أولاً

اكتساب منظور

سقوط قبل النهوض

جاي جايكومار

رامتشاندران «جاي» جايكومار، خبير في علوم التصنيع، نال تقديراً واسعاً عام 1976 بسبب تطوير أول أنظمة توزيع وتحكم في الإنتاج إلكترونياً في المنشآت المتعددة في العالم. تلقى تعليمه في معهد التقانة الهندي، ونال شهادات متقدمة في الهندسة من جامعة أوكلاهوما، وكذلك في دراسة نتائج القرارات من كلية وارتون للأعمال بجامعة بنسلفانيا، وانضم إلى الهيئة التدريسية في الكلية عام 1980. وعندما كان في هارفارد، بنى علاقات وثيقة مع طلابه في ماجستير إدارة الأعمال، فشعروا بالارتياح من صفاء نفسه التي حملها معه إلى غرفة الصف.

كان ماهراً في تسلق الجبال، وتوفي في الإكوادور عام 1998 عن عمر ناهز الثالثة والخمسين حين كان يمارس «مهنته الحقيقية».

● أحببتُ دائماً تسلق الجبال. فحين كنت صبياً في وطني الأم الهند، كثيراً ما سافرت من منزلي إلى مدّراس عدة، واتجهتُ شمالاً لأمارس هوايتي. وحين دخلت الجامعة، قضيت أربعة أشهر من كل عام أمارس ما سميته: «مهنتي الحقيقية»، لأقضي الثمانية الباقية - «وقت الفراغ» - مهندساً. وكلما ازدادت مهارتي في تسلق الجبال، تعاظم إغراء جبال الهملايا - أعلى سلسلة جبال في العالم - التي تشكل حدود شبه قارة.

في تلك الجبال خضتُ تجربة قبل أكثر من ثلاثين عاماً هددت حياتي وغيرتها، وكوّنت وجهة نظري عن العلاقة بين التمتع بالامتياز وتحمل المسؤولية، وجذبتني إلى هواية جديدة تماماً.

في أحد أيام صيف عام 1966 وقفتُ مع واحد من أكثر رفاق التسلق قرباً لي على إحدى قمم الهملايا، على ارتفاع 24000 ألف قدم فوق مستوى سطح البحر. وعند الرابعة بعد الظهر كان الضوء قد بهت على القمم، وبقي لدينا قليل من الوقت للاستمتاع بهذا المنظر الأخاذ.

بدأ تسلقنا الأخير من المخيم المرتفع في الثانية من ذلك الصباح. وثبت أنه أقسى كثيراً مما توقعنا إذْ حددنا الساعة الواحدة بعد الظهر موعداً لعودتنا، بعد أن نتوقف عن التسلق لنجعل عودتنا إلى المخيم آمنة قبل حلول الليل. ولكن عندما حانت الساعة الواحدة، لم تمثل إمكانيةُ الانتظار بضعة أيام لنتحدى القمة ثانية إغراءً قوياً. كنا في صحة جيدة، ولدينا خبرة واسعة في التسلق، فقررنا أن نواصل.

آتت مثابرتنا أُكُلها. حدقنا من القمة – وأدركنا أن الوقت ليس في صالحنا. وبعد احتفال بسيط، بدأنا النزول. تحسسنا في الضوء الباهت طريقنا، وبحذر شديد، استخدمنا معاولنا الجليدية كي نختبر السطح تحتها.

حاذى درب النزول حافة جرف خطر، حيث كوّنت الرياح كتلة من الجليد والثلج تمتد في نقاط معينة خلف الصخر الصلب. ولا يستطيع المتسلقون رؤية بنية الكتلة الأساسية ولا معرفة مدى نتوئها من تحت السطح، أو الوزن الذي تتحمله. وبإدراكنا الخطر المحدق بنا، فككنا الحبال التي شدتنا معاً. والآن إذا سقط أحدنا، فإنه لن يسحب معه الآخر إلى حتفه.

كنت في المقدمة وعلى وشك اتخاذ الخطوة اللاحقة حين سمعت دوي انفجار قوي، وقفزتُ على نحو غريزي إلى جانب، وقفز صديقي إلى الجانب الآخر، في حين تكسرت كتلة الجليد وسقطت تحتنا.

هبطتُ على منحدر حاد في لمح البصر، وفرحتُ حيث شعرت بأرض صلبة تحتي، غير أن الأرض كانت شديدة الانحدار فانزلقت قدمي تحتي، وسقطتُ على ظهري، وبدأت أهوي إلى الأسفل، وفي لحظات زادت سرعتي زيادة هائلة بلغت زهاء 60 ميلاً في الساعة نحو منحدر الجبل الحاد.

ولأنني تدربت مع خبراء، فقد عرفتُ أساليب التعامل مع أزمة من هذا النوع. فعند الاندفاع بسرعة هائلة إلى أسفل سطح الجبل، علي أن أتخلص من الأدوات غير الضرورية؛ كي لا تخترق جسدي أي أداة

حادة، مثل فأس الجليد. واستطعت بأعجوبة أن أبقى واعياً وأتخلص من الأحمال غير الضرورية طبقة طبقة، ومنها حقيبة الأمتعة الخلفية المملوءة بالطعام.

غير أني لم أستطع التحكم بسرعتي. وكنت آمل أن تخفف أكوام الثلج من شدتها، لكنها لم تفعل شيئاً، فصدمت كومة بعد أخرى. ولكي أوجه مساري، غَرَزْتُ قدمي بشدة في سطح الجليد والثلج آملاً أن أتجنب اصطداماً مميتاً مع جلاميد صخر ظهرت من الأسفل. تمزقت ثيابي، وملأت الجروح جسدي بفعل الاحتكاك الناتج عن انزلاقي على سطح الجبل الحاد كالمبرد.

أخيراً، أصبحت الأرض مستوية فتوقفت عن الانزلاق. لقد سقطت من ارتفاع يزيد عن 3000 قدم متدحرجاً مسافة تزيد على ميل ونصف الميل، وعندما تمددت وأنا نصف واعٍ، عرفتُ أن بزة التسلق قد تمزقت، وهي الشيء الوحيد الذي يحميني من العوامل الجوية. لقد كان جسدي ملطخاً بالدم ومحترقاً وتعرى قسم كبير من جذعي، لكن غاب الإحساس بالألم المبرح بفعل الصدمة والتشوش الناتج عن ارتجاج الدماغ. أدركت أن التعرض لبرد الليل القارص سرعان ما يشل حركتي؛ ولذا وقفت على قدمي ببطء بعد عناء شديد.

كان الألم شديداً، فاستخدام ساقي لمحاولة إبطاء سرعة السقوط آذاهما وأضر بهما ضرراً بالغاً، والوجع في مفاصل الوركين والقدمين لا يحتمل. نظرت حولي فلم أجد أياً من الأدوات والمعدات التي تخلصتُ منها في أثناء سقوطي قد تبعتني إلى البقعة نفسها، وفقدتُ كل مؤونتي

باستثناء علبة طعام صغيرة. والأسوأ أني لم أجد صديقي في أي مكان على مرأى مني. تفحصت قبل التسلق بدقة خرائط المنطقة، وجعلني حدسي أشعر أنني انزلقت إلى الجانب الخطأ من الجبل؛ كانت خريطتنا عن جانب من الجبل، وكنت أنا على الجانب الآخر. وبسبب ألمي والزاوية الشديدة الانحدار للأرض، كان من المستحيل اقتفاء أثر خطواتي.

إذا لم أنزل من الارتفاع الذي كنت فيه وأجد مأوى، فإن فرصتي في البقاء على قيد الحياة ضئيلة جداً. ودون أن يكون لديّ أدنى فكرة عن المكان الذي كنت فيه أو بُعده عن العمران، قررت أن أمشي - إلى أن أعجز عن المشي.

النزول سيمثل تحدياً وإنْ توافرت ثياب مناسبة من دون إصاباتٍ وجروح. لقد قطعتُ المسافة التي تستغرق ست ساعات في الظروف الطبيعية في أربع وعشرين. وحين كان يجب عَلَيَّ أن أستريح، كنت أتوقف وأقف ساكناً، أو أستند إلى صخرة ضخمة إذْ تحققت أنني إذا جلست فقد لا أسترد قدرة قدميَّ على المشي، وهكذا سرت يوماً وليلة. يصعب علي وصف تلك الساعات: اليأس، والوحدة الرهيبة، والألم الجسدي المبرح، والبرد، ومعرفة أن صديقي قد هلك بالتأكيد.

فجأة سمعت كلباً ينبح من بُعد. انتعشت روحي المعنوية، فالحياة الإنسانية كانت في مكان ما أمامي! تقدمت بجهد جهيد إلى الأمام، وسرعان ما وصلت إلى وادٍ صغير، وسمعت بعض الأصوات الواهية وضحكات أطفال (أنا واثق حتى هذا اليوم أن الضحك الذي سمعته، كان واحداً من أجمل الأصوات التي سمعتها في حياتي). وبقيت أمشي

حتى وصلت إلى أرض مقطوعة الشجر وفيها كوخ صغير ينتصب بتواضع في وسطها.

