grammar School) لكرة القدم، المؤلف من ستة أشخاص، كنت بطيئاً بصورة محزنة تثير الشفقة، ولكن لي ذراعاً قوية، ورفيقي في الفريق سريعين في الجري. ففزنا بالبطولة في بيكرنغ. وكنت رامياً في لعبة البيسبول وتعلمنا كيف نرمي الكرة بطريقة منحنية ثم تنصب بحددة في الهدف.

في مدرسة سالم العليا* (High School) تبين لي أنني هزيل، منذ سن مبكرة في كرة القدم والبيسبول، كنت بطيئاً جداً في كرة القدم بحيث لا أستطيع أن ألعبها، أما في لعبة البيسبول فكانت ضرتي سيئة، وكذلك دفاعي عندما كان عمري 12 سنة ولم يتحسن الوضع عندما بلغت السادسة عشر من العمر، لم تكن كرتي السريعة قادرة على كسر لوح زجاجي. فكان ضاربيو الكرة أو المهاجمون

* High School: في الولايات المتحدة تضم الطلبة ما بين 14-18 سنة، وفي بريطانيا تضم طلبة من 11-18 سنة، وعندنا في البلاد العربية هي المدرسة التي تشتمل المرحلتين الإعدادية والثانوية، أي ما بعد مرحلة التعليم الأساسي في سورية. (المترجم).

يجلسون هناك بانتظار كرتي، وتدرجت من كوني ضارب كرة مبتدئٍ وطالب في السنة الأولى أُخرجت من اللعب حتى صرت في السنوات العليا من الدراسة، كنت محظوظاً كلاعب هوكي وبوصفي رئيساً لفريق المدرسة العليا ومسجلاً للأهداف من الطراز الأول، ولكن افتقاري للسرعة أعاقني مرة أخرى، فتخلت عن اللعبة.

شكراً للغولف لأنها لعبة لا تتطلب سرعة. كانت هي اللعبة التي شجعتني عليها والدي منذ طفولتي، والتي قادتني إلى نادي كينوود الريفي، حيث بدأت كادياً، فكنت أجلس وأصدقائي على رصيف المنعطف خارج بوابة مقبرة المرح الأخضر (Green Lawn Cemetery) بانتظار عضو في نادي الغولف ليحملنا في سيارته حتى بضعة أميال عن ملعب الغولف، وفي أيام الصيف الحارة، كنا نتسلل إلى بقعة معزولة اسمها الصخرة السوداء (Black Rock) ونتجرد من ثيابنا ونسبح في نهر دانفر (Danvers River) حيث نبرد أجسامنا.

ومع ذلك، غالباً ما كنا نجلس على تلة معشبة قرب كوخ الكاديين، (مساعدي لاعبي الغولف)، بانتظار «سوانك» (Swank)، سويني (Sweeny) رئيس الكاديين ليناديننا بالاسم، يخرج سويني الرجل الطويل التحيل ذو الشعر المجعد وعلى عينيه نظارة من كوخ الكاديين، حاملاً الحقائق ويضعها على بوابة صغيرة ويصيح: «ويلش». فأندفع كأني خارج من لعبة ورق أو من حلبة مصارعة، لاستلم مخصصاتي.

كان كل منا يساوره أمل في أن يحمل مضارب* ري برادي (Ray Brady) لأنه أكثر من يمنح مساعديه بقشيشاً، حيث يندر أمثاله عموماً، وإلا فإن كل ما يستطيع أحدهنا جنيه هو \$1.50 لقاء ضربة فردية تنزل الكرة في الحفرة، وكنا نعمل، في واقع الأمر، من أجل صباح أيام الإثنين عندما يحدّد الفريق الأرضي

* مضرب الغولف هو الذي كنا نسميه ونحن أطفال «الجوكان»: وهو عصا معقوفة من أحد طرفيها عقفة خفيفة أشبه بالعكاز، يضرب بها الكرة لإيصالها إلى الهدف. كنا نسمي اللعبة «كورة». (المترجم).

الحلبة، كانت تلك صيحات الكاديين، حيث نلتقط الكرات الضائعة ونستخدم مضاربنا المدببة لنلعب لعبة الـ 18 حفرة، نصل إلى هناك مع انبلاج الفجر لأنهم يطردوننا فور حلول وقت الظهر.

وفرت بفضل عملي كادياً بعض المال، والأهم من ذلك أنها أتاحت لي فرصة تعلم اللعبة، كما أنني عرفت مبكراً أناساً حققوا مستوى معيناً من النجاح، وشهدت مبكراً جداً كيف يمكن أن يكون المرء جذاباً أو مغفلاً كبيراً بفضل مشاهدته لسلوكهم أثناء لعبة الغولف.

عملت في أعمال أخرى غير مساعدة لاعبي الغولف. وزعت لفترة صحيفة سالم ايفننغ نيوز (Salem Evening News) وعملت في مكتب البريد المحلي في أثناء العطل الصيفية. وبعث، لمدة ثلاث سنوات، أحذية لقاء عمولة في مخزن توم ماك كان (Thom McCan) في شارع إسيكس (Essex Street) كنت أحصل على سبع سنتات لقاء بيع زوج من الأحذية. أما إذا بعث أحذية تركية (turkeys) من طراز 11E ذات الثقوب الصغيرة عند أصابع القدم، قرمزية المقدمة، مزخرفة بالبياض فإنك تحصل على ربع دولار أو خمسين سنتاً، كنت أخرج هذه الأحذية من المخزن وأقيسها على أقدام ننتة كريهة الرائحة وأقول: «ما أجملها على قدميك وما أنسبها لهما». ذلك ما أقوله من أجل الحصول على ربع دولار زيادة في تلك الأيام!!

أحد الأعمال التي قمت بها في الصيف، عمل لقتني درساً، أقنعني بما لم أكن أرغب في عمله، كنت أشغل مكبس تشقيب في معمل الإخوة باركر للألعاب (Parker Brothers) في سالم، أما عملي فكان عمل ثقب في فليئة صغيرة بفضل الضغط على دواسة بقدمي، ثم القي بها في برميل كرتوني كبير مدور، كنت أنجز كل يوم آلافاً منها.

ولقضاء الوقت، كنت أتسلى بلعبة تغطية قاع البرميل بالفليئات التي ثقبتها قبل أن يأتي رئيس العمال لإفراغه. ونادراً ما نجحت في ذلك، كان ذلك إحباطاً، أعود إلى البيت مصدوع الرأس، فكرهت العمل، فلم أصمد أكثر من ثلاثة أسابيع، ولكنه علمني الكثير.

قضيت سنوات عمري الأولى وأنفي مرغم (إذ كان يضربني رفاقي بصورة دائمة). قبل أن أبلغ سن العمل، كان الأطفال في كل صيف يركبون من ملعب سالم قطاراً للتسلية في مين (Maine) كان ذلك أكثر الأمكنة الصيفية إشراقاً في نظرنا، كنا نركب القطار في الساعة السادسة والنصف صباحاً ونصل بعد ساعتين، ونكون قد أنفقنا الدولارات الخمس التي جلبناها معنا على ألعاب التسلية التي كنا نتقل بينها من واحدة إلى أخرى خلال ساعتين، يبقى أمامنا يوم بطوله ونحن مفلسون، فأجوب وأصدقائي الشاطئ بحثاً عن زجاجات يمكن ردها للبائع، فنذهب من مكان يتشمس فيه الناس إلى مكان نطلب منهم زجاجاتهم الفارغة. ولدى رد الزجاجاة الواحدة لقاء سنتين نحصل على مبلغ يمكننا من شراء سندويشة نقانق (hot dog)، وممارسة ألعاب تسلية أخرى قبل أن نعود إلى البيت.

ومن جهة أخرى لم أشعر يوماً بأني محروم من أي شيء. إذ لم أكن أطلب الكثير من أي شيء، لقد ضحى والداي كثيراً من أجلي، كانا يحرصان دائماً أن يكون لدي قفاز بيسبول عظيم ودراجة جيدة، كان والدي يسمح لأمي بأن تدلني دون أن تأخذ شيئاً من الرصيد. وكانت تفعل ذلك حقاً.

كانت تأخذني إلى المدرجات المكشوفة في فينواي بارك (Fenway Park) لمشاهدة تيد ويليامز (Ted Williams) وهو يلعب في الجناح الأيسر في لعبة البيسبول لصالح فريق بوسطن ريد سوكس (Boston Red Sox)، وكانت تأخذني من المدرسة بعد الظهر إلى نادي الريف كي اسبق غيري من الكاديين وأتميز عليهم، ويوصفها كاثوليكية تقية، كانت تأخذني إلى كنيسة القديس توماس الرسول (St. Thomas The Apostle) كي أؤدي قداس الساعة السادسة صباحاً كقندلفت*، في حين تصلي هي في الصف الأول من المقاعد اليمنى.

* قندلفت: خادم الكاهن في قداس (المترجم).

كانت مشجعة محمسةً لي، تدعو الصحف المحلية وتطلب منها نشر مواد عن انتصاراتي الصغيرة، بدءاً من تخرجي في جامعة ماساشوسيتس حتى حصولي على الدكتوراه. ثم تلصق كل قصاصة في سجل كبير خاص بهذه الغاية، ولم تكن تخجل من ذلك.

كانت أمي نظامية انضباطية في الأسرة، فعندما أمسكني والدي في قطاره ذات يوم عائداً إلى البيت بعد هروبي من المدرسة للمشاركة في احتفالات القديس باترك (St. Patrick). في جنوب بوسطن لم يفه ببنت شفة أمام أصدقائي.

لم يفعل شيئاً سوى أنه أخبر أمي التي واجهتني وصبت عليّ عقوبتها، وفي مرةً أخرى انقطعت عن صلاتي بوصفي قندلفت كي ألعب الهوكي على البركة المتجمدة في ماك بارك (Mack Park). قرب بيتنا، وبينما أنا متزلج ألعب الهوكي وقعت في الجليد وتبللت تماماً. وفي محاولة لتغطية ما حدث وستره نزعمت ثيابي المبللة وعلقتها على شجرة فوق نار أشعلناها نحن لتجفيف الثياب، وكنا نرتجف في برد يناير بانتظار أن تجف ثيابنا.

ظننت أننا ستّرنا على ما حدث تماماً - حتى دخلت البيت من الباب الأمامي. لم تمض ثمانية حتى شمت والدتي رائحة الدخان على ثيابي، إن هروب قندلفت من أداء صلاته يعد أمراً جلالاً عند من يعلق صليباً على الجدار، ويصلي سلسلة من الصلوات يحصوها على سُبحة، ويعتبر الأب جيمس كرونن (James Cronin) - قس كنيسةنا وراعيا منذ زمن طويل - قديساً. لذلك، أجلسنتي، وانتزعت مني اعترافاً بما حدث ثم نفذت عقوبتها: ضربتني بشدة بحذائي المبلل الذي نزعته من قدمي.

وفي حين أنها صارمة، تراها عاطفية رحيمة، فمثلاً: سرقت مرةً كرة من كرنفال مرّ في المدينة، عندما كنت في الحادية عشرة من العمر، أنتم تعرفون

الكرة القذرة التي تُرمى لإسقاط زجاجات الحليب المعدنية عن قاعدتها كي يريح المرء دمية كيوباي (Kewpie).

لم يمض وقت طويل حتى اكتشفت أمي الكرة وسألتني من أين أتيت بها، وعندما اعترفت أنني سرقتها، أصرت على أن أذهب إلى الأب كرونن وأعيد الكرة له واعترف بما فعلت، بما أن الكهنة كلهم يعرفون أنني قدلقت كنت متيقناً أنهم سيعرفونني في اللحظة التي أفتح فمي لأتكلم، فدعرت منهم.

فسألت أمي إن كان بإمكانني أن آخذ الكرة إلى نورث كانال (North Canal)، وهو نهر مظلم يغطيه الضباب يخترق البلدة، فألقي الكرة فيه، وبعد مفاوضات معها سمحت لي بذلك، فحملتني في السيارة إلى الجسر على نورث ستريت (North Street) وراقبتني وأنا ألقي الكرة في الماء.

ومرة أخرى، عندما كنت في سنة التخرج في المدرسة العليا، كنت أَلعب كادياً مع أكثر أعضاء نادي كيرنوود الريفي بخلأً وشحاً، كان قد مضى على كوني كادياً حينذاك ثماني سنوات، وهي مدة طويلة لصالحني. وصلنا إلى الحفرة السادسة، حيث القاعدة التي ينبغي دفع كرة الغولف من عليها مسافة مئة ياردة حتى تصل البركة، ضرب هذا الفتى الكرة اليوم مباشرة إلى الماء، فاستقرت في البركة الموحلة على عمق عشرة أقدام تقريباً، فطلب مني أن أخلع حذائي وجواربي وأخوض في البركة باحثاً عن الكرة.

رفضت. وعندما أصر قلت له فلتذهب أنت والكرة إلى الجحيم، وألقيت بمضاربه في الماء وقلت له اذهب وأحضر الكرة والمضارب بنفسك وهربت من الحلبة.

كان عملاً غيبياً، بل كان أسوأ من إلقاء مضربي عبر الجليد، وعلى الرغم من أن أمي أحببت لأن هذه الحادثة جعلتني أخسر منحة النادي الكادية، فقد بدا أنها تفهمت مشاعري ولم تجعل من الحبة قبة كما كان ينبغي أن تفعل.

من الإحباطات الأكبر هي فقدان فرصة دخول كلية لأربع سنوات بمنحة لبرنامج روتك (ROTC) البحري المجاني، لقد اجتاز ثلاثة منا الامتحان البحري: أنا وأفضل صديقين لي هما جورج ريان (George Ryan) ومايك تيفنان (Mike Tivnan)، وجعل والدي ممثلي الولاية يرسلون كتب توصية بي، وخضت سلسلة من المقابلات ذات الصلة بالبرنامج. وخاضها صديقاى كذلك، حصل جورج على رحلة مجانية إلى تفتس (Tufts)، وذهب مايك إلى كولومبيا (Columbia) وكان لديّ أمل في الذهاب إلى دارتماوث (Dartmouth) أو كولومبيا، ولكن البحرية رفضتني، لم أكتشف السبب أبداً.

ومن المفارقات، تبين أن سبب الرفض كان هفوة كبيرة. كنت في مدرسة سالم العليا طالباً جيداً اجتهد من أجل الحصول على درجات عالية ولكن أحداً لم يهتمني بأنني لامع. لذلك تقدمت بطلب إلى جامعة ماساشوسيتس، إلى كلية أمهيرست (Amherst) الرسمية حيث كان الرسم خمسين دولاراً للفصل الواحد، أي أقل من ألف دولار بما في ذلك السكن والطعام، وحيث أستطيع الحصول على درجة جامعية.

كنت أنا الأول في الأسرة، ما عدا أحد أبناء عمي، الذي يدخل كلية جامعية. فلم يكن في الأسرة نموذج احتذي به ما عدا عمي بيل أندروز (Bill Andrews) الذي كان يعمل مهندساً في محطة توليد الكهرباء في سالم، كان في نظري - لكونه مهندساً - أمراً رائعاً، اكتشفت مبكراً أنني أحب الكيمياء، لذلك اخترت مقرر الهندسة الكيميائية.

كانت معرفتي قليلة بالكلية التي لم أكن أذهب إليها كثيراً. لم أتقدم إلى اختبارات سات (SAT) مفترضاً أن الدرجات التي حصلت عليها في امتحانات روتك (ROTC) البحرية كافية، لم أحصل على كتاب قبولي من جامعة ماساشوسيتس حتى يونيو، قبل تخرجي في المدرسة العليا ببضعة أيام، كان ينبغي أن أكون على قائمة الانتظار، ولكنني لم أحظ بها قط. فدخلت في كلية أقل

تنافساً من كولومبيا أو دارتماوث اللتين كنت أريدهما فهيات لي في النهاية ميزة هائلة، إذ جعل معيار التنافس الذي واجهته في جامعة ماساشوسيتس في تلك الأيام الأمور أكثر يسراً للتألق.

وبالرغم من أنه لم تكن تتقصني الثقة بالنفس، فقد كان أسبوعي الأول في الكلية في خريف عام 1953 قاسياً، كنت مشتاقاً جداً للوطن، وللبيت لدرجة أن أمي كانت تقطع ثلاث ساعات بالسيارة إلى حرم أمهيرست لزيارتي، وكانت تحاول رفع معنوياتي، بقولها: «انظر إلى هؤلاء الفتية من حولك. إنهم لا يفكرون بالذهاب إلى البيت، وأنت مثلهم، بل أنت أفضل منهم».

كانت محقة، لدى عودتي إلى سالم، كنت أعب الكرة، وأقوم بأعمال شتى، بدءاً من أمين صندوق لصفى الأعلى، إلى رئيس فريق هوكي، وفريق غولف، ولكنني لم أبتعد عن البيت أبداً، ولا حتى إلى مخيم ليلي، وهنا فكرت في أن أكون الفتى الرجل القادر على تجاوز متاعب الشارع، والقادر على أن يكون مستقلاً، والواقع أنني شُحذتُ تماماً بخبرة الذهاب إلى مدرسة بعيدة، لم أكن مهياً للكلية كـبعض الطلبة الآخرين القادمين من مدرسة نيونكلاند الإعدادية، ومدرسة بوسطن اللاتينية والمتفوقين علي كثيراً في الرياضيات. ووجدت الفيزياء صعبة كذلك.

لم تأبه أمي بأي منها، وبدأ كلام الحيوية والنشاط يعمل، فانقشع قلقي في غضون أسبوع.

ناضلت في السنة الأولى، وحققت مستوى جيداً في امتحاناتي محصلاً معدلاً وسطياً قدره 3.7، وكنت متفوقاً كل سنة من سنواتي الأربعة، وفي السنة الثانية نذرت نفسي «للأخوية في سيفيما كابا (Phi Sigma Kappa)» وانتقلت إلى بيتهم القريب من بركة الحرم الجامعي. كانت «أخويتنا» قمة في استهلاك البيرة، وكانت مشهورة بلعبة البوكر في آخر الليل، وبأفضل الحفلات.

كان حشد كبير من الفتيان، وبالرغم من أننا كنا نخضع للاختبار والسبر مرة أو مرتين، فقد كنت أجتهد وأنجز ما يطلب مني من عمل، أحببت الجو هناك.

وكان لي أساتذة في جامعة ماساشوسيتس جعلوني موضع اهتمامهم ورعايتهم، وخاصة إيرني ليندسي (Ernie Lindsey) رئيس قسم الهندسة الكيميائية، أحبني ودفعني في المنهاج كما لو كنت ابنه، لقد منحني دعمه، كما منحني دعم أُمِّي، ثقةً كبيرة في النفس، حصلت على أعمال صيفية في الهندسة الكيميائية في صن أويل (Sun Oil) قرب سوارثمور (Swarthmore) في بنسلفانيا (Pennsylvania) وفي كولومبيا الجنوبية التي تعرف الآن بصناعات PPG في أوهيو (Ohio)، كنت في عام 1957، أحد أفضل اثنين من الخريجين الحاصلين على درجة في الهندسة الكيميائية، فلو ذهبت إلى جامعة MIT لكنت في وسط الكومة، وليس في قمتها، فاشترى لي والداي الفخوران بي سيارة فولكس واجن خنفساء جديدة كهدية تخرج.

لقد توددت لي شركات عديدة مختلفة عندما كنت في السنة الأخيرة، حصلت على عروض كثيرة، ولكن أساتذتي نصحوني بالذهاب إلى الدراسات العليا، فرفضت عروض الشركات وقررت الالتحاق بجامعة إلينوي (Illinois) في شامبين (Champaign) حيث قدم لي منحة زمالة، وكانت الكلية مصنفة دائماً من بين أعلى خمس برامج دراسات عليا في الهندسة الكيميائية، فكانت كلية عظيمة في اختصاصي.

لم يكن قد مضى على وجودي في الجامعة أسبوعان عندما التقيت فتاة جميلة، وطلبت منها الخروج معاً، وكان الموعد يوم السبت ليلاً، قضينا تلك الليلة على خير وجه، وانتهينا من جولتنا في موقف سيارات خارج الحرم الجامعي في الغابة، كان الضباب قد تراكم على زجاج نوافذ سيارتي الفولكس واجن عندما سطع نور فجأة في قلب السيارة، كان شرطي الحرم الجامعي، وأمسكنا في وضع مشين. تجمدت، وسقط قلبي هلعاً من النتائج.

كانت الأمور في تلك الأيام مختلفة تماماً عما هي عليه اليوم، إذ كانت خمسينات القرن العشرين زمناً محافظاً، وكنا في منطقة ميدويست (Midwest) المحافظة، أخذنا الشرطي إلى مخفر الجامعة واحتجزنا هناك حتى الساعة الرابعة أو الخامسة صباحاً ثم أطلق سراحنا فعدنا إلى البيت.

تجلت حياتي أمامي. ظننت أنني سأخسر كل شيء، منحة الزمالة، وفرصتي في الحصول على درجة التخرج، وحياتي العملية، ولكن أكثر من هذا كله، فكرت في رد فعل أمي عندما تكتشف ما فعلت، سياتقرّر مصيري في لقاء يوم الإثنين مع رئيس الجامعة الذي يقرر العقوبة التأديبية.

جمعت شجاعتي وأعصابي صبيحة يوم الأحد واتصلت برئيس قسم الهندسة الكيميائية، الدكتور هاري دريكامر (Harry Drichamer)، كنت أعرفه فقط من خلال صورته الفضة التي اشتهر بها، ويقدر ما كنت مرتعباً، اعتقدت أنه أمني الوحيد.

قلت له: «د. دريكامر، لدي مشكلة حقيقية. مسكني شرطي الجامعة أمارس الجنس مع فتاة، وذلك سيدمرني، إني بحاجة للعون».

فأجاب: «عليك اللعنة. أنت الفتى الأول من بين طلبة الدراسات العليا عندي الذي يرتكب عملاً شائئاً كهذا، سأهتم بالأمر، ولكن عليك ألا تخلع بنطالك من الآن فصاعداً».*

إن ما فعله دريكامر أنقذني من أزمة، مازلت سأخضع لذلك اللقاء مع رئيس الجامعة، ولكني لم أطرده من الكلية، أقمت مع الدكتور دريكامر علاقة رائعة، وكان يعاملني هو أيضاً كابنه، كنا نراهن على مباريات كرة القدم، وكنا نتناقش حول الأخبار، وكان هاري يكايدني في الرواق بلا رحمة يغيظني دائماً بشأن ريد سوكس (Red Sox) أو بشعري غير الكثيف.

* أي لا تعد إلى مثل هذا العمل أبداً (الترجم)

أصبح له نفوذ كبير في حياتي، معلماً ناصحاً خلال دراستي العليا، كنت بحاجة إلى مساعدته، إذ لم أكن، في إلينوي، مهياً كأولئك القادمين من بروكلين بوتكنيك (Brooklyn Polytechnic)، في كولومبيا، أو القادمين من مينسوتا (Minnesota) لذلك كافحت في السنة الأولى هناك أيضاً. كان عليّ أن أكافح من أجل الحصول على درجات عالية، فلم أكن نجماً في أي مدى من الخيال.

كانت البلاد في حالة ركود، بعد السنة الأولى التي قضيتها في إلينوي في عام 1958 عندما كنت سأحصل على درجة الماجستير، فبدلاً من حصولي على عشرين عرض للعمل، حصلت على اثنين فقط: عرض من مصفاة نفط أوكلاهوما (Oklahoma) قرب تولسا (Tulsa)، وآخر من شركة إيثيل (Ethyl Corp) في باتون روج (Baton Rouge) في لويزيانا (Louisiana). وبينما أنا في الطائرة متجهاً إلى إيثيل لإجراء المقابلة، كان معي أحد أقراني من جامعة إلينوي، حدث أمر غريب، عادت المضيفة وقالت: «أتريد شراباً، يا سيد ويلش؟» ثم استدارت إلى زميلي وقالت: أتريد شراباً، يا د. غايرتر (Gaertner).

اعتقدت أن كلمة «دكتور غايرتر» أفضل من كلمة «سيد ويلش». كل ما كان ينبغي أن أفعله هو البقاء سنتين أخريين، لذلك بقيت في الجامعة، دون تبصر كبير، وسجلت للحصول على الدكتوراه، وساعدني في اتخاذ هذا القرار أن سوق العمل لم تكن جيدة، وساعدني كذلك حبي لأساتذتي في إلينوي، وخصوصاً دريكامر، والمشرف على رسالتي الدكتور جيم ويستووتر (Jim Westwater).

يقضي المرء في الدراسات العليا، خصوصاً في برنامج الدكتوراه، كل وقته في المخبر. إذ يدخله المرء في الثامنة صباحاً ويعود إلى البيت في الحادية عشر ليلاً، ويشعر المرء أحياناً بأنه يحكم عليه بعدد ساعات إضاءة مصابيح الكهرباء، كانت أطروحتي في «التكثف في أنظمة إمداد الغاز». لذلك كنت أقضي ساعات أبخر الماء وأراقب تكثفه على صفيحة نحاس.

كنت ألتقط صوراً فوتوغرافية بالغة السرعة، يوماً بعد يوم، لهندسة القطرات المتكثفة على سطح الصفيحة، ووطورت معادلات لانتقال الحرارة من هذه التجارب، والأمر الغريب في أطروحة التخرج هو أنك تتعلق بها وتظن أنك تعمل من أجل جائزة نوبل.

حصلت على درجة الدكتوراه في ثلاث سنوات بفضل مساعدة جيم ويستووتر، وهو زمن أقصر من أي زمن استغرقه شخص آخر، إذ كان يستغرق طالب الدراسات العليا النموذجي أربع سنوات أو خمس للحصول على درجة الدكتوراه، لم أكن العبقري المقيم في هذا البرنامج، إذ درست في أحد فصول الصيف الفرنسية والألمانية ليل نهار طيلة ثلاثة شهور متواصلة لأعطي ضرورة معرفة لغتين، ووفق متطلبات البرنامج. ذهبت إلى غرفة الامتحان وأفرغت رأسي هناك، سكبت كل ما في ذهني، ونجحت في الامتحانات، ولكن لو سألتني بعد ذلك عن أي كلمة فرنسية أو ألمانية، فلن تجد جواباً. إذ فرغت «معرفتي» لحظة تسليمي أوراق الامتحان.

