

رابعاً
بناء القيم

السباق

هنري ب. ريلينغ



انضم هنري ريلينغ إلى الهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال عام 1976. ويدرس الآن في وحدة المال والتمويل.

ركز عمل ريلينغ الأكاديمي على نقطة التقاطع بين القضايا المحاسبية والمالية والقانونية في الإدارة. وتعتبر هذه المجموعة الفريدة من الاهتمامات عن تدريبه المتعدد التخصصات، إضافة إلى الإجازة التي نالها من جامعة نورث ويسترن، يحمل شهادتي الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراه في الحقوق من جامعة كولومبيا. أما أبحاثه الراهنة فتركز على القضايا المعقدة التي تواجه الشركات الأسرية حين تنتقل القيادة فيها من جيل إلى جيل. وفضلاً على تدريس المواد المتعلقة بالشؤون المالية والضريبية، يدرس مقرر القيادة الأخلاقية وصنع القرار، وهو مقرر إجباري في الكلية.

يشتهر ريلينغ بأسلوبه المميز في الكلام، وبنبرة أهالي كنتكي اللطيفة، ويتمتع بقدرة كبيرة على جعل أصعب المقررات ميسرة وسهلة الفهم، وتحظى محاضراته المختارة بشعبية واسعة في الكلية.

● لدي اعتراف أدلي به.

يجب عليّ الإقرار، بروح من النزاهة والصراحة والوضوح، بأن كلية هارفارد للأعمال أجرت، في مناسبات عديدة على مدى السنين، دراسات مصممة لمعرفة العوامل المتصلة بالإنجاز المستقبلي للطلاب. فقد قمنا بمعاينة المقررات التي حضروها، والدرجات التي نالوها، فضلاً عن المتغيرات الأخرى، ومنها الطول. لكن لسوء الحظ، لم تظهر أي علاقة جامعة بين الدرجات التي ينالها الطالب هنا، وحجم إنجازه اللاحق. ثمة روابط على المدى القريب، لكنها تختفي كلها على المدى البعيد.

هذه ليست ظاهرة مقتصرة على كليات إدارة الأعمال. فاللائحة التي تضم أعظم قادة القرن الماضي، تشمل كثيراً ممن لم يحققوا سوى إنجازات أكاديمية متواضعة، على الأقل في بعض الأحيان. رئيس الوزراء البريطاني ونستون تشرشل مثلاً، كان تلميذاً متوسط الأداء في المدرسة الثانوية، ورسب مرتين في امتحان اللغة اللاتينية وفي امتحان القبول في الجامعة؛ والرئيس الأمريكي جون إف. كنيدي، حصل على درجات متدنية في سنواته المبكرة في كلية هارفارد. أما ألفريد سلون، العبقرى النابغة في الشؤون المؤسسية والتنظيمية، الذي حول شركة جنرال موتورز إلى أقوى شركة في القرن العشرين، فقد حصل على أدنى الدرجات في مقررات العلوم الإنسانية في معهد ماساتشوستس للتقانة. ومع أن فرنكلين روزفلت استطاع فيما بعد اجتياز امتحان المحامين بنجاح، إلا أنه فشل في التخرج في كلية الحقوق بجامعة كولومبيا.

هنالك نقطتان مفتاحيتان يمكن استخلاصهما من ذلك كله: أولاً، يجب وضع النجاحات والإخفاقات الأكاديمية على المدى القصير في مكانها الصحيح. فثمة منعطفات كثيرة على درب الحياة، وأكثر الطلاب أو أقلهم نجاحاً وتفوقاً في جامعة مثل هارفارد، لم يقطعوا بعد سوى ثلث مسافة السباق. وكثيراً ما يتراخى المتقدمون -مثل الطلاب الذين ينالون أعلى الدرجات- ويتراجعون بسبب بُعد المسافة وطول الطريق، في حين ينطلق المتأخرون لاحتلال المراكز المتقدمة. ثانياً، مهما بلغ طول المسافة التي قطعتها من السباق حتى الآن (أو بعد خمس أو خمس عشرة سنة)، فإن من المفيد أن تعرف ما هي العوامل المضافة إلى الذكاء التي تنتج النجاح - وفهم كيف تتواءم هذه العوامل جميعها معاً.