وبسبب الفوز بالنجدة والإنهاك الذي أصابني، انهرتُ تماماً. وحين نهضت وجدت امرأة ضئيلة، ربما في الأربعين من العمر، تقدمُ لي الطعام والماء وتنظفُ الأجزاء التي كُشطت من جلدي، وتتحدث بلغة لم أستطع فهمها. لا بد أنها خرجت من كوخها كي تتحرى عن الضجة التي أحدثتُها عندما سقطتُ على الأرض، ووجدتني ملقى على بُعد أقدام قليلة: رجل غريب غائب عن الوعي، ينتعل حذاء مهترئاً، تغطى جسده بالثياب الممزقة ولطخ الدم المتخثر. حاولت أن أقف غير أن قدميّ كانتا متورمتين جداً، ووركيّ ضعيفين لا يقويان على حملي.

بقيت ساعات ممدداً بلا حراك وغير قادر على فعل شيء، سوى قبول الطعام والماء اللذين تقدمهما المرأة، ومحاولة التواصل معها عبر لغة الإشارة وإبلاغها أني بحاجة إلى متابعة مسيري والوصول إلى المخيم في الجهة المقابلة من الجبل. كان واضحاً لكلينا أنني لن أستطيع السفر في حالتي الراهنة، فالألم مبرح بحيث لم أستطع حتى الزحف ببطء.

دُهشت حين أشارت المرأة إليّ أنها تنوي حملي إلى أسفل الجبل، إلى القرية اللاحقة. حملتني على ظهرها ومشت خمس مئة قدم أو أكثر، ثم وضعتني أرضاً واستراحت. شربت بعض الماء وسقتني أيضاً، وبعدئذ حملتني على ظهرها ثانية. واصلنا السير بهذه الطريقة إذْ نقطع بضع مئات الأقدام كل مرة على مدى ثلاثة أيام كاملة.

وعندما وصلنا إلى القرية قابلت المرأة المسؤولين المحليين، وانهمكت معهم في جدال حتى قبلوا -على مضض - نقليَ على ظهر حمار إلى قرية أكبر فيها مشفى. رفضت المرأة أن تتركني حتى تحققت أنَّ نقلي آمن، ورفضت قبول أي أجر على لطفها ونبلها وكرمها. بدت راضية بمعرفة أنني سأكون آمناً. وببساطة لوحت لي مودعة ورحلت.

ركبتُ من تلك القرية الحمار مدة يومين (كانت الرحلة أشد إيلاماً من رحلتي على ظهر المرأة التي رعتني واعتنت بي). في أثناء ذلك الوقت بدأت أكّون منظوراً واسعاً للموقف برمته.

أدركت مدى هشاشة الحياة، وكيف يمكن أن تتغير ظروف الشخصية تغيراً جذرياً في لحظة. فكرت ملياً في مصدر نبل تلك المرأة الكريمة التي لم أستطع حتى الحديث معها، ومع ذلك قدمت لي العون والمساعدة دون شروط ومن غير تحفظ.

مع هذه الأفكار التي أثقلت قلبي، وصلنا أخيراً إلى المشفى حيث فحصني طبيب ارتاع لمنظري. وبسرعة شخّص إصابتي: كسر في الورك وإصابة في مشطي القدمين. كانت إصاباتي خطرة جداً، ولكنها لم تكون عاهات مستديمة.

أما رفيقي في التسلق فلم يكن محظوظاً مثلي. وثبتت أسوأُ ظنوني حين علمت أنه مفقود و عُدّ في عداد الأموات.

شفي جسدي سريعاً، ولكني لم أستطع التوقف عن التفكير في سقوطي وما تبعه من آثار وأحداث. نجوت من محنة مرعبة بالمصادفة

المحضة، فأجبرت على التفكير ملياً في الدور الهائل الذي لعبه الحظ طويلاً من أجلي على الجبل وبعيداً عنه. في أثناء مدة النقاهة، بدأت أفكر كم كنت محظوظاً: ساعدني الحظ حين قفزت إلى الجانب الأيمن من كتلة الجليد وبقيت حياً، وكنت محظوظاً لأنني مشيت في الاتجاه الأيمن بعد انزلاقي، ومحظوظاً لأنني مشيت إلى ذلك الكوخ وساكنته الكريمة، ومحظوظاً لأنني أتعافى على نحو جيد. ومع ذلك فإن حظي السعيد لم يكن محصوراً بالأسابيع التي شهدت سقوطي، لقد كان الحظ ممتداً إلى السنوات الأولى المبكرة من حياتي: إلى طفولتي وأسرتي التي ربتني، وتعليمي الذي أسعفني الحظ بالحصول عليه. وأدركت أنه مهما يكن، فإن النجاح الذي حققته نتج عن حظي السعيد، والالتزام ولد في نجاحي.

في عام سقوطي في الجبل كنت باستمرار أشعر بالعرفان بالجميل للمرأة الراعية، وقد خططت للعودة إلى قريتها آملاً -بطريقة ما- أن أفيها دينها. عرفت أن المال قليل النفع لها، ولكني تذكرت عزلة المنطقة والموارد المحدودة لسكانها، وكانت لدي فكرة: لماذا لا أحاول أن أحسّن «حظ» أولئك القرويين ببناء مدرسة، ومنح الأطفال هناك فرصتهم الأولى في التعليم؟ وعلى مدى الأشهر السبعة اللاحقة، جمعت الأموال كي أدفع رواتب المعلمين وأفي بتكاليف إنشاء مدرسة.

كانت فكرتي لبناء تلك المدرسة الوحيدة تتحول تدريجياً إلى رسالة ومهمة. في الثلاثين عاماً التي تلت سقوطي، هاجرت إلى الولايات المتحدة، ونلت إجازتي الجامعية، وبدأت مهنتي في علوم التصنيع،

وأصبحت أستاذاً ذا كُرْسِيٍّ. ومع ذلك، وطوال ذلك الوقت، تابعت جمع الأموال لدعم إنشاء وتشغيل المدارس في التجمعات السكنية النائية. كل هذا طبعاً وأنا أتابع ممارسة «مهنتي الحقيقية»: تسلق جبل بعد آخر.

بينما قادني ولعي بالتسلق إلى أن أتسلق تلك القمة الوحيدة المحددة، فإن سقوطي ساعدني على الوصول إلى ذرىً أعلى وأسمى، وصاغ وجهة نظري للعالم، وقادني إلى النصيحة التي أعطيها لكل طلابي وأريد أن أشارككم بها:

استرخوا.

يمكن أن تكون مطالب المهنة والأسرة مجتمعة ضاغطة جداً، أعرف ذلك. ولكن لا يهم أين تكون في حياتك الشخصية أو في عملك، تذكر أن تسترخي وتستمتع وتحتفي بحياتك.

حاول أن تدرك وضعك المتميز في العالم، و«الحظ» المتاح لك من معلم مخلص أو والدين محبين. وفوق كل هذا، قدّر المسؤوليات التي ستحملها على كاهلك حين يختار الحظ أن يبتسم لك.

يولد النجاح في الحظ السعيد، ويولد الالتزام في النجاح. في إعطاء الفرصة للآخرين للاستمتاع بالحظ السعيد، فإنك قد تصل إلى أعلى القمم.

الطائر المحنط

جيفري ف. ريبورت

درّس جيفري ف. ريبورت في كلية هارفارد للأعمال مدة تسع سنوات. في عام1999 أخذ إجازة من الكلية؛ كي يؤسس ويعمل مديراً تنفيذياً في شركة «ماركت سبيس» (Marketspace LLC)، وهي وحدة من الشركة الاستشارية العالمية المرموقة مونيتور جروب (Monitor Group). تقدم شركة «ماركت سبيس» النصائح الإستراتيجية، والتطوير التنفيذي، ومعلومات إدارة الأعمال التجارية المرتكزة على برامج الحاسوب للشركات المتنافسة في الاقتصاد الشبكي (المعتمد على شبكة الإنترنت). وقبل أن يصبح أستاذاً جامعياً، عمل في الخدمات المالية والاستشارات، وكان كاتباً في مجلة «فورتشن» (Fortune). ونال شهادة الدكتوراه من هارفارد.

كان مقرر التجارة الإلكترونية الذي علمّه في الكلية اختيارياً، ولكنه اجتذب نصف طلاب السنة الثانية. وفاز بجائزة «البروفسور البارز» المعتمدة على تصويت الطلاب ثلاث سنوات متعاقبة.

● ابتداء من أوائل التسعينيات درَّست طلبة السنة الثانية في كلية هارفارد للأعمال مقرراً اختيارياً يدعى إدارة أعمال ماركت سبيس؛ الذي استحق التميز؛ لكونه أول مقرر تجارة إلكترونية في ماجستير إدارة الأعمال في البلاد. ومثل كل الأشياء المتعلقةبالإنترنت بدأ المقرر صغيراً ومحدوداً، إذْ حضرته قلة من المؤمنين فعلاً بقوة التقانة في الأعمال التجارية، لكنه تطور بسرعة؛ لأن أغلب الطلاب لم يطمحوا إلى وظائف في شركات لائحة مجلة فورتشن خمس المئة، بل أملوا في إقامة مشروعاتهم الخاصة (أو مشروعات غيرهم).