كنت أشعر دائماً أن الهندسة الكيميائية هي أفضل أساس وخلفية للحياة العملية لأن الوظائف الصفية والأطروحة المطلوبة علماني درساً مهماً جداً، هو: أنه لا توجد إجابات محددة لكثير من الأسئلة، وأن المهم هو منهجك في التفكير، فمن الأسئلة الامتحانية النموذجية هو على النحو التالي: يزن متزلج على الجليد 150 رطلاً، ويرسم في تزلجه شكل 8 على جليد سمكه إنش واحد، وترتفع درجة الحرارة درجة واحدة كل عشر دقائق حتى تصل إلى 40 والرياح تهب بسرعة 20 ميلاً في الساعة، متى يقع المتزلج في الجليد؟ لا يوجد أي جواب شكلي رسمي لهذا السؤال.

والأمر نفسه فيما يتعلق بالمسائل والمشكلات ذات الصلة بالعمل، يساعدك المنهج على الاقتراب من الظل الأعمق من اللون الرمادي، فمن النادر أن يكون هناك جواب: أبيض، أو أسود. وغالباً ما يكون العمل رائحة، وشعوراً، ولمساً كالأرقام، بل أكثر. فإن كنا سننتظر حتى نحصل على الجواب التام، فإن العالم سيفوتنا.

ولدى مغادرتي إلينوي في عام 1960، كنت قد قررت ما أحب وأريد أن أعمل، ما لم أكن فيه جيداً بالأهمية ذاتها، كانت مهاراتي الفنية جيدة، بيد أنني لم أكن عالماً أبداً. كنت بالمقارنة مع كثير من أقراني منفتحاً أحب الناس أكثر مما أحب الكتب، وأحب الرياضة أكثر من التنمية العلمية. كنت أعتبر تلك المهارات أفضل ما يمكن لعمل يربط بين المختبر والعالم التجاري.

كانت معرفتي بذلك أشبه بمعرفتي أنني كنت مصارعاً جيداً ولكن لست جيداً جد، إن ما كنت أود فعله جعلني مختلفاً قليلاً عن غالبية حملة درجة الدكتوراه، فهم يذهبون غالباً إلى الصفوف الجامعية ليدرسوا أو إلى المخابر ليتابعوا أبحاثهم، راودتني فكرة التعليم، وأجريت مقابلات في جامعة سيراكوس (Syracuse) وجامعة فيرجينيا الغربية، ولكنني في النهاية اتخذت قراراً ضد هذا الخيار.

لقد منحتني إلينوي - بالإضافة إلى درجة الدكتوراه، والصدقات طويلة الأمد، وأسلوب التفكير في المشكلات - شيئاً آخر، هو: زوجة عظيمة، فأول ما التقيت كارولين أوزبورن (Carolyn Osburn) في كنيسة الكاثوليك في الحرم الجامعي وهي تؤدي مراحل الصلب في عيد الصوم الكبير، أدت قداساً كما أدت، لم ألتق بها على أي حال حتى عرفنا صديقاً ببعضنا في حانة في قلب مدينة تشامبين.

كانت كارولين طويلة، وجميلة، ومنتقفة، وذكية. تخرجت بدرجة شرف في كلية مارييتا (Marietta)، وكانت تتابع دراستها بوصفها زميلة في إلينوي لقاء رسم سنوي قدره (\$1500) للحصول على درجة الماجستير في الأدب الانكليزي.

وبعد أول موعد في لعبة كرة السلة في يناير من عام 1959 صرنا دائماً معاً، وبعد خمسة شهور خطبنا، وفي 21 نوفمبر، بعد يومين من عيد ميلادي الرابع والعشرين تزوجنا في مدينتها أرلنغتون هايتس (Arlington Heights) في إلينوي.

قضينا شهر العسل نتجول في سيارتي الفولكس واجن في طول البلاد وعرضها وفي كندا، وأجري خلال ذلك لقاءات من أجل الحصول على عمل، كنت محظوظاً إذ تلقيت عروضاً عديدة، بيد أن اثنين فقط كانا مناسبين: عرض من شركة إكسون (Exxon) للعمل في مخبر تطوير في بيتاون (Baytown)، في تكساس، والآخر في شركة GE للعمل في عملية تطوير كيميائي جديدة في بيتسفيلد (Pittsfield)، في ماساشوسيتس (Massachusetts).

دعيتي شركة GE إلى بيتسفيلد حيث التقيت الدكتور دان فوكس (Dan Fox)، وهو عالم مسؤول عن المفاهيم الكيميائية الجديدة في الشركة، جذبتني تلك الوظيفة أكثر من غيرها. كانت مجموعة التطوير والتنمية صغيرة، كانت تعمل في المواد البلاستيكية الجديدة، إضافة إلى أنني أحببت العودة إلى ماساشوسيتس، كان انطباعي عن فوكس كانطباعي عن أساتذتي السابقين، بأنه ذكي وأستطيع الثقة به، رأيت فيه معلماً ناصحاً ومثلاً يُحتذى به والذي كان يجعل كل من يعمل معه يعطي خير ما لديه.

وكان يُعد بطلاً في شركة GE لأنه اكتشف بلاستيك ليكسان (Lexan) للشركة، وبدأت الشركة تباع الليكسان في عام 1957، وكان الليكسان بديلاً للزجاج والمعدن، وكان يستخدم لكل شيء، بدءاً من مغلاة القهوة الكهربائية حتى أغطية الأضواء على أجنحة الطائرات الخارقة لجدار الصوت.

وكان فوكس، كغالبية المخترعين، قد شرع في مشروع آخر، وغداً بطلاً لنوع جديد من البلاستيك الحراري يدعى PPO (Polyphenylene Oxide). وأقنعني أن PPO سيكون الشيء العظيم التالي، وصف قدرته الفريدة على تحمل درجات الحرارة العالية، وكان هناك احتمال بأن يحل هذا النوع من البلاستيك محل أنابيب الماء الساخن النحاسية، ومحل أدوات الستينلس ستيل (Stainless Steel) الطبية، لقد توج مهمة البيع بأن أخبرني بأني سأكون أول موظف مسؤول عن إخراج البلاستيك من المخبر إلى الإنتاج، قبلت هذا التكليف في غضون أسبوع.

إن ما كنت أجهله عندما باشرت عملي في اليوم الأول من 17/ أكتوبر/ 1960 هو كيف أصبت بالإحباط بسرعة.

ففي غضون سنة كنت سأفصل من الشركة بسبب بيروقراطية شركة GE.

الفصل الثاني

الخروج من الكومة

في عام 1961 كنت قد قضيت سنة في العمل مع شركة GE كمهندس براتب شهري قدره (\$10.500) عندما سلمني رئيسي \$1000 ترفيحاً، كنت راضياً بذلك إلى أن اكتشفت فيما بعد في ذلك اليوم بأني حصلت على مبلغ يساوي تماماً ما حصل عليه الأربعة المشتركين في المكتب، كنت أعتقد أنني أستحق أكثر من الزيادة «المعيارية».

تحدثت مع رئيسي، ولكن دون جدوى.

دفعني هذا الإحباط إلى البحث عن وظيفة أخرى، فشرعت بمسح الإعلانات المنشورة تحت عنوان «مطلوب مساعدة» في مجلة كميكال ويك (Chemical Week) [المتخصصة بالشؤون الكيميائية]، وفي صحافة ذا وول ستريت جيرنال (The Wall Street Journal) أملاً في أن أجد مخرجاً سريعاً، شعرت أنني وقعت في الكومة قرب قاع مؤسسة كبيرة، أردت الخروج. حصلت على عرض جيد من شركة إنترناشيونال مينيرال أند كميكالز في شيكاغو (International Minerals Chemicals) ليس بعيداً عن مكان إقامة حماتي، بدا لي ذلك العرض فرصة للنجاة.

إن الزيادة المعيارية للراتب المقرر سلفاً كانت جزءاً من غضبي مما رأيته من بخل في الشركة، عندما شغلتي شركة GE فرشت أمامي السجاد الأحمر ويسرت الأمور، أقنعوني بأني الشخص الذي يبحثون عنه لمساعدتهم في تطوير البلاستيك الجديد - PPO.

وعندما وصلت وكارولين إلى بتيسفيلد (Pittsfield)، في ماساشوسيتس كنت أتوقع قليلاً من المعاملة المغرية، على الأقل، كي أستمر في العمل، جئنا إلى شركة GE، وليس في جيوبنا سوى القليل من المال، لقد قطعنا 950 ميلاً من إلينوي

بسيارتي الفولكس واجن السوداء الذابلة، وعندما التحقت بشركة GE في أكتوبر من عام 1960 كان اتحاد العمال المحلي مضرباً، ولكي أتحاشى جمهور المضربين المحتجين كتبت أطلب عملاً في مخزن محلي وُصف بأنه «مختص في تطوير مناهج العمل».

وسرعان ما وضع رئيسي الجديد بيرت كوبلان (Burt Coplan) أن عملية الالتماس قد انتهت، سألتني كوبلان، مدير التتمة والتطوير النحيف البالغ من العمر أربعين عاماً، عم إذا كنت قد وجدت وزوجتي شقة نقيم فيها في المدينة، وعندما قلت له إننا نقيم في فندق محلي، قال: «حسناً، نحن لا نغطي لكما هذه الإقامة، كما تعلم».

لم أصدق ما سمعت، ولكنني لم أكن على وشك تفجير الموقف، لم يسع كوبلان إلا أن يكون أكثر جاذبية وسحراً في أثناء المقابلة، والواقع أنه كان فتى محتشماً مهذباً، ولكنه كان يرى أن من واجبه أن يبخل بكل شيء، تصرف وكان شركة GE على وشك الإفلاس.

إن الرومانسية التي جذبتني إلى شركة GE قد تبخرت الآن، انتقلنا من الفندق، وبحثت عن آخر أرخص، في حين ذهب كارولين لتقييم مع والدي في سالم لمدة أسبوعين ريثما أجد شقة، وأخيراً انتقلنا إلى شقة صغيرة في الطابق الأول من بيت خشبي مؤلف من طابقين في شارع فيرست ستريت (First Street) حيث كانت صاحبة البيت مقتررة في التدفئة جداً بحيث كنا ندق عليها الجدران لترفع الحرارة قليلاً، وكثيراً ما كانت تنادي بصوت عال عبر الجدران الرقيقة كالورق مخاطبة كارولينا أو مخاطبة إياي طالبة منا أن نلبس كنزة أو شيئاً سميكاً. ساعدنا والداي بمبلغ \$1000 لشراء كنية وسرير إسهماً منهما في تأثيث بيتنا.

لم يكن كل شيء مخيفاً تلك السنة، فكانت هناك أمور أحببتها: الاستقلال الذاتي في تصميم معمل اختباري للبلاستيك PPO، والإحساس بكوني جزءاً من فريق في ما يبدو شركة صغيرة.

عملت قريباً من الدكتور ألفوان (Al-Gowan) الذي التحق بشركة GE في الشهر نفسه الذي التحقت بها أنا، كان يجري التجارب الأولى على البلاستيك الجديد في حوجلات اختبار. أما أنا فصممت الغلايات لاختبار عجنات أكبر ونصبتهما في دكان محلية للآليات، لقد أنشأنا معملاً اختبارياً إرشادياً من لا شيء في بناء خارجي يقع خلف مكاتبنا، كنا نجري كل يوم عدة تجارب ونختبر عمليات مختلفة.

كان ذلك العمل بالنسبة لشخص متخرج حديثاً مغامرة حقيقية. وللعمل بنوع جديد من البلاستيك مثل PPO، كنا بحاجة لكل عون علمي نستطيع الحصول عليه؛ لذلك كنت أستقل سيارتي مرتين في الشهر على الأقل وأسير 55 ميلاً إلى مخبر التنمية والتطوير والبحوث المركزي التابع لشركة GE في شينيكتادي (Schenectady) في نيويورك حيث اخترع البلاستيك، وأقضي يومين أعمل فيهما مع الباحثين والعلماء محاولاً إثارة فضولهم بشأن إمكانيات المنتج.

كانت الشركة في تلك الأيام تمول المخبر المركزي تمويلاً كاملاً؛ لذلك لم يكن هناك حوافز مباشرة لعلماء المخبر ليركزوا جهودهم على عمل معين أو لأجل تحويل المنتج إلى مادة تجارية، كان العلماء يجبون إجراء بحوث متقدمة، وتكمن اللعبة في جعل العلماء يكرسون وقتهم لتطوير مشروعك بعد طور الاختراع، لم يكن لدي سلطة، وكل ما كنت أفعله هو إغراؤهم، وكان من السهل أن ألفت انتباه ألهاي (Al Hay) مخترع البلاستيك وعدد من زملائه، بيد أن بعضهم لم يكن مهتماً بتحويل المنتج إلى منتج تجاري.

كنت أتطلع خلال تلك الرحلات إلى مخبر البحث والتطوير (R&D) لأنه كان من الممتع أن أقتع الآخرين بمشروعي، وكان المخبر هو العون الحقيقي، تبين أن هذه الرحلات كانت مجزية نسبياً، إذ كنت أسافر بسيارتي الفولكس واجن بكلفة دولار ثمناً للوقود أربع غالونات بسعر 25 سنتاً للغالون الواحد، وتدفع لي شركة GE سبع سنتات لقاء كل ميل أقطعه بسيارتي. وهكذا كنت أوفر حوالي

سبع دولارات في كل رحلة أقوم بها إلى شينيكادي، يبدو الأمر اليوم جنوناً، بيد أننا كنا جميعاً على استعداد للذهاب إلى أي مكان تلوح فيه فرصة الحصول على مبلغ نقدي إضافي.

على الرغم من كون الكادر جيداً، كنت أصاب بمزيد من الإحباط يومياً، إذ استمر السلوك التافه الذي بدأ في الأسبوع الأول، فقد كنت وثلاثة من زملائي محشورين في مكتب صغير في مبنى فرميدي في شارع بلاستيكس أفينيو (Plastics Avenue) وكان علينا أن نتدبر أمورنا بهاتفين فقط، نتزاحم كي نمرهما على المكاتب، وطلب إلينا بييرت أن ننزل في غرفة مزدوجة في أي فندق ننزل فيه أثناء رحلتنا.

كانت زيادة الـ\$1000 المعيارية بالنسبة لي هي القشة التي قصمت ظهر البعير، لذلك ذهبت إلى كوبلان واستقلت، وعندما كنت على وشك قيادة سيارتي عائداً عبر الريف ثانية ناداني رئيس كوبلان، وجه روبن كتوف (Reuben Cutoff) عضو تنفيذي في كونيككتك (Connecticut) دعوة إليّ وإلى كارولين على عشاء طويل في يلو استر (Yellow Astar) في بيتسفيلد.

لم يكن كتوف غريباً علينا، فقد التقيناه في مقابلات عمل عديدة، أقمنا صلة فيما بيننا لأنني كنت دائماً أعطيه أكثر مما يتوقع، ويوصفي مهندس تطوير صغير أعطيته تحليلاً كاملاً للخصائص الفيزيائية لمنتجنا البلاستيكي الجديد وكلفة إنتاجه مقابل أي منتج منافس كبير تقدمه شركات عالمية مثل دوبونتس (DuPonts)، وداوز (Daws)، وسيلانيسيس (Celanese) وبين هذا التحليل التكاليف الطويلة الأجل للنايلون، والبوليبروبيلين (Polypropylene)، والأكريليك (Acrylic) مقابل تكاليف منتجاتنا.

كان تحليلاً زعزع الأرض من تحته، بلا شك، ولكنه كان أكثر مما هو مألوف من فتى في ثوب المخبر الأبيض.

ما كنت أحاول فعله هو «الخروج من الكومة». فلو أجبته عن أسئلته، فسوف يكون من العسير ملاحظتها، فالرؤساء دائماً يحملون إجابات معينة في أدمغتهم عندما يطرحون أسئلتهم. وبالتالي فهم يبحثون عن تأكيد هذه الإجابات في أجوبة الآخرين، ولأفترق عن الجمهور كان لابد من أن أفكر بأمر أكبر من أسئلته التي يطرحها، كنت أريد ألا أعطي الجواب فحسب، بل كنت أرغب في طرح منظور جديد غير متوقع.

من الواضح أن كتوف قد لاحظ ذلك، إذ بذل كل ما بوسعه خلال العشاء الذي دام أربع ساعات متواصلة للاحتفاظ بي في شركة GE، لقد بذل قصارى جهده واعدأ بأن يؤمن لي زيادة في الدخل أكبر، والأهم من ذلك كله، أقسم أن يبعد عني بيروقراطية الشركة. دهشت إذ علمت أنه يشاركني الإحباط من تلك البيروقراطية.

كنت هذه المرة سعيداً لأن الكثيرين من الرؤساء في شركة GE كانوا سعداء بانصرافي من الشركة، كنت، بلا شك، شوكة في حلق كوبلان، ولحسن الحظ لم يكن كتوف يرى الأمر على هذه الشاكلة (بل لم يكن يتعامل معي يومياً). انتهى العشاء معه دون جواب، وفي طريق عودته التي تستغرق ساعتين بسيارته إلى ويستبورت، في كونيتيكت، توقف عند هاتف مآجور بعد الشارع عام ليتابع إقناعي، كانت الساعة الواحدة صباحاً، وكنت وكارولين قد أوينا من تونا إلى الفراش، وكان روبين مازال يتابع قضيته.

ولدى تقديمه مزيداً من المال على الطاولة (مضيفاً ألفي دولار إلى الألف التي منحني إياها كوبلان)، ووعده بزيادة لقاء المسؤولية وحمائتي من البيروقراطية تبين أنه كان جاداً ومهماً بالأمر.

وبعد بضع ساعات، في صبيحة اليوم السابق لرحيلي عن الشركة، قررت البقاء. فأخبرت زملائي الذين أحاطوني بكومة من الهدايا توديعاً لي بأنني قررت

أخيراً ألا أترك الشركة، كان معظمهم سعيداً بذلك النبأ بالرغم من أنني لاحظت قلقاً كبيراً في وجه بيرت لبقائي معه. لا أذكر أنني احتفظت بالهدايا، بيد أنني اعتقدت ذلك.

لقد أحدث اعتراف كتوف بأني مختلف ومتميز انطباعاً قوياً لدي، فمنذ ذلك الحين كانت المفاضلة بين عاملين ديدبان إدارتي، فقد دفعتني تلك الزيادة المعيارية التي نلتها قبل أربعة عقود إلى التطرف، لكن المفاضلة هذه تقوم على التطرف: مكافأة الأفضل والتخلص مما لا فاعلية له، والمفاضلة الصارمة هذه تولد نجوماً حقيقية - والنجوم تبني أعمالاً عظيمة.

يعتقد البعض أن المفاضلة هراء - ومسيئة للأخلاق.

يقولون إن معاملة المفاضلة تدمر فكرة العمل الجماعي، ليس في عالمي، إذ يمكن بناء فريق قوي بفضل معاملة الأفراد معاملة تفاضلية، انظر إلى الطريقة التي يدفع فيها فريق البيسبول الرماة الرابعين في عشرين لعبة، والضاربين ضربات طويلة لا يقل عددها عن أربعين. إذ يمكن قياس إسهامات أولئك اللاعبين بسهولة - فالإحصائيات تبين ذلك بوضوح - ومع ذلك يظلون جزءاً من فريق.

كان لكل فرد دوره وحصته في اللعبة، ولكن لا يعني ذلك أن كل فرد في الفريق يجب أن يعامل كالأخر.

تعلمت منذ أن كنت في البتة (the Pite) أن اللعبة هي إنزال أفضل الرياضيين إلى الملعب، ومن يستطيع حشد الفريق الأفضل يكون هو الفائز، أكد روبن كتوف بأن الأمر لا يختلف في العمل، فالفرق الفائزة تأتي نتيجة المفاضلة في التعامل: مكافأة الأفضل، وإبعاد الأضعف، فالكفاح دائماً من أجل رفع الحاجز.

كنت محظوظاً «لخروجي من الكومة» وتعلمي هذا الدرس منذ سنتي الأولى في شركة GE، عندما كنت على وشك مغادرة الشركة.

الفصل الثالث

نسف السقف

قبل أن أُمَنح اسم «جاك النيوتروني» لسنوات كنت قد نسفت مصنعاً حقاً.

كان ذلك في عام 1963 في مطلع حياتي في شركة GE، كنت في الثامنة والعشرين من العمر وكنت قد قضيت ثلاث سنوات كاملة في الشركة، أتذكر ذلك اليوم الربيعي كما لو كان يوم أمس، كان من أكثر التجارب المخيفة في حياتي.

كنت أجلس في مكثبي في بيتسفيلد عبر الشارع مقابل المعمل الاختباري الإرشادي، عندما وقع الانفجار، كان انفجاراً هائلاً طيرَ سقف المبنى، وجميع نوافذ الطابق العلوي، لقد صدم هذا الانفجار الجميع، وخاصةً أنا، وهزنا من الرأس حتى أخمص القدم.

هرعت مسرعاً من مكثبي، ومازال دوي الانفجار يرن في أذني، متجهاً إلى المعمل في المبنى القرميدي على بعد 55 ياردة في شارع بلاستيكس أفينيو، وقلت في نفسي: «يا إلهي!! أرجو ألا يكون قد أصيب أحد بأذى». تطايرت ألواح السقف الخشبية، وشرائح الزجاج في كل مكان، وغطى السحاب الأسود المبنى.

أسرعت إلى الطابق الثالث من المبنى، فأصابني الذعر لما شاهدت من خراب، كان قلبي ينبض بشدة حتى كاد يخرج من صدري، تصبب عرقي حتى غسلني، كان الخراب الذي أحدثه الانفجار أكثر مما كنت أتوقع، وكانت قطعة كبيرة قد هوت من السقف على الأرض.

لقد نجا الجميع بأعجوبة من الإصابات الخطيرة.

كنا نجري تجربة في عملية كيميائية، كنا نغلي الأكسجين في محلول شديد التطاير في صهريج كبير. شرارة مجهولة السبب هي التي سببت الانفجار، كنا محظوظين لأن مغاليق الأمان فتحت كما هو مصمم لها فطار الغطاء عبر السقف.

بوصفي رئيساً للمعمل، لبسني الخطأ بوضوح.

وفي اليوم التالي، كان عليّ أن أقطع مسافة 100 ميل إلى بريدج بورت (Bridgeport) في كونيتيكت، لأشرح لتشارلي ريد (Charlie Reed)، عضو المجموعة التنفيذية في الشركة كيف حدث الانفجار، كان أعلى مرتبة من رئيسي المباشر، روبن كتوف، الذي أغواني ألا أترك شركة GE، سوف يحضر كتوف هذا اللقاء أيضاً، ولكني أنا الذي كنت في خطر شديد، وكنت مستعداً لما هو أسوأ.

كان الرؤساء في شركة GE يتوقعون كل شيء من مديريهم، يتوقعون أن يؤيدوا أفكاراً جديدة تتعلق بالمنتجات، ويتوقعون أن يدخلوا أسواقاً جديدة وزيادة العوائد، ولكنهم لا يتوقعون أن ينسف أحد معملاً.

كنت أعرف أنني قادر على تحليل الانفجار، ولدي بعض الأفكار لتسوية المشكلة، ولكني كنت متوتراً عصبياً لدرجة الانهيار، فقد اهتزت ثقتي بنفسي تماماً كما دُمر المبنى.

لم أكن أعرف تشارلي ريد جيداً، ولكن منذ لحظة دخوله مكثبي في بريدج بورت، جعلني أشعر بارتياح تام، إنه يحمل درجة دكتوراه في الهندسة الكيميائية من كلية MIT. وكان عالماً لامعاً ذا نزعة مهنية، والواقع أنه كان يدرس الرياضيات التطبيقية في كلية MIT لمدة خمس سنوات قبل أن يلتحق بشركة GE في عام 1942، كان أصلع الرأس متوسط الطول والحجم، في عينيه تألق حاضر أبدأ.

كان كذلك يتعاطف مع التكنولوجيا، أعزب تزوج الشركة، وكان أعلى عضو تنفيذي مرتبة في شركة GE، وذا خبرة ذاتية في الكيمياء، لقد تفهم تشارلي ما يمكن أن يحدث عندما يعمل المرء بمواد طيارة في درجات حرارة عالية.

كان، في ذلك اليوم، متفهماً لما حدث بصورة غير معقولة، وقد اتبع مقاربة ارسطراطية في تعامله مع الحدث، إذ كان همه الأول هو ما الذي تعلمته من الانفجار وإن كنت أعتقد بأنني قادر على إصلاح عملية التفاعل وسألني إن كان ينبغي أن نتابع المشروع، كان الموقف كله ينم عن عقل، لا عاطفة فيه ولا غضب.

قال: «خير لنا أن نعرف هذه المشكلة الآن من أن نعرفها فيما بعد عندما نكون نجري عمليات على نطاق كبير، والحمد لله أن أحداً لم يصب بأذى».

أحدث رد فعل تشارلي انطباعاً هائلاً في نفسي.

عندما يرتكب الناس أخطاء، أخرج ما يلزمهم هو القصاص، لقد آن الأوان للتشجيع وبناء الثقة، وكانت المهمة في هذا الشأن هي استعادة الثقة، أعتقد أن «التراكم والمبالغة» عندما يطاح بامرئ هو أسوأ ما يمكن أن يفعله أي منا، هناك فكاهاة قياسية أثناء المراجعات العملية في شركة GE هي أنه إذا ما حمى رئيس لجنة تنفيذية، وانحاز أحد الموجودين في الغرفة إلى رأي معين فإن فريق الموظفين يخرجون منديلاً أبيض ويلقون به في الهواء ويلوحون لذلك الشخص بأنه يبالغ.

إن المبالغة في لحظة ضعف يمكن أن تدفع بالناس إلى ما يسمونه بـ «دوامة» GE. يمكن أن يحدث ذلك في أي مكان، إنك ترى هذه الدوامة عندما يفقد القادة ثقتهم، ويهلعون، ويغوصون في دوامة الشك بالذات.

لقد شهدت ذلك يحدث لمديرين عامين أقوياء ولامعين وواثقين بأنفسهم ومن ذوي الأعمال التي يبلغ رأس مالها بليون دولار، كانوا على ما يرام في الأوقات الطيبة، ولكنهم يفوتون خطة عملية، يعقدون صفقة سيئة - ليس للمرة الأولى - وبدأ الشك بالذات يتسلل إلى نفوسهم، فيصبحون راغبين في الموافقة على أي شيء للخروج من الغرفة، ومن ثم يتابعون في اليوم التالي.

إنه لأمر مريع، وقلة هم الذين ينجون من «الدوامة». حاولت جاهداً مساعدتهم على الخروج من هذا المأزق، أو لتلافيه.