تصدى العالم الأكاديمي لهذا الموضوع طوال عقود من السنين. وأشهر دراسة عنه بدأت عام 1921. حين شرع الخبير المختص بعلم النفس المعرفي لويس تيرمان في متابعة حالة ألف وخمس مئة من الأطفال («النمل الأبيض» بحسب ما عرفوا آنذاك)، الذين حصلوا على معدل بلغ 135 أو أكثر في اختبار الذكاء. ولأن هؤلاء لا يكتفون بمرور الزمن بالتفوق الأكاديمي فحسب، بل يتجاوزون المعدل الوسطي في الولايات المتحدة من حيث حجم ما يكسبونه من مال، فقد أشارت الدراسة إلى الذكاء الفطري بوصفه مؤشراً تنبئياً قوياً على الإنجاز المستقبلي. لكن ثمة رؤية أشد إثارة للاهتمام أتت من عدة دراسات لاحقة وتابعة. إذ تبين أن درجات أفضل هؤلاء الأطفال وأسوئهم إنجازاً - الفجوة واسعة بين المجموعتين - تماثلت تقريباً في اختبارات الذكاء. واتصف أعضاء

المجموعة الأكثر نجاحاً كلهم بخاصتين اثنتين تميزانهم عن الآخرين: قدر كبير من الثقة بالنفس، والمثابرة الدؤوبة - أو نوع من «العزيمة القوية».

الآن نعتقد بوصفنا من العاملين في قطاع الأعمال أن تفاصيل التطبيق حاسمة الأهمية: نفكر في الأوضاع والحالات من منظور التقاء النظري والعملي. ولذلك يبدو أننا بحاجة إلى الفوص مسافة أعمق من الإجابات الأكاديمية المقتصرة على الذكاء والثقة والمثابرة، في سبيل دراسة الدوافع الحقيقية وراء النجاح.

هناك قول مأثور يشير إلى أن الذكي يتعلم من تجاربه، لكن الأذكيا فعلاً يتعلمون من تجارب الآخرين. ولأنني أسبقك بسنوات في ملاحظة تجارب الآخرين، ومنهم طلابي في سنة التخرج في كلية إدارة الأعمال، أود مشاركتك في بعض الانطباعات المتعلقة بماهية هذه العوامل الأخرى، وكيف تعمل معاً.

ومع أنني لست من المتحمسين لسباق السيارات، لكن يبدو لي أن ما يقرر النجاح في الحياة شيء يشبه ما يحدد السيارة الفائزة في سباقات الجائزة الكبرى. ففي أي سباق منها، لا يعني تجهيز سيارتك بأقوى محرك - الدماغ - ضمان الفوز به. فأنت بحاجة إلى قيادة دقيقة، ومكابح فاعلة، وجهاز تعليق كفاء، وخزان ملآن بالوقود يكفي للوصول إلى حيث تريد، وحكم منطقي سليم وأنت خلف المقود - وبجاجة أيضاً إلى فريق (خدمة) مساعد يتمتع بالكفاءة والأهلية، وفق ما لاحظ أحد طلابي. ولن يكفي عامل واحد أو اثنين أو ثلاثة من العوامل الفردية

-مثل القدرة على الحصول على درجات عالية- للفوز بالمركز الأول. في سباق السيارات وسباق الحياة على حد سواء، يتطلب النجاح الفعلي تكامل كثير من العوامل واندماجها. وفي رأيي، ثمة خمسة عوامل حاسمة الأهمية لم نأت على ذكرها بعد.

الأول: هو القدرة على التعامل مع الإحباط وخيبة الأمل. فقد استطاع الناجحون، الذين ذكرتهم آنفاً، تجاوز خيبات الأمل الأكاديمية المحبطة بمثابرتهم وجلدهم. عليك أيضاً أن تتعامل مع حالات الإحباط بالمعنى الأوسع - يجب أن تتصدى للنكسات وتتجاوزها في مجالات الحياة كلها. فعلى مدى حياتك المهنية، سوف تواجه أحداثاً محبطة إلى أبعد حد، بل مؤلمة ومبرحة. ربما تعمل في شركة تستولي عليها شركة أخرى، فتنتفي فجأة الحاجة إلى مساعدين اثنين لمدير الشؤون المالية، ومن ثم تُضطر إلى الاستقالة.