إن الولع بمشروعات دوت.كوم هو الآن حيث يجب أن يكون، لقد تطور تطوراً مهماً، حتى لو عاش مدة قصيرة في تاريخ الأعمال التجارية. كانت مقولة الإنترنت «لم تغير في الواقع كل شيء» سائدة قبل سنوات قليلة. ولكن في ذلك الوقت، كانت هناك كثرة من الأفكار العظيمة الجديدة التي يجب التأمل فيها (بعضها استمر وبعضها الآخر غاب واندثر)، ووفرة من الأسئلة دون إجابات مثل: ما هو تأثير الشبكة العالمية المنتشرة في كل مكان تقريباً التي استطاعت ربط البشر كلهم على سطح الأرض في الأعمال التجارية؟ وكيف تتطور الأعمال الشبكية لتخدم الشركات والزبائن بأكثر الطرق تأثيراً وفاعلية؟ بعد التخرج كيف يمكن لطلابنا في ماجستير إدارة الأعمال أن يطوروا أفكاراً جديدة في الأعمال التجارية، عندما تبقى أسئلة أساسية وجوهرية كثيرة حول الاقتصاد الجديد وملابساته فيما يخص المديرين دون إجابات؟ يكون ذلك نوعاً من حقول المعرفة غير المُستكشفة بعد.

لن يستمر شيء، سوى تَوقُّع أن الأعمال التجارية في المستقبل القريب ستكون مختلفة جذرياً عن الأعمال في الماضي. وفي الوقت نفسه لم يكن هناك دليلٌ يعوّل عليه لاستقراء نتائج دقيقة. لقد بدا أن الفرص المرتبطة بالإنترنت ستنتقل من قصة إخبارية على غلاف عدد من مجلة «بيزنس ويك» (Business Week) إلى عدد لاحق؛ عدد كبير من التقانات المبهرة المرتبطة بالأعمال يتطور بسرعة أمام أنظارنا؛ سوق أسهم؛ مزبدة تحث شركات راسخة وشركات أسهم؛ كي تمول عملياً أي مشروع اشتمل على كلمات طنانة في شرائح «باوربوينت» (PowerPoint). كل هذا أضاف وعداً أكبر بفرص أكثر وبجوائز أضخم مقارنة بأي جيل مضى من رجال الأعمال الشباب.

ولكن كان هناك جانب مظلم: التقانة ووسائل الإعلام التفاعلية والشبكات كانت ساحرة لبعض الناس، لكن بحلول أواخر التسعينيات، بوجه خاص، ظهرت نغمة خافتة في الجو تدل على الجشع والازدراء والتشفي؛ الجشع لأن الجوائز كانت سخية جداً (لبعضهم)؛ والازدراء والتشفي لأن السرعة التي اتبعت بها نماذج الأعمال والشركات الأسلوب الشائع وخرجت عليه تضمنت افتقاراً إلى الجوهر الأخلاقي والفكري لهذه «الثورة». بدت «الفقاعة» - وفقاً لرأي بعض المحللين وهماً جماعياً - مثالاً توضيحياً على حماقة الجماهير، وأمَّا فيما يتعلق بغيرهم فقد كانت خدعة مدفوعة بأحقر الغرائز التجارية ومحتماً عليها النهاية بطرق مرعبة.

يتطلب اغتنام هذه اللحظة السانحة وفعل شيء حقيقي الشجاعةَ - الشجاعة للارتقاء فوق الضجيج والهوس، الشجاعة لابتكار نماذج

جديدة من النشاط التجاري ممكنة بالتقانة، ومن ثم إيجاد قيمة دائمة. سيتطلب فعل ذلك الجَلدَ، والثباتَ، والاستقامة، والثقة بالنفس، والبوصلة الداخلية الصحيحة، والرغبة الأصيلة في صنع شيء مختلف -اختلافاً إيجابياً- في العالم. إنه تحدٍ لأي شخص سعى إلى فرص كهذه أن يتخذ قرارات في ظل ظروف عدم اليقين والشك العميق والمفرط.

بهذا المعنى بدت تحديات بدء عمل أو مهنة في عصر الإنترنت متسقة كلياً مع تلك التحديات التي واجهت بداية أي مهنة في أي مرحلة من التاريخ، ولا تختلف إلا بالعدد. لكن من الممكن إثبات أن سرعة التغيير اليوم فائقة ومحمومة، وتتجاوز ما كانت عليه منذ خمس سنوات، والعالم أصبح أكثر فوضويةً وتشوشاً، واليقين عند صنع القرار - إن وجد أصلاً - يظل اليوم مجرد أضغاث أحلام.

عند التفكير في هذه التحديات، فإني غالباً ما أتذكر تجربة حَدَثت في أثناء تأدية الامتحان النهائي في كلية هارفارد، وسوف أتقاسمها مع القارئ دون التشبث بقواعد السرد الصارمة.

في الفصل الثاني من سنتي الدراسية الثانية سجلت اسمي في مقرر علم الحيوان خلافاً لميولي، ولا أعرف لماذا أخذت مقرراً كهذا؛ فلم يكن لدي أي اهتمام بهذا المجال سوى إعجاب بحيوان الليمور صاحب الإبهام المرن القادر على لمس الأصابع الأخرى، وذيله الحلقي، إضافة إلى قلة قليلة من الحيوانات اللبونة الأخرى. عرفت على نحو وثيق أنني لن أفعل شيئاً مهماً في العلوم في مهنتي، على الرغم من إثارة هذا المجال. ولذلك أستطيع أن أعزو ذلك الاختيار لتهور الشباب، ومستلزمات

التوزيع القائمة في ذلك الوقت. على الرغم من ذلك كله، هأنا أدرس أجناس المخلوقات وأنواعها البرية كلها، وأتعلم من الخريجين الأغرار معنى أن تسخِّر مهنتك لدراسة أنماط الحياة والمستحاثات وغيرها من بقايا الحيوانات.

وعندما أتى موعد الامتحان النهائي في المقرر، بدت طريقته غريبة إلى حد ما. فقد أدخلنا إلى ما كان عندئذٍ أضخم قاعة امتحانات في الكلية، وهي حجرة الطعام في (قاعة) ميموريال هول (غدت الآن مطعماً لطلاب السنة الأولى). الغرفة تكسوها ألواح خشبية، إضافة إلى القرميد والحجر، وتشبه الكاتدرائيات حيث بنيت لتخليد ذكرى قتلى الكلية في الحرب الأهلية. في أحد الأطراف يوجد مدرج تتسع مقاعده لأكثر من ألف شخص، وفي الطرف الآخر هناك قاعة بحجم ملعب كرة القدم، وتتسع بسهولة لنصف ذلك العدد على الطاولات المصفوفة من الحائط إلى الحائط على طول القاعة الكلي. آنذاك لم يكن المكان ودوداً ودافئاً باستثناء مآدب الخريجين التي تُقام بين الحين والآخر، لم تستخدم القاعة إلا لنشاطين اثنين فقط: الترحيب بالطلاب المبتدئين الخائفين، الذين يواجهون التحدي الاجتماعي، والقادمين إلى مبنى الجامعة المرة الأولى عبر مصفوفة مملة من النشاطات خارج المنهاج؛ وإجراء الامتحانات.

حين أفكر في الامتحانات التي أجريتها في القاعة أتذكر عبارة «وفورات الحجم الكبير». إذ تحشد الكلية أكبر عدد ممكن من الطلاب من مقررات كثيرة مختلفة في تلك المساحة الواسعة، وتجري امتحانات

جماعية مدة أربع ساعات (في تلك الأيام كنا نكتب امتحاناتنا على «دفاتر زرقاء»، حيث كانت الحواسيب الشخصية لا تزال بحجم البرادات الصغيرة، وليست مستخدمة على نطاق واسع). كان الشخص المكلف بالإشراف على الامتحان رجلاً بديناً معروفاً باسم «الدكتور المراقب». كانت الشائعة تقول: إن الدكتور المراقب كان طالباً متخرجاً منذ مدة طويلة، والتحق بمقرر الدكتوراه قبل سبعة عشر عاماً، ولم يكمل أطروحته حتى الآن. يبدو مثل هؤلاء الأفراد ملازمين لجامعات البحوث، مثل هارفارد، ويميلون - بطريقة مفهومة ربما - للشعور بالمرارة إلى حد ما بخصوص قَدَرِهم ونصيبهم في الحياة. وفي النتيجة فإن طالب هارفارد النموذجي- بتميزه ومستقبله المشرق- فشل في أن يعلن أهليته كصورة للسعادة للدكتور المراقب الذي لم يكن بحاجة إلى محفز ليعبّر عن ميوله السادية. لقد اعتقد كثير منَّا أن الدكتور المراقب كُلف بالإشراف على الامتحانات عاماً بعد عام لأنه استمتع بالمراقبة، ومنح الفرصة لتعذيب كثير من الطلاب في ظل ظروف قروسطية.

وعندما أقول «قروسطية» فإنني أقصد المدلول فعلاً. في سنتي الجامعية الأولى أديت سلسلة من الامتحانات في قاعة ميموريال عندما اجتاحت عاصفة ثلجية قوية كمبريدج عدة أيام. وعلى الرغم من البرد القارص في الخارج فإنه لم يكن في القاعة تدفئة، وبالرغم من درجات الحرارة المنخفضة في القاعة فإن الدكتور المراقب تعرّق بغزارة. ولكي يتغلب على موجة حرارته الشخصية، فتح أبواب القاعة ليتنسم الهواء الطلق. وفي غمرة هذه العاصفة الهوجاء، كان الثلج يدخل إلى

القاعة. ولا أزال أتذكر كيف كتبت على عجل مقالاً طويلاً عن الشعراء الرومانسيين في الزمهرير، والثلج يهطل على صفحات دفتر الامتحان الأزرق وقد اندلق الحبر. فشلت مطالب وشكاوى الطلاب اليائسين في حث الدكتور المراقب على إغلاق الأبواب؛ بل لم يثيروا فيه أكثر من تعابير الاشمئزاز.