لا تفهمني خطأ، إنني أستمتع بتحدي أفكار شخص ما، فما من أحد يحب نقاشاً جيداً، أو حامى الوطيس مثلي، لا علاقة لذلك بالعناد أو بالاستقامة، بل ذلك هو العمل، أن يعرف المرء متى يعانق مرحباً، ومتى يُبعد رافضاً، على الذين

يرفضون أن يتعلموا من أخطائهم الانصراف بالطبع، فإن كنا نعمل مع أناس طيبين يأكلون أنفسهم ندماً على أخطائهم، فمن مهمتنا مساعدتهم على تجاوز تلك الحالة وذلك الخطأ.

لا يعني ذلك أن تستهين بالمسؤولين عنك، ويتضمن المثال التام واحداً من لاعبيننا الحقيقيين من الدرجة الأولى (A)، وهو عضو تنفيذي يحمل مسؤولية بحث وتطوير عالمي لعمل كبير من أعمال شركة GE، كنت أتحدث وإياه في السنة الماضية عرضاً حول حفلات الكوكتيل التي تقيمها الشركة ليلة اللقاء السنوي للموظفين، كنت قد عدت حديثاً من رحلة عمليات بحث وتطوير لصالح الشركة في الهند، وكنت متأثراً بما رأيته، وعندما وصفت لهذا الفتى انطباعي عن عملياته أخبرني بأني حملت معي في رحلتي أمراً لا أهمية له.

قال: «ألا ترى أنهم لا يصنعون في أي مكان في الهند ما يقارب هذه النوعية!» لقد أغاظني هذا التعليق، ولم أكد أصدقه؛ إذ كان المهندسون والعلماء في الهند على جدول رواتبه، ومع ذلك كان يفرق بين من يعملون معه «هنا» ومن يعملون معه «هناك» في الهند، كنت أعرف دائماً أن لدينا مشكلة جعل البنية أو النزعة الفكرية للمؤسسة منسجمة مع فكرة العقل العالمي، واختيار كل عقل كبير في العالم بغض النظر عن مكان إقامته، فعندما سمعت ذلك من خيرة الناس عندي، أدركت أن المشكلة أكبر بكثير مما ظننت.

انطلقت برواية هذه الحكاية، دون ذكر اسم هذا الشخص، في الصباح التالي أمام مئة وسبعين من الرؤساء التنفيذيين في شركة GE، استخدمت هذه الحكاية لأضرب بها مثلاً عن كيفية عدم قيام شركتنا على رفع مستوى العقل العالمي إلى الحد الأقصى، وتحديد كل من كان في الغرفة أن ينظر إلى نفسه في المرآة ويتأكد إن كان لا يركب في القارب نفسه، لا يمكن أن يكون لدينا في الولايات المتحدة فرق بحث وتطوير تقوم بكل عمل متقدم وممتع في حين تزرع مشاريع ذات قيمة أدنى في أمكنة كالهند، أفنعتني زيارتي إلى الهند أن مخابر بحوثهم

تفص بعلماء مثل العلماء الموجودين في الولايات المتحدة إن لم يكونوا أفضل منهم وبفروع من المعرفة أكثر من مجرد برامج.

أدرك هذا الفتى أنني ضربته بقسوة علناً أمام أقرانه، وما كنت لأفعل ذلك لولا أنه كان من ألمع التنفيذيين وأكثرهم ثقة في الشركة، كان نجم شركة GE، ولم يكن مخففاً.

وفي غضون يوم أو يومين من اللقاء أرسل لي رسالة يوضح فيها بأنه «قلص العملية المهمة التي قام بها فريقه في الهند» عن غير قصد، وأنه ترك لدي انطباعاً خاطئاً، فسارعت إلى الاتصال به هاتفياً لأشكره على رسالته ولأطمئنه بأنه لم يفسد شيئاً.

من الواضح أن هذا التصرف السلبي الذي يحتذى لا ينفج مع الناس كلهم، يمكنك التعامل به مع من هم مفضلون لديك - طالما أنهم يعرفون أنهم مفضلون لديك، لقد ساعدني استخدام النموذج المحتذى دائماً على توضيح الأمور لمجموعة أكبر.

يُطبق النموذج نفسه على الذين «يرمون رمية كبيرة» فيخطئون، مع ميزات الشركات الكبرى أنها تستطيع أخذ مشاريع ضخمة بإمكانيات هائلة، وأسرع وسيلة لتحديد هذه الميزة هي السعي وراء رؤوس أولئك الذين يتجرؤون على الحلم والوصول، ولكنهم يفشلون، فذلك يعزز ثقافة العزوف عن المغامرة.

خير وسيلة لدعم الأحلام وتوسيعها هي توفير أفكار صغيرة ذات إمكانات كبيرة، ثم يُقدّم للناس نموذجاً يحتذى والموارد التي تحول المشروعات الصغيرة إلى أعمال كبيرة، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك محاولتنا المبكرة في أواخر سبعينيات القرن العشرين لتطوير مصباح كهربائي ثوري جديد اسمه هالارك (Halarc) كان جهداً طموحاً أن نبتكر مصباحاً يدوم عشرة أمثال عمر المنتج النموذجي عندما تكون القدرة الكهربائية ضعيفة، بدا وكأنه حل بيئي كامل.

كانت هذه نقلة كبيرة بقيمة 50 مليون دولار.

بيد أن المشكلة هي أنه ما من أحد أراد أن يدفع \$10.95 ثمناً للمصباح الواحد، بغض النظر عن كونه «مغربياً» أو «ثورياً»، ففشل مشروعنا، وبدلاً من «معاقبة» الذين انخرطوا في جهد تصنيع هذا المصباح، احتفلنا بمحاولتهم العظيمة. فسألنا مكافآت إدارية نقدية للبعض، ورفعنا عدداً من الذين اشتغلوا في مصباح هالارك إلى وظائف جديدة، وفي حين أنه ما من أحد كان سعيداً بالنتائج، فقد كافأنا أعضاء الفريق مكافأة عالية، كنا نريد أن يعلم كل من في الشركة أن الذين يرمون رميات كبيرة ويخطئون الهدف، لا بأس عليهم، ولا يلامون.

وبحلول عام 1964 كان مشروعنا لصناعة بلاستيك جديد قد قطع شوطاً طويلاً، كنا على وشك إنتاج مادة قابلة للبيع، عيّن كتوف مديراً عاماً اسمه بوب فينهولت (Bob Finholt) ليدير المشروع، كان هذا الرجل حالمًا ومفكراً كبيراً استطاع إقناع رؤسائه بفكرة أن لدينا أمراً ما يجري في بيتسفيلد، كما استطاع تشارلي ريد أن يحصل على موافقة المجلس على معمل البلاستيك الجديد في عام 1964.

سوف ينتج هذا المعمل مادة PPO التي جلبتني في المقام الأول إلى شركة GE، والتي سببت كارثة في المعمل الاختباري الإرشادي، حصلنا على المال على أساس أن لدينا بلاستيكا خارقاً ويعد خطوة متقدمة على أول بلاستيك صممه شركة GE، وهو ليكسان (Lexan)، الذين أطلق معيار أداء جديد.

كان بيعاً صعباً، لأننا لم نشأ الانتقال إلى ماونت فيرنون (Mount Vernon) في ولاية انديانا (Indiana) حيث بني أول معمل بلاستيك ليكسان، بل اخترنا موقعاً مساحته 450 فدناً في سيلكيرك (Selkirk) نيويورك، وجدت هذا الموقع يوم الأحد بعد الظهر عندما كنت في رحلة من بيتسفيلد مع زوجتي وأطفالي الثلاثة، ترجلنا جميعاً من سيارتي ومشينا في ذلك الموقع. كان قطعة من الأرض

جميلة، استخدمت سابقاً حقل مسير لسكة حديد نيويورك المركزية مع حق استملاكها لد الخطوط الحديدية والمرور فيها، تقع هذه القطعة على نهر هدسون (Hudson River). أحببت الموقع، ولم أتركه حتى أنهنك الأولاد من التعب.

ارتاب بعض أعضاء اللجنة التنفيذية في الموقع لأنه لم يكن يبعد سوى ثلاثين ميلاً عن شينيكادي، حيث كانت شركة GE قد أنشأت واحداً من أكبر وأقدم مصانعها، وكان في طلبنا شيء من الأنانية، أيضاً. إذ كنا نريد إدارة معرضنا الخاص بنا ونبقى حيث كنا، ولتعليل ذلك، قلنا إننا نبتكر منتجاً عالي التقنية، وبحاجة إلى الوصول إلى الكيميائيين في مركز البحوث والتطوير العائد لشركة شينيكادي، إضافة إلى مخبر أبحاثنا في بيتسفيلد، على بعد 50 ميلاً.

فزنا بالنقاش وبالمال، وبحلول هذا الوقت كانت نزع بوب فينهولت الإبداعية قد أكسبته ترفيعاً إلى التخطيط الاستراتيجي في مقر الشركة عام.

وبما أن مكان المدير عام قد شفر، فقد سعيت إليه.

وبعد عشاء في سيلكيرك مع كتوف وبقية فريقنا، تبعت كتوف إلى سيارته خلف مطعم ستون إندز (Stone Ends) وقفزت إلى المقعد الأمامي في سيارته الفولكس واجن ذات الغطاء القابل للطي.

قلت له: «لماذا لا أشغل أنا وظيفة بوب الشاغرة؟».

فسألني: «تمزح؟ إنك لا تعرف شيئاً عن التسويق يا جاك، وكل ما يحتاجه المنتج الجديد هو التسويق».

لم أشأ الحصول على جواب «لا». فبقيت في سيارة كتوف في ذلك المساء المظلم البارد أكثر من ساعة أمطره بمؤهلاتي للوظيفة - على قلتها.

كان دوري أن أقنع كتوف، وأقنعتة بصعوبة، فذكرته بيوم أقنعتني بالبقاء في شركة GE. لم يعطني جواباً تلك الليلة، ولكن عندما خرجنا من ميدان وقوف السيارات ذاك، كان كتوف قد أدرك كم أنا مستميت للحصول على هذه الوظيفة.

اتصلت به خلال الأيام السبعة التالية مقدماً مزيداً من الآراء التي تدعم قضيتي، وفي غضون أسبوع استدعاني هاتفياً إلى مكتبه في بريدج بورت.

قال لي: لقد أقنعتني يا سوب (SOB) بإعطائك الوظيفة، وسأفعل فخير لك أن تنفذ».

عدت ذلك اليوم إلى بيتسفيلد بوصفي المدير عام لعملية منتجات البوليمر.

لم أستغرق وقتاً طويلاً حتى أعلن عن ذلك.

إذ اكتشفنا مباشرة بعد تسلمي منصبي الجديد والبدء بالعمل في الموقع أن هناك عيباً خطيراً في منتجنا من بلاستيك PPO، فقد بدأت الاختبارات القديمة تبين أن هذا المنتج أصبح بمرور الزمن هشاً، ويتشقق لدى تعرضه لدرجات حرارة عالية التي صمم أصلاً ليتحملها، فلم يعد هناك من سبيل لاستخدام هذا النوع من البلاستيك بدلاً من أنابيب المياه الساخنة النحاسية - هذا هو أكبر مجال لتسويقه.

أقنعت نفسي وضغطت عليها لأخوض تحدياً مصيرياً بالنسبة لحياتي العملية، إنها لحظة تجمدت إلى الأبد في ذاكرتي، كنت أقف في موقع سيلكيرك في يوم شتوي بارد من عام 1965 مع كتوف وألن هاي (Allan Hay) عالم مخبر أبحاث شركة GE الذي اخترع الـ PPO، وكان هاي يرتدي ربطة عنق أنشوطية. وقفنا، ونحن نرتدي معاطفنا وقفازاتنا عند طرف حفرة كبيرة بعمق ثلاثين قدماً تتسع لدفنتنا جميعاً فيها.

لقد سطعت حياتي العملية أمام ناظري ونحن نقف أمام هذه الحفرة الكبيرة، في مواجهة هذا العيب الفني الذي ظهر حديثاً في المنتج الجديد. فقلت: «إما أنكم جميعاً تساعدوننا على حل هذه المشكلة وتسوية الأمر وإلا فنحن ميتون لا محالة».

التفت هاي (Hay) إلينا وقال بهدوء: «أيها الفتية، لا تقلقوا بشأن هذا الأمر، لدي زوج من البلاستيك الجديد قادم في الطريق».

شعرت وكأنني ألقى به في الحفرة، وتساءلت ما هذا الذي ورطت نفسي فيه؟ لقد تجاوزنا أنفسنا، كان ذلك استثمار عشرة ملايين دولار في عمل لم تفهمه الشركة حقاً، وبدا جلياً الآن أنه ليس لدينا ما يشغل المعمل ليباشر الإنتاج، بل الأسوأ من ذلك هو أنه ليس لدى العالم الذي اخترعه أي فكرة عن كيفية إصلاح ذلك العيب.

استغرقنا ستة شهور محمومة قبل أن نخرج من هذه الورطة، فأنا شخصياً، أقمت ليل نهار في المخبر، خلال تلك المدة جربنا كل شيء، كنا نقحم أي مركب يخطر ببالنا في مادة الـ PPO لنرى إن كان ذلك سيوقف التشقق. وأخيراً وجد دان فوكس - العالم الكيميائي في بيتسفيلد - الحل، وذلك عن طريق خلط الـ PPO بمادة البوليسستيرين (Polysterene) الرخيصة وبعض المطاط.

كان علينا أن نتلاعب بتصميم المعمل حرصاً على عملية الخلط، ولكنه اشتغل بصورة مرضية.

كان للحكاية نهاية سعيدة، أطلق على خليطة البلاستيك هذه اسم نوريل (Noryl) وأصبحت في النهاية منتجاً مريحاً يجمع اليوم أكثر من مليار دولار من مبيعاته في مختلف أنحاء العالم.

إن الذي أنجح العمل عصابة من الناس المهوسين الذين كانوا يعتقدون أن باستطاعتهم عمل أي شيء، كان ينتابنا الرعب حتى الموت، ولكننا كنا مضطرين بالأحلام، كنا مهوسين تماماً بحيث لا نتورع عن تجربة أي شيء لنجعل هذا النوع من البلاستيك صالحاً، ربما نحن في إحدى أكبر شركات العالم، ولكننا رأينا أنفسنا في بيتسفيلد أو سيلكيرك مجموعة صغيرة، نشترك في عمل أسروي، وخلفنا «بنك»

لنتحدث عن الحظ، كانت هذه الخبرة كلها في الأعمال البلاستيكية، وكأن الله كان يتجلى قائلاً: «هذه لحظتك يا جاك، فاعتمها».

مازلت حديث العهد بهذا، يمكنني أن أتذكر عندما دعاني وكارولين بائع إلى العشاء. ظننت أن ذلك أمر كبير وطعام فخم، كنت مدير مشاريع أشتري مواد من شركته «بيتسبيرغ كونسوليديتد كول» (Pittsburgh Consolidated Coal) كان يصحبنا إلى تناول المشروبات وطعام العشاء في ميل (Mill) على فلوس (Floss)، أفضل مطعم في المنطقة. وكان ذلك مجاناً.

ربما يبدو الأمر ساذجاً هذه الأيام، بيد أن كل شيء كان يشكل خبرة جديدة، أحببت كل دقيقة من ذلك، وكنت ابتهج لأصغر الأشياء، كنا نساغر في طائرة من طراز يوناتيد كارافيل (United Caravelle) ذات محركين نفائين من هارتفورد (Hartford) في كونيتيكت، إلى شيكاغو (Chicago) في طريقنا إلى معمل البلاستيك الذي يصنع مادة ليكسان في مونت فيرنا، في أنديانا، وكانت المضيئة تناول كلاً منا علبة من جوز المكاديميا (mecademia)، وزجاجتين صغيرتين من ويسكي سكوتش (Scotch) وكنا نتطلع كل مرة إلى هذه الضيافة ونحن في طريقنا إلى المطار.

لم أكن اصدق، في بعض الأحيان، أنه كان يدفع لي لقاء كل هذه الأمور، ولا حتى أُمي. فعندما سافرت إلى أوروبا أول مرة في عام 1964 برحلة عمل، أصابها الذعر خشية ألا تعوّض لي مصاريف الرحلة.

سألتي قائلة: «هل أنت متأكد أنهم سيدفعون لك التكاليف؟».

كانت هذه الخبرات كلها جزءاً من تنمية العمل من الصفر، وكنا نلتمس الذرائع لكل تجربة منها كي نحتفل بها، فعندما طرحنا عرضاً بقيمة \$500 لحبوب البلاستيك، كان لا بد أن نتوقف في طريقنا للاحتفال بذلك، ألصقنا على الجدار أسماء الذين اشتروا حبيبات بلاستيكية بمبلغ \$500 أو أكثر كلهم في ما أسميناه «نادي» \$500، وكلما نضيف أسماء عشرة زبائن آخرين نعتبر ذلك فرصة للاحتفال.

كانت حفلات براميل المشروبات الصغيرة والبيتزا ممارسة عادية في سيليكون فالي (Silicon Valley)، وكانت عادية أيضا في سيليكيرك وبيتسفيلد في أواسط ستينات القرن العشرين.

وكان كل ترفيع أو علاوة أو زيادة تعد سبباً للاحتفال، وعندما حصلت على علاوة قدرها \$3000 في عام 1964، أقيمت حفلاً للموظفين كلهم في بيتي الذي اشتريته حديثاً في كمبردج أفينيو (Cambridge Avenue)، وهي منطقة الطبقة عاملة من بيتسفيلد. ويوم الاثنين التالي اشتريت سيارتي الأولى من طراز بونتياك ليمانز (Pontiac Le Mans) ذات السقف القابل للطي واللون المائل إلى الأخضر، كنت اشعر أنني في قمة العالم ولكن سرعان ما أتذكر كيف أن الأمور لا تبقى على حالها.

اشتريت - إضافة إلى سيارتي - بدلة جديدة، كنت أحب تمييز نفسي عن بقية المشلة في تلك الأيام الأولى من حياتي العملية، وكنت أرثدي في الصيف بدلات البوبلين مدبوغة بلون أسمر مائل إلى الصفرة، من مصنوعات هاسبل (Haspel)، مع قمصان ذات بنود زرقاء، وربطات عنق مخططة، وكنت أطرب لسماع الناس يخاطبوني بـ «دكتور ويلش»، وإن كان يبدو ذلك الآن سخيلاً.

ذهبت إلى مصف السيارات بعد العمل، ذات يوم ربيعي جميل، ودخلت سيارتي الجديدة اللامعة، دفعت الذراع لا نزاله لأول مرة، وفجأة تدفق زيت الهيدروليك من الخرطوم، ولوث الزيت القذر بدنتي وشوه دهان واجهة سيارتي الجديدة الجميلة.

لم أكد أصدق ما حدث، كنت في تلك اللحظة أفكر بأنني ملقت للانتباه لأنني أكثر جاذبية وإثارة من سواي فجاءت هذه الضربة تذكرة وعبرة أعادتي إلى الواقع، كانت تلك الحادثة درساً عظيماً، إذ ما إن تظن أنك أصبحت عظيماً، يحدث ما يوظفك ويعيدك إلى واقعك. ولربما لن تكون هذه آخر مرة.

ومع ذلك، تابع العمل الأسروي نموه، وأنا كذلك، فما إن تم إنشاء معمل سيلكيرك وبدأ بيع بلاستيك نوريل، حتى أقلعت المبيعات، فكان النمو سريعاً من عام 1965 إلى عام 1968 ثم حصلت على الانطلاقة الكبيرة التالية، ففي مطلع يونيو من عام 1968، أي بعد ثماني سنوات تقريباً من التحاقني بشركة GE رُفعت مديراً عاماً لعملي في مجال البلاستيك قيمته 26 مليون دولار، كانت تلك صفقة كبيرة جعلتني، وأنا في الثانية والثلاثين من العمر، أصغر مدير عام في الشركة.

وضعتني هذه النقلة في خضم الجماعات الكبيرة بكل ما فيها من زخرف، دعوة سنوية إلى اجتماع كبار الإداريين في يناير في فلوريدا (Florida) وفرصتي الأولى للحصول على أسهم.

كنت سائراً في طريقي.



الفصل الرابع

الطيران تحت الرادار

بدأت الحياة على ما يرام، بيد أن فيها موضع أسف، وهو أنني لم أعد أشارك والدي بنجاحي. فقد توفيت والدتي في 25 يناير من عام 1965 الذي كان أكثر أيام حياتي حزناً. توفيت عن 66 عاماً في المرحلة الجامعية الأولى في جامعة ماساشوسيتس (UMass) في أمهرست عندما أصيبت بأول نوبة قلبية.

وعندما اتصلت عمتي بي تحيطني بالنبأ صدمت صدمة شديدة بحيث خرجت مسرعاً من المهجع إلى الشارع أركض إلى مدينة سالم التي تبعد (110) أميال، وكانت عواظمي جياشة جداً بحيث تابعت الركض وأنا ألوح للسيارات كي تقلني إلى البيت.

عادت إلى البيت بعد إقامة أسبوع في المشفى، واستراحت، وشفيت. كان ذلك كله قبل «حاصرات بيتا»، وجراحة جانبية، (التي ربما تتقذ حياتي بضع سنين). عانت من نوبة قلبية بعد ثلاث سنين، وسارت على الروتين نفسه، وبعد ذلك بثلاث سنين أصابها النوبة الثانية والأخيرة، كانت ووالدي في فلوريدا لقضاء عطلتهم، كنت قد أعطيتهما ألف دولار من علاوتي في تلك السنة لأساعدهما على الهروب من شتاء نيوانكلاند (New England) القاسي.

كان المبلغ يعني الكثير لكلينا، فعندما ناولتها المبلغ انفجرت تيهاً وافتخاراً. لقد زودتني بكل ما أملك منذ ولادتي، فهديتي المتواضعة (الألف دولار هذه) كانت فرصة لأرد إليها شيئاً من جميلها أخيراً، أما بالنسبة لها فكان هذا المبلغ انعكاساً للنجاح الذي كان يتمتع به «إنتاجها». كانت فخورة بي جداً، والحمد لله أنني قدمت لها هذه الهدية، ومن دواعي حزني وأسفي الكبير أنني لم أكن قادراً على إعطائها كل ما أستطيع لو أنها حية الآن.

عندما أخبرني والدي أن أمي في مستشفى فورت لوديرديل (Fort Lauderdale) طرت فوراً من بيتسفيلد، وذهبت مباشرة إلى غرفتها في المشفى، كان شكلها سيئاً: ضعيفة هزيلة. أتذكر ليلة وفاتها أنها طلبت مني وأنا جالس معها أن أغسل لها ظهرها، فنظفته بإسفنجة وماء دافئ وصابون، وكانت سعيدة بذلك. وبعد ذلك عدت ووالدي إلى الفندق ذي الغرفة الواحدة حيث كانا يقيمان. لم نرها بعد ذلك حياة أبداً.

شعرت بالدمار يحيق بي، عاد والدي وعمتي إلى سالم بالقطار مع جثمان أمي، في حين أنني عدت إلى البيت بسيارة أبي، قددت السيارة شمالاً طوال الليل، توقفت لأستريح في الفندق على الطريق العام في نورث كارولاينا (North Carolina) ولكني بقيت هناك لأربع ساعات فقط، أتقلب في الفراش، وقد فارقتي النوم، كنت قلقاً وغاضباً جداً، بكيت طوال الطريق وكنت أرفض السيارة من حين إلى حين، شعرت بأنني خدعت، وأحسست بالغضب الشديد من الله لأنه أخذ أمي مني.

لدى وصولي إلى البيت كنت قد أنهكت بكاء، كان السهر عند جثمانها والجنائزة في كنيسة القديس توماس الرسول احتفالاً بحياتها حقاً، حضر إلى يهو الجنائزة في سالم أقرباؤنا كلهم وجيراننا ومئات من الأصدقاء لا أعرفهم، كل منهم يحمل قصة أمي وهي تروي له حكايات عن ولدها، جاكى (Jackie).

مما لا شك فيه أن كل حكاية عني أضجرت بها أصدقاءها كانت تنطق باعتزازها بي.

تلقى والدي أيضاً بموتها صدمة قاسية، كان طبيباً وكريماً، فقد اشترى لي سيارة وهو غير قادر على ذلك، فوظيفته وشخصية أمي الغامرة منعه من أن يؤثر كثيراً في حياتي. ولكني أحببته، ومن المحزن جداً أن أراه اليوم يرفض التلاؤم مع الحياة بدونها.

كان جندياً تائهاً بلا أُمي، لقد أبقتَه على نظام غذائي خالٍ من الملح لأنه كان يعاني من داء الاستسقاء، أما الآن فلم يعد يأبه بما يأكل، وسرعان ما أدى احتباس الماء في جسمه إلى تورم وجهه، وبدأ يزداد وزنه.

كان يقود نفسه إلى الموت بتناول الطعام غير المناسب، انحبس ماء كثير في جسمه فنقل إلى المشفى، فهرعت عائداً من رحلة لي في أوروبا، كان مازال حياً عندما دخلت مصعد المشفى إلى غرفته، وما إن وصلت سريره حتى كان قد فارق الحياة، كان ذلك بعد 15 شهراً من وفاة أُمي، إذ فارق الحياة في 22/ إبريل/ 1966 عن 71 عاماً.

لقد فوجئت وتضايقت لموته، فقدت أُمي وأبي، وشعرت بالأسى على نفسي، ولكنني كنت محظوظاً بزوجتي كارولين، التي كانت تلملم أشتاتي، كانت قوية ذكية، وسريعة البديهة، وجاهزة للعون دائماً، لقد ذكرتني بما يحيطني من حظ وسعادة في إطار أسرة عظيمة، فيها أطفال ثلاثة أصحاء: كاثي (Kathy)، وجون (John)، وأن (Anne) [أتانا مارك (Mark) فيما بعد في إبريل من عام 1968]. كانت صخرة حقيقية أسند إليها ظهري، ليس في تلك المناسبة بل في كل المناسبات.

وعندما كنت أقلق بنتائج ما كنت أثير من مشكلات في العمل، كانت تشجعني على أن أفعل ما أراه صواباً - بغض النظر عما يفكر فيه الآخرون في شركة GE، وبعد كل ترفيع ألقاه تحتفل هي والأطفال ويزينون البيت والطريق المؤدية إليه بالأعلام والقصاصات الملونة.

بعد ترفيعي إلى مدير عام للبلاستيك أجرت مجلة الشركة «مونوغرام» (Monogram) مقابلة في عام 1969، وعندما جاء الكاتب إلى بيتسفيلد لمقابلي، أشار إليّ بوصفي «الدكتور ويلش»، فقاطعتُه قائلاً: «لا أريد الرسميات، فادعني جاك»، وقد اقتبس هذه العبارة في المقالة.