الشخص الناجح يستمر ساعياً في الحياة، يواجه الخيبات والإحباطات، ويتلقى الضربات واللكمات، لكنه يغالبها بما يتمتع به من مرونة وقدرة على التحمل. في بعض الأحيان، يفشل الذين يحققون النجاح في مرحلة مبكرة من حياتهم -الانتساب إلى جامعة مرموقة، أو الانضمام إلى جمعية الخريجين الذين حققوا إنجازات مشهودة- في تطوير القدرة على المرونة والتحمل، ويجهلون الطريقة المناسبة لتجاوز الإخفاق أو الإحباط ومتابعة المسيرة. وهؤلاء يشبهون فتجاناً بديعاً من الخزف: فاخراً ونفيساً وجميل المنظر، لكنه هش سهل الكسر، يتحول إلى شظايا عند أوهى صدمة.

العامل الثاني: هو الحظ - ولا أعني بالخط أن تولد وفي فمك ملعقة من ذهب، أو تنتمي إلى أسرة واسعة النفوذ، أو تكسب الجائزة الكبرى في اليانصيب، لأن الخط بحسب تعريفي له يختلف قليلاً عن التعريف التقليدي. في رأيي، إذا تمتعت بمورثات ملائمة، وتعليم مرموق، وتوافر لك مرشدون ومشرفون أكفاء يهتمون بأمرك ويقدمون لك النصح والمشورة، وإذا عشت في هذا البلد، وولدت في هذه الحقبة لا في القرون الوسطى - فإنك تتمتع بنصيب وافر من الخط السعيد (فإن ظفرت بزوجة تحترمك وتحبك حقاً، وتقاسمك الحياة في السراء والضراء، فأنت محظوظ فعلاً). وخلافاً للرأي السائد، لا يعني الخط أن يعيش المحظوظ حياة سهلة مريحة. اسألوا ملكة إنكلترا، أو نجمكم الرياضي المفضل: هل تسير الحياة بصورة مثالية سلسلة دون مصاعب وعقبات؟ والمرجح أن تكون الإجابة بالنفي. لا يوجد إنسان يحظى بنعمة حياة يسير فيها كل شيء على خير ما يرام، ولذلك لا يمكن تعريف الخط بتلك الطريقة. الخط السعيد يعني ببساطة غياب سوء الخط: النجاة من شاحنة كادت تصدمك وأنت تقطع الشارع، أو نجاة واحد من أحيائك من حادثة مشابهة. وستكون واحداً من أكثر سكان الأرض تمتعاً بالخط السعيد حين تخوض منافسة عادلة إلى حد معقول مع أترابك المحظوظين.

العامل الثالث: هو الخاصية الفريدة لـ«القيادة». فبالنظر إلى وجود أنواع عديدة مختلفة من القادة الأكفاء، ولأنهم يظهرون في ظروف شديدة التباين والاختلاف، فإن من الصعب العثور على تعريف جامع للقيادة السديدة؛ ومن الأسهل التفكير في القيادة من منظور النفي، أي

فيما لا يتصل بها. وبحسب علمي، فإن ما لا يتصل بالقيادة السديدة لا من بعيد ولا من قريب، هو الدافع الذي ينحصر بجني المال. فالقادة الأكفاء ليسوا من النوع المهووس بالاقتصاد؛ وتحسين ظروفهم المالية لا يحتل قمة أولوياتهم. لا حظ نابليون ذات مرة أن الرجال «سوف يقاثلون بكل شجاعة وقوة في سبيل شريط ملون» (وسام جوقة الشرف الفرنسي)، وكان محقاً في ذلك. فالجنرالات لا يقودون جنودهم في ساحة الوغى وفي ذهنهم الحصول على بضع مئات إضافية من الدولارات؛ إذ يخوضون المعارك في سبيل مجد وشرف وأوطانهم، أو حمايتها. وعلى نحو مشابه، من المستبعد أن يتمثل الدافع المحفز لأي عمل عظيم بالحصول على أجر مرتفع. الأمهات والآباء لا يخاطرون بحياتهم في سبيل أبنائهم وهم يفكرون في قيمة حسابهم التقاعدي؛ ورجال الإطفاء لا يقتحمون المباني المشتعلة، ويرتقون السلالم قفزاً لأنهم يفكرون في المكاسب المالية. القادة العظام يستحثهم باعث اهتمامهم بشعوبهم، أو قضايا أهم من نفوسهم.