أبقى الدكتور المراقب على مسافة بينه وبين حشود الطلاب، محافظاً على هالة السلطة ببدء الامتحانات وإنهائها باستخدام نظام صوت يصيب سامعه بالصمم، نظام كان سيفخر به موسوليني. كان يتكلم عبر ما يشبه ميكروفون إذاعة حقيقي من الثلاثينيات، يمسكه بحامله المعدني الطويل المطلي بالكروم. وبالطبع استخدم نظام الصوت نفسه لتقديم إشارات زمنية «مفيدة» تدل على مرور الوقت. وقد أصبحت هذه الإشارات متكررة وعالية إلى درجة دفعت الطلاب إلى إطلاق صيحات ألم وانزعاج مدوية. حين كان الدكتور المراقب لا يستخدم نظامه الصوتي، كان يجلس على كرسي عند طرف الغرفة، يحدق بضغينة وغل حوله، ويعب بنهم من زجاجات بلاستيكية ضخمة من الكولا التي كانت مخزنة في مكان خلف كرسيه.

كانت تأدية امتحان علم الحيوان في بيئة كهذه أمراً غريباً؛ لأن عدد طلاب المقرر لا يزيدون على عشرين، شغلوا طاولتين صغيرتين في امتداد الغرفة الفسيحة. وعندما كان الامتحان على وشك أن يبدأ والدكتور المراقب يستعد ليصيح بأول مجموعة من الأوامر عبر الميكرفون، دخل مساعدنا المتخرج بمظهره الأشعث المألوف بخُطى

واسعة عبر باب جانبي، ومعه عربة مخبر تنقل ما بدا أنه طائر ضخم محنط. أقول: «على ما بدا»؛ لأن الطائر الذي كان منتصباً تغطى بكيس من الخيش من رأسه حتى نهاية ذيله. وبالتأكيد، كان مساعدنا المتخرج توأم روح الدكتور المراقب. أحضر العربة إلى طرف طاولتنا، وأعلن قائلاً بأسلوب متحفظ: «هذا هو امتحانكم النهائي». وعندما صرخنا بارتباك وحيرة وحزن على نحو يقارب الهستيريا، أعلن أنه يجب علينا في امتحاننا أن نطبق ما تعلَّمناه في أثناء الفصل الدراسي، من خلال وصف عينة الطائر بقدر ما نستطيع من الخبرة والمهارة، ونستنتج من الدليل الموجود أمامنا أنماط هجرته، وغذاءه اليومي، وعاداته في التزاوج، وأساليب اتصالاته، وغريزة السرب لديه، وإذا كان بالإمكان فَيُحَدَّدُ جنسه ونوعه. سيستغرق الامتحان الساعات الأربع المعتادة، وسمح لنا بتفحص العينة عن كثب، بشرط مهم واحد هو أن لا نكشف عنها الغطاء.

كان ذلك الأكثر غرابة. فلكي نظهر ما تعلمناه طوال الفصل، لم يكن أمامنا سوى النظر إلى ساقين طويلتين نحيلتين، وخفين على حامل، وبوصة واحدة أو أكثر من الريش المتدلي من تحت حافة الكيس. وطبعاً كان من الممكن أن نقدّر الحجم والشكل التقريبيين للطائر، ولكن ذلك لا يكفي؛ لأن علينا أن نبتدع مقالة تعلق على هذا المخلوق المجهول الهوية، وغير القابل للتحديد، وتصفه على مدى أربع ساعات كاملة. وعلى الرغم من إحباطنا، بدأنا كلنا بدأب وجد امتحاننا عن الطائر.

وبعد مرور ساعة أو نحو ذلك من الامتحان، حين كان أغلبنا يكتب بنشاط ملحوظاته واستنتاجاته (إذا جاز التعبير)، إذا بأحد طلاب

صفنا يثور بانفعال شديد. لكن بالنظر إلى ما عُرف عنه من سرعة الانفعال والغضب عموماً، عجبت كيف صبر ساعة. فقد قفز فجأة من كرسيه، وهجم على المساعد الذي كان يراقبنا ويشرف علينا، وأعلن قائلاً: «هذا الامتحان إساءة، إهانة، لن أؤديه». نظر الطالب المتخرج، الذي كانت تنقصه الخبرة في مجال التفاعل مع الآخرين، إلى الطالب الهائج بارتباك وحيرة. أما زميلنا فقد استمر يزعق ويصيح ويشير إلى مئات العينات التي تفحصناها في مقرر فصل دراسي كامل، وإلى الساعات التي قضيناها في المخابر المغبّرة نعمل وفق ما يقتضيه مقررنا، وإلى الأموال التي خسرها والداه على هذا المقرر من رسوم تعليم.. إلخ. ومن غير شك، كان يجب تقييده وشد وثاقه. زعق الدكتور المراقب بأعلى صوته عبر الميكروفون طالباً إنهاء هذه الفوضى، في حين أصّر الطالب بإلحاح مدهش على موقفه. قال الدكتور المراقب أخيراً بصوت هادئ: «هذا امتحانك الأخير، أنجزه!».

حين بلغت المشاحنة الذروة أدركتُ أنه لا يوجد شخص في القاعة سيكتب كلمة أخرى إلى أن تجد المشكلة حلاً؛ لأننا كنا جميعاً نراقب المعركة بانتباه شديد. كان واضحاً أن زميلنا لن يتراجع. وبدلاً من ذلك، أعلن أن الامتحان من جهته قد انتهى؛ وذلك لأنه لم يكتب شيئاً، وسوف يقاضي الكلية إذا نال علامة سيئة. وقال: إن لديه أشياء أهم يفعلها في وقته الثمين.

تقدم الدكتور المراقب والطالب المتخرج بجهد جهيد نحو الزميل الثائر، وأمراه بالجلوس فرفض. فكررا الأمر، فبدأ بارتداء سترته

واستعد للمغادرة. فأمراه مرة أخرى بصوت هادر أن يجلس، لكنه دار على عقبه واتجه نحو الباب.

صاح الطالب المتخرج حانقاً غاضباً: «مَن أنت لتتصرف بهذه الطريقة الشاذة؟».

رد زميلنا بأسلوب غريب: إذ رفع قدمه في الهواء وأرخى بنطاله إلى أسفل الركبة -كأنه أراد أن يكشف من جسمه بقدر ما كشف لنا من جسم الطائر- وزعق قائلاً: «لا أعرف، قل لي أنت»، ثم غادر القاعة.

كان صعباً على البقية أن يقرروا من الأكثر غرابة: المشاحنة الحادة ونهايتها المسرحية، أم صيغة امتحاننا النهائي. على أي حال، بعد مشاهدة ثورة زميلنا وخروجه من القاعة، تابعنا - نحن المنكودين المدهوشين علماء حيوان المستقبل - كتابة الامتحان.

على الرغم من أن هذه القصة قد تبدو هزلية ومسلية وفكاهية، إلا أن الرسالة التي تنقلها جدية ومهمة.

لا يوجد يقين مؤكد في الحياة أو التجارة، ولا ضمانات في النتائج. نحن نتخذ قرارات -تكون غالباً حاسمة ومهمة- اعتماداً على بيانات ناقصة أو معطيات مغلوطة. العالم متخم بالضجيج الذي يشتت الانتباه عن المهمة المطلوبة.

إن التخطيط لمسار عمل أو مهنة في ظل ظروف من عدم اليقين والتغيير المتسارع -وهي الحالة التي تواجهنا جميعاً في ميدان العمل

التجاري- ليس مختلفاً عن كتابة امتحان عن طائر محنط لا تستطيع أن تراه فعلياً. ليست لديك معلومات كثيرة تعتمد عليها باستثناء غريزتك وتجربتك وعلمك السابق. عوائق رؤية الطريق كثيرة، منها الفوضى في العالم، والسلوك غير العقلاني لهؤلاء الذين حولك، وبيئة يمكن أن تكون غير ودية ولا تتسم بالتسامح والصفح. إن مفتاح التقدم إلى الأمام هو أن تدرك أن أي نوع من الأهداف المهمة -مثل ملء صفحة من دفتر الامتحان الأزرق، وإنهاء الامتحان، وإكمال المقرر-هو أن تقبل أن المعلومات المتاحة تكون، محدودة، وستكون دائماً كذلك، وأن الأعمال العظيمة تستلزم دائماً -إذا ُبنيت على المعلومات- إيماناً بأن المستقبل في علم الغيب. الإبداع في التجارة والأعمال، مثلما هو في الحياة، يتطلب شجاعة وثقة. ومن الأسهل غالباً التذرع بالأسباب التي تمنعنا من الابتكار، واتخاذ القرار، والفعل. ومن الأسهل دوماً الهروب من المواجهة أو القبول بالوضع الراهن. إن إحداث اختلاف يتطلب الثقة بذكائك وقدراتك - وعلى القدر ذاته من الأهمية، الثقة بالبوصلة الداخلية التي ترشدك إلى الصواب في المجالات الاقتصادية والتجارية والأخلاقية.