كنت الآن مستعداً للتصرف كرجل أعمال وليس كمهندس. لذلك كنت توافقاً للتخلص من لقب «دكتور ويلش»، كنت أفاخر بأن عاملين معي كانوا حزمة واحدة يولدون مشاعر حميمة فيما بينهم، وكنت أفاخر بأننا استطعنا تنمية الأعمال البلاستيكية في سنتي الأولى كمدير عام أكثر بكثير من السنوات العشر السابقة، «هنا ذهب، ونحن محظوظون إذ جئنا لنحضر المنجم».

كم كنت أحمق لا أفكر إلا في نفسي، ادعيت أننا سنحطم الرقم القياسي في المبيعات والأرباح، دون أن آخذ أياً من رؤوساء العمل السابقين في الاعتبار، لا بد وأن صُدم الذين قرؤوا المقالة وأدانوها بالفشل الذريع، ولحسن الحظ كنت تحت الرادار معزولاً عن بيروقراطية شركة GE.

فعندما أنجزت عملية البلاستيك برمتها بما فيها الليكسان اعتقدت في الواقع أنني ورثت ذهباً، فبالمقارنة مع نوريل (Noryl) كان الليكسان رائعاً ممتازاً من الطراز الأول. فكان صافياً كالزجاج وقاسياً كالقولاذ، وكان مقاوماً للهب، وخفيف الوزن، فقد استخدمت شركة بوينغ (Boeing) أربعة آلاف باوند من مادة الليكسان في كل طائرة جامبو 747 تصنعها في تلك الأيام، إذ استعاضوا به عن المعدن في نصف تطبيقاتها.

كنا نبيع على مدى سنوات خليطة من خلائط نوريل، وكنا نسعى دائماً أن نروج لها، كنا مواطنين من الدرجة الثانية بإنتاج من الدرجة الثانية، وأفلحنا بفضل تخفيض السعر قليلاً أن ندخل هذه الخليطة في واقيات آليات العمل ورشاشات المروج، ومجففات الشعر، وخراطيش الشفرات الجاهزة القابلة للتخلص منها بعد الاستعمال، وفي أجهزة التلفاز الملون، ولكن كان علينا أن نقاتل من أجل كل طلبية بمقدار 500 باوند، وعندما حصلنا على الليكسان ظننت أننا استولينا على العالم، وكنت مغروراً جداً إذ قلت ذلك.

كان البيان مثيراً لأن وجهة نظر الشركة في المواد البلاستيكية أقل إطرأ، لقد رُفِع الذي كان يدير العمل إلى مدير عام المواد السيليكونية التي كانت في ذلك

الوقت أكبر من الصناعة البلاستيكية بنحو 50%، كانت السيليكونيات مربحة جداً، في حين كانت البلاستيكيات تغطي تكاليفها، لا تحقق ربحاً ولا تتكبد خسارة.

ومع ذلك كان المستقبل ساطعاً جداً، كان ذلك زمن اعتقاد المتبئين بأن صناعة البلاستيك ستنمو أسرع من أي صناعة أخرى في العقد التالي، أسرع حتى من الحواسيب والإلكترونيات، حتى السينما والأفلام كانت في طريقها إلى هذه الصناعة، لقد شجع دستن هوفمان (Dustin Hoffman) في الدراسات العليا على العمل في صناعة البلاستيك.

أضفنا أناساً مختصين بالتسويق وشرعنا بالترويج للبلاستيك كما لو كان مادة التأييد المنظفة.

استأجرنا ضارب كرة في لعبة البيسبول، بوب جيبسون (Bob Gibson)، من سنت لويس كاردينال (St. Louis Gardinal) ليكون أحد مساعدينا، صورنا فيلماً تلفزيونياً للإعلان التجاري: ثور في محل بيع خزفاً صينياً بيد أن الخزف كله مصنوع من بلاستيك ليكسان، فلم ينكسر عندما صب الثور جام غضبه على مجموعة الخزف البلاستيكي. واستأجرنا ممثلين فكهيين هما بوب (Bob) وراي (Ray) ليعلنا باستمرار عن بلاستيكنا في وقت مناسب يكون فيه غالبية الناس يشاهدون التلفاز، بثنا إعلانات الراديو بين الساعة والنصف والثامنة صباحاً عندما كان زبائننا المستهدفون: مهندسو السيارات محشورين في زحمة المرور في طريقهم إلى مكاتب شركة جنرال موتورز (General Motors)، وشركة فورد (Ford) وشركة كرايزلر (Crysler). وأقمنا لوحات إعلانات تروج لبلاستيك ليكسان على الطرق المؤدية إلى العمل.

رمانى ديني ماك لين (Denny Mc Lain) الفائز بثلاثين مباراة مع فريق ديترويت تايفرز (Detroit Tigers) بكرات سريعة وأنا أرفع صفيحة من بلاستيك ليكسان في موقف السيارات التابع لمكتبنا في ديترويت، غطت الصحافة المحلية هذا الحدث، هذا الترويج كله جلب انتباهاً كبيراً لأنه كان تسويقاً مختلفاً لبلاستيك اصطناعي.

أردنا أن نستعيض عن كل جزء معدني في السيارة بمادة ليكسان بدءاً من الحاشية إلى لوحة أجهزة القياس أمام السائق إلى حاجبة المياه والوصل إلى المقابض التي تحرك زجاج نوافذ السيارة، وبما أن مكتبنا الذي يضم خمسة موظفين فقط كان ينافس مكتب دوبونت الذي يضم أربعين موظفاً، كان علينا أن نكون أكثر سرعة وإبداعاً، لقد تحدينا الشركات الكيميائية الكبيرة ونجحنا لأننا كنا قادرين على أن نسبقها، كنا نستخدم قوة شركة كبيرة، ونحاول أن نكون بسرعة شركة صغيرة.

كنا نظير، وبحلول عام 1970 كنا قد تجاوزنا ما كنت أفاخر به من تتبؤات في الأعمال البلاستيكية بأكثر من الضعف في أقل من ثلاث سنوات، ورغم هذا النجاح كنت أنفث ريش بعض المسؤولين الأقوياء في رئاسة الشركة غضباً.

ومن بين هؤلاء روي جونستون، رئيس دائرة الموارد البشرية في شركة GE، كانت مفاتيح العمل بيد جونستون هذا، إذ كان يرفع تقاريره مباشرة إلى الرئيس فريد بورش (Fred Borch) في ذلك الوقت، وأخيراً صار يرفعها إلى ريغ جونز (Reg Jones)، وكان له أثر كبير في قرارات الاستئجار والتشغيل.

وبعد سنوات، وجدت مذكرة كان جونسون قد رفعها في يوليو من عام 1971، إلى نائب الرئيس هيرم ويس (Herm Weiss)، كنت مرشحاً في ذلك الوقت للترقية إلى منصب نائب رئيس قسم التعدين والكيمياء، وهو مجموعة مبيعات بقيمة 400 مليون دولار، استخلص جونسون في مذكرته تلك أنني أستحق الترقية، ولكن ذلك التعيين «يحمل في طياته أكثر من المجازفة العادية». وتابع القول فيها: «على الرغم من قوى جاك العديدة إلا أن له حدوداً عديدة، فمن الناحية الايجابية فهو يتمتع بحوافز دافعة لتنمية العمل، وبمقدرة غريزية طبيعية على التخطيط والعمل، والإبداع، والمغامرة، وهو قائد طبيعي ومنظم عضوي، ويتمتع بدرجة عالية من الكفاءة التقنية».

وهو، من جهة أخرى، متغطرس، لديه ردود فعل عاطفية مبالغ فيها خاصةً في رد فعله على النقد، وينخرط شخصياً في تفاصيل عمله، وينزع إلى الاعتماد المفرط على بديته وسرعة تفكيره ومبادرته أكثر من اعتماده على واجباته ومساعدة الهيئة عاملة في دخول مواقف صعبة معقدة أو الخروج منها، ولديه موقف مناهض للمؤسسة فيما يخص أنشطة GE الخارجة عن دائرة اهتمامه هو إنني مسرور إذ وجدت هذا التقييم فيما بعد، وإلا كنت قد ارتكبت حماقة، حتى وإن كان تقريره يتضمن بعض النقاط الجميلة، إذ لم أكن حينها أقبل النقد.

لقد دوّن جونسون «حدودي» ونسبها إلى «الشباب والافتقار إلى النضوج» ولكنه لم يحجبني عن وظيفة القسم، والفضل لله أن أيديني هيرم ويس.

وبالرجوع إلى الوراء نجد أسباباً كافية لتحفظات جونسون وغيره. فمن الواضح أنني لم أكن مناسباً للشركة بصورة طبيعية، إذ لم أكن أحترم البروتوكول أو أطيعه. كنت مديراً فارغ الصبر، خاصة مع الذين لا يؤدون عملهم بما يرضي.

كنت فظاً وصريحاً، حتى أن البعض كانوا يعتقدون أنني وقح، وكلماتي قاسية وغير مؤدبة. كنت لا أحب الجلوس والاستماع إلى عروض معلبة (معدّة سلفاً وعلى نمط واحد) ولم أكن أحب قراءة التقارير، بل أفضل الحديث مواجهة حيث كنت أتوقع أن المديرين يعرفون عملهم وأن لديهم الأجوبة اللازمة.

أحب «الصراع البناء»، وكنت أعتقد أن الجدل المفتوح والمخلص بشأن قضايا العمل يؤدي إلى أفضل القرارات، وإذ لم تستطع فكرة أن تحيا بعد نقاش حر مفتوح وبلا قيود، فإن السوق سوف يقتلها، فقد شبه لاري بوسيدي (Larry Bossidy)، صديقي الطيب ونائب رئيس سابق في شركة GE، اجتماعات هيئتنا بإعلانات ميلر لايت (Miller Lite) الحيوية وذات الصوت الأجلج العالي.

لم أخف أفكارى ولا مشاعري أبداً، كنت أنخرط بحماس وعاطفية في أشياء مناقشات العمل لدرجة أنني أتفوه بما يعتبره الآخرون فظاً، هناك مثلاً مفضلان: «ابني الذي هو في السادسة من العمر يستطيع أن يقول خيراً من ذلك». أو «إنك تأتي بالنبا السيئ، ولا تأتي بما يعدله».

فالذين لم يستطيعوا التلاؤم مع هذه البيئة الإبداعية يتركون العمل أو يطلب منهم أن يستقيلوا، توقفت عن استئجار الذين لا يقومون بالعمل على خير ما يرام، فالمتغطرسون والمتباهون لا يدومون طويلاً والذين يتركون العمل يمنحون زيادة في الراتب البيتي وترقيات أكثر من المألوف، تماماً كما أ فعل.

كنت «أنبذ»، و«أعانق» أيضاً.

وصممتي هذه المفاضلات بأني ثوري رديء، وكانت تؤدي هذه المواقف إلى إشاعات ساخرة حولي، كانت الإشاعات التي تنشر حولي، هي مجرد إشاعات لا أساس لها من الصحة، كانت تثير أحاديث حول مبردة الماء، ولكن ليس لها من الصحة نصيب إلا قليلاً. وكانوا يدعون أنني أقفز على المكاتب أو طاولات المؤتمر كثور هائج، كان ذلك هراء لا صحة له إطلاقاً.

ومع ذلك تابعت الصعود، فرغم تحفظات جونسون، حصلت على الوظيفة كرئيس لقسم التعدين والكيمياء في عام 1971، وجلب هذا المنصب معه حزمة من التحديات الجديدة. كنت قد قضيت أحد عشر عاماً في شركة GE أعمل في ميدان البلاستيكيات، أما الآن فينبغي أن أعرف كيف أدير مجموعة كاملة من أعمال المواد بما في ذلك أدوات القطع الكرييدية، والماس الصناعي، والمواد العازلة، ومنتجات مواد كهربائية، وأن أدير تلك الأعمال كلها مع أناس مختلفين.

مهمتي الأولى كانت إلقاء نظرة ثاقبة عن كتب على فريقي، وجدتهم ضعفاء غير أكفاء خلا اثنين، كنت أول من يعترف بأني كنت متهوراً في التخلي عن الموظفين في تلك الأيام الأولى من استلامي المنصب، ولكني تعلمت على مرّ

السنين كيف أفعل ذلك، فهي أقسى وأصعب مهمة يمكن أن نقوم بها، ليست سهلة أبداً، ولن تكون أسهل في يوم من الأيام.

فإن كنت قد تعلمت كيف أجعل هذه المهمة أيسر، فذلك أني كنت أبذل جهداً كيلا يكون قرار تسريح أي موظف مفاجئاً له، كنت ألتقي المديرين الذين سأستبدلهم، وأجري معهم حديثاً مرتين أو ثلاث أعبر لهم خلاله عن عدم رضائي عن أدائهم وأعطيتهم فرصة لتحسين أدائهم. وأتابع كل مراجعة للعمل بمذكرات مكتوبة باليد.

ربما لا يستحسن البعض صراحتي، ولكنهم يعرفون تماماً أين يقفون.

ويجري الحديث لأول مرة عندما يتحتم وقوع المفاجأة أو خيبة الأمل، إن كان سيحصل ذلك - لا عندما يطلب من المرء الرحيل، فلا أذكر مثلاً واحداً على إصابة أحد بالصدمة، أو كان يجهل مصيره عندما يجري الحديث معه لآخر مرة.

أقول: «انظر، لقد سيرنا العمل جيداً، وكلانا يعلم أنه غير ناضج. لقد حان الوقت لوضع حد لذلك».

لا بد أن تكون هناك خيبة أمل وإحباط حتماً، ولكن يكون الأمر في أغلب الأحيان خلاصاً، فعندما يحين وقت المحادثة الأخيرة، يقفز السؤال التالي بسرعة: «ما الصفقة؟» كنت محظوظاً أنني عملت طيلة حياتي مع شركة ذات موارد مالية كافية لتلطيف الضربة.

في تلك اللحظة، يكون التحدي الأكبر هو أن تجعل كل واحد يركز على المستقبل. أطمئنهم أن الذي يحدث ما هو سوى نقلة في حياتهم عندما ينطلقون إلى بداية جديدة، تماماً كالانتقال من المدرسة الثانوية إلى الكلية، أو من الكلية إلى الوظيفة الأولى، وأن بإمكانهم الانتقال إلى بيئة أخرى حيث تُسَى التآليل السابقة.

لقد رأيت الكثيرين ممن صارت حياتهم أفضل وأسعد بعد تركهم الأعمال التي لم تكن ناجحة، كلنا نتحمل مسؤولية محاولة إحداث ذلك.

وأخيراً كان عليّ أن أحيط ثلاثة من التنفيذيين الذين كانوا يرفعون إليّ التقارير في وظيفتي الجديدة في عام 1971، أبناء غير سارة، وكان لديّ كذلك بضعة حراس، وضعت توم فيتزجيرالد (Tom Fretzgerald) الأيرلندي الجامع مكاني في البلاستيكيات، كان معظمنا في البلاستيكيات مهندسين، أما توم فكان البائع الجوال الوحيد.

كنت وإياه صديقين حميمين وكان القرين الروحي لي في العمل، لقد أخرجت مدير أعمال السيليكون لدينا ووجدت بدلاً له من الماضي، هو: وولت روب (Walt Robb)، دكتور مهندس أبحاث، كان قد وظفني في إلينيوي، كان قد ترك المخبر وقام بدور عملياتي كرئيس لعمل تطويري طبي صغير.

وفي أعمال التصفيح، حيث استبدلت المدير، عينت تشك كرزون (Chuck Carson)، أحد زملائي في البلاستيكيات، والذي كان رئيسي المالي، والذي أصبح لاحقاً رئيس أعمال صفائح الليكسان، كان التصفيح عملاً صعباً؛ إذ كان منافسنا الكبير في السوق هو صنف فورمايكاسيانميد الأمريكية (American Cyanamid's Formica) الذي كان يهيمن على السوق ويغمر صنفنا المعروف بـ «تيكستوليت» (Textolite)، كان لدينا أضعف الموزعين. كان تشك قوياً قاسياً لدرجة أننا أطلقنا عليه اسم «فرانك نيتي» (Frank Nitti) على اسم بطل فيلم «المنبوذين» الذي كان شائعاً وقتئذ، كان تشك دائماً يدقق أرقام الميزانية ولكنه لا يستطيع تحسين هوامش العمل المنخفضة أو الموقع التنافسي الضعيف.

حاولت وإياه أن نعمل حافظة نقود حريرية من أذن خنزير (أي أن نحقق المستحيل)، ولأول مرة رأيت الحزن في عيون الذين يطحنون في عمل خسيس، يناطحون منافساً لا يهزم، وكلهم أمل في أن تتحسن الأمور.

حتى ذلك الحين، كنت أظن أن العمل ربما يكون مثيراً، وكنت أعتقد أنه إذا صُبّ البحث وسكب المال في أمور ما فإنها تسفر عن منتجات جديدة مصحوبة بالنمو والنجاح، كانت تلك نظرتي الأولى إلى العالم الواقعي لأعمال

سيئة، إنه درس أحدث أثراً ضخماً في حياتي العملية، ومن حسن الحظ، مع ذلك، كان لأعمالنا الأخرى هوامش جيدة، خاصة الأعمال البلاستيكية - الدافع الحقيقي للنمو.

غصت لأفهم عاملين في هذه الأعمال الجديدة، فقد طلبت مثلاً مقابلة فريق إدارة المبيعات في أعمال التعدين في ديترويت، أثناء مقابلة المصادر البشرية في وقت سابق، لم أكن أصدق نوعية هذا الفريق، لقد جاؤوني بعرض بليد رسمي، لم يكن لديهم عاطفة أو حماس لعملهم، ولم يستطيعوا الإجابة عن أكثر الأسئلة روتيناً، فاعتبرتهم قوة مبيعات «مرحلية» - بائعين لا يستطيعون إيجاد المسوّغات لإنقاذ حياتهم.

نحيّت اثنين منهم بعد المقابلة، ولكنني التقيت فتى خاصاً اسمه جون أوبي (John Opie) الذي غدا فيما بعد مدير تطوير الأسواق، كان في الخامسة والثلاثين من العمر وكانت لديه خبرة في العمل اثنتا عشرة سنة، منحته أول «ترفيه ميداني» من بن ترفيعات عديدة، بأن عينته مدير مبيعات قومي منذ اليوم الذي التقيته فيه. وبعد أن التقيت مديري المبيعات الإقليميين الجدد التابعين لأوبي، قلت له: لو كنت مكانك لطلبت من الستة كلهم ترك العمل في عام المقبل. وقد ترك خمسة منهم في النهاية.

كان ذلك خارج المؤلف بوضوح، بل بعيداً جداً عن المؤلف، ولكنه دفع بالفريق، واستخدم أوبي ذلك لتنشيط العمل، ويوصف أوبي مجداً وغيرياً، أصبح واحداً من أفضل التنفيذيين العمليّاتيين في شركة GE، وانتهى بوصفه أحد نواب الرئيس التابعين لي.

لم أفلح دائماً في التقاط من أريد. ففي مناسبات عديدة، كان ينبغي أن أختار واحداً من قائمة الشركة، فمثلاً: اضطررت قبول مديرين ماليين ليس لديهما أي قدرة ولا يقتريان من أي مقدرة، وكان لابد من إزاحتهما في النهاية، ومن المعارك

الكبرى التي خسرتها، هي محاولتي ترقيّة محام شاب اسمه (Bob Wright) إلى منصب مستشار عام لأعمال البلاستيك.

كنت أعتقد أنه أكثر من مجرد محام، كان بوب في السابعة والعشرين من العمر، وكان قد أنهى حديثاً مرحلة التدريب الخاص، عندما رُفعت إلى وظيفة القسم، أحضرت معي آرت بوشيني (Art Puccini) كمستشار عام، كان بوب المرشح المستكمل للشروط كلها ليحل محل آرت في أعمال البلاستيك، بيد أنه كان للمستشار عام لشركة GE رأي مختلف، كان يرى أن عمر بوب وخبرته القليلة لا تؤهلانه للمنصب، لذلك دفع إليّ بقائمة مرشحين من عملائه.

أخذت واحداً منهم، وحللت المشكلة بأن طلبت من رايت أن يتسلم تطوير الاستراتيجيات لقسم البلاستيك في عام 1973، كنت قادراً على ملء هذا المنصب دون الرجوع إلى الشركة. وعلى الرغم من أنها لم تكن وظيفة ملائمة لمحامٍ، فقد كان بوب متحمساً لها، كانت لديه ملايين الأفكار ودبّ الحياة في الموقع، وفي غضون 18 شهراً عيناه مدير مبيعات قومي للبلاستيكيات، جعلته بديته وشخصيته الانفتاحية الانبساطية ملائماً جداً للوظيفة وأكسبته خبرة استخدمها إلى الأبد، أصبح بوب، أخيراً، رئيس NBC، واليوم هو نائب رئيس GE - طريق طويلة من رفض الشركة قبوله لوظيفة قانونية في عمل يعطي أقل من مئة مليون دولار سنوياً كمبيعات.

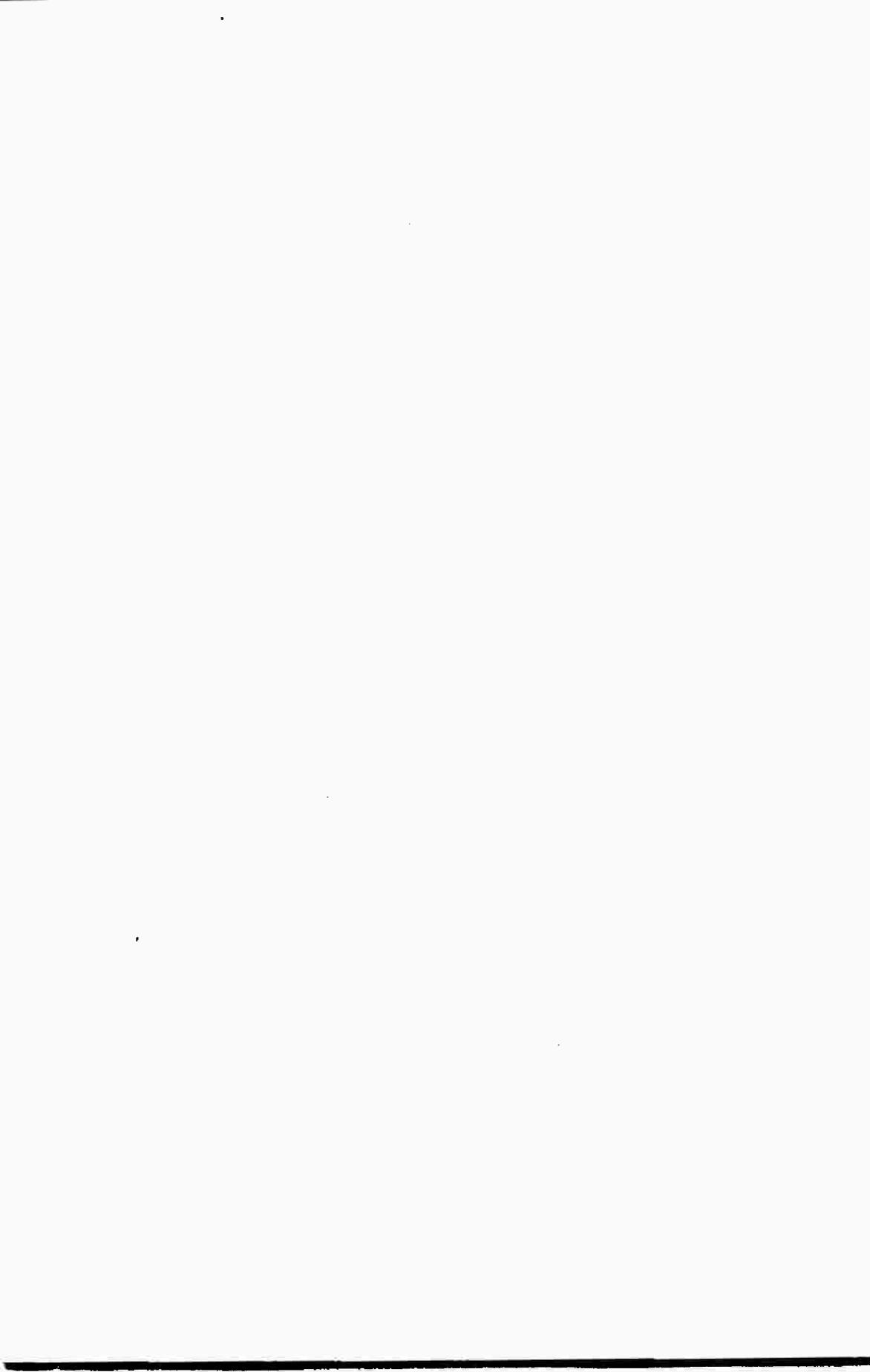
التوتر أمر شائع بين الرئاسة والميدان في كل شركة أو مؤسسة، وفي حالة بوب رايت وجدت طريقة أهرزم فيها النظام دون تحديه علناً، كان يساورني الأمل كل يوم خلال عشرين سنة خلت أن يثير عاملون في GE قضايا لصالح الذين يريدون تشغيلهم، حتى ولو كنت وهيئتي نحاول أن نحشو مرشحيننا في حلوقهم.

ولما كانت البيروقراطية تحبطني في أغلب الأحيان، كنت أحاول جاهداً ألا أنقدها مواجهة وبصورة علنية، لاسيما من هم في القمم العليا، وفي مطلع سبعينيات القرن العشرين، كنت قد شرعت في التفكير بشأن احتمال تسيير

شركة GE فقد قلت فعلاً في عام 1973 عندما كتبت بجرأة في مقابلاتي حول الأداء إن هدفي البعيد في حياتي العملية هو أن أصبح رئيساً تنفيذياً وصممت أولاً أنسف حلمي بمطاعنه طواحين الهواء. فإن شكوت وأنيت وندبت على النظام فإن النظام سيسخر بي ويتجاوزني.

كنت محظوظاً، إذ خضع النظام. ومنحتني الشركة عدداً لا يصدق من الخبرات المختلفة. وأهمها أنها أتاحت لي أن أكون أنا نفسي.