العامل الرابع، هو الإحساس بالعدالة والنزاهة. يجب أن تكون عادلاً مع الآخرين، ولا أعني العدالة بمبدلها النظري/الفلسفي، بل بجانبها التطبيقي/العملي. فلكي تصبح ناجحاً، سوف تحتاج إلى أفضل الكفاءات والمواهب للعمل معك. فإذا عاملت هؤلاء بطريقة تقتصر إلى العدالة أو الأمانة أو النزاهة، فسيجدون خيارات أخرى، ويتركونك كما يفعل المساعدون الأكفاء دوماً. وعندها ستبحث عن مساعدين أقل كفاءة وموهبة ليحلوا محلهم - ولن يفيدك أن تحيط نفسك بمجموعة من المساعدين من الدرجة الثانية. فإذا أردت أن تتفوق مؤسستك في عملها وأدائها، عليك أن تتمسك بالعدالة والأمانة والنزاهة.

يسهل تعداد هذه العوامل الأربعة المهمة للنجاح، لكن من الصعب تصور نمط التوليفة التي تجمعها معاً في شخص حي من لحم ودم. كيف يتصرف؟ وكيف يتعامل مع الأوضاع الصعبة؟ دعوني أروي حكاية قصيرة عن العامل الخامس: الحكم المنطقي السليم.

في عام 1993. وقبل التخرج بقليل، أُبلغ أحد طلابنا بأنه نال مرتبة الشرف، أي أن درجاته تضعه ضمن أفضل خمسة طلاب في صفه. مرتبة الشرف تسبغ على صاحبها مكانة عظيمة؛ تبقى في سيرته الذاتية إلى الأبد، وتفتح أمامه كثيراً من الأبواب. ومع وجود هذا العدد الكبير من الطلاب المجدين والمجتهدين في الكلية، يعد الحصول على مرتبة الشرف دليلاً دامغاً لا على الذكاء الفطري وحسب، بل على التمتع بقدر غير معقول من أخلاقيات العمل؛ إذ لا ينال مرتبة الشرف أحد بالمصادفة.

باستثناء هذا الطالب الشاب، كان عدد الدرجات المطلوبة للحصول على هذه المرتبة يرتفع قليلاً كل سنة. وبعد أن أعلمه مكتب التسجيل بالأمر، قارن درجاته بالمعيار المحدد في تلك السنة، فلم تصل إليه. حسب الدرجات مرة أخرى، وظلت النتيجة كما هي، وظن أن هناك خطأ ما.

لا ريب في أن معظم الذين يواجهون وضعاً مشابهاً، الذين يستفيدون من أخطاء كهذه، سوف يتجاهلون المسألة برمتها. وربما يقول واحد منهم: فليذهبوا إلى الجحيم! المرتبة من ابتكارهم، وهم خبراء متمرسون في منح الدرجات وحسابها، فإن أخطؤوا في الحساب فتلك مشكلتهم هم.

لكن هذا الطالب لم يكن من هذا النوع. إذ اتصل بأمين السجلات بنفسه، وأشار إلى ما يبدو أنه خطأ بسبب الإهمال. وعرف أنه سيحرم من الاحتفالات الصاخبة، ومن مرتبة الشرف. أما بقية الفائزين بها، فسوف تجمعهم مائدة العشاء، مع آبائهم وأمهاتهم، بعميد الكلية؛ في حين سيكتفي صاحبنا بحضور مناسبة مع رئيس برنامج ماجستير إدارة الأعمال. في احتفال التخرج روى العميد قصته أمام الخريجين والمدعوين، وعند نهايتها، ضجت القاعة بالتصفيق استحساناً وإعجاباً.

الآن يمكننا الافتراض أن هذا الشاب يتمتع بالذكاء والثقة والعزيمة. ولا مجال للشك أنه يمتلك العوامل الأربعة الأولى التي وصفتها آنفاً؛ فقد أصيب بالإحباط، لكنه نجح في مغالبتها؛ ومجرد وجوده في كلية الدراسات العليا، دليل يثبت حظه السعيد؛ ولا يمكن أن يمثل المال حافزه الرئيس؛ لأنه تخلى عن مزية تنفعه في حياته المهنية؛ وأظهر إحساساً عميقاً بالعدالة والنزاهة. كان أداؤه مؤثراً، ولا ريب في أن مستقبلاً زاهراً ينتظره.