كلما سرت قدماً في مهنتك ستواجه حالات كثيرة تعرض وعوداً وفرصاً عظيمة دون يقين كامل ومعرفة سابقة بالسبيل. ومثلما حدث في امتحان الطائر المحنط -حيث ظهرت أمامنا ساقان هزيلتان وبضع ريشات نعتمد عليها للإجابة- عليك في أغلب الأحوال أن تطلق أحكامك وآراءك، وتصل إلى استنتاجات بقليل من المعطيات الصادقة والبيانات

الصحيحة. وعندما يحدث ذلك فإنك ستحتاج إلى الشجاعة والثقة : الثقة بمواهبك وبمواهب شركائك في التجارة، والثقة بإمكانية الإبداع، والثقة بالاحتمالات المتوافرة في العالم.

نصيحتي بسيطة سهلة: ثق بنفسك، ولا تبدد لحظات الفرصة العظيمة في بالخوف من اتخاذ قرار خاطئ، لا تفوت فرص صنع شيء مختلف في العالم بسبب راحة الكسل والعطالة، تجاهل الصخب وتجنَّب المبالغة في الظهور، امتلك جرأة المسير قدماً، واستمع إلى عواطفك، واستفت قلبك ولو أفتوك، واستشر بوصلتك الداخلية، وفكر في نفسك وفي الوضع الإنساني، ثم أنجز ما عقدت عليه العزم.

كن شبيه ذاتك

ريتشارد س. تيدلو

يحمل ريتشارد تيدلو إجازة من جامعة ييل، ودكتوراه في التاريخ من جامعة كولومبيا، وحين قدم إلى كلية هارفارد للأعمال في منحة بحثية عام 1978. انضم إلى الهيئة التدريسية بعد ذلك العام أستاذاً لمادة التسويق للسنة الأولى. انهمك طوال حياته المهنية ببرنامج تاريخ الأعمال في الكلية. وهو مؤلف كتاب

«Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and theEmpires They Built»

(عمالقة المشروعات: سبعة من المبدعين في قطاع الأعمال والإمبراطوريات التي بنوها)، وضع الكتاب عام 2001 على رأس قائمة أفضل عشرة كتب تجارية من قبل مجلة Business Week Magazine. الكاتب مشهور بسخريته واستخفافه بالذات في غرفة الصف، إلى حد أن جريدة الطلاب نشرت قائمة بعباراته الساخرة والفكاهية، مثل «أنا متفوق في توقع الماضي. أنا مصيب دائماً». لا تظهر على وجهه أي تعابير عند إلقاء محاضراته حول تاريخ الشركات والأعمال التجارية. من أقواله المأثورة:«بعض أساتذتكم الآخرين الذين يتعاملون مع المستقبل سيخطِئُون مراراً».

● عندما بدأت أدرس في كلية هارفارد للأعمال، كنا نحن أعضاء هيئة التدريس المبتدئين -الشباب الذين باشروا مهمتهم للتو- نراقب بدقة الأساتذة المتمرسين وهم يعملون. لاحظنا باهتمام أسلوب تدريس كل أستاذ، وعملنا على تقويمه عبر طرح سؤالين اثنين:

أولاً: هل أثار - كانت غالبية أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الأيام من الذكور - في الصف أسئلة محددة، وتوقع إجابات مختصرة ومكثفة، أم كانت أسئلته غامضة، وترك طلابه يهيمون في المراعي على غير هدى، بحسب الاستعارة المجازية الرائجة في ذلك الوقت؟

ثانياً: إلى أي حد كان يكشف عن ذاته؟ قد تبقى طوال فصل كامل مع بعض الأساتذة دون أن تعلم عنهم شيئاً. في حين عوّد آخرون أنفسهم على درجة أكبر من الكشف عن الذات، فقدموا شخصياتهم الحقيقية، وخصالهم الغريبة، وأظهروا روح الدعابة في الصف.

كنت في مرحلة تطوير أسلوبي المهني أشعر بنوع من التمزق الوجداني بخصوص النقطة الثانية. أردت أن أكشف عن ذاتي وشخصيتي إلى حد كافٍ لأكون مدرساً جذاباً للطلاب، ولكني كرهت عرض حياتي الشخصية وفضحها في غرف مَلِيئة بالطلاب الذين هم أساساً غرباء. أردت أن أحقق توازناً بين الكشف والكتمان؛ فخير الأمور أوسطها دون ريب.

كنت شاباً وغير مثبت في وظيفتي، فسمحت لنفسي -نتيجة سوء تقدير جامح- أن أجلس على مائدة الغداء إلى جانب الراحل أنتوني آثوس، البروفسور المشهور الذي تسلم أحد كراسي الأستاذية التي يطمح إليها كثيرون. كانت مهارة أنتوني في التدريس عظيمة جداً، إلى حد أن مجلة تايم صَنَّفته في مقالة الغلاف من «المدرسين العظماء» بعد سنتين فقط من حصوله على الدكتوراه. تبادلنا الحديث عن التحديات التي تواجه مهنتنا، فقلت له: إنها مهنة صعبة: فإضافة إلى ضرورة أن تكون مدرساً فاعلاً ومؤثراً، عليك أن تتصرف وفقاً لطبيعتك وشخصيتك.

قال: «لا، لست بحاجة إلى أن تماثل ذاتك تماماً؛ عليك أن تشابهها وحسب».

لم أنسَ تلك النصيحة قط، وبمرور الزمن فهمتُ على نحو أفضل معناها الدلالي: نستطيع أن نرسم خطاً دقيقاً يفصل بين ذواتنا الشخصية وذواتنا العاملة، أي بين من نكون وما نعمل.

رَسْمُ ذلك الخط الفاصل هو أمر حاسم الأهمية، لكن يتجاهله كثيرون من رجال الأعمال أو يسيئون فهمه. وهو لا يماثل مفهوم إقامة «توازن بين الحياة والعمل»، الذي غالباً ما نوقش في عالم الشركات. فهذا يشير إلى الحاجة المشروعة إلى الخروج من العمل وقضاء وقت في ممارسة النشاطات الشخصية، وامتلاك تجارب غنية خارج الوظيفة، وعدم الانعزال عن الأسرة والأصدقاء.

ولكن ما قصده أنتوني بكلامه كان شيئاً مختلفاً. إذ لم يتحدث عن وقت متوازن، بل على الأصح تحدث عن هوية متوازنة؛ هل تستطيع أن تُوجد وتحافظ على فارق بين من أنت في العمل ومن أنت في المنزل؟ وهل تريد ذلك؟

من وجهة نظري، الإجابة عن كلا السؤالين هي «نعم». ذلك الفصل في الهوية يزودك بمزايا مهمة -ليس أقلها الخصوصية. وكونك بروفسوراً فإنك تعلم المئات من الطلاب في كل مرة وربما أكثر. وهؤلاء لا تعرفهم، ولا تريد أن تشعر كما لو أنك تكشف نفسك أمامهم، أو أنك تسلمهم نسخة من سيرتك الذاتية. وهكذا عندما تدخل الصف في الصباح فإن من المفيد أن تكون لديك شخصية قريبة الشبه منك كثيراً. تلك الشخصية العلنية حقيقية وصادقة، أي إنك في تبنيك لها لست شخصاً مزيفاً، ولكن في الوقت نفسه ليست هذه الشخصية إياك فعلاً: إنها نسخة مهنية مختلفة.

في الواقع، تستطيع أن تضع حاجزاً نَفوذاً بين حياتك الشخصية وحياتك المهنية: شاشة فيها كثير من المسامات التي تسمح بالصلة بين الجانبين دون أن تلغي الفارق المميز بينهما؛ أي تسمح للمجالين في حياتك بالانفصال دون ازدواجية حادة. وهنا لا تحتاج إلى تحريك مفتاح الإغلاق والفتح كي تتحرك إلى داخل وخارج شخصيتك العلنية في العمل. وبدلاً من ذلك فإن نفوذية الحاجز تسمح لذاتك «الحقيقية» بأن تظهر في ذاتك المهنية عندما ترغب في ذلك وعندما تسمح الظروف. في بداية الفصل الدراسي، ومواجهة طلاب لم تقابلهم من قبل (بصفتك

أستاذاً)، يجب على تلك الشخصية العلنية أن تحتل مركز المسرح. لكن على مدى الفصل، وكلما طورتَ علاقة أعمق مع الصف، فإن الشخصية العلنية تفسح المجال للشخصية الحقيقية لكي تظهر. تلك الشاشة توفر الخصوصية إلى الدرجة المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً، ولكنها تقدم أيضاً فوائد أساسية أخرى، ليس في التدريس فقط، بل في أي مهنة أخرى.

يساعدك تطوير شخصية علنية «تشبهك» على مقاومة الطعنات والسهام التي لا بد أن تسدد إلى نحرك في أثناء عملك في مهنتك، ويعينك على تخفيف الأذى الذي يصيب نفسك الداخلية. إن عالم العمل قاس لا يعرف الرحمة، ويقع غالباً خارج نطاق قدرتك على التحكم والسيطرة. وكما وصفه والدي الذي قضى في قطاع الأعمال خمسة وأربعين عاماً: إنه عالم بارد، وترتكب في الميدان المهني جرائم وجنحاً كثيرة. وإذا كنت طموحاً فإنك ستتلقى كثيراً من الضربات دون شك. وستحدث أشياء لا تبهج ولا تسر في أوقات الشدة والعسر خاصة. الأمور تسوء والشركات تفلس، وتسرح عشرات آلاف العمال. فإذا كشفت هويتك كلياً في مكان العمل، فإنك تعرضها للهجمات التي تشن في البيئة المحيطة. وبالتفكير في أن حياتك المهنية متميزة عن حياتك المنزلية، فإنك تستطيع أن تحمي حيزك الداخلي؛ وتحافظ على «نفسك» في كنفه محميةً من القوى الخارجية المؤثرة في العمل.