الفصل الخامس

الاقتراب أكثر من التحالفات الكبيرة

حصلت على فرصتي الكبيرة الثانية في يونيو من عام 1973، إذ رُفِع روبين كتوف إلى منصب رئيس التخطيط الاستراتيجي للشركة كلها وأخذت أنا مكانه كتنفيذي للمجموعة. وكان هذا الترفيع يتطلب أن انتقل إلى رئاسة الشركة، فبالإضافة إلى قسم التعدين والكيمياء الذي أديره الآن من بيتسفيلد، أصبحت الآن مسؤولاً عن عدد من الأعمال الأخرى: أنظمة طبية في ميلووكي (Milwaukee)، ومكونات أدوات في فورت وايان (Fort Wayan)، ومكونات الكترونية في سيراكوس (Syracuse)

كانت حقيبة متنوعة من المنتجات تبلغ مبيعاتها بليون دولار سنوياً، وتضم المجموعة 46000 موظفاً و44 مصنعاً في الولايات المتحدة إضافة إلى عمليات في بلجيكا (Belgium) وإيرلندا (Ireland)، وإيطاليا (Italy) واليابان (Japan)، والأراضي المنخفضة (Netherlands)، وسنغافورة (Singapore)، وتركيا (Turkey).

كان الترفيع هذا صفقة كبيرة، كنت قد سميت قبل 16 شهراً فقط نائباً لرئيس GE وأنا في السادسة والثلاثين من العمر، أما الوظيفة الجديدة فقد وضعتني على شاشة الرادار، صرت لاعباً حقيقياً، ذهبت إلى نيويورك لإلقاء نظرة على عينات من المكاتب التي أقيمت مماثلة لتلك التي في مكاتب الشركة المخططة حديثاً في فيرفيلد (Fairfield) وسوف تنقل GE إلى هناك في أغسطس من عام 1974، انتقلت الأثاث لمكتبي مع مجموعة من الشرائح السقفية التي تميز وضعية المرء في الشركة.

كانت هناك مشكلة واحدة فقط - مشكلة كبيرة جداً - هي أنني لم أكن راغباً في الذهاب إلى مقر الرئاسة الجديد في فيرفيلد.

كنت قد أنشأت خلال 13 سنة أقيمت فيها في بيتسفيلد حياة مثالية لأسرتي ولي، أحببت البيكشايريين (Berkshires). انتقلت وكارولين من شقتنا المزدحمة في عام 1960 إلى سلسلة من البيوت حتى امتلنا أفضل بيوت المدينة باعتقادنا.

كان لدينا شبكة من الأصدقاء الطيبين، كان أطفالنا مازالوا صغاراً وفي المدارس المحلية العامة، وكانت بيتسفيلد مكاناً عظيماً لتربية الأطفال، فيها جبال وبحيرات لا تبعد إلا دقائق، وكان لي مجموعة رائعة من الأصدقاء في نادي بيتسفيلد الريفي حيث كنا نلعب مباريات مصيرية في لعبة الغولف وكرة الطاولة، وكنت أَلعب الهوكي ضمن مجموعة من نخبة المدينة في الثلاثينات من عمري، كنت قد تعرفت على كل شخص تقريباً.

كنت أشعر - في واقع الأمر - كأني سمكة كبيرة في بركة صغيرة، فلم أكن راغباً في التخلي عن هذا الوضع، وتمتع بيتسفيلد بميزة أخرى، هي: أنها أبقتني بعيداً عن سباق الجرذان في مقر الرئاسة.

طرت في ذلك الصيف إلى نيويورك لمقابلة هيرم ويس (Herm Weiss) الذي كان نائباً للرئيس حينذاك، وكتفيزي للمجموعة كان علي أن أرفع تقاريري إلى هيرم، كان رجلاً ضخماً، مهيباً، طويلاً، عريض المنكبين، وكان هيرم المتواضع نجم الكلية الرياضي في كرة القدم والبيسبول، وكُرم ذات يوم من قبل سبورتنس الأسترينيدي (Sports Illustrated) كواحد من الفائزين بالجائزة الفضية السنوية.

أحبته فعلاً، كلانا كنا نحب الغولف، ولعبة الإجابات البارعة، والمراهنة على ألعاب كرة القدم يوم الأحد، بوصف هيرم رئيساً لي بادئ الأمر ثم حليفاً وصديقاً، فقد أخذني تحت جناحه. وبدا لي أنني أينما أذهب أجد راعياً ناصحاً. لم أكن أبحث عن والد بديل، ولكن كان يبرز أمامي دائماً أناس طيبون ويقدمون لي دعمهم.

كنت أتطلع عادة إلى كل لقاء مع هيرم، أما هذه المرة فقد دخلت مكتبه متجمداً من الخوف، ذهبت لأطلب منه أن يبقيني في بيتسفيلد. قلت له إنني أقضي معظم وقتي في الميدان مع العمل، ووعدته ألا أتأخر عن أي من الاجتماعات الشهرية في مقر الرئاسة.

وفي لحظة ضعف أو إحسان، أو كليهما وافق هيرم أخيراً على طلبي، فقضت وقبيلته. وخرجت من مكتبه مسرعاً قبل أن يغير رأيه أو يبلغ قراره إلى ريغ الذي كنت متأكداً من رغبته في إبقائي في مقر الرئاسة، وعندما تبين له الأمر لم يصدق بأن هيرم أبقاني في الميدان.

انتقلت من مكتبي القديم في شارع بلاستيكس أفينيو (Plastics Avenue) وأعددت مكاناً مع خمسة من الموظفين في جناح مكاتب في الطابق الثاني من فندق هيلتون بيركشاير (Berkshire Hillon) في بيتسفيلد، حافظت على وعدي خلال السنوات الخمس التالية لهيرم بالأ أن تخلف عن أي اجتماع، وعندما كان طقس بيتسفيلد يهدد بإغلاق المطار، كنت أسافر في الليلة السابقة. وإذا ما فوجئنا بالطقس، كنت أركب سيارة في الساعة الخامسة صباحاً وأسوق كالمهوس إلى نيويورك لأصل في الوقت المحدد لبدء مراجعة العمل.

كانت وظيفة تنفيذي المجموعات هي أفضل وظيفة حصلت عليها حتى الآن، إذ منحني هذا المزيج من الأعمال الذي يحقق مبيعات بليونوني دولار مجالاً كبيراً لممارسة ما تعلمه. كان قسم التعدين والكيمياء الذي يتضمن البلاستيكيات مستمراً في النمو، وكان عمل مكونات الأدوات يشكل مجموعة من المحركات والمنتجات الخيالية بإرباح جيدة، ولكن نصف المبيعات كانت داخلية إلى شركة GE، وكان عمل المكونات لإلكترونية مزيجاً حقيقياً من مجموعة أشياء بدءاً من أشباه الموصلات إلى الصمامات تلفازية والمكثفات، كان العديد من هذه الإلكترونيات رائجة بصورة جيدة في حين كانت البقية تتج هدر، فالأعمال الطبية التي كانت تباع أساساً أجهزة الأشعة السينية، كان لها إمكانات كبيرة ولكنها خسرت في عام 1973.

أتاحت لي هذه الوظيفة الجديدة أن أجمع فريقاً جديداً، إذ وجدت هيئة من أناس لامعين، أذكاء قادرين على التعامل مع الأوضاع الصعبة في شوارع المدن الكبيرة، ذوي مهارات تكميلية في الشؤون المالية، والموارد البشرية، والاستراتيجيات، والقانون، وبعد أن أغرقتني الشركة لسنوات بمرشحين أقل من الأفضل، كنت محظوظاً أن وجدت في النهاية تنفيذيين من GE قوين من «النظام»، هما: توم ثورسر (Tom Thorser) وراف هبريغسن (Ralf Hubregsen).

كان توم فتاي المالي خارق الذكاء، وسيماً، صادقاً، ومحبباً للمزاح، أما رالف فكان رجل الموارد البشرية، غير مرتب، ذا وجه مجعد تغطيه الأخاديد، يدخن سيكارة حتى النهاية مبعثراً رماده هنا وهناك، كان كابوساً إدارياً ليلياً يسهر طيلة الليل لإنجاز الكتب التي سيعرضها علينا في مقر الرئاسة، ولكنك لن تجد أفضل منه في التفرس في طبيعة الناس.

خرجت باحثاً عن مخطط استراتيجيات ليعمل معي فوجدت غريغ لايماندي (Greg Liemandt) من بوز (Booz)، ألين وهاملتون (Allen & Hamilton) كان أول من وظفته من بين أذكاء عديدين من صناعة الاستشارات، وهو أمر يدعو إلى السخرية لأنني كنت أكره الاستشارات، كان غريغ يتجاوز الحالات الصعبة ويتحدى دائماً التفكير التقليدي.

وأخيراً، رفعت آرت بوشيني – مستشاري العام السابق – إلى أعلى منصب قانوني في المجموعة، كان آرت، المولود في بروكلين (Brooklyn) والحائز على شهادة في الصيدلة والقانون، قد التحق بشركة GE قبل بضع سنوات فقط، كان يتمتع بمزيج جيد من الذكاء والمقدرة على التعامل مع الأوضاع الصعبة في شوارع المدن الكبرى.

لا يمكن أن توجد مجموعة أكثر تنوعاً من الشخصيات كهذه المجموعة، إذ كان بعضهم من داخل شركة GE، واثنان من خارجها، كنا جميعاً عمليين دون ادعاء أو رسميات وتتميز بعدم المسايرة.

انتقلنا مع هيئة مؤلفة من اثني عشر موظفاً إلى جناح مكتبي في هيلتون (Hilton) مساحة 3600 قدم مربع، ولعدم وجود رئيس يراقبنا، كنا نرتدي كنزات وبناطيل جينز للعمل. كانت أصواتنا عالية ونحن خارجين وداخلين عبر الأبواب المفتوحة، فكان المكان أشبه بمهجع في كلية جامعية.

وكنا نصعد أيام الجمعة ليلاً إلى قاعة السطح لتفريغ متاعب الأسبوع فوق بضع زجاجات من البيرة، نصل إلى السطح نحو 6.30 مساءً وتلحق بنا زوجاتنا بعد ساعتين، ونكون عندئذ قد أفرغنا حكاياتنا المبالغ بها خلال الأسبوع كلها. لم يكن الإصغاء إلى حكايات الخلاف والمشاحنات هو الهم الأكبر لأي من الموظفين، بل كانوا رياضيين كباراً في تعاملهم، كانوا يحبون بعضهم بعضاً كالمعتاد، فغالباً ما كنا نذهب في رحلات نهاية الأسبوع معاً لتناول عشاء ليلة السبت، أو لحضور حفلات بعد ظهر يوم الأحد، مصطحبين أطفالنا في كثير من الأحيان.

كنا نستمتع بحياتنا - ويدفع لنا لقاء ذلك.

كنا نقضي معظم أوقاتنا في الميدان تجري لقاءات مع عاملين ومراجعات للاستراتيجيات، كنا نستأجر طائرة ستيشن (Citation) نفاثة تجوب جميع الأماكن بسهولة. كنت منتشياً لحصولي على طائرة.

أما كارولين فكانت ترى الأمر من زاوية أخرى، إذ كانت تقول لي: «يا جاك، إنك أبله، فهم يسمحون لك باستئجار طائرة كي تنهك نفسك بالعمل حتى الموت». في رأيها هذا جانب من الصحة، ولكنني أحببت ذلك على أي حال، وغالباً ما كنا نغادر صباح الاثنين ولا نعود إلا يوم الجمعة ليلاً، كنا نزور فورت واين (Fort Wayne) وميلووكي (Milwaukee)، وويسكونسن (Wisconsin)، وكولومبوس (Co-lumbos)، وأوهيو (Ohio) كما لو كانت بلدات متجاورة. كنت متأكداً من أن بعض المديرين سيقولون لأنفسهم: «اللعنة عليهم، لقد عادوا ثانية». كنا نقضي ساعات داخل غرفة مغلقة نقشر البصل (نحلل الأمور بالتفصيل) إلى أن تتكشف القضايا كلها، وفي حين أن البعض كان يستمتع بهذه الجلسات ويصفها بأنها مبارزة ذهنية عظيمة، كان البعض الآخر ينظرون إليها بالتأكيد كما ينظرون إلى وليمة.

كنا نتمتع بخير العالمين، إذ كانت لدينا موارد شركة كبيرة، ولكن بالجو العائلي نفسه الذي كنا نعيشه أثناء السنوات الأولى من العمل في البلاستيك، ولدى محاولتي رؤية هذه الأعمال المتنوعة في الأماكن البعيدة، تيقنت - أكثر من ذي قبل - بأن نجاحي يعتمد على نوعية الناس الذين أوظفهم، فكنت أفهم - منذ سنواتي الأولى في أعمال البلاستيك - أهمية الحصول على الأشخاص المناسبين. إذ كان واضحاً أنه عندما أجد أحدهم عظيماً فإن ذلك يحدث تمييزاً كبيراً في العالم.

تعلمت الكثير من هذه الطريق الصعبة - بفضل ارتكاب بعض الأخطاء الكبيرة، إذ كان عدم انسجام في استخداماتي الأولى للناس وتوظيفهم مضحكاً، ومن أخطائي الشائعة أنني كنت أختار الموظفين حسب المظهر، ففي مجال التسويق، كنت أختار حسن المظهر، زلق اللسان. كان بعض هؤلاء جيدين وبعضهم لم يكونوا سوى مظهر فارغ.

وكنت أختار أيضاً حسب الجمال، كنت في الثلاثين من عمري عندما بدأت الاستخدام في آسيا. من الواضح أنني لم أكن أتكلم اليابانية. لم أكن أفهم الثقافة كثيراً، وليس لدي خبرة في التعامل معها، لذلك كنت أفعل ما هو واضح، فإذا كان المرشح الياباني يتكلم الإنكليزية، كنت أوظفه عادة، وبعد مدة من الزمن اكتشفت أن اللغة «كغطاء للتوظيف» كانت في أحسن الحالات فكرة هامشية.

كما عكست أخطائي في اختيار الناس للعمل تحيزي الغبي، ربما لأنني كنت من طلبة جامعة ماساشوسيتس - التي كانت سابقاً كلية زراعة قد فتحت حديثاً قسماً للهندسة - كانت الجذور الأكاديمية تؤثر في اختياراتي، فمثلاً كنت أختار المهندسين الخريجين في جامعة (MIT)، وبرينستون، وكال تيك (Cal Tech). كان ينبغي أن أذكر نفسي من أين أتيت أنا. وغالباً ما كنت أتبين أن المحتد الأكاديمي لا يقرر إن كان الشخص سيكون ناجحاً في عمله أم لا.

في مطلع عهدي بالعمل، كنت أعشق السير الذاتية للحياة العملية المفعمة بالفروع العلمية المختلفة. فأقول لنفسي: سيكون هؤلاء لامعين وفضوليين فكراً،

ولكن يتبين فيما بعد أنهم هاوون لم يركزوا على أي مجال، وغير راغبين في الالتزام، ويفتقرون إلى التركيز على أي شيء أو الحماس لأي شيء.

إن السير الذاتية للحياة العملية تعد سلاحاً خطيراً في أيدي الذي يفترضون إلى الخبرة.

وأخيراً أدركت أنني كنت أبحث، في واقع الأمر، عن أناس مضطربين بالحماس والرغبة لانجاز أي عمل يضطلعون به، فالسير الذاتية لم تحطني علماً بهذا الجوع الداخلي، كان عليّ أن «أحس» به.

اكتشفت في وظيفتي الجديدة في هذه المجموعة أن مهمتي الوحيدة التي ينبغي أن أعرفها مدى حياتي هي البلاستيكيات، كان ذلك تحول في تفكيري، لم أعد قادراً على السيطرة المباشرة على التفاصيل كلها، فعزز هذا من هوسي بالناس أكثر.

بدأت، ورالف هبريغسن (Ralph Hubregsen) زميلي في الموارد البشرية بالخروج إلى العمل، نقضي يوماً كاملاً في غرفة مع المدير عام والتنفيذي المختص بالموارد البشرية في قسمه أولاً، ومن ثم مع تقاريره المباشرة. وبعد عشر ساعات أو اثنتي عشر ساعة من النقاش الساخن، أخرج بمفهوم جيد عن المهوبة التي تترجع على قمة مستويين أو ثلاثة من العمل.

وكان رد الفعل صدمة كلية، إذ لم يكن أحد يألف مثل هذه المناقشات الشخصية حول مواطن الضعف والقوة لدى كل فرد في فريقهم.

إن القادة الميدانيين الذين تحملوا الوطأة الكبرى لهذه المبادلات هم نواب الرئيس للأقسام الأربعة الذين كانوا يرفعون تقاريرهم إليّ، وهم: جوليان كارليير (Julian Carrier) في القسم الطبي، وولت روب (Walt Robb) في قسم التعدين والكيمياء، وجورج فارنسورث (George Fansworth) في قسم المكونات الإلكترونية، وفريد هولت (Fred Holt) في قسم مكونات الأدوات.

كان فرانسوورث ذكياً حقاً من داخل شركة GE وكان رجلاً بكل ما في الكلمة من معنى، كان يستقل طائرة فيها غرفة القيادة مكشوفة، وكان متشائماً ولكنه مرح في الوقت نفسه، وكنت أحبه كثيراً، أما هولت فكان هو الآخر من شركة GE، محنكاً وحكيماً، كان يلعب كل لعبة مشتركة منذ سنين، وكان يحصل على ما يريد في أغلب الأحيان، أما فريد فكان أكبر مني بعشرين سنة ويعرف كل شيء، وكان يراني كمغص في المعدة سوف يزول عما قريب.

كان لجورج وفريد - أول موظفين من موظفي شركة GE اللذين هم تحت إدارتي - أفكار شائعة في الشركة، كانا يظنان دائماً أنني غير عادي، بل مجنون، ولكنهما يحترمان حماسي، إن لم يحترما أي شيء آخر، كان فريد في منصبه الأخير، أما جورج فلم يكن مهووساً بالترقيات، رغم أنه حصل فيما بعد على ترقية إلى مدير يُسير أعمالاً ذات صلة بالفضاء.

أصبح تشارليير، البلجيكي الذي جاء من عمل طبي صغير في لياج (Liege) في بلجيكا يُسير الآن عملاً طبياً، راقبته سنتين عندما كان كلانا يرفع تقاريره إلى كتوف، كان أوروبياً مهذباً لديه أفكار فخمة تتولد كل دقيقة ولكنه لم يتابع أيأ منها، بنى مقر رئاسة جديد جميل للقسم الطبي خارج ميلوكي، الأمر الذي منح العمل زخرفاً وزيناً. كان فيه شيء من الترف والإبداع أحببتهما، بيد أن عجزه عن تحقيق أي نتائج كند لي أزعجني ودفعتني إلى الجنون عندما بدأت أتلقي تقاريره.

حاولت البقاء مع تشارليير لأنني كنت مسروراً منه ولكن آراءه المرتفعة 50.000 قدماً في كل شيء لا تنفع ولا تجدي، جرت مناقشات كثيرة بيني وبينه حول هذا الأمر وحول الأداء السيء للعمل، حتى قررنا في النهاية أن من الخير له أن يعود إلى أوروبا ليعمل في شركة أخرى.

ولاستبدله اتصلت هاتفياً ليلة الأحد بوولد روب، إذ كان يتصل بي دائماً ليلة الأحد عندما كنت في أعمال البلاستيك، يعرض عليّ مساعدة أو نصيحة أو لمجرد الدردشة معاً. هذه المرة اتصلت أنا به ليلة الأحد لأطلب منه أن يتسلم

الأعمال الطبية، كاد طلبي هذا يطرحه أرضاً من المفاجأة، وقلت له: «أنت تحب التكنولوجيا، كما أنك فضولي، فأنت الرجل المناسب لإدارة عمل طبي».

ظن وولت أنني مجنون، ففي غضون عشرين شهراً انتقل من كونه رئيساً لدائرة طبية صغيرة تبلغ مبيعاتها 7.5 مليون دولار إلى مدير قسم التعدين والكيمياء، أحد أكبر أعمال شركة GE وأكثرها ربحاً إذ تبلغ مبيعاتها 500 مليون دولار.

لم يمض عليه في وظيفته هذه سوى أربعة شهور حتى أحبها، والآن أطلب منه أن يضطلع بأعمالنا الطبية ذات الربح الذي يتجاوز نصف ربح القسم الذي هو فيه، بل كانت أعمالنا الطبية خاسرة، وجد وولت مشكلة في أن يرى عرضي له بأن يدير عملاً غير رابح يصنع أجهزة الأشعة السينية، ومنظمات خطى، وأجهزة مراقبة للقلب في وسط ويسكونس (Wisconsin)، «فرصة عمر». ومع ذلك تسلّم الوظيفة بعد أن أغريته بالتكنولوجيا وبيع بعض الأمور من إبداعاتي الخاصة بي.

ورث وولد عملاً يبيع أساساً أجهزة أشعة سينية للمصورين الشعاعيين ولأطباء الأسنان. وبعد مجيئه بوقت قصير كانت شركة EMI (الشركة الإنكليزية للإلكترونيات)، والتي أصبحت الشركة الموسيقية] قد حققت تقدماً مفاجئاً بابتكار التصوير الطبقي المحوسب (CT). شكل هذا التقدم تهديداً ضخماً، سال له لعابنا التنافسي.

عاد وولت الذي بدأ العمل في مخبر البحوث التابع لشركة GE مباشرة إلى أصدقائه العلماء في شينيكتادي يطلب عونهم، وكان من السهل تشييط المخبر في هذه المناسبة طالما أن ابتكار EMI قد استحوذ على اهتمام عالم العمل وانتباهه، وكان إسهامي الوحيد هو متابعة تقدم الفريق أسبوعياً كمنخاس للقطيع أحياناً وكمشجع لفريق رياضي أو تمثيلي أحياناً أخرى، كان نحو 80 عالماً يعملون أربعاً وعشرين ساعة ليبتكروا منتجاً يعطي صوراً أسرع وأفضل من نموذج EMI، كان كل شيء يحمل يافطة فوقه تقول «مبتدئ». أقام الباحثون عملياً في المخبر يأكلون البيترا، وصنعنا أجهزة المسح الأولى من بقالة مؤجرة في ميلكووكي.

وفي مطلع عام 1976 كنا نتسلم طلبات لهذه الآلات بمبلغ \$650.000.

ومرةً أخرى رأيت منافع العمل كشركة صغيرة. فوضوح المشروع وتشغيل العظماء فيه، وتوفير المال الكافي لهم تظل هي الوصفة الأفضل للنجاح، فمن عملية مبيعاتها 215 مليون دولار تسلمها وولت، غدت الآن في عام 2000 إحدى جواهر شركة GE التي تحقق ربحاً قدره 1.7 بليون دولار من مبيعات بقيمة 7 بلايين دولار.

قسمت قسم التعدين والكيمياء الذي كان يديره وولت وشكلت عملاً نامياً جداً في مجال البلاستيكيات، وعينت تشك كرزون الذي كان يدير أعمال الصفائح، مديراً لما تبقى من أعمال المواد الأبطأ نمواً ولكنها أكثر ربحاً.

شكل البلاستيك مأزقاً، فصديقي توم فيتزجيرالد الذي كان يدير حينها أعمال السيليكون، كان هو بوضوح خيارنا الداخلي لوظيفة البلاستيك، ولكنه كان أقرب أصدقائي في العمل ولذلك كنت أعرف مواطن قوته ومواطن ضعفه أكثر من أي شخص آخر، وقررت إجراء مقارنة بين توم مع أفضل من أستطيع العثور عليه من خارج الشركة.

قلت إنني أسهمت في أخطاء اختيار الموظفين، ولكن ما من خطيئة كانت أكبر من تلك التي كنت على وشك اقترافها.

تجاوزت توم وعينت واحداً من خارج الشركة لهذا المنصب، كان هذا الذي عينته يدير عمليات السيليكون لشركة GE ذات يوم، وبوصفي مديراً شاباً لأعمال البلاستيك في مطلع ستينيات القرن العشرين، فوجئت بالعرض الذي قدمه في اللقاء على نطاق القسم كله. كان أطلق متكلم من القياديين كلهم، كانت مهاراته الكلامية مؤثرة فيّ لأنني لم أكن قادراً على إلقاء خطاب ينقذ حياتي، فقبل أن أقرأ خطابي الأول أمام مئات من التنفيذيين في شركة GE في كوبرستاون (Cooperstown)، في نيويورك، اضطررت لمغادرة الصف الأول من المدرج لأذهب إلى الحمام.

كنت مسروراً إذ أغويته بالمجيء، بدا لي صفقة كاملة: جيد الملابس، طلق اللسان، ويحدث انطباعاً أولاً جيداً، لقد ترك شركة GE لاغتنام فرصة أكبر في الصناعة الكيميائية، الأمر الذي أثر في قراري أكثر، فالإتيان به كنائب رئيس للشركة يعد صفقة كبيرة، ولأفعل ذلك كان لابد من الحصول على موافقة قسم الموارد البشرية للشركة في فيرفيلد، ومن هيرم، وريغ.

لم يمض وقت طويل حتى تبين لي أن من اخترته لا يتناسب مع الوظيفة، لقد اخترت رجلاً من صورة ارتسمت في مخيلتي قبل 15 سنة، كنت أعلم أنه لابد من إحداث تغيير. كانت معضلة حقيقية، فكرت أنني كنت في السباق على خلافة ريغ في منصبه، وباختياري لهذا الرجل من خارج الشركة أكون قد وقفت ضد روي جونسون رئيس قسم الموارد البشرية الذي كان يفضل دائماً من هم من داخل الشركة، كان يمكن أن يكون ذلك الاختيار كارثة تحل بي.

وفي غضون ستة شهور، كان لابد من الذهاب إلى مقر الرئاسة لأقول إلى روي جونسون، وهيرم وبس، وريغ جونز بأني ارتكبت حماقة بتعيينه، ويجب إزاحته، تحدثنا عن يوم قاس، لقد وقفت ضد الجهاز كله ولدى استعادة الماضي لم أجد أنني وظفت أحداً من أصدقائي كان يتوقع الترفيع أو يستحقه، كنت مرتكباً بشأن الشخص الذي وظفته لأنه كان واضحاً أنه غير جدير بالمنصب.

كان رد فعل هيرمان داعماً لي، إذ قال: «لقد ارتكبت خطأً. بيد أنني مسرور بأن قومك هذا الخطأ بسرعة». أما ريغ فقال ببساطة: «حسناً»، ولكنه ظل محتفظاً بأفكاره. في حين استخدم جونسون هذه الحادثة كمثال على عدم نضوجي.

لم يكن هولت وفاونزورث جيدين فحسب بل كانا ذكيين ويعرفان كيف تجري الأمور في شركة GE، كانت هذه أول مرة أرى فيها شركة GE من الداخل، فبصيرتهما فتحت عيني على هذا العالم الآخر.