لكننا لم نصفق له لهذه الأسباب وحدها، فقد كنا نحتمي بالقرار السديد الذي اتخذته؛ إذ تمتع بالفطرة السليمة التي دفعته في ظرف إشكالي صعب، إلى بذل جهد إضافي وفعل الصواب. وأظهر أن معاييرهِ متفوقة، وأسلوبه الشخصي غير عادي. أقر زملاؤه بحقيقة تمتعه بأهم العوامل جميعها، العامل المتحكم بالأربعة الأخرى والجامع لها: الحكم المنطقي السليم. لم نكن نصفق لسيارة سباق متفوقة في تصميمها

ومحركها ومكابحها، بل للسائق الفائز - الذي تمتع بالنضج العاطفي والمنطق السليم الضروريين لاتخاذ القرار السديد، على الرغم من الضغوط كلها. شاهدنا قائداً ينال ثقتنا - وإعجابنا - خلف المقود. فإن أتى إلى مؤسستك بحثاً عن وظيفة، فسوف تقدم له يد المساعدة دون شك. وإن تولى يوماً ما إدارة حسابك الاستثماري، فلن تقلق وسوف تتيقن أنه نزيه أمين لا يغش. وإذا أُعدت الثقة والإعجاب أصولاً مالية تودع في المصارف، فلا ريب في أن هذا الرجل يملك وديعة مصرفية ضخمة.

أقول دوماً لكل واحد من طلابي: لدي مصلحة خاصة في نجاحك. فأنت ذكي أريب، كما أمل، وواثق بنفسك (دون غطرسة)، وتملك العزيمة والإصرار. أمل أيضاً أن تظل طوال حياتك المهنية صلباً ومحظوظاً وغيرياً ونزيهاً عادلاً.

أتمنى أن تحقق نجاحاً ساحقاً - عبر الحكم المنطقي السليم، واختيار السبيل الصائب.



القسم

نيتين نوهريا



يعمل نيتين نوهريا أستاذاً للسلوك المؤسسي التنظيمي ومديراً للأبحاث في كلية هارفارد للأعمال. ويحمل إجازة من المعهد الهندي للتكنولوجيا (في بومباي)، ودكتوراه من كلية سلون للإدارة التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وانضم إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد بعيد تخرجه من كلية سلون عام 1988.

يركز نوهريا عمله على القيادة الشخصية والتغيير المؤسسي، وهو كاتب غزير الإنتاج ألف أو شارك في تأليف عشرة كتب، منها:

Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. («الدافع:

كيف تشكل الطبيعة البشرية خياراتنا»)

What Really Works: The 4 +2 Formula for Sustained Business Success.

(«ما الذي ينجح فعلاً: صيغة 2+4 للنجاح التجاري المستدام»).

عرف عنه طرح سيل دافق من الأسئلة على طالب واحد طوال ربع ساعة، وعُدّ واحداً من أصعب أساتذة الكلية إرضاء نظراً لمطالبه الكثيرة. لكن في حين أن المعايير التي يضعها لطلابها مرتفعة، إلا أنه يغرس فيهم ثقة بالنفس لا تتزعزع وطاقة تؤهلهم لتبليتها.

● عرفت منذ عمر مبكر أنني أريد الانضمام إلى مؤسسة الإدارة. رغبت في قضاء حياتي منخرطاً انخراطاً عميقاً في دراسة القوة المحركة الإيجابية للشركات. أردت تعلم متطلبات القيادة الفاعلة. تلك كانت تركة والدي، والميراث الثمين الذي انتقل إلي.

لم يكن في حياة والدي ما يشير إلى أنه سيصبح مديراً أو موظفاً محترفاً من أصحاب الياقات البيضاء. فقد نشأ في الهند في قرية صغيرة تدعى دارامكوت، تبعد بضعة أميال عن الحدود الباكستانية. وحين بلغ العاشرة توفى والده. كثيراً ما حدثني والدي عن سنواته المبكرة، وعن الظروف التي عاش فيها، ظروف يمكن أن أسميها اليوم فقيرة وصعبة، بل بدائية: كان يمشي عدة أميال كل يوم للوصول إلى أقرب مدرسة، ويعود كل مساء لكتابة واجباته تحت ضوء قنديل الزيت الوحيد الذي تملكه الأسرة.