وفي المقابل، فإن الجزءَ من نفسك الموجود خارج العمل يدعمك، ويقدم لك القوة المطلوبة كي تواصل حياتك في العمل. في حياتك المنزلية

لديك درجة أعلى من الاستقلالية، مقارنة بحياتك المهنية، وتستطيع أن تكون أقرب إلى الشخص الذي تريد أن تكونه، وتمتلك السلطة على معظم القرارات التي تؤثر فيك. في بيئة المنزل تبادلية غير موجودة في بيئة العمل: بغض النظر عن مدى حبك عملَك، لا يمكن أن يبادلك المحبة، على عكس أفراد الأسرة في المنزل. يمكن لحياتك الشخصية أن تكون ملاذاً يرضيك وتلجأ إليه هرباً من أعباء العمل ومتاعبه، ويزودك بإحساس تعويضي بالتحكم. ويمكن أن توفر توازناً بين تقلبات ظروف الحياة في العالم المهني، إذا بقيتَ محمية ومُحصّنة.

ويساعدك التمييز بين من أنت في المنزل ومن أنت في العمل على مقاربة المكانين على نحو أشد تأثيراً. وتستطيع أن تطوّر مهارات حيوية وأساسية لحياتك المهنية غير المتصلة بحياتك الشخصية، والعكس صحيح. منذ عدة أعوام بدأت دراسة رئيسة عن رجال أعمال مشهورين في القرن الماضي، رجال مثل هنري فورد وأندرو كارنيغي وسام والتون. وعندما تفحصتُ مهنهم، ظهرت عدة سمات بارزة مشتركة وميزات مهمة ساعدت هؤلاء الرجال على تحقيق نجاحهم الاستثنائي. على سبيل المثال، كان كل منهم قادراً على اختزال قيمة منتجه في شعار جذاب وواضح. قال فورد عن طراز سيارات «فورد تي»: «إنه يأخذك إلى هناك ويعيدك من حيث أتيت». أما جورج إيستمان، مؤسس شركة إيستمان كوداك، فقد قال عن آلات التصوير التي تنتجها شركته: «اضغط على الزر ونحن نقوم بالباقي». إن التبسيط والإيضاح الكاملين لا يُقدران بثمن لرجل الأعمال المغامر.

قد تكون نزعة كهذه عديمة القيمة في حياتك الشخصية التي تُعاش في جو مختلف عن جو العمل. والشعار الذي يسمح لك بالارتباط بقوة مع الزبائن المحتملين، لن يساعدك على الارتباط والاتصال مع إنسان آخر. العلاقات الحميمة مع أسرتك وأصدقائك مترعة بالرقة واللطف والمشاعر والأحاسيس. كما تعَدّ الاتصالات العميقة المطلوبة في هذه العلاقات من صنف مختلف كلياً عن الطريقة التي تتواصل بها في العمل، وهذا مجرد مثال واحد من مليون مثال يثبت تعذر نقل المهارات ووجهات النظر التي تحتاجها في أحد المجالين إلى المجال الآخر. وهكذا فإن ثمة فائدة في التفكير في المجالين بوصفهما منفصلين، وتطوير مقاربات مناسبة لكل منهما على حدة.

لا تخطئ في فهمي هنا. فأنا لا أقترح عليك تحويل هويتك إلى قطبين متعارضين، ولا أؤيد فكرة أن تعيش حياتك بطريقة متكلفة ومصطنعة، ولا أعتقد أنه يجب عليك التدقيق في شخصيتك عند باب المكتب. فأنا لا أحبذ هذا المقدار من الفصل، ولا أظن أنه أسلوب ناجح، بل يمكن في الواقع أن يكون خطراً. ففي حالة الغلو في التمييز -بوضع جدار منيع بين المجالين في حياتك- فأنت تخاطر بالتحول إلى شخصين مختلفين اختلافاً كلياً.

ولتوضيح احتمالات وشراك التمييز الذي أقترحه عليك، فإنني أعرض مثالين اثنين - ليس من موقع العمل النظري أو غرفة الصف، ولكن من قمة مهنة الأعمال. في دراستي لرجال الأعمال المغامرين لم

أكتفِ بتفحص المهن فقط، ولكن قمت أيضاً بتفحُّص الحياة الشخصية لموضوعاتي، مركزاً على مسألتين اثنتين: هل وضع كل منهم هذا الفاصل التمييزي الذي وصفته؟ وكيف؟ اثنان من المبحوثين - إيستمان كوداك وأندرو كارنيغي - رسما حدوداً فاصلة ومحددة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. لكن بينما طوّر إيستمان شخصية عمل علنية تشبه ذاته الحقيقية، فإن كارنيغي لم يفعل ذلك: بقيت ذاته منقسمة انقساماً شديداً، كأنما هي شخصيتان مستقلتان.

لقد حول إيستمان التصوير الفوتوغرافي بآلة تصوير كوداك براوني التي كانت تباع بدولار واحد عام 1900، من علم غامض مبهم إلى تسلية شعبية، ومن الواضح أنه أعطى مسألة الهوية بعض الاهتمام حين توصل إلى استنتاجه الصارم: «ما نفعله في أثناء ساعات الدوام في العمل يحدد ما نملك، وما نفعله في وقت الفراغ يحدد ما نكون»، كما كان يقول. في مجال الأعمال التجارية، تمتع إيستمان بقدرة تنافسية كبيرة، وكان كثير المطالب ومن الصعب إرضاؤه، بل بلغ حد منع الموردين عن الشركات الأخرى، وأحياناً إغراء موظفيها وعمالها بتركها إلى أن تنهار. أما في حياته الشخصية، فقد كان متحفظاً ومتردداً، ووفياً لوالدته العجوز. لكن في حين قارب عمله وسوق منتجه بطرق مختلفة كلياً، فإن شخصيتيه الاثنتين تميزتا بالاتساق والانسجام، ولم تَشِنَّ إحداهما حرباً على الأخرى. وبقيت قيمه الأساسية -مثل كرمه- ثابتة في الاثنتين، وعندما حقق ربحاً، وزع قسماً كبيراً من أرباحه على عماله قبل أن يطلبوا ذلك. في حياته الخاصة (بخلافِ كثير من رجال الأعمال الناجحين في مرحلة

مبكرة من حياتهم المهنية) كان نشيطاً وفاعلاً وداعماً بماله كثيراً من المؤسسات غير الربحية، منها: جامعة روشستر، ومعهد ماساتشوستس للتقانة، وكلية إيستمان للموسيقى وغيرها، حتى حين أبقى إيستمان على التمايز الصارم بين حياته المهنية وحياته الشخصية، فقد حافظ على التوافق والانسجام والعلاقة التبادلية بينهما.

لكن لم يجمع أي وجه شبه بين كارنيغي في حياته الشخصية وكارنيغي في حياته المهنية. في المجال الشخصي، اعتنق كارنيغي قيماً تَجَاهَلَهَا كلها في المجال المهني. وأشار في كتاباته الشخصية إلى «عبادة المال الدنيئة»، وإلى القوة الإيجابية للعمل المنظم. ولكنه على الصعيد المهني أجاز استخدام أي وسيلة، وإن كانت العنف، لإبعاد النقابات العمالية عن مصانعه، وتعمد إبقاء الأجور منخفضة وأرباحه مرتفعة. في الحياة الشخصية، اتبع التوجه الإنساني والليبرالي، وتضلع من الأدب والفلسفة. في عالم الأعمال، اشتهر بقدرته على تحطيم النقابات العمالية وتفتيتها وقسوته التي لا تعرف الرحمة. وبدلاً من وضع حاجز نفوذ بين عالميه الشخصي والمهني، أقام بينهما جداراً كتيماً، فأصبحا نقيضين متضادين. وعندما كان يدخل مكتبه، لم يكن يتبنى شخصية مختلفة وحسب، بل يصبح شخصاً آخر مختلفاً.

وبالطبع يتعذر تصنيف قصة أي من الرجلين ضمن فئة محددة وصارمة. فقصة الأول لا يمكن استخدامها مثالاً صرفاً لإثارة الإعجاب، ولا تعد قصة الثاني نموذجاً تحذيرياً، فكلا الرجلين يتحدى التصنيف. فربما يكون كارنيغي رجل أعمال قاسي القلب لا يرحم، ولكنه أصبح

في نهاية المطاف أعظم وأكرم محسن في القرن العشرين؛ وربما حدد إيستمان من هو بواسطة ساعات الفراغ والراحة من العمل، لكنه واجه صعوبة في الاستمتاع بها (لم أبتسم حتى بلغت الأربعين). لكن التغاير هو ما تقدمه القصتان: أحدهما بنى جداراً منيعاً بين الحياة الشخصية والمهنية، والآخر أقام حاجزاً نفوذاً بينهما.

وعلى القدر نفسه من الأهمية، تُظهر القصتان كلتاهما أن صعوبة رسم خط فاصل يميز ذاتك الحقيقية وشخصيتك في العمل، لا تنحصر في المرحلة المبكرة من الحياة المهنية، بل تستمر على مدى سنواتها كلها، بغض النظر عن المال الذي جنيته، أو النجاح الذي حققته، أو السلطة التي تتمتع بها. وبغض النظر أيضاً هل أنت في بداية عملك أم تقترب من سن التقاعد، يظل الفصل بين من أنت وماذا تعمل عملية توازن بالغة الصعوبة؛ لكنها في نهاية المطاف تستحق العناء. عبّر جورج إيستمان عن ذلك بأسلوب بليغ حين قالت له امرأة إنها معجبة بقدرته على التشدد والقسوة في تعاملاته التجارية، فأجابها: «القسوة ضرورية في هذا العالم، لكن على التاجر أن يبقي جزءاً من قلبه ليناً ورقيقاً».