هناك آلاف الحكايات عن هولت، ولكن الحكاية التي أحببتها أكثر هي حكاية تقييم الناس، ففي فورت واين (Fort Wayne) وفي أثناء مراجعة لطلبات المقدمة للموارد البشرية، كان فريد يطري شخصاً أعرفه إطرأً متألماً، فقلت له: «يا فريد، كيف تكتب مثل هذا الإطراء. فهو ليس كذلك. كلانا نعرف أن هذا الشخص غبي، وإطراؤك هذا مضحك».

ولشدة دهشتي أن فريد وافق على ذلك.

ثم سألتني قائلاً: «أتريد أن ترى الشخص الحقيقي؟ إنني لا أستطيع إرسال هذا التقرير إلى الرئاسة، فهم يريدونني أن أقتل هذا الشخص».

لم يكن فريد وحده تلك الأيام، كان يظن أنه لطيف ويحمي الذي لا يستحقون مناصبهم. هكذا كانت الأمور تسير، لا أحد يرغب في إرسال أنباء سيئة، كان النمط القياسي في تلك الأيام أن تملأ استمارة تقييمك بقولك إن هدفك في حياتك العملية هو الحصول على وظيفة رئيسك على الأقل، ويكون رد هذا الرئيس عادة «مؤهل تماماً لتسلم المنصب التالي» حتى ولو كان الاثنان يعرفان أن ذلك غير صحيح.

كان عدد من تقييمات الأداء «اللطيفة» هذه يعود إليّ في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما كنا نخفض عدد عاملين في الشركة، إن «اللطافة الخاطئة» هذه تضلل الموظفين وتجعل تسريحهم صدمة أكثر مما ينبغي.

اكتسبت أمرين من عمل جورج فارنزورث في المكونات الإلكترونية: الأول كان نظرتي القاسية إلى أشباه الموصلات التي كرهتها على الفور، نعم، كانت تنمو نمواً كبيراً، ولكنها كانت دورية بالنسبة لي وتستهلك رأس مال كبير، استغرقت نحو عقدين من الزمن حتى تخلصت منها، أما الثاني فسيظل معي طيلة الخمسة والعشرين عاماً التالية، ألا وهو الجدل حول مادة ال-PCB (Polychlorinated bi-phenyl) كان جورج يدير عمل المكثفات في هدسون فولز (Hudson Falls) في

نيويورك التي تستخدم الـPCB كعازلات كهربائية. وكانت تجربتي الأولى في التعامل مع الحكومة.

أخذت مسؤولياتي تتوسع منذ عام 1971 حتى عام 1977 باستمرار، بدءاً من تسيير أعمال بقيمة 100 مليون دولار، إلى قسم قيمة أعماله 400 مليون دولار حتى مجموعة قيمة أعمالها بليون دولار، عرفت أهمية الناس، فكنت أدمج الأفضل، وأريح الأضعف. تعلمت كيف اعتصر كل شيء من عمليات بطيئة النمو، إنها لمجموعات خبرات عظيمة.

قبل انتهاء عام 1977 تلقيت هاتفياً في بيتسفيلد، كان هذا الهاتف من ريغ في فيرفيلد. طلب مقابلي بصورة مستعجلة. فكنت عنده صبيحة اليوم التالي.

قال لي ريغ: «رأيي فيك ممتاز، ولكنك يا جاك لا تفهم شركة GE، إنك لم تر منها سوى 10%. وGE أكبر من ذلك بكثير. لديّ وظيفة جديدة لك - تنفيذي قطاع أعمال منتجات المستهلكين. ولكن هذه الوظيفة، يا جاك، في فيرفيلد، إن لم تستطع بعد أن تكون سمكة كبيرة في بركة صغيرة. فإن كنت تريد أن ينظر في أمر تسلمك أموراً أكبر، فما عليك إلا أن تأتي إلى هنا.»

شعرت بالنشوة لحصولي على ترقية أخرى، حتى وإن كان ذلك يعني أن أترك بيتسفيلد في النهاية، كانت كارولين تواقّة للانتقال من بيتسفيلد، كانت تتطلع إلى بداية جديدة في مكان جديد، وشعرت أن الانتقال سوف يساعد أطفالنا الأربعة على النمو.

كان اثنان من أطفالنا حينذاك وهما كاتي (Cathy) وجون (John) في المدرسة العليا. أما آن (Anne) فكانت في الصف التاسع، ومارك (Mark) كان في الصف الخامس. وعلى الرغم من عاداتي الجنوبية في العمل، كنا أسرة متماسكة، كنا دائماً نأخذ إجازة لمدة أسبوعٍ لنتزلج في الشتاء أثناء عطلة الربيع المدرسية، وكنا نستأجر بيتاً في كيب (Cape) في عطلة الصيف لمدة أسبوعين ولم نفوت عطلة صيف أبداً.

أعترف أن أخذني عطلة من العمل يعد أمراً صعباً عليّ. فعندما كنا نقضي عطلتنا في كيب، كنت أتسلل من الشاطئ إلى غرفة هاتف مأجور لأتفقد المكتب مرتين في اليوم، وعندما كنا نتزلج، كنت أذهب إلى المستجم لأفعل الشيء نفسه.

ومع ذلك، كانت هذه العطل تعطينا وقتاً كافياً لنجتمع ونستجم معاً، كنا نقضي ساعات نلعب ألعاباً داخل البيت كالشطرنج وغيره ونمارس ألعاباً رياضية، كنت أحاول أن أضفي المرح وروح المنافسة على الألعاب بفضل تشجيعي وحثي لهم جميعاً، وعندما نعود إلى البيت أضع لوحات خشبية «لأفضل رياضة»، «أفضل لاعب غولف مصغر» أو «أفضل لاعب كيريتو» (Krypto) وأسلمها إلى الأطفال، وحسبت أنني أضاعف ألعاب الورق التي كانت تلعبها أمي مثل جن رمي (gin rummy) كان بعض أطفالي مثلي لا يضيعون ذلك أبداً.

ومثلهم كمثّل من هم في العقد الثاني من أعمارهم لم يضطروا لترك من تعرفوا عليهم من أصحاب، فكانت الأمور هناك على ما يرام بالنسبة لهم، كانوا مفلحين في المدرسة، وكان لهم أصدقاء كثير.

ولكن الأمر لم يكن دائماً بهذه السهولة، ففي صبيحة يوم من الأيام كان ولدي جون جالساً في حافلة المدرسة عندما توقفت لتأخذ طالباً من الموقف التالي، صعد زميل له في الصف وتوجه مباشرة إلى ابني جون المسكين وصفعه دون سابق توقع، فنشب شجار على الفور، ولكن جون المسكين الذي لم يكن قد تجاوز الثامنة أو التاسعة من العمر، لم تكن لديه أي فكرة عن سبب ذلك.

ولم يعرف السبب إلا بعد أن روى لنا الحكاية على مائدة العشاء تلك الليلة فشرحت له أن السبب هو تسريحي لوالد ذلك الصبي من العمل، هلعنا جميعاً بشأن جون خاصة أنا فما زلت أذكر تلك الحكاية وكأنها حدثت بالأمس.

بقدر ما كنت مبتهجاً بالوظيفة الجديدة، كنت حزيناً لأن أطفالنا سيفادرون بيتسفيلد. ولأبقي لنفسني رابطة مع المكان اشتريت قبل مغادرة بيتسفيلد خمسة

فدادين من أرض رخيصة على قمة جبل قرب لينوكس، والواقع، أننا يوم مغادرتنا للمدينة في سيارتنا البويك ستيشن (Buick Station Wagon) المحشوة بالأغراض والأطفال في الخلف، توقفنا عند مكتب الوكيل العقاري لاستكمال عملية البيع والشراء، جعلتني هذه الصفقة أشعر بأني أفضل لسبب ما.

إن ترقيتي إلى فيرفيلد أتت بي إلى مصاف تنظيمية جديدة «كتنفيذي لأحد القطاعات». إذ كان في شركة GE نظاماً هرمياً كأى شركة كبيرة أخرى، وكنت سعيداً إذ صعدت سلم هذا النظام. يبدو الأمر أحياناً كالخدمة المدنية بمستوياتها التسعة والعشرين وعشرات الألقاب والترقيات من مخبر إلى وحدة إلى قطاع فرعي إلى قطاع أساسي إلى دائرة إلى قسم وإلى مجموعة. وكانت وظائف القطاعات في المستوى السابع والعشرين أي قبل المستوى التاسع والعشرين الملحق بوظيفة ريغ بخطوتين صغيرتين.

كانت هذه نقلة كبيرة، وضعتني في ميدان السباق إلى وظيفة ريغ، لقد أثارتني الاحتمالات، ولكن الخوف كان يعتريني بشأن ما إذا كان الدور الذي لعبته في بيتسفيلد سينفع هنا في خضم البيروقراطية في فيرفيلد.





الفصل السادس

السباحة في بركة أكبر

اجتزت بسيارتي صباح يوم مبكر من أيام ديسمبر من عام 1977 حارس الأمن عند البوابة الأمامية لمقر رئاسة شركة GE في فيرفيلد، وصعدت الطريق المتلوي المؤدي إليها. كانت الأشجار كلها عارية تماماً والأرض مغطاة بالثلج في ذلك اليوم، استدرت داخلاً إلى المرآب الأسمنتي الواقع تحت الأرض، وأوقفت سيارتي في مكان خال، ثم دخلت المصعد إلى الطابق الثالث من المبنى الغربي، سرت في الممر الواسع إلى المكتب ذي الباب الزجاجي الواقع في زاوية الطابق، وهو أبعد مكتب عن مكتب الرئيس ريغ جونز.

كان المكان هادئاً جداً ورسمياً - بارداً كريهاً، لم يكن لديّ سكرتيرة ولا هيئة موظفين سوى ثلاثة مديرين عملوا جاهدين لدعم أحد منافسيّ على منصب ريغ، لم أكن أعرف الكثير من مئات عاملين في مقر الرئاسة في فيرفيلد، فروبن كتوف الذي أقنعني ذات يوم بالبقاء في شركة GE قد ترك الشركة قبل سنتين في أواخر عام 1975.

لم يبق في المقر سوى وجهين مألوفين وودودين، هما: تشارلي ريد التنفيذي الذي دعمني عندما فجرت معمل بيتسفيلد، والذي هو الآن في فيرفيلد بوصفه رئيس التكنولوجيا في الشركة، ومايك ألين، مستشار سابق لشركة ماكينزي وشركاؤه (Mc Kinsey & Co) الذي التقيته أول مرة أيام كنت في أعمال البلاستيك، انتقل إلى مقر الرئاسة ليعمل في التخطيط الاستراتيجي، كلاهما كانا بعيدين عن مكثبي ومشغولين بأمور أخرى.

إن ما جعلني أشعر بأني وحيد هو خسارة صديقي الطيب والمؤيد لي في فيرفيلد، إنه هيرم ويس، أحد نواب الرئيس في GE، وقد توفي قبل سنة بسبب

إصابته بسرطان الرئة، كان هو الوحيد حلقة الوصل بيني وبين المراتب العليا في الشركة، لقد سار معي هيرم في آخر دعم قدمه لي ثلاث حفر خلال مباراة الغولف الترفيهية التي يقيمها مجلس المديرين في يوليو، توفي هيرم بعد ستة أسابيع، أي في سبتمبر من عام 1976 في مشفى نيويورك، واكتشفت فيما بعد أنه أوصى في أيامه الأخيرة ريبغ أن يبقي عينه عليّ لأنني أنا الشخص الذي أخذ يصعد سلّم النجاح في حياته.

ولنتحدث عن الشعور بالوحدة، ولننسى كل ما له صلة «بالسمكة الصغيرة في بركة كبيرة». شعرت كأني سمكة صغيرة في محيط، لقد جئت إلى هذا المكان طبعاً مرات عديدة في أعمال روتينية عادية، حتى في ذلك الوقت، كنت أشعر بالسعادة لدى عودتي إلى بيتسفيلد في آخر النهار بعد عرض خطة العمل أو تقديم طلب مال لبناء معمل جديد.

أما الآن، فالأمر مختلف.

إنه اختلاف كبير عن ذهابي يومياً إلى مكتب مرتدياً كنزة وينطال جينز أزرق لأعمل مع خمسة من أقرب أصدقائي. وبفضل اختياري لأناس أصبحوا أصدقائي وبنيت معهم ومع أسرهم علاقة اجتماعية حميمة، أكون قد خرقت قانون السلوك في الشركة.

ولكننا كنا ننجز العمل، ونستمتع بإنجازه، كنا نشعر كأننا أسرة واحدة، بدلاً من كوننا شركاء عمل. لقد ولى ذلك كله الآن، ولأضيف إلى شعوري بالانعزال، أقمت مؤقتاً في ستانفورد ماريوت (Stamford Marriott) إذ كنت كثير التقل حتى تمكنت كارولين والأطفال من الحضور إلى بيتنا الجديد في كونيكتيكت، كان هناك أثر جانبي إيجابي وحيد، هو أن هذا المنصب أتاح لي أن أدفن نفسي في وظيفتي الجديدة.

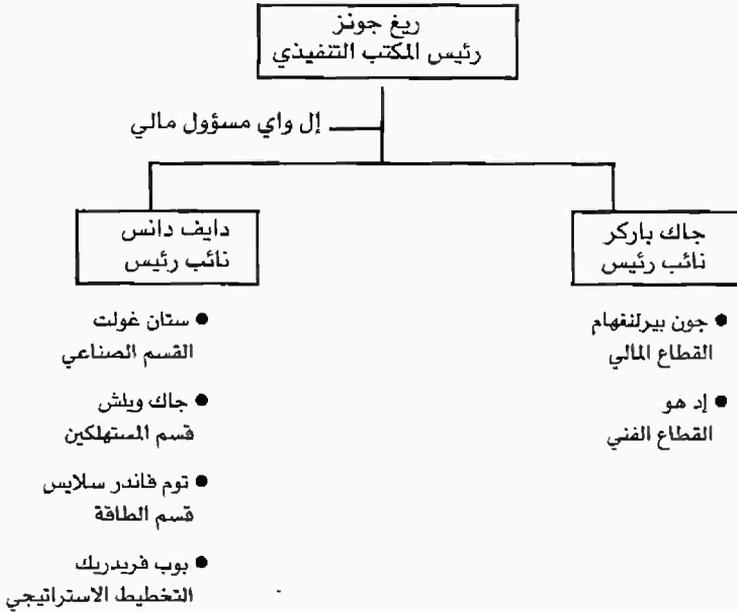
جاء الانتقال إلى فيرفيلد مع ترفيع كبير إلى طبقة إدارية ابتكرت حديثاً، إذ كنت أحد التفيديين الخمسة المعروفين علناً بأنهم مرشحين لخوض سباق خيل

للوصول إلى منصب ريغ، إضافة إلى موظفين اثنين، هما: آل واي (AI Way) مسؤول مالي في شركة GE، وبوب فريديريك (Bob Fredrick) النائب الأول للرئيس لشؤون تخطيط الشركة.

أما رؤساء القطاعات الأربعة الأخرى منهم: جون بيرلينغيم (John Burlingame) الفيزيائي الذي يدير أعمال شركة GE العالمية، وإد هود (Ed Hood) مهندس نووي يدير المنتجات التقنية وقطاع الخدمات، وستان غولت (Stan Gault) محنك وخبير منذ زمن طويل بالأدوات ويدير القطاع الصناعي، وأخيراً توم فنديرسلايس (Tom Vanderslice)، عالم سابق في مؤسسة فولبرايت، ويدير أنظمة الطاقة.

أعلن ريغ رسمياً أن هذه الطبقة الجديدة هي جزء من عملية استخلافه يختبر من خلالها مهاراتها وقدراتها على إدارة أعمال لم تكن نألفها، تسلمت منتجات المستهلكين والخدمات، القطاع الوحيد الذي أحدثه ريغ قبل سنة ليحرب فكرته، حملتي هذه الوظيفة مجموعة أعمال عائداتها 4.2 بليون دولار، أي حوالي 20% من إجمالي مبيعات الشركة، يشمل العمل أدوات كبيرة، ومكيفات، ومنتجات إضاءة، وأدوات منزلية، ومنتجات سمعية، ومستقبلات (Receivers) تلفاز، ومحطات إذاعة وتلفاز، ومؤسسة GE للتسليف.

كانت البنية فكرة عظيمة تساعد ريغ على اختيار خلفه، بيد أنه كانت هناك مشكلة واحدة بالنسبة لي، هي أن رئيسي المباشر، نائب الرئيس، وولتر ديف دانس (Walter Dave Dance) كان يفضل مرشحاً آخر في السباق - هو عميله منذ زمن طويل، ستان غولت (Stane Gault) الذي استثمر حياته العملية كلها، مثل دانس، في مجال الأدوات.



كان دعم دانس لغولت واضحاً وجلياً. هو حر في رأيه، ولكن هذا جعل حياتي صعبة. إنها المرة الأولى خلال سبع عشرة سنة قضيتها في شركة GE يكون رئيسي لا يدعمني، كما أن إدارة غولت للقطاع الذي أعمل فيه السنة السابقة لم يكن في صالحه، لذلك كنت في وضع كانت تبدو كل حركة أقوم بها أنها تشكيك به أو بدانس.

أما نائب الرئيس الثاني، جاك باركر، فكان لديه هو الآخر من يفضله في السباق. لم أكن أنا من المفضلين. كان باركر من طلائع محركات الطائرات في شركة GE الذي كان يدعم دائماً ذلك العمل وعاملين فيه، كان يفضل اللذين يرفعان له التقارير مباشرة: بيرلينغيم (Burlingame) وهود (Hood) وهذا جعلني وتوم فاندرسلايس (Tom Vanderslice) مستثيين.

إن ما منحني أملاً هو أنه لم تكن بين نائبي الرئيس دانس وباركر علاقة حميمة ولا بينهما وبين ريغ الذي لم يخترهما أساساً، إذ ورثهما عن سلفه، وكان كلاهما منافسين على وظيفة ريغ، لم يكونا سيئين - ولكنهما أحبطا لعدم حصولهما على منصب ريغ.

ليس أسوأ من أن تعمل في ميدان لا يريد لك رئيسك النجاح فيه، يمكن أن يحصل هذا في أي مكان وعلى أي مستوى، بل ربما يحدث أكثر مما تتصور، لم يحصل لي ذلك أبداً إلى أن أتيت لأعمل تحت إمرة دانس، نجوت في هذه التجربة بفضل قيامي بما كنت أعتقد أنه صحيح، كنت أثق بعدالة ريع وعدالة النظام.

لو كانت تلك الوظيفة أبدية لتخلت عنها، لم أكن أرغب في تدمير حياتي العملية أو سلامتي العقلية بالاتصاق بعمل واحد، على أي حال ذلك أسهل مما ينبغي عند الآخرين، كنت أعرف ماذا أريد، ولم يمض وقت طويل حتى عرفت إن كنت سأحصل على ما أريد.

كانت عملية الاستخلاف مفعمة بالسياسة منذ اليوم الأول، كان المرء يشعر بالتوتر في هذا المبنى كل يوم، إذ كان رؤساء القطاعات الخمسة كلهم موجودين في ما يعرف بالمبنى الغربي من مجمع فيرفيلد المؤلف من مبنيين، كل منا له مكتب في زاوية وغرفة مؤتمرات، ومكان لعدد من الموظفين. وعندما نكون في المدينة، ينتهي بنا المطاف إلى وضع غير مريح في غرفة الطعام التابعة للشركة من أجل تناول العشاء حيث نتناول سندويشات، وكلنا حذرون مما نقول.

أصبح ميدان العمل ملاذاً لي من السياسات، ولحسن الحظ، كنت بحاجة إلى أكثر ما يمكن من الوقت أقضيه في فيرفيلد كي أنجز العمل. وكان الفريق الذي يسندني موهوباً ونشطاً، فديفيد أورسليت (David Orslet) تنفيذي الموارد البشرية، كان يتمتع بمقدرة تامة في اكتشاف المواهب، وكان يحظى بثقة الجميع - وهي ميزة مجانية في شؤون الموارد البشرية.

كان دعم ديفيد لي في الاختيار النهائي مهماً جداً، ولكنني لم أكن أعلم ذلك في حينه، أما الشخص الثاني فكان ديك شليغيل (Dick Schlegel)، وهو رجل دافئ مالي حصيف.

ساعديني ديك في إيجاد شخصين سيكون لهما دور في حياتي العملية، هما: دينيس دامرمان (Dennis Dammerman) من مالية شركة GE، وبوب نيلسون (Bob Nelson)، محلل مالي قضى سنوات في حقل الأدوات.

نشأ دينيس في مزرعة في جراند ماوند (Grand Mound) في أيوا (Iowa)، وعندما كان صغيراً كان يوضع في أكياس خيش (قنب) ليديك الصوف المجزوز حديثاً من غنم الأسرة، وعندما بلغ العقد الثاني من العمر اشتغل مع شركة كهرياء كمتدرب كهريائي في شركة والده، «دامرمان إلكتروك (Dammerman Electric)، كل شيء كهريائي».

وبعد تخرج دينيس في جامعة دوبيوك (Dubuque) في عام 1967، وجد نفسه يزور أصدقاء له في بلومنفتون (Bloomington) والينيوي (Illinois) حيث كانت شركة GE تصنع قطعاً كهريائية، اقترب من الحارس الأمني عند بوابة المعمل وسأله إن كان لدى الشركة عمل، ولحسن حظه، أحاله إلى مدير في الداخل فوظفه في برنامج الإدارة المالية لشركة GE كان دينيس لامعاً، صادقاً، ويعتمد عليه كلياً. كان يتمتع بمقدرة هائلة ويجب الاضطلاع بالمهمات الصعبة.

أما بوب نيلسون فقد كان هو المثقف في الجمهور، خريج في كلية كارلتون (Carleton)، إنه مهتم ومولع بالعلوم والتاريخ وذو عقل تحليلي خرافي لا يصدق، بدأ بوب يشق طريقه في الحياة كأستاذ جامعي، حصل على درجة الماجستير في الدراسات الأمريكية. لقد تحول مسار حياته العملية لدى التحاقه ببرنامج الإدارة المالية في شركة GE في عام 1966.

كان دينيس وبوب كلاهما معلميّ الماليين، واعتمدت على حسن تقديرهما وحكهما حتى أحلت على المعاش من شركة GE أصبح دينيس رئيس الموظفين الماليين عندي وعضواً تنفيذياً في خدمات رأس المال لشركة GE، ونائب رئيس للشركة، أما بوب فقد غدا نائب الرئيس للتحليل المالي.

أحضرت كذلك صديقاً لي من بيتسفيلد هو نورم بليك (Norm Blake) كمدير لتطوير العمل وتتميته، كان نورم لامعاً قوي الذاكرة وملتزماً مفرد النشاط، وكان يعمل في الوظيفة نفسها معي في البلاستيكيات، أصبح فيما بعد نائب رئيس لرأسمال شركة GE، وترك الشركة عام 1984 ليصبح رئيساً لهيلر انترناشونال (Heller International).

كنت أذهب بعد هذه الوظيفة تماماً كما كنت أفعل دائماً في بيتسفيلد، سوف نظير الآن من فيرفيلد للتعرف على الأعمال الجديدة وعاملين فيها، وسوف نبدأ المقابلات في الساعة السابعة والنصف صباحاً ونقضي ساعات نقشر البصل ثانياً (نقلب الأفكار ونحللها). ونادراً ما ننهي قبل الثامنة أو التاسعة ليلاً، عندما نذهب لتناول العشاء معاً ومراجعة جلسة النهار وتقييم حجم المواهب في كل عمل.

بسبب افتقاري لدعم رئيسي، كنت أذهب إلى العمل وكأنه غير موجود، إن أكثر القضايا صعوبة في التعامل معها هي قضايا أعمال الأدوات والتطبيقات، ويمكن إدراك التحولات في التوجهات كملاحظات ذات مغزى وجهت إلى سلفي دانس وغولت، فقد أدارا عمليات الأدوات والتطبيقات لأكثر من عقد من الزمن، وكان العمل في شركة GE محبباً إلى القلب لسنوات عديدة. كان لدى دانس وغولت خططاً لتوسيع كبير لمنشأة الأدوات في لويسفيل (Louisville) في كنتكي (Kentucky) فقد شرعاً ببناء منشأة إيست للأدوات، (Appliance Park East) في كولومبيا، ماري لاند (Maryland) وكان هناك حديث حول إقامة منشأة ويست للأدوات (Appliance Park East) في سولت ليك سيتي (Salt Lake City)، في أوتاه (Utah).

عكست خططهما الطموحة رأي الشركة التقليدي في إمكانات العمل واحتمالاته، ولقد دفع تألق مرحلة ما بعد الحرب هذه المشاريع عندما شرعت الطبقة المتوسطة الناشئة تملأ مطابخها الجديدة بأدوات جديدة، لم يكن هناك

شك في استمرار نمو العمل، بل كانت المسألة هي تسريع النمو، وتعزيز موقعنا ضد منافسينا الأمريكيين والعالميين الكبار، لقد أثار بوب نيلسون وودنيس دامرمان - اللذان قضيا زمناً في أعمال الأدوات - جدلاً جاداً بشأن الأرقام والافتراضات التقليدية.

كان رأينا أن النمو سوف يتباطأ، ولا بد من إعادة فحص خطط التوسيع الكبير. وللإنصاف، أعتقد أن غولت ودانس كانا يصلان إلى النتيجة ذاتها، والأهم من التوسع هو وضعنا في لويسفيل. كان لابد من تحسينه. ففي حين كانت الأرباح لا بأس بها، كانت الإنتاجية تتخفف باستمرار.

مازالت الرئاسة تسمع منذ سنين رأياً متفائلاً حول الأدوات. ففي لويسفيل، كان حشد من الاقتصاديين والمخططين الاستراتيجيين والماليين مؤمنين بالعمل ومدافعين عنه، لم يريدوا القبول بأن أيام ما بعد الحرب تتغير بسرعة، لم يكونوا وحدهم يرون ذلك، كان يشاركونهم في نظرتهم التوسعية كثير من حقول الصناعة الأمريكية.

كان فريق القيادة في أعمال الأدوات في لويسفيل قد انتقل إليّ من مركزنا التصنيفي والهندسي إلى مكتب في الطابق العلوي من مبنى مؤلف من 15 طابقاً على بعد خمسة أميال. كان لذلك مغزى - إذ كانوا جالسين في برج عاجي في حين أن عاملين ظلوا في أبلينانس بارك يصنعون علباً بيضاء للأدوات.

ذهبت إلى دانس، مسلحاً بتحليل المجموعة، أوصيه بتقليص كبير في العمل الذي كان يديره لسنوات عديدة. كنت مستعداً لغضب دانس وهجومه عليّ، ولكنه لم يفعل. بل رأى، على ما أظن، أن توصيتي تعد دليلاً آخر على اندفاعي، فوافق على خطتي.