وبسبب ظروف طفولته، تمثلت غاية مطامحه الواقعية بأن يصبح تاجراً محلياً (صغيراً وبعيد الأهمية). لكن والدي تمتع بشخصية استثنائية، وبطموح كبير يعادل ذكاءه اللامع. إذ لم يكتف بتدبر أمر استكمال تعليمه الثانوي فقط، بل انتسب أيضاً إلى الجامعة لدراسة الهندسة. وبعد تخرجه حصل على وظيفة في شركة فيليبس - وحين بلغ الثلاثين، قبل مولدي بقليل، فاز بمنحة دراسية في إنكلترا، في كلية مانشستر للأعمال.

أظن أن العلاقات التي تجمعنا بآبائنا مختلفة الأنواع متباينة الأنماط، والعلاقة التي جمعتني بوالدي تميزت بعمقها الفكري. فطوال سنوات طفولتي المبكرة كان يحدثني بصراحة وبالتفصيل عن عمله؛ وصف التحديات التي واجهها بصفته مديراً، وكيف سعى إلى استخدام مهاراته على أفضل وجه لمغالبتها.

كنت أراقب الفكر والطاقة اللذين دعم بهما دوره في الإدارة التجارية، واهتمامه ودأبه ومثابرتة، وجهوده الواعية لتحسين قدراته وصقلها للتفوق في مكان العمل. ورُبيّت على تقدير أهمية وقيمة القوة وقيمتها الإيجابية لإدارة العمل التجاري - دون حصرها في نطاق تأثيرها العميق في حياة والدي وحياة أسرتي. لم تكن شركة والدي تقيّد أسرتنا فقط، بل أفادت موظفيها الآخرين كلهم، فضلاً على المجتمعات المحلية التي تعمل في مناطقها، وتبيع لها منتجاتها وخدماتها. لقد أوجدت قيمة متعينة وملموسة لكثير من الناس.

تطورت حياتي المهنية برمتها بسبب الافتتان المبكر بقيمة القيادة وأهميتها، وتعقيدات السلوك البشري، ومطالب الأداء في مكان العمل. درّبت مديرين تنفيذيين، ودرّست طلاب الدراسات العليا، وألّفت الكتب، وكنت عضواً في مجالس إدارات الشركات. تفحصت المشكلات الإدارية الواقعية الصعبة في المؤسسات الحكومية والصناعية والطبية والأكاديمية. وكان هدفي في كل مشكلة واحداً: تصور كيف يجد القادة حلولاً لها.

في حين عملت دوماً في الجامعة، وقبضت راتبي من هارفارد، إلا أنني لم أعد نفسي مجرد «أستاذ» أو «أكاديمي»، مع كل ما قد تتضمنه

هاتان الكلمتان من ابتعاد عن الواقع أو سلبية. أنا لا أكتفي بدراسة الإدارة؛ ولست مراقباً حياً أرى الإدارة عبر مرآة مسطحة بطريقة سلبية وأحادية الاتجاه، بل أنا جزء منها. الإدارة هي دافعي المحفز ووظيفتي وعملي؛ كرسيت لها بكل فخر حياتي المهنية برمتها.

لكن في عام 1991 هددت تصرفاتُ حفنة من المديرين التنفيذيين وأفعالهم بتلطيخ سمعة العمل الذي كرسيت حياتي من أجله. فقد بدأ النشاط الاقتصادي بالتباطؤ، وفي أثناء السنة اللاحقة اتجه نحو الانكماش. وواجهت الشركات الأمريكية فجأة أزمة حادة وخطرة؛ في كل يوم، كانت الصحف تنشر في صفحاتها الأولى أخبار الخسائر الضخمة التي منيت بها حتى أكثر الشركات المرموقة تفوقاً في الأداء، شركات مثلت سابقاً نوعاً من الاستقرار الراسخ، والقوة التي يستحيل تحديدها. لقد غرقت الشركات الأمريكية في الديون، وعانت عجزاً مالياً ضخماً.