الرؤية بالأسود والأبيض

توماس ك. مكرو

يعمل توماس مكرو أستاذاً لتاريخ الأعمال التجارية في كلية هارفارد للأعمال. وقبل انضمامه إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد، نال شهادة الدكتوراه من جامعة ويسكونسن، ودرّس في جامعة تكساس.

مكرو باحث غزير الإنتاج، ألف عدة كتب منها: American Business, 1920-2000: How it Worked (الأعمال التجارية الأمريكية 1920-2000: كيف عملت») وأعد كتباً أخرى منها: America Versus Japan (أميركا ضدَّ اليابان») وشارك في تأليف كتاب:

Management Past and Present (الإدارة: ماضياً وحاضراً)

من بين أعمال كثيرة. وإضافة إلى بحوثه وعمله في التدريس، يشغل مكرو منصب محرر في مجلة Business History Review، ويلقي محاضرات في أماكن عديدة داخل وخارج الولايات المتحدة.

فاز كتابه «Prophets of Regulation» (أنبياء القواعد والأنظمة) بجائزة بوليتزر.

● غمغم والدي متذمراً : «انظر إلى آيك [دوايت أيزنهاور] الملعون! انظر إلى تلك القطط السمان من الجمهوريين الملاعين». لم يتضح هل كان يوجه الكلام إلى نفسه أو إلى أصدقائه الجالسين قبالة التلفاز في غرفة الجلوس الصغيرة في منزلنا، وهم يشاهدون والتر كرونكايت وهو يعلن نتائج الانتخابات.

كان لدى والدي وأصدقائه سببٌ وجيهٌ يدعوهم للقلق والانزعاج. فقد كان دوايت أيزنهاور على وشك أن يصبح أول رئيس جمهوري يتسلم الحكم في عشرين عاماً، ولم تكن «هيئة وادي تينيسي» (TVA)، المؤسسة التي عمل بها والدي طوال حياته المهنية، التي كانت نتاجاً لحقبة «الكساد الكبير» و«البرنامج الجديد» (New Deal) (الاقتصادي والاجتماعي الإصلاحي الذي وضعه روزفلت)، قد تعاملت مع سلطة خاضعة للجمهوريين بعد. ولم يكن لدى أحد في الهيئة أي فكرة عما سيقرره أيزنهاور: هل يفكك المؤسسة كلها ويلغيها؟ هل يخضعها للقطاع الخاص؟ هل يجد طريقة أخرى لعرقلة برنامجها المؤثر والفاعل في كهربة المناطق الريفية في الجنوب، وتزويدها بسبل السيطرة على الفيضانات؟ مهما يحدث، فقد عرفوا أن النتيجة لن تكون مرضية.

وكما تبين في النهاية، لم تكن مخاوفهم مبررة؛ لم تقع الكارثة. إذ عين أيزنهاور هربرت فوغل، وهو جنرال كفء من فيلق المهندسين في الجيش، رئيساً للمؤسسة. وسرعان ما أدرك فوغل أهمية المؤسسة

وإنجازاتها المشهودة، فتبنى أهدافها، وتوقف العاملون عن القلق على وظائفهم. وفي الواقع، حققت المؤسسة تحت إدارة فوغل نجاحاً استثنائياً، وتضاعفت قدرة نظام طاقتها الكهربائية الكبيرة أصلاً في أثناء السنوات التسع التي قضاها في منصبه.

لكن طوال تلك الأمسية في نوفمبر، مع تزايد اليقين بانتصار الحزب الجمهوري، سيطرت مشاعر الهلع الواضح على أفراد أسرتنا، وهم يجلسون أمام الشاشة المتوهجة باللونين الأبيض والأسود، وتبين أن التغيرات كانت هي أيضاً ملونة بالأسود والأبيض.

بوصفي مؤرخاً للشركات والأعمال التجارية، أدرس الأفكار الكامنة في صلب عملية صنع القرار في الشركات والحكومات، وأتفحص كيف تقود تلك الأفكارُ الإستراتيجيةَ والعمل، والنتائج المترتبة عليها. أعاين كيف تكوّن المعتقدات الثابتة والراسخة المتعلقة بالآلية التي يعمل بها العالم -مثل أفكار والدي وأصدقائه عن أيزنهاور- العمل التجاري على النطاقين الكبير والصغير. على سبيل المثال، تفحصت كيف قادت الأفكار المتعلقة بالمنافسة القانونَ والسياسة التنظيمية الأمريكية. إذ تدفع الأفكار السياسة وتحركها، وتفرز السياسة النتائج الواقعية- لكن، مثلما اكتشف والدي وأصدقاؤه وأسعدهم الاكتشاف، يمكن للأفكار المدعومة بالعقل والمنطق أن تكون مضللة وخاطئة تماماً.

وُلدت في الأربعينيات، ولكنني كنت فعلاً طفل الثلاثينيات بسبب التأثير الشديد الذي تركته حقبة الكساد الكبير على والديّ. ومثل

معظم الناس الذين بلغوا سن الرشد في تلك الحقبة، فقد تعلم والدي الاقتصاد وادخار كل شيء يمكن تصوره. وظل أبي طوال بقية حياته يحجم عن شراء أي سلعة بالدين.

في عام 1933 غادر والدي منزله في فلوريدا إلى نوريس في ولاية تينيسي؛ ليعمل مهندساً في سد ومجمع سكني خططت «هيئة وادي تينيسي» لبنائهما هناك، براتب شهري قدره خمسة وسبعون دولاراً. وبعد العمل في سد نوريس مدة عامين انتقل إلى بلدة جديدة ومشروع جديد، وهذا نمط استمر طوال مهنته التي امتدت أربعين عاماً. وعلى مدى سنوات طفولتي، عاشت أسرتي حياة ترحل وتنقل. درست أنا وأخي في مدارس كثيرة مختلفة، تقع كلها في بلدات صغيرة منتشرة في مختلف أرجاء تينيسي وكنتاكي وألاباما، وقد كانت سيئة.

في أثناء مرحلة امتدت أربع سنوات انتسبت إلى مدرسة كاثوليكية صغيرة في جبال تينيسي الشرقية النائية كانت تديرها ثلاث راهبات: الأخوات بيرناديل وغريس وسيسيليا، وقد كانت أشبه بمدرسة تبشيرية في بلدٍ من البلدان النامية. ضمت المدرسة ثمانية صفوف مبعثرة تحوي ستين طالباً تقريباً في ثلاث غرف؛ وهو ما يمكن أن يطلق عليه اليوم اسم«الصفوف المفتوحة». وعند النجاح والانتقال من صف إلى صف أعلى، كنا في أغلب الأحيان ننتقل من رتل جانبي من المقاعد إلى رتل آخر، وبعد سنتين أو ثلاث إلى غرفة أخرى. لقد كان الطلاب القادمون من الأسر الوسطى الذين تلقى آباؤهم تعليماً جامعيّاً قلة، فبعضهم كاثوليك وبعضهم الآخر بروتستانت؛ وغيرهم من أبناء وبنات العمال اليدويين في الهيئة، أما

البقية فكانوا من أسر محلية فقيرة. استخدمت الراهبات الضرب بالعصا على الأصابع للحفاظ على النظام. ووجب علينا نحن الكاثوليك أن نذهب إلى الاعتراف كل يوم جمعة، سواء كنا بحاجة إليه أم لا.

وفي الوقت نفسه حظيت بنوع آخر من التعليم المؤثر من الهيئة ذاتها، فقد كانت آنئذ مؤسسة نابضة بالحياة والنشاط وحافلة بالطموح، وتضم على ما يبدو مجموعة غير محدودة من المواهب الهندسية من شتى أنحاء العالم، وقادرة على إقامة مشروعات إنشائية تتفوق بها على براون وروووت، وموريسون نودسن، وبكتل، وأي شركة إنشاءات عملاقة في القطاع الخاص. وغالباً ما أخضعت الهيئة فرق عملها إلى نظام دوري، ولذلك استمر والدي بالتنقل من مكان إلى مكان، مثلما فعل زملاء أبي في العمل، إذْ كانوا في البداية يبنون سداً، ثم محطة لتوليد الكهرباء، ثم حاجزَ إغلاقٍ جديداً في سد قائم. وبسبب ضخامة كل مشروع وتطلبه كثيراً من القوى العاملة، ولأنه أقيم في مكان ناء، فإن تجمعاً سكانياً أشبه بالبلدة سوف ينشأ حول كل مشروع، وسُتوجد صفوف من الشوارع، وربما يُشَيَّدُ عشرون منزلاً في كل صف تجمع سكاني حقيقي، لكن لا يخضع للتقسيم المعياري بحسب المهنة وبحسب الدخل الذي يفرضه الأمر الواقع. ونتيجة لهذا الوضع، فإن أصدقائي كانوا من أبناء وبنات الحدادين والنجارين وصناع المراجل والبنائين ومجهزي المصانع بالمعدات وعمال التمديدات الصحية والبناء. لم تكن مجموعة تنتمي إلى الطبقة العليا. بالطبع في نهاية المطاف سوف يترك هؤلاء الصبية الدراسة، ويلتحقون بمشاة

البحرية أو المظليين؛ ليعودوا بعد سنتين وأذرعهم موشومة بعبارات مثل: «الولاء دوماً» (شعار مشاة البحرية الأمريكية «المارينز»)، و«مفطور على الغضب»، و«المنية لا الدنية».