تحركنا بسرعة لجعل العمل في لويسفيل تنافسياً أكثر بفضل تخفيض ما كان لدينا، وإلغاء خطط لبناء منشآت إضافية للمواد.

لم يكن المسرّحون من العمل مشهورين أو لهم شعبية في لوسيفيل، كنت محظوظاً بحليف لي هو دك دونيفان (Dick Danegan) الذي عينه دانس وغولت لتسيير أعمال الأدوات، كان يؤمن بالخطط ولديه الشجاعة لتنفيذها، رغم علاقاته السابقة، وعلى الرغم من أن التغييرات المؤلمة التي اتخذت في منشأة الأدوات لم تحل مشكلات التكلفة، فإنها جعلتنا أكثر تنافساً، وحسّنت ربحيتنا، وحافظت على استمرارنا.

استمرت أعمال مماثلة في المواد لأكثر من عشرين سنة، فإن العمل الذي كان يستخدم أكثر من 47000 شخص في عام 1977، فإنه اليوم يستخدم أقل من نصف هذا العدد، نحو 19800 بين موظفين برواتب وعمال ساعيين، تعد هذه التخفيضات مخيفة لأن عبء العمل المضني وقع على العاملين الجديين بسبب التنافس الذي حصل، مثل هذه التحولات لا تنتهي في الأعمال الصعبة، ويمكنني أن أخبركم كم مرّة سئلت في مطلع ثمانيات القرن العشرين: «هل انتهينا الآن؟». لسوء الحظ، لن ننتهي.

أصبحت منتجات كثيرة كانت تزود ازدهار ما بعد الحرب سلعاً، أي منتجات بهوامش ضيقة جداً في أسواق بطيئة النمو، أخرجت هذه التغييرات كثيرين من المنافسين من المنافسة على أعمال المواد التي نصنعها، بدءاً من شركة فورد موتورز فيلكو (Ford Motor's Philco) حتى ثلاجات GM وويستنغهاوس (Westenghouse) اختارت GE البقاء والنضال في صناعة قاسية، ولكي نبقى على قيد الحياة في العمل، كان لابد لنا من تصنيع المزيد من هذه المنتجات خارج الولايات المتحدة، ف سعر الثلاجة اليوم يتراوح بين 700 - 800\$ أدنى من متوسط سعرها في عام 1980 الذي يتراوح بين 1000 - 1200\$.

الشيء الوحيد الجيد فيما يتعلق بهذه الصناعة التنافسية هو أن المنافسين الآسيويين لم يفتحوا حتى الآن طرقاً في السوق الأمريكية إلا قليلاً، إن خبرة

المواد تلك تغاير خبرة صناعة السيارات الأمريكية حيث أسفرت زيادة الأسعار فيها باستمرار عن دعوة أنواع التنافس الأجنبي كلها.

من بين العمل كله الذي اضطلعت به بوصفي تنفيذياً للقطاعات في عام 1977 كان أكثرها واعدية هو مؤسسة GE للتسليف، مثلها كمثل البلاستيكيات كانت خارج السباق العام، وأحسست أنها مفعمة باحتمالات النمو وإمكاناته.

لم يول أحد انتباهاً كبيراً للائتمان والتسليف في شركة GE. فكانت هذه المؤسسة يتيمة في شركة تصنيع، دخلنا هذا العمل في عام 1933 بلا منافس، نساعد المتعاملين معنا في الأدوات على تحريك مخزوناتهم من الثلاجات والمدافئ في خضم الركود الاقتصادي عن طريق إقراض المستهلكين، أو بيعهم بالدين، كما كنا نمول مبيعات الأثاث لأن غالبية المتعاملين معنا سلكوا تلك الخطوط كذلك، وكان ذلك كل ما فعلناه خلال عشرين سنة، من ثلاثينات القرن العشرين إلى خمسيناته.

ثم تفرعنا وصرنا نمول تجهيزات الإنشاءات من آليات كاتربيلار (Caterpillar)، التي نسميها الحديد الأصفر، لم نطلق تجهيزات أخرى حتى أواخر ستينات القرن العشرين، وبحلول سبعينيات القرن نفسه غدت مؤسسة GE للتسليف متنوعة ولكنها ظلت صغيرة، كنا نمول حينذاك البيوت المصنعة، والرهنانات الثانية، والعقارات التجارية، والقروض الصناعية والإيجارات، وبطاقات الائتمان الخاصة.

لم أكن أفهم في تلك الأيام تعقيدات المال، فكنت أطلب من الموظفين أن يعدوا دفاتر الحسابات ويترجموها من لغة المال الاختصاصية إلى لغة عامة، وكنت أسميها «تمويل لجماعات شعبية صغيرة» ولكن هذا ما كنت أحتاجه، رست ذلك وكأني في مدرسة ابتدائية لأتمكن من الحديث مع الاختصاصيين في مجال العمل.

دلني حدسي وشجاعتي على أن هذا العمل يجني مالأ بسهولة أكبر بالمقارنة مع العمليات الصناعية التي عرفتها، ففي هذا العمل، لا حاجة لاستثمار أموال طائلة في البحث والتطوير، وبناء المصانع وتهي المعادن كل يوم، ولا حاجة لإنشاء قوائم بالأسعار لتكون منافساً، فالعمل كله يتعلق برأس مال فكري يتمثل في إيجاد أناس أذكيا ومبدعين، ومن ثم استخدام ميزانية GE القوية، بدا لي هذا الأمر «كترأ من ذهب».

رفع سوية الطاقة العقلية أسهل من صناعة منتجات بكميات كبيرة، فالموازنة بين المال والتصنيع في أي مكان ليست أوضح من موازنة أرباحهما التي تعود على الموظف، وقد بلغ الدخل الصافي لشركة GE التي تضم 7000 موظف في عام 1977، 67 مليون دولار. وبالمقابل تشغل الشركة 74000 موظفاً في تصنيع المواد لتجني 100 مليون دولار.

إنني متأكد أن ذلك واضح للجميع اليوم، أما بالنسبة لي فكان ذلك تبصراً عميقاً في عام 1977. كما أنني، في النهاية، مهندس كيمياء لا أعرف سوى «صناعة الأشياء».

لم يكن عمل مؤسسة GE للتسليف سيئاً في أواخر سبعينيات القرن العشرين، إذ كانت أرباحها تزداد، وأعمالها تتعاظم كل سنة، بيد أنني كنت أعتقد أنها لا تنمو بما يكفي من السرعة إذا ما أخذنا في الحسبان فرصها الواسعة، لم يكن عاملون في المؤسسة يحدثون انطباعاً جيداً في نفسي في أثناء لقاءاتي الأولى برؤساء الأعمال في ربيع عام 1978، كنت أجمعهم معاً في غرفة واحدة - من مستويات إدارية متعددة - واستجوبهم حول مدخلات العمل ومخرجاته، أقول لهم: «لنفرض أننا في مدرسة عالية، دعونا نستعرض الأساسيات».

من الأمثلة التي لا تنسى، أذكر أنني طلبت من أحد رؤساء التأمين لدينا أن يشرح لي مسألة. فاستخدم في عرضه مصطلحين لم آلفهما، لذلك قاطعته لأسأل: ما الفرق بين «تأمين مفتوح أو بالتراضي». وبعد أن تلعثم وتعثر في جوابه

الطويل الذي استغرق بضع دقائق والذي لم أفهمه، قال غاضباً: «كيف تتوقع مني أن أعلمك في خمس دقائق ما تعلمته في خمس وعشرين سنة!».

ومن نافلة القول إنه لم يدم طويلاً في عمله.

لم تكن حكاية التأمين حدثاً معزولاً، بل هي ما تتوقع حدوثه عادة، فإن كانت مؤسسة GE للتسليف قادرة على جني هذا المال الذي تجنيه بما فيها من عاملين، فإني أتساءل ألا يكون للعمل إمكانات أكبر بكثير لو ملأناه فقط بعاملين من الدرجة الأولى.

لم يكن لدينا ما يكفي من النجوم الذين يعتمد عليهم فيما يبدو اختيارات سهلة، فجون ستينجر (John Stanger) الذي كان يقود العمل، كان حصيماً في عقد الصفقات، إنه نتاج النظام ولا يرغب في إثارة المشكلات. كان لدى جون ميل لأخذ ما يعطى من الناس، ولم يتعرف على موئل الموهبة في أجزاء أخرى من الشركة.

لقد تحدثت، أثناء الجلسة «C» لمراجعات الموارد البشرية في ربيع عام 1978، مديري مؤسسة GE للتسليف كلهم. كان اليوم الأول قاسياً، وبعد المراجعة دعونا كل فرد إلى نادي لاندمارك (landmark) المجاور في ستامفورد (Stamford) لنشعرهم بتعاطف أكثر في جو اجتماعي، وبوجه عام لم يبد على غالبيتهم أن تحسنوا بعد ساعات أكثر مما كانوا عليه أثناء اليوم.

كان ستينجر ذكياً جداً، كل ما كان علينا فعله هو مواجهته بأناس أفضل وتعريفه بهم. وما إن حصل ذلك حتى انتعش، وفي غضون سنتين غيرنا أكثر من نصف فريق القيادة في مؤسسة GE للتسليف، لقد أتى بالكثير من القياديين الجدد من أقسام أخرى في شركة GE. وكثير منهم قدموا من جذور المؤسسة الطبية، فأحدثوا فرقاً كبيراً.

كان لدينا تنفيذي واحد في مؤسسة GE للتسليف برز فريداً لا يضاهيه أحد. كان هزلياً، ذكياً، مرحاً، طلق اللسان، أدار العملية الصناعية والمالية، اسمه لاري

بوسيدي (Larry Bossidy). وعندما التقيته أول مرة، قلت في نفسي: «يا للهول، من أين جئت؟».

التقيته في مطلع عام 1978 في هاواي في لقاء إداري لمؤسسة GE للتسليف، وجدنا أنفسنا نلعب كرة الطاولة في ملعب خارجي، كنا نلعب وكأن حياة كل منا متوقفة على هذه اللعبة منغمسين فيها قلقين ومذعورين، كانت اللعبة حماسية، كل منا يصب جام غضبه على هذه الطابطة الصغيرة البيضاء، كانت كارولين تناديني من شرفة غرفتنا في الفندق وتذكرني بموعد الطائرة، لم أشأ المغادرة، لقد أثارني هذا الفتى المفعم بالحياة وبروح المنافسة.

بعد المباراة لم أدعه، لقد أثر فيَّ ببديته السريعة وحدة ملاحظته اللتان عززتاً انطباعي الغريزي عن المدير الأوسط في مؤسسة GE للتسليف الذي يعوزه هذا البريق والاستشراق والحيوية. وبعد التفكير وجدت نجماً، ألقى لاري قبلة. عندما أفصح عن استعداده لترك الشركة لتسلم وظيفة في شركة لون ستار سمنت (Lone Star Cement)، لأنه كان محبطاً من البيروقراطية كما كنت أنا قبل سنين.

طلبت منه البقاء

«ما الذي يدعوك إلى الذهاب إلى شركة إسمنت؟»

أجابني: «إن المكان يجنّبي غضباً!»

فقلت له: «أعطني فرصة. أنت هو الذي نحتاجه. وسوف يكون المكان الجديد مختلفاً».

بقي بوسيدي. وبعد سنة، في عام 1979، عينته، بدعم من ريغ، رئيساً العمليات في مؤسسة GE للتسليف. فأعد هو وستينجر المسرح حتى أصبح فيما بعد أهم عمل تموي لنا. وبعد أن أصبحت رئيساً، انتقل لاري إلى فيرفيلد لوظيفة تنفيذي قطاعات في عام 1981، وبعد ثلاث سنوات أصبح أحد نواب الرئيس التابعين لي. كان زميلاً عظيماً لسبع سنوات تالية قبل أن يتركنا لبدء عمله الخاص به كرئيس تنفيذي لشركة أليد سيغنال (Allied Signal).

كان دور لاري في مطلع عهده في مؤسسة GE للتسليف جوهرياً فانطلاقاً من تلك القاعدة الصغيرة في عام 1977، نمت هذه المؤسسة التي كانت تكسب 67 مليون دولار بأقل من سبعة آلاف موظف نمواً انفجارياً، ففي عام 2000 كسب العمل 5.2 بليون دولار بأكثر من 89000 موظف، والفضل في ذلك يعود إلى التعاقب الرائع لقيادات العمل.

ليس كل ما لمستته انقلب جيداً، ففي خضم السباق على الاستخلاف سعيت إلى ضم كبير لأزيد عرضنا في الأعمال الإذاعية، ففاوضت رئيس التنمية والتطوير عندي، نورم بليك (Norm Blake) لشراء كامبل كوكس (Cox) للاتصالات وعمليات الإذاعة.

وفي ربيع عام 1978، أقنعت مجلس المديرين بالصفقة واثقاً من أن هذا الضم جيد جداً لشركة GE، كنا قد امتلنا قبيل ذلك بضع محطات تلفاز، وكانت شركة GE، في واقع الأمر واحدة من الرواد في حقل الكوابل، كانت الشركة قد قررت في سبعينيات القرن العشرين إيقاف عمل الكوابل لأنها كانت تعتقد أن هذه الصناعة مقيدة جداً بالقانون والأنظمة، أما أنا ونورم فكان شعورنا مختلفاً، كنا نعتقد أن للكوابل مستقبلاً عظيماً وعلى وشك الانطلاق بصورة مفاجئة، وافقنا ريع على هذه الرؤية.

فعملنا خلال الأربعة عشر شهراً التالية للحصول على الموافقات اللازمة في لجنة الاتصالات الفيدرالية (FCC)، وبدأ تلفاز الكوابل يتفجر تقدماً. أردت أن نكون أول المباشرين في العمل في كوكس (COX) لذلك نقلت بوب رايت من البلاستيكيات إلى مقر رئاسة كوكس في أطلنطة (Atlanta) ليرأس مصالح الكوابل استباقاً لسيطرتنا على إذاعة كوكس. ولدى رؤيتي لقيادة بوب في مبيعات البلاستيك، اعتقدت أن شخصيته المنفتحة وخلفيته القانونية سيواثيان تماماً عملية توسيع صناعة الكوابل، حظي بوب بمحبة إدارة كوكس، ولكن لدى تأخر الحصول على موافقات FCC، بدأت أسرة كوكس ترفع سعر الصفقة. بدا يتوضح لي أنهم ندموا على توقيع العقد معنا.

قام فريق كوكس ببعض الأعمال القانونية الذكية، فتحول اتفاقنا إلى كونه أقل من عقد لشراء العمل وأصبح خياراً لكوكس في أن تباع على هواها من غير قيد ولا شرط، أتاح العقد لكوكس فرصة التملص منه، ربما كان ينبغي أن أدرك هذه النقطة، ولكنني لم أفعل.

جازفت في محاولة إقناع ريغ والمجلس بأن هذه الصفقة بمئات الملايين من الدولارات، صفقة جيدة، ولدى بدء السعر بالارتفاع في كل مرة، التقيت ونورم مع المسؤولين عن كوكس، واصلت إلى نتيجة هي أن الصفقة لا تتجزأ بأي سعر، كانت أسرة كوكس قد غيرت رأيها في البيع وصارت تستخدم السعر لإلغاء الصفقة، إن خسارة صفقة كهذه في جو سباق مشحون سياسياً تعد كارثة حقيقية.

كانت عمليات الضم ومستقبلي أنا شخصياً في شركة GE كلها متوقفة على هذه الصفقة - لذلك كنا مستميتين لإنجازها، قضيت ونورم ساعات تناضل بقلق ونفكر في ما إذا كانوا سينجزون الصفقة، لم تكن راغبين في الاستسلام، كان نورم معي في عمل البلاستيك، وكانت عائلتنا وثيقتي الصلة ببعضهما، قضينا زهاء عشرة أيام نجادل دون توقف في المكتب وفي بيت أحدنا، وبعد هذا الفحص الدقيق للأفكار، قررت أخيراً متابعة السير.

أخبرت ريغ بقراري خلال صيف 1979، ولكنه طلب مني أن أبسط بالتفصيل وبصورة كاملة الأساس المنطقي على المجلس بكامل أعضائه في الاجتماع التالي في سينت لويس، كان عليّ الآن أن أكشف مشاعري الخفية كلها ليس أمام ريغ فقط، بل ينبغي أن أواجه مديري الشركة كلهم، كان موعد الاجتماع القادم في زمن رحلة الغولف الترفيهية لكبار التنفيذيين وأعضاء المجلس، لقد زاد هذه مأساة الدخول في النشاط وإكراهي على القبول بأني مخطئ بشأن صفقة ما زلت التمس التأييد لها منذ سنوات، لم أكن أعرف ما هو المتوقع، ولكنني تظاهرت بالمرح والفرح في وضع صعب.

في جلسة المجلس الصباحية، حاولت ألا أسعى وراء الصفقة، طرح المديرين أسئلة كثيرة بما في ذلك: «لماذا لا تظل ترفع السعر» ولدى تعاملي مع مفاوضي كوكس خلال ستة أسابيع خلت شعرت بكل جوارحي أن أسرة كوكس لن تبيعنا مهما دفعنا، ولكني لم أستطع إثبات ذلك، والاستمرار بملاحقتها ليس لصالح شركة GE.

ظننت أن الاجتماع سار على ما يرام، كان يراودني الأمل في أن يغض المديرين النظر عن عجزني عن إنجاز الصفقة، ويوافقوا على أي أواجه قراراً صعباً، لم يكن لدي فكرة عما يفكرون به حقاً، حصلت على رد فعل إيجابي ذلك المساء عندما كنت ألعب الغولف مع ثلاثة منهم، وعندما كنت أحاول ضرب الكرة للمرة الثالثة لإدخالها في الحفرة، قال أحد أعضاء المجلس ديك بيكر (Dick Baker) الرئيس السابق لشركة إيرنست وويني (Ernst & Whinney) المتصف بالمرح، مازحاً: «أمل أن الحقيقة التي أفسدتها اليوم لا تزعجك في هذه الضربة».

سقط مضربي السابع من يدي فصرخت «خطأ!» فانفجر المديران الآخران من الفريق الرباعي ضحكاً، فاعتبرت ضحكهم علامة إيجابية لأنها المرة الأولى التي أرى فيها هذا الجمهور من الناس الجادين يمزحون، لا أعتقد أنه يمكنهم أن يفعلوا ذلك على حسابي إذا لم أكن في حالة جيدة، اكتشفت فيما بعد أن بعض المديرين المهتمين بروحي التنافسية، أحبوا حقيقة مقدرتي على إحراز النصر في هذه الصفقة.

كانت خلافة ريغ تكمن في خلفية هذه التغييرات كلها، كان كل واحد يحاول أن يفوق غيره بها، وأن يتألق أكثر من غيره، كنا جميعاً نبذل قصارى جهودنا لتمييز أنفسنا، لم أحصل على أي تغذية راجعة من رئيسي دانس، فالتغييرات التي دفعتها في مؤسسة GE للتسليف، مثلاً لم تتلق دعماً أو معارضة منه، وكنت أيضاً لا أدري في واقع الأمر أين يقف ريغ، بالتأكيد كنت أشعر في قلبي دائماً أنه كان معي ولكني لم أتأكد من ذلك أبداً.

جعل الحديث الدائر في القاعة كل فرد يظن أن المفضل لدى ريع هو ال واي (AI Way) الذي يشارك ريع في جذوره المالية، ويوصفه مسؤولاً مالياً كان يعمل معه عن كتب كل يوم. وساعد ال (AI) المهندس ريع في أكبر عملية ضم، هي ضم شركة أوتاه إنترناشيونال (Utah International)، وساعده أيضاً في التخلص من أعمالنا الحاسوبية الخاسرة ببيعها إلى مؤسسة هوني ويل (Honey Well Inc). في حين أن دعم دانس لغولت الذي كان يدير القطاع الصناعي لم يتغير ولم يضعف أبداً، ولا دعم باركر لبيرلينغيم (Burlingame) وهود (Hood).

بيد أن حاسة الشم عندي، وقلبي كانا يشعرانني بأن ريع كان موافقاً على كل ما أفعله، ولكن مازالت الشكوك تساورني وتقلقني، كل عوامل الشك هذه جعلتني أفكر في ترك شركة GE في خضم هذا السباق، ومثلي مثل أي واحد في شركة GE كان قناصو الكفاءات يتصلون بي، فكان ردي إيجابياً، هذه المرة، على هاتف ورد من جيرى روش (Gerry Roche) من شركة هايدريك وستراغلز (Heidrick & Struggles)، شركة البحوث، وأبدت اهتماماً بوظيفة «رئيس تنفيذي» في شركة الأليد كاميكال (Allied Chemical).

لم أكن في ذلك الوقت أعرف الكثير عن عملية الاستخلاف، لم تكن لدي أي فكرة حينذاك بأن القائمة المبدئية التي تضم (19) مرشحاً والتي وضعت في عام 1974 عندما كنت في بيتسفيلد لا تضم اسمي، ولم أكن أعلم أنه عندما قُصت القائمة إلى عشرة أسماء في مطلع عام 1975، لم يكن اسمي مدرجاً فيها كذلك، لم أكن أعلم أن روي جونسون مدير الموارد البشرية التنفيذي كان يبعد اسمي عن القوائم، ومن آراء أحد المسؤولين في الموارد البشرية في: «لا يوضع في قائمة أفضل المرشحين رغم النجاح في العمليات السابقة. لديه قضية البروز تغمر بؤرة النتائج، ويجعل العلاقات الفرعية الثانوية قلقة ومفترة للثقة بالنفس، ولديه نزعة إلى السيطرة على الشركة، ومحنة العمل الحالية ستكون اختباراً قاسياً، وكذلك المراقبة عن كتب».

ترجمة ذلك بسيطة، كان جونسون يرى أني صغير ومتهور جداً ولا أحمل شارة GE مطبوعة على جبيني، كان يظن أني أندفع من أجل الوصول إلى نتائج ولا أحترم طقوس الشركة وتقاليدها، وبالرغم من تحفظات جونسون، أصر ريغ على إلقائي في المزيج، إذ كان يعتقد أن ما حصلت عليه من نتائج يمنحني، على الأقل، فرصة المنافسة على الوظيفة، وجرى تعريفي بأني الشخص المستهدف إلى وظائف التنمية المكثفة - وبعبارة أخرى، إلى وظائف أكبر.

ولحسن الحظ حل تيد لي فينو (Ted Le Venno) محل جونسون كنائب أول لرئيس الموارد البشرية وذلك بحلول عام 1976، إذ كانت له يد طولى في عملية الاستخلاف لأنه يضع القوائم الأولى معاً ليرفعها إلى ريغ ويراقب سباق الاستخلاف يومياً، لقد ثور تيد مهمة الموارد البشرية في شركة GE تحدى الوضع الراهن «للصبية القدامى» وبدأ يعزز مبدأ الإنسان المناسب في المكان المناسب، فبدأ ريغ يعتمد على تيد بوصفه الناطق الرسمي.

في أواخر يناير من عام 1979، دعاني ريغ إلى غرفته وأغلق الباب وسألني عما فهمته من «مقابلاته في الطائرة» المشهورة للمرشحين كلهم بمن فيهم أنا، لقد استخدم الرئيس السابق أسلوب «مقابلات الطائرة» نفسه لاختيار ريغ لهذا المنصب.

قال ريغ: «أنت يا جاك وأنا نعلق في إحدى طائرات الشركة، فسقطت الطائرة، فمن سيكون رئيس GE التالي؟».

معظم المرشحين بمن فيهم أنا، كان سيحاول الزحف خارجاً من الحطام ليتسلم زمام الأمور في الشركة، فشرح ريغ بأدب أن ذلك ليس ممكناً؛ لأن علينا كنا في الطائرة.

فحاولت أن أناقش من منطلق أني نجوت من حادث تحطم الطائرة.

فقال ريغ: «لا. لا، كلانا قُتل في الحادث. فمن سيكون الرئيس؟».

تلفتت حولي جاهداً لأجد الجواب. وقلت له إنني واثق أنني أنا أفضل المرشحين للوظيفة، فمن الصعب عليّ أن أعطيه اسماً آخر.

فقال: «انتظر لحظة، أنت انتهيت، فمن ينبغي أن يفوز بالوظيفة؟»

وأخيراً، قلت إنني أمنح صوتي إلى إد هود الذي كان يدير المنتجات التقنية والخدمات. «إنه حصيف التفكير، ذكي، أما المرشح الثاني الذي أمنحه صوتي فهو توم فاندرسلايس. فهو حاسم وصارم جداً، فكلاهما يكملان بعضهما بعضاً بصورة جيدة». كان توم يدير قطاع أنظمة الطاقة، ويعوزه، مثلي، الدعم من أي نائب رئيس.

ثم سألتني ريغ عن آرائي في كل من المتنافسين، ويسجل تقييمي لمواطن قوتهم ومواطن ضعفهم، أراد أن يعرف كيف صنفت كل واحد منهم استناداً إلى الفكر والقيادة، والتكامل، والصورة العامة، كان يحاول أن يعرف من يستطيع أن يعمل مع من، لم يكن يرغب في أن يُحمل خليفته مسؤولية نائبين تعيسين بغير إرادته، كما حصل له هو شخصياً، جمع ريغ من هذه المقابلات التي كانت تتكرر كل بضعة شهور، آراء التنفيذيين كلهم بمن فيهم المسؤولون الأوائل غير المنخرطين في السباق.

عندما جمع ريغ نتائج هذه الجلسات مع تسعة تنفيذيين مختلفين، لم يرشحني أحد منهم إلى هذه الوظيفة العليا، سبعة منهم فضلوا ستان غولت. واثان ذكرا اسم إد هود.

ومرة أخرى دعاني ريغ في يونيو.

وسألتني: «أتذكر حديثنا في الطائرة؟»

فأجبت: «نعم، وقتلتني في الحادث».

ضحك ريغ، وقال: «حسناً، خرجنا هذه المرة معاً، وكلانا علق في الطائرة.

وسقطت الطائرة».

فاعترضت شاكياً: «ليس ثانية».

فأجاب: «جاك هذه المرة، أنا الذي انتهيت، وأنت حيّ. فمن سيكون رئيس SGE»

فقلت دون تردد: «خيراً. أنا لها».

سألني ريغ عمّن سيكون في فريق القيادة معي، فقلت له إنني أختار من بين المرشحين في السباق كلهم هود وبييرلينغيم ليعملا معي، ومرة أخرى أكدت أن أفضل الجميع هو هود، وأضفت بييرلينغيم لأنني أحترم ذكاه ومقدرته التحليلية وارتياحه مع ذاته ورضاه عن نفسه.

«حسناً، إن كنت الرئيس، فما التحديات الكبرى التي تواجه الشركة؟»

فأخبرت ريغ ما كنت أفكر فيه بالضبط، كما فعل كل مرشح بالتأكيد. شاركنا ريغ آراءنا وأفكارنا مع لجنة المجلس للتعويضات والتممية الإدارية، التي كان يرأسها حينذاك رالف لازا روس (Ralph Lazarus)، رئيس مخازن القسم الإداري، من الواضح أنه عندما رتب ريغ نتائج هذه الجلسات التي سأل فيها كل فرد أن يسمي ثلاثة تنفيذيين لفريق القيادة العليا، كنت قد حققت نجاحاً أفضل، مازال غولت يحصل على أكثر الأصوات (سبعة) في حين أن هود وأنا كان لكل منا ستة أصوات.

احتفظ ريغ خلال هذه المقابلات بقسمات وجهه التي لا تتم عن شيء، ولم يلمح لأي منا إن كان في وضع جيد أم لا، فكان يبدو في بعض الأحيان بعيداً عنا ومن الصعب الاتصال به. لم يبد أي تحيز أو أي تمييز، على الأقل بالنسبة لي، وبسبب خلافاتنا السطحية الكثيرة لم أكن متأكداً أبداً بأنه سيختارني في النهاية، فيبدو أنه كان رجل دولة إنكليزي وأنا ابن شارع إيرلندي.

كان يبدو، ظاهرياً على الأقل، مناقضاً لي.

ومع ذلك قلة هم الذين كانوا يعلمون – بمن فيهم أنا – بأن ريغ قد نشأ على المظهر الخارجي المتطلع إلى الداخل.

فقد صُوّر بأنه رجل الدولة الكيّس، ووُصف بأنه مستشار لثلاثة رؤساء ومجالس وزرائهم، وبأنه رجل كما وصفه أحد المراسلين الصحفيين يشبه «شماس كنيسة مُجد ونشيط». كان ومازال ذلك كله، ولكن الذي فات الناس كلهم معرفته هو أن ريغ لم يكن من أصحاب الامتيازات، لقد كان عصامياً نشأ من طبقة عاملة، عمل وناضل من أجل تحقيق ما أنجزه. وصف نفسه مقتبساً بيت شعر لبوب هوب (Bob Hope) قائلاً: «أنا انكليزي. أنا فقير جداً بحيث لا يمكن أن أكون بريطانياً».

نشأ ريغ في بيت من صف بيوت متلاصقة في ستوك - أن - ترينت (Stoke - On - Trent) كان والده يعمل رئيس عمال في مصنع فولاذ، وكانت أمه تتلهف على حياة أفضل في الولايات المتحدة، وصل ريغ أخيراً إلى أمريكا وهو في الثامنة والنصف من عمره في زي مدرسي إنكليزي، وانتقل إلى نيوجيرسي، خارج ترينتون (Trenton). وسرعان ما عطل أولاد المدرسة لهجته التي أتى بها وطرحوها في باحة المدرسة إذ شعروا بتهديد هذا الغريب الذكي، لكن الوالدين حصلوا على عمل في مصنع محلي: «شركة أكمي لتصنيع المطاط» (Acme Rubber Manufacturing Co) كانت أمه تعمل بأجر لقاء كل قطعة تتجزها. كانت تصنف حلقات جرار المطاط المستخدمة لأغطية جرار ماسون (Mason) وتعلبها. أما والده فكان مساعد كهربائي.

تفوق ريغ في المدرسة، شاقاً طريقه في كلية وارتنون (Wharton) التابعة لجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania)، بفضل تعليم الطلاب وتصنيف الكتب وترتيبها على الرفوف في مكتبة الجامعة، وعندما تخرج عام 1939 ذهب مباشرة إلى شركة GE وتسلق سلم المراتب في المهام المالية القوية للشركة. قام ريغ برحلة دامت ثمان سنوات كعضو في هيئة تدقيق الحسابات اطلع بفضلها على كل عمل في كل معمل في الشركة، وشغل منصب مدير عمليات في كثير من الأعمال قبل أن يسمى رئيساً للمالية في عام 1968، وهو منصب أعده ليكون رئيساً للشركة بعد أربع سنوات.

كنتُ وريغ شخصيتين مختلفتين تماماً، ولكن كان في شخصيتينا أمور متشابهة خفية كثيرة. كل منا كادحٌ من خلفية متواضعة، وكان مثلي وحيد أبويه اللذين كانا يشبهان والداي كثيراً، وكان نجاحنا في الشركة الوحيدة التي عمل كلانا فيها تقديراً لسياسة الشركة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كلانا يحب الأرقام والتحليلات، وكلانا يقوم بالواجب ولا نتحمل كثيراً من يهمل واجبه. أما من هم في الخارج ويرون الأمور من بعيد كانوا يحكون رؤوسهم متسائلين، كيف يختار ريغ شخصاً مختلفاً عنه ولم يحقق الروابط المشتركة بيننا أبداً.

ولم أكن أنا أعرف سبب ذلك حتى تأليف هذا الكتاب، كنا متشابهين جداً أكثر مما يتخيل أحد آخر.

إن الانطلاقة الكبرى الأولى في السباق حصلت في مطلع أغسطس من عام 1979، بعد مجيئي أول مرة إلى فيرفيلد بثمانية عشر شهراً. ففي يوم الخميس ليلاً في الثاني من أغسطس، جلس ريغ مع مساعديه، بعد نزهة للمجلس في نادي بلايند بروك الريفي (Blind Brook Country Club) قرب راي (Rye) في نيويورك، وقال لهما إنه سيقطّص قائمة المرشحين إلى ثلاثة، هم أنا، وبييرلنغيم، وهود.

أما المرشحون الباقون فيظلون في مناصبهم أو يتركوا الشركة، وقال إنه سوف يطلب من المجلس صبيحة اليوم التالي الموافقة على تسمية هؤلاء الثلاثة كنواب للرئيس، أما باركر ودانس فسوف يتقاعدان بحلول نهاية عام.

وفي صبيحة اليوم التالي طرح باركر ودانس رأيهما إلى المجلس بكامل أعضائه - معارضاً أساساً موقف ريغ من جعل المرشح الثالث، كان هناك واحد على الأقل من بين أقوى المديرين في المجلس يدعم غولت بقوة، وكان هناك بعض الدعم الإضافي لأل واي (Al Way) بسبب خبرته المالية، على أي حال، سلك المجلس سبيل ريغ، ويأجرام باركر ودانس كان التصويت بالإجماع.

استدعاني باركر الذي كان منزعجاً بوضوح إلى مكتبه، وصارحني لثقتي به بما يلي: «أريدك أن تسمع مني ما سأقوله وليس من غيري، أنا لم أدعمك، ولا أعتقد أنك الرجل المناسب لإدارة شركة GE. أريدك ألا تفسد الشركة». أعجبت بصراحته بالرغم من أنني لا أوافق على تقييمه لي.

إن ما لم أكن أعرفه على مدى سنوات عديدة هو أن ريغ كان قد اتخذ قراره، أرادني أن أكون الرئيس التنفيذي التالي لشركة GE، بيد أن بعض المديرين كانوا يفضلون مرشحين آخرين، كان ريغ - عندما وضعنا نحن الثلاثة أمام المجلس كواب للرئيس - يراهن أن نظرة أطول وأكثر تأنيباً سوف تحول آراء المديرين الآخرين لصالحه.

ترك غولت، وفاندرسلايس، وواي، وباركر، ودانس الشركة في غضون أشهر قليلة تالية، فصرت وبييرلينيغيم وهود نرفع تقاريرنا مباشرة إلى ريغ خلال السنتين التاليتين، صفا الجو، واختفت السياسات. لقد أكدت لقاءات الطائفة لريغ أن ثلاثتنا سنكون قادرين على العمل كفريق - وفعلاً عملنا معاً كفريق.

طلب ريغ، قبيل النهاية، من المرشحين كلهم طلباً أخيراً، طلب من كل واحد منا أن يكتب مذكرة مفصلة تقيم أداءه الخاص كنائب رئيس وكمدير، وكممثل للشركة، وطلب منا كذلك أن نكتب عن نمونا الشخصي وكيف واجهنا ما أسماه ريغ «اختبار ضبط الشركة ورعايتها» - أي ما ينبغي أن تقدمه الشركة للمجتمع.

ما زال لديّ مصدر قلق أساسي: هو أن يتجاوزني ريغ والمجلس بسبب عمري، فإنني في الرابعة والأربعين أعد أصغر المرشحين الثلاثة النهائيين، فجون بييرلينيغيم كان في الثامنة والخمسين، وإد هو كان في الخمسين، فكرت أن أضمن مذكرتي وعداً بالألا أستلم الوظيفة لأكثر من عشر سنين إن حصلت عليها، ظننت أن وعداً كهذا ربما يعوض بعض القلق بشأن عمري، واحتمال بقائي في الوظيفة زمناً طويلاً.

وعندما قلت لصديقي «لوفي» (Lofie)، لو فريسكو (Lo Frisco) عما يدور في خلدي ظن أنني جننت، «لوفي» هذا محام نيويورك التقيته في نادي سيلفر سبيرينغ الريفي (Silver Spring Country Club) بعد مجيئي إلى فيرفيلد بوقت قصير، وفي مساء يوم أحد، دخلت وإياه في نقاش عنيف، ونحن جالسين إلى جانب البركة في بيتي في نيوكنعان (New Canaan) حول فكرتي في تحديد مدة للبقاء في المنصب، أصر المحامي على ضرورة أن أنسى ذلك إلى الأبد.

قال لي: «ما إن تشغل المنصب، لن تتركه أبداً. والطريقة الوحيدة ليخرجوك بها من المكتب هي دفنك فيه بطوب كبير مصنوع من الإسمنت والرماد».

فقلت له: «أخرج من هنا، أنت مجنون».

كان لاري بوسيدي وأسرته موجودين، وانتهى لاري إلى تأييد لوفريسكو (Lo Frisco) فوافقت معهم في النهاية وألغيت الفكرة. (ولم ينسَ لوفي أن يذكرني بإسهامه الكبير في حياتي العملية خلال السنوات العشر المنصرمة، على الأقل).

اكتشفت فيما بعد أن قلقي كان حقيقياً - رغم أنه ليس خطيراً جداً، إذ اقترح اثنان من المديرين أن يسمى ريغ بيرلينغيم رئيساً بعده لمدة قصيرة كجسر قبل تسميتي، إلا أن ريغ، على ما يبدو، نزع الفتيل ولطف المسألة بقوله للمجلس إنني سأترك الشركة إن لم أحصل على المنصب.

كان محقاً بذلك.

إذ قضيت وقتاً طويلاً أشذب مذكرتي المؤلفة من ثماني صفحات ثم أرسلتها إلى ريغ ملاحظاً: «ربما يكون الأمر بشأن ويلش أكثر مما يُريد كلانا معرفته أو يحتاج إلى معرفته». الرسالة أكثر قسوة ورسمية من لو كتبتها اليوم، على أي حال، شعرت وأنا في الرابعة والأربعين من العمر أنني بحاجة إلى تجاوز صورة عدم النضوج المرسومة لي، وظلت مذكرتي تحتوي على كثير من الأفكار التي سأطبقها حقاً خلال العشرين السنة التالية.

تعاملت مباشرة وصراحة في الرسالة مع مشاعر القلق والاهتمام التي كانت لدى بعض زملاء تجاهي، بما في ذلك افتقاري للنضوج والحساسية، قلت إن خبرتي كلها في شركة GE خلال عشرين سنة، إضافة إلى نموي الشخصي قد زودتني بالنضوج اللازم للوظيفة وبالحساسية اللازمة لدور الرعاية الذي يقوم الرئيس التنفيذي.

حاولت التعامل كذلك مع طبيعتي الملحة في المطالب فكتبت: «في حين أنني أطالب، وسأظل أطالب الآخرين بالوصول إلى مستويات عالية من الأداء، فإنني في الوقت نفسه أقدم للموظفين الواعدين فرصاً عديدة لتحقيق «قفزات» وأساعد في خلق جو يجذب الموهوبين والطموحين من الرجال والنساء».

أجبت بسطر واحد لخص رأيي في القيادة: «إن الذين اقترنت بهم في العمل كانوا يبذلون جهداً أكبر ويستمتعون بذلك بالرغم من أنهم لا يفعلون ذلك دائماً بمبادرة منهم، ولكنهم في النهاية يكتسبون احتراماً للذات وثقة بالنفس لإنجازهم أكثر مما كانوا يتوقعون».

وبيّنت أنني تعلمت أمراً ذا قيمة جرّاء فشلي في إنجاز عملية ضم كوكس، واكتشفت أن رد فعل صحافة وول ستريت على الصفقة المقترحة وإفائها كان يتسم «بعدم اكتراث عام» حتى وإن كانت كلفتها مئات الملايين من الدولارات، وبالرغم من أنها كانت صناعة جذابة وبارزة. وبما أن GE كانت كبيرة جداً، لم يعتبر أثر الصفقة مهماً.

كتبت في المذكرة أقول: «لقد عززت رأيي في أن ما ينبغي بيعه كمشروع لمستثمر أسهم يعد أمراً منسجماً مع ذاته، ونمواً فوق الوسط للمكاسب خلال الدورة الاقتصادية، وربما يملي علينا حجمنا ذلك كخيار وحيد، كما أن نظام موازنة المدى القصير مع المدى البعيد يعد جوهر مثل هذه الاستراتيجية». لم أكن أعرف وأنا أكتب هذه الرسالة كم كان هذا المعتقد الجوهرى صحيحاً كما تبين فيما بعد.

وأخيراً، أدخلت حركة قوية للوظيفة، فكتبت إلى ريغ: «هناك مسافة كبيرة اليوم بين موقعك وحيث [نقف] نحن الثلاثة، ومع ذلك، أشعر أنني أمتلك المقدرة الفكرية، وسعة الأفق الفكري، والانضباط، ومعظم مواصفات القيادة لأصل إلى حيث أنت، مازالت شركة GE هي شغلي الشاغل طيلة حياتي وأهميتها تنمو عندي كل سنة، أما هل أنا قادر على جمع مسؤوليات عديدة والقيام بها، فهذا يعود إلى حكم الآخرين، ولكني بوضوح أرغب في اغتنام هذه الفرصة».

كنت أبحث على «الإبداع الاستراتيجي» والقدرة على النمو، وهو أمر كنت أبحث عنه في كل مقابلة أجريها، أراهن دائماً على الإبداع، كنت أشعر بأنه رهان جيد أن تضع الموظفين في وظائف مستمرة مديدة في وقت مبكر من حياتهم العملية، وفي أغلب الأحيان، وليس في أقلها، يضيف هؤلاء إثارة وعاطفة على العمل ويحققون نمواً شخصياً أعظم لأنفسهم.

أما فيما يتعلق بالموقع الذي أنا فيه، فقد بدأت أحصل على ردود ومشاعر إيجابية في صيف 1980، كان ديف أرسليت (Dave Orselet) عضو هيئة الموارد البشرية عندي، وصديقي، يتلقت أخباراً سارة من تيد لي فينو (Ted Le Vino)، رئيس الموارد البشرية في الشركة، في حين أن ديف كان يرفع تقاريره إلى تيد مباشرة وكان مخلصاً له، لكنه لم يستطع الصمود أمام محاولاتي اليائسة لانتزاع المعلومات.

أتذكر أنني ذات يوم حشرت ديف في بيتي في أثناء حفلة إلى الثلجة في المطبخ محاولاً انتزاع رأيه فيما سوف يسفر عنه السباق، ربما كان ذلك أسوأ عدوان أو تجاوز قمت به. بارك الله قلب ديف، فهو لم يخبرني أبداً بأنني كنت في طليعة المتسابقين، ولكنه أفشى كارهاً ما يكفي من المعلومات التي جعلتني أشعر بالتفاعل فيما يخص النتائج النهائية.

جاءت أول دلالة من المجلس على أنني في طليعة المتسابقين في سبتمبر من عام 1980 عندما اتصل بي أحد أعضاء مجلس شركة GE يدعوني دعوة غير عادية إنه إد ليتيلفيلد (Ed Littlefield) الذي أصبح أحد كبار المساهمين في

الشركة بفضل بيعه أوتاه انترناشيونال إلى GE في أواخر سبعينيات القرن العشرين، طلب مني أن أكون زميلاً له في مباراة ضيف العضوية في سايبيرس بوينت (Cypress Point Member Guest) في كاليفورنيا، كان ليتيلفيلد في مجلسنا بوصفه رئيس شركة أوتاه انترناشيونال، وعندما باع أوتاه إلى ريغ أصبح من أكبر المساهمين في شركة GE فاعتقدت أنه ما كان ليدعوني لو لم يكن ذلك هو خيار ريغ.

لأول مرة أشهد سايبيرس بوينت واستقبل فيها بحفاوة بالغة، أراد إد (Ed) أن يقدمني إلى أصدقائه من ويست كوست (West Coast) كلهم، وانطلق حظي الإيرلندي ثانية، كانت بداية المباراة في اليوم الأول مستعجلة إذ بدأت أنا من الحفرة السادسة. وعندما وصلت إلى الحفرة السابعة المخصص لها ثلاث ضربات، أدخلت الكرة فيها بضربة واحدة وكانت تلك هي المرة الأولى بعد ثلاثين سنة من الغولف، وجاءت الثانية في سايبيرس بوينت بالضربة الثانية، لقد أدى ذلك بالتأكيد إلى تيسير لقاء أي شخص.

كان ليتيلفيلد واحداً من مديرين أكثر إذا أبدى أحدهم دعمه لمسألة ما في غرفة الاجتماعات، أحدث أثراً كبيراً في سير الأحداث، كان مدافعاً متحمساً عني، إضافة إلى سي كاتكارت (Si Cathcart)، وجي. جي مايكلسن (G. G. Mic-chelson)، وهنري هيلمان (Henry Hillman)، وولتر رستون (Walter Wriston)، وجون لورنس (John Lawrence) خمسة من هؤلاء المديرين الستة لعبوا أدواراً مهمة لصالح في السنوات التالية.

إن سي الذي كان يشغل حينذاك منصب رئيس الينوي تول ووركس (Illinois Tool Works) يُعدُّ أيسر الناس صحبة وأكثر الناس فطرية، أحببته من أول لقاء به، كان ذا فطرة سليمة ورأي حصيف وإحساس فريد بكل وضع، كان سي يساعدي في كل سنة منذ أن أصبحت رئيساً تنفيذياً حتى أنه تراجع عن إحالته للتقاعد كي يدير شركة كيدر (Kidder)، بيبودي (Peabody) عندما وقعت في مشاكل.

لقد تأثرت بـ G.G التي كانت حينذاك عضواً جديداً نسبياً في المجلس آتية من آر. أتش، ماكي وشركاؤه (R. H. Macy & Cos) رغم أنني لم أقدر ذكاءها الخارق وبراعتها وإبداعيتها إلا متأخراً، كانت صديقة حميمة، نافذة البصيرة مؤتمنة على الأسرار، كان لها دور كبير في كل قرار كبير اتخذته في شركة GE، أما هنري هيلمان فكان مبدعاً مثيراً، مفامراً، أحببت التحدث معه، كان المعياً، غنياً، مرحاً، ولم يكن جاداً أبداً، كان يكره التبجح بقدر ما أكرهه أنا، أيضاً، كان دائماً يطرح السؤال التالي: «هل نحن سائرون بالسرعة الكافية؟» أما جون لورنس، المثقف من الطبقة العليا من بوسطن، وتاجر القطن العالمي والذي كان يركب قطار الموظفين اليومي الذي كان يعمل فيه والذي قاطع تذاكر، فقد كان عضواً في مجلس إدارة شركة GE منذ 23 سنة، كان يحب الغولف وكان يلعب معي جولة في مناسبات GE وكنا نمرح معاً، رأى جون كل شيء وكان على صلة وثيقة مع ريغ. وصل إلى سن التقاعد الإلزامي بعد تعييني مباشرة.

كان وولتر ريستون (Wriston)، بوصفه رئيس سيتي كورب (Citicorp)، أكثر المديرين نفوذاً في المجلس وكان مصرفي أميركا الرائد في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، وكانت أول مواجهة لي معه في نزهة للمجلس في ديزني وولد (Disney World) في عام 1979، كان يحاول تجنيد دينيس دامرمان، الذي كان حينها نائب الرئيس ومشرفاً في رأسمال GE في وظيفة كبيرة في سيتي كورب، فلحقته أضيائه لكونه عضو مجلس إدارة يحاول سرقة واحد من أفضل التنفيذيين عندي.

أعتقد أن ريستون قد استمتع بهجومي، إذ كان يمكن لتلك الصراحة أن تفسد العلاقة بيننا أو تعزز صداقة دائمة، وتبين أنها عززت الصداقة الثابتة. وكان وولتر صارماً وذكياً طريفاً ساخراً، ولكنه إن أحب شخصاً دعمه حقاً، وكان معي منذ اليوم الأول.

كان هؤلاء من بين المديرين الذين دعموا ريغ في قاعة اجتماعات المجلس وسمحوا له بأن يأتي إلى مكنتي في 15 ديسمبر 1980 ليعانقني، قال لي ريغ، في ذلك اليوم الشتائي، إنه أوصى بي للوظيفة ودعم المجلس هذه التوصية بالإجماع في اجتماع عشاء عمل في 20 نوفمبر، ومنح ريغ المجلس شهراً كاملاً ليفكروا في نتائج هذا القرار ويثيروا أي قضية يريدون بعد التصويت، لم تُثر أي قضية، وقال لي ريغ إنني سأنتخب رسمياً رئيساً في جلسة المجلس التي ستعقد يوم الجمعة في 19 ديسمبر، وأوضح لي أن هود وبيرلينغتون سيظلان نائبين الرئيس، وأنه سوف يقضي الشهور الثلاثة التالية في مساعدتي في عملية الانتقال إلى أن أتسلم منصبني في الأول من إبريل.

حدث هذا لأن ريغ كان يتمتع بشجاعة كافية تجعله يختار شخصاً يختلف 180 درجة عما كان يعرف بالتنفيذي النموذجي لشركة GE.

كان الوصول إلى ذلك المكان يعد نضالاً صعباً، حصلت الآن على الوظيفة، بيد أن بعض السياسات الغبية بقيت، وليعطيك باولوفريسكو (Paolo Fresco) الذي كان حينذاك نائب رئيس، فكرة عن بلادة السياسات في ذلك الوقت يذكرني بأن أحد التنفيذيين المتحمسين الذين كانوا يرفعون تقاريرهم إلى بيرلينغتون، والذي كان يتصدى له مادياً قد أیده أخيراً، ويتذكر فريسكو أن الناس كانوا يسمونه «حماراً مغفلاً» لأنه ببساطة كان وفاقاً لرئيسه، وبعد أن سميت الرئيس المنتخب بوقت قصير جاءني باولو.

وقال بأسلوب سياسي إيطالي حقيقي: «أسلمك استقالتني. أريد أن تعرف أنني كنت أدمع بيرلينغتون، ومرشحي هذا خسر».

طلبت منه تجميد استقالته، إذ لم أكن أفكر بمن أيدني ومن عارضني، إن هذا الفتى الإيطالي المولد وأكثر الفتيان الذين قابلتهم يتصف بالعالمية، أصبح فيما بعد واحداً من أقرب الأصدقاء إليّ، وبوصفه نائباً للرئيس، لعب دوراً كبيراً في جعل شركة GE شركة عالمية حقاً.

ولكن كان هذا الوقت وقتاً للاحتفال، وفي خضم حكاية الإعلان عن القرار كتبت صحافة وول ستريت تقول إن شركة GE قررت الاستعاضة عن «أسطورة بشخص يقظ نشيط ذي طاقة هائلة». ولكي يقدمني ريغ إلى النخبة في الشركة، خطط لإقامة حفل خارجي في هيلمسلي بالاس (Helmsley Palace) في مدينة نيويورك في 24 فبراير، قبيل تسلمي المنصب رسمياً في الأول من إبريل، أراد ريغ أن يقدمني لأصدقائه وينقل علاقاته إليّ، فكان حدثاً كبيراً، إذ حضر الحفل الرؤساء التنفيذيون في شركة GE أكبر شركات البلاد حينذاك.

كانت ضربة عنيفة مرعبة، حصلت على الكرة، واسترخى الآخرون كلهم، وشرب الجميع كثيراً ما عدا ريغ الذي أراد أن يتأكد من أنني تعرفت على كل واحد من الخمسين أو الستين ضيفاً، أراد أن يطلقني في بداية كاملة، ولكن عندما طلب ريغ مني أن أقول شيئاً في آخر السهرة، الأمر الذي فاجأني، شعر أنني تلعثت ببعض الكلمات ودمجتها بصورة غير واضحة.

أول شيء فعله في صبيحة اليوم التالي هو أن دخل مكنتي في حالة غضب لم أره عليها من قبل.

وقال لي: «لم أشعر بالهانة في حياتي كما شعرت بالأمس، لقد أربكتني وأربكت الشركة».

صُعبت، إذ استمتعت بوقت خيالي وظننت أنه كان حفلاً رائعاً، وشعرت في غضون الساعات الأربع التالية بكل المشاعر البشرية المعروفة، شعرت بخيبة الأمل لأنني خذلت ريغ. غضبت منه غضباً جنونياً لأنني اعتقدت أنه كان قاسياً، وشعرت بالأسى والأسف من أجل نفسي لأنني ربما لم أحدث الانطباع العظيم الذي كنت أعتقد أنني أتمتع به، ولم أكن أصدق أن الضيوف لم يستمتعوا بالحفل حتى إنهم لم يستطيعوا التظاهر بأنهم لم يستمتعوا بها، لقد حضرت حفلات كثيرة فأعرف الجيد منها والسيء.

بيد أن الأمور تغيرت قبيل الظهر.

عاد ريغ إلى مكتبي.

وقال: «أريد التحدث إليك، انظر، لقد تلقيت أكثر من عشرين مكالمات هاتفية في الساعات الثلاثة الأخيرة، وكل متصل كان يقول إنها أفضل حفلة شهدتها في نيويورك خلال عشر سنوات، فأنا آسف. كنت قاسياً جداً عليك، لقد استمتع الجميع بالحفل، وكل ما أسمعه هي تقارير جيدة عنك وعن الحفل، لقد أحبوك، لقد أسأت قراءة الأمسية».

يا إلهي، لقد انفرجت، فلم أعد أصبر على الانتظار حتى الانصراف.