وكان هذا الانكماش من نوع مختلف. ولم ينحصر السبب في كونه شديداً وقاسياً ومستمرّاً (لأن حالات من التراجع الاقتصادي الأكثر شدة والأطول مدة، حدثت بالتأكيد من قبل)، بل لأن شعوراً ساد آنذاك بأن الصناعة الكبرى وصلت إلى نقطة الأزمة، وإحساساً انتشر بأن الإدارات العليا متورطة في التسبب بالأزمة. وركزت معظم التغطية الإعلامية على تلك الخسائر الضخمة التي تكبدتها الشركات، والتضخم السريع في معدلات البطالة. لكنها ركزت أيضاً على قصص تشير إلى الرواتب الفاحشة التي يتقاضاها كبار المديرين التنفيذيين، وكيف استغل بعضهم الانكماش، بوصفه فرصة سانحة، للاستيلاء على

الشركات الأخرى، وتسريح العمال بحماسة مخيفة. وهكذا، ولد المدير النمطي «السفاح»، وأصبحت شخصيات القتلة في أفلام مثل «المنشار» نجومًا شهيرة فجأة. وبدا قادة الشركات - أمام الرأي العام - قادرين على فصم عرى أي علاقة ثقة تربطهم بموظفيهم، أو غيرهم من المعنيين وأصحاب المصلحة. فإن كانوا لا يستحقون اللوم على تردي الحالة الاقتصادية المرعبة، فقد بدوا متورطين بفاعلية - بل بسعادة غامرة - فيما أفرزته من تأثيرات ضارة.

مثل ذلك كله تغيراً هائلاً في كيفية رؤية الإدارة بوصفها مؤسسة. فقد بدا تباطؤ النشاط التجاري والاقتصادي في السابق خارجياً، نتيجة لأحداث يتعذر التحكم بها تجري على المستوى الشامل، وخارجة عن سيطرة أي مدير تنفيذي بمفرده. الحرب، والتضخم، وارتفاع أسعار النفط - كانت هذه العوامل هي التي تسبب الانكماش الاقتصادي سابقاً، عوامل حثت الشركات على شد الأحزمة على البطون؛ ولم تكن الإدارات نفسها مسؤولة عن الضرر والأذى والشر.

في ذلك الوقت نلت ترقية إلى منصب أستاذ مساعد (لتفصلي درجة واحدة فقط عن منصب أستاذ ذي كرسي). كانت لحظة محورية في حياتي المهنية: كنت بحاجة إلى إجراء مشروع بحثي واسع النطاق، لأظهر مهارتي وعزيمتي بوصفي أستاذاً أكاديمياً. والأحداث التي جرت في تلك السنة وفرت موضوعاً مثالياً للدراسة.

طوال السنوات اللاحقة تضاعف شغلي وانهماكي في البحث، دون أن أغفل عن مراقبة عشرات من هذه الشركات وهي على حافة الهاوية.

وفي الوقت نفسه، أُجبرت على رؤية التراجع التدريجي في ثقة الرأي العام بإدارات الشركات، فتملكني غضب متعاظم. إذ لم يكتفِ هؤلاء المديرون «السفاحون» بتشويه سمعتهم والحط من منزلتهم فقط، بل شوهوا سمعة الإدارة بوصفها مهنة، وخطوا من قدر كل من يمارسها! تملكني الحنق وأنا أشاهد الفساد يلوث الإدارة ويلطخ سمعتها بالوحل. افترضت أن غير هؤلاء من رجال الأعمال، يشعرون مثلي بالحنق والغضب. لكننا لذنا بصمت غريب، ولم نقف وقفة علنية لدحض أفعال وتصرفات المديرين السيئين، واستعادة سمعة المهنة. والآن بعد مضي عشر سنين، ومع وجود هذه النماذج العديدة من سوء الإدارة، نواجه مرة أخرى الفشل الذريع ذاته - بل ربما نواجه أزمة ثقة في قيادة الشركات أشد سوءاً.

سألت نفسي: كيف أقي المهنة من ازدياد الضرر، وكيف أمنع مزيداً من المديرين من اتخاذ خيارات سيئة وخاطئة، وكيف أحاول تصحيح المشكلة القائمة. كيف يمكن للإدارة بناء ركيزة متفق عليها جماعياً؟ وكيف يمكن لأعضاء الإدارة الوقوف والدفاع عن مهنتنا، واستعادة شرعيتها وسمعتها؟ كيف نستطيع تنمية إحساس بامتلاك مجالنا، بحيث يصبح مصدر نفع وقوة لنا جميعاً، ونحن نعلم قيمته الجوهرية، بحيث لا يخاطر أحد بتعريضه للخطر والضرر؟

بدأت أفكر فيما يفصل الإدارة عن المخلصين من أتباعها الملتزمين، وتساءلت: كيف نحسن موقفهم أمام الرأي العام، ونشجعهم على اتباع

سلوك أفضل في مناصبهم؟ خطرت لي فكرة على الفور، لقد تبنت المهن الأخرى مجموعة من آداب السلوك المهنية الموحدة في معاييرها: الأطباء يقسمون قسم «أبقراط»؛ والمحامون يقسمون أمام نقابتهم. وأعتقد أن آداب المهنة هذه تمارس تأثيراً هائلاً في الطريقة التي تُدرك بها المهن - حيث تشير إلى ما تمثل، ومن ثم توجد شعوراً بالقيمة الاجتماعية. هناك رؤية مقبولة عموماً للمهنة ضمن ثقافتنا السائدة؛ إذ نعرف جميعاً أن الأطباء «لا يعتمدون إلحاق الأذى» بمرضاهم، ويسعون إلى معالجتهم وشفائهم. تقول ابنتي البالغة من العمر ثماني سنين إنها تريد أن تصبح طبيبة عندما تكبر، وأعتقد أن السبب يرجع إلى أنها فهمت أن الأطباء يستخدمون مهاراتهم الخاصة لمساعدة الناس، وأن مهنتهم هدف يستحق أن يطمح إليه الإنسان.

وعلى شاكلة الطب، تحتاج الإدارة إلى الخبرة والمعرفة والمهارة، فضلاً على التدريب المكثف والممارسة العملية، وهي تتيح لك ممارسة تأثير إيجابي في حياة الناس باستمرار. فلماذا إذن يعد الطبيب غيرياً وبعيداً عن الأنانية، ويوجد قيمة اجتماعية، في حين لا يعد رجال الأعمال ومديرو الشركات كذلك؟

لقد أسهمت المشروعات التجارية في خير المجتمع وصلاحه أكثر من أي مسعى آخر. وعلى صعيد الوظائف التي توفرها، والأسر التي تدعها وتعيها، والتنمية الاقتصادية التي تطورها، والاختراقات العلمية والتقنية التي تحققها، لا يوجد ما يضاهي المشروعات التجارية. لكن ذلك يناقض الإدراك العام النمطي للإدارة، ورأي المديرين أنفسهم.

تساءلت: لماذا لا نبتكر مجموعة خاصة بنا من آداب المهنة والسلوك؟ لا أقصد مجموعة مبادئ ترسخ الآداب الأخلاقية أو تكرر ما جاء في القانون -«يجب عليك ألا تسرق موظفيك!»- بل أعني مبادئ محفزة، تشجع الاحترام، والتعلم، والسلوك الفاضل. مبادئ مباشرة وواضحة، يحتفظ بها المديرون في مكاتبهم، ويلجؤون إليها عندما يحتاجون إلى الإرشاد والهداية والإلهام. لماذا لا نصدر بياناً يعرف المهمة والرسالة للمديرين بوصفهم جماعة، ويوجز معاييرنا المرتفعة للمهارة والمسؤولية؟

موجة الفضائح الحالية التي تكتسح الشركات لن تتوقف، وسوف يظل تأثيرها العميق محسوساً وملموساً. لكنني لن أقف صامتاً مكتوف اليدين هذه المرة، فمع وجود مجموعة من المبادئ الإرشادية الهادية، يمكننا، بوصفنا جماعة، البدء بترميم وإصلاح ما انكسر. ونستطيع أن نعيد لأنفسنا ما نحتاج إليه من طاقة وقدرة وأمل - ونستعيد ما نستحقه من مصداقية وثقة.

قسم الإدارة

بوصفي مديراً، أنا مؤتمن على إدارة أهم موارد مجتمعي: المشروعات التجارية التي توجد قيمة عظيمة لأفرادها. وحين أقسم على الحفاظ على هذه الثقة، أقر بتحمل مسؤولياتي بصفتي وكيلًا عن المصلحة العامة في مشروعات رشيدة الإدارة، ولذلك أتعهد بشري -وأنا حر الإرادة- بالوفاء بالوعود الآتية:

سوف أسعى باستمرار إلى تعزيز القيمة التي يوجدها مشروعنا التجاري، على شكل سلع أو خدمات أو وظائف أو عائد اقتصادي،

وأن تكون هذه القيمة حقيقية ومستديمة. وعند أداء هذا الواجب الأساسي، سوف أحاول الموازنة بين المصالح العديدة