ولما كانت «هيئة وادي تينيسي» مؤسسة ضخمة يعمل بها نحو أربعين ألف عامل، فقد ارتقى والدي ببطء سلم الدرجات الوظيفية. ومع هذا، فقد كان في منتصف الأربعينيات من عمره حين تسلم منصب مدير الإنشاءات المسؤول عن بناء أضخم محطة لتوليد الطاقة في العالم التي تعمل بالفحم الحجري آنذاك. وبعد انتهاء المشروع عهدت إليه مسؤولية بناء أعلى حاجز إغلاق سد في العالم، وقد بلغ طوله ست مئة قدم، وارتفاعه مئة قدم (على سد ويلسون في ألاباما عند موسل شولز). إنني أتذكر بوضوح منظر الحفرة الضخمة، حين كان الإسمنت يُصب فيها، ودُهشت لحجمها الضخم، وبدا المشهد في نظري مشابهاً للوادي العظيم. فبرأيي، كانت الهيئة قادرة على صنع الأعجوبة الثامنة في العالم.

لابد أن تترك هذه البيئة تأثيرات عميقة في الطفل، وزودتني بكل تأكيد بأفكار راسخة أخرى، منها على سبيل المثال، أن نقابات العمال شيء إيجابي. فقد كان الحرفيون العاملون في الهيئة كلهم أعضاء في النقابات العمالية، ويتقاضون أجراً جيداً، وأغلبهم من الملتزمين بعملهم والمخلصين له. ومن الأفكار الأخرى، أن الحكومة الاتحادية تستطيع عبر هذه الشركة العامة أن تنجز المشروعات بطريقة مُتقنة، بل تتفوق في الواقع على القطاع الخاص. وغالباً ما أنجز والدي وفريقه مشروعاتهم

الكبيرة ضمن حدود الميزانية المقررة، دون تجاهل القوانين والأنظمة. اعتقدت أيضاً أن «البرنامج الجديد» كان جيداً ومفيداً كحال المؤسسات الكبرى والمشروعات الكبرى. ومن ناحية أخرى، فإن صناعة توليد الطاقة الكهربائية المملوكة للقطاع الخاص كانت سيئة؛ لأنها استهدفت جني المال بأي طريقة. الحزب الجمهوري سيئ أيضاً، لأنه أراد التخلص من هيئة وادي تينيسي. هذه الأحكام السابقة والمتحيزة ترسخت كلها في الوقت الذي بلغتُ فيه الثانية عشرة من عمري، وبقيت على حالها كما وصفتها تماماً بعد مغادرتي المنزل والتحاقي بالجامعة. بل ظلت تلازمني إلى أن بلغت العشرينيات. إذن، كيف انتهى بي المطاف -أنا الذي تعلمت غالباً في مدارس متوسطة الجودة في مناطق نائية، الديمقراطي (لا الاشتراكي) المؤيد بعناد وحماسة بالتأكيد لـ«البرنامج الجديد»- في كلية هارفارد للأعمال؛ لأقضي فيها معظم سنوات حياتي المهنية؟

قادتني دراسة التاريخ إلى هناك، وإلى إعادة تفحص تاريخي الشخصي، والآراء والأفكار السابقة التي أنتجها هذا التاريخ. وعندما انتسبت إلى الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن بعد أربع سنوات قضيتها ضابطاً في البحرية، عرفت أنني سأقتحم فعلاً واحدة من أرفع وأرقى البيئات التعليمية. ومن الغريب أنني أدركت بسرعة أن أفضل إعداد للدراسات العليا أتى من تلك المدرسة الصغيرة في تينيسي. كانت الراهبات بيرناديل وغريس وسيسيليا مدرسات مخلصات وذكيات، ولكني لم أعتقد قط أن تدريسهن على هذا المستوى الرفيع، وسوف يفيدني إلى هذا الحد. والآن، من وجهة نظر طالب في الدراسات العليا،

أدركت أن بعضاً من أكثر المزايا إثارة للدهش في مدرسة تينيسي -مثل صغر حجمها- كانت أكثرها فائدة أيضاً. فقد سمح لكل طالب بالعمل وفقاً للمستوى الذي تسمح به قدراته، وأي طالب ذكي ونشيط يمكنه أن يتقدم بسرعة لا نجدها في بيئة أكاديمية معيارية. وفي الوقت نفسه، قدمت المدرسة دروساً في التنوع، لذا فقد كان يتوجب علي في عمر مبكر تعلم التكيف مع طلاب ينتمون إلى خلفيات (اجتماعية واقتصادية) متباينة، في بيئة لم يكن فيها أحد يشبهني تقريباً. فالذهاب إلى المدرسة في الصباح عبر أحياء فقيرة، وفي محاذاة كنائس إنجيلية، وفوق جسر عتيق الطراز، أثر في الكيفية التي أرى بها نفسي وأرى الآخرين، ومنعني من النمو في شرنقة الاعتياد والألفة. وفيما بعد، أضاف إليّ هؤلاء الفتيان (بأذرعهم الموشومة) في المدرسة الثانوية تعليماً ثميناً، وإن لم أدرك الحقيقة في ذلك الوقت.

حين كنت في جامعة ويسكونسن سحرني موضوع العلاقات بين الحكومة وقطاع الأعمال. واعتماداً على تجربتي الشخصية، وعلى المعرفة من مصدرها الأصلي، ألفت كتابين عن «هيئة وادي تينيسي». وحين أجريت الأبحاث اللازمة للكتابين، وجدت وفرة من المواد المتعلقة بالجانب الحكومي، وشحاً في المعلومات المتعلقة بالقطاع الخاص. وبوصفي مؤرخاً، أصابني الإحباط بسبب عدم التكافُؤ بين المعلومات المتصلة بالقطاعين، وقررت قبول منحة في كلية هارفارد للأعمال تتيح لي فرصة الوصول إلى مادة أوسع ومعلومات أوفر عن القطاع الخاص. ومع استمرار عملي وبحثي، أصبح واضحاً لدي باطراد أن «الهيئة» فقدت مزاياها في أثناء السبعينيات، بعد انقضاء سنوات مجدها الغابر

في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات، ولم تعد تجتذب تلك المواهب الرائعة التي أتذكرها، بسبب تزايد حدة المنافسة من القطاع الخاص، وغاب ذلك الإحساس بأداء الخدمة للمصلحة العامة: إذ ذهب أصحاب المهارات المتميزة للعمل في المشروعات الخاصة بمرتبات أعلى، ولم يعد يغريهم العمل في القطاع الحكومي. يمكن للشركات الخاصة الآن أن تنجز بطريقة أكثر كفاءة الأعمال ذاتها التي أنجزتها الهيئة.

وبالتدريج أطلقت دراسةُ التاريخِ - المجال نفسه فضلاً عن تفاعلي معه- عملية إعادة استقصاء ذاتية أثرت في دراستي المجالَ، مما أدى إلى إعادة النظر لا في الماضي فقط، بل في بؤرة التركيز في الدراسات الأكاديمية. وانتقلت من دراسة مؤسسة واحدة (الهيئة) إلى دراسة المؤسسات عموماً.

يستهدف عمل المؤرخ فهم الماضي على نحو أفضل، وإعادة تقويمه ووضعه في إطار أوسع. قد لا تحظى في حياتك المهنية بترف الانخراط في عملية تذكر واستعادة مكثفة لأحداث الماضي، واستعراضها وتحليلها تاريخياً كما أفعل. مع ذلك فإن من الضروري -بوصفك قائداً- أن تعرف من أين أتيت، ومن أين أتت أفكارك. أنت نتاج عصرك وخلفيتك ووالديك وأفكارك السابقة (والمتحيزة)، وعليك أن تفهم كيف صاغ كل عنصر في ماضيك تفكيرك كي تصنع أفضل القرارات في المستقبل. بكلمات أخرى - مع مواصلة مهنتك - عليك أن تسعى بدأب لتفهم كيف توصلت إلى الأسس المنطقية التي تعتمدها الآن.

لا نفهم حياتنا إلا عند استعادة الأحداث الماضية وتذكرها، كما قال الفيلسوف الدنمركي كيركيغارد، ولكن يجب أن ننظر إلى المستقبل. ودون فهم ماضيك لن تستطيع أن تؤثر في المستقبل. ولو بقيتُ متشبثاً بافتراضاتي القديمة نفسها فيما يتعلق بهيئة وادي تينيسي، وحافظت على رؤيتها باللونين الأبيض والأسود فقط، لخرجتُ عن جادة الصواب وفشلت في عملي مؤرخاً. لقد تغيرت «الهيئة» وتغير العالم، ولا بد أن يتغير تفكيري أيضاً.

لا تتشبث بطريقة واحدة لرؤية العالم- ارفض العدسات التي تظهر العالم بلونين لا ثالث لهما: الأبيض والأسود. انظر إلى ماضيك، افهمْ سيرتك الذاتية، واعلم لماذا تفكر بهذه الطريقة بالذات. ساعد نفسك على اتخاذ قرارات صائبة عن طريق رؤية ألوان الطيف المتوسطة وفهمها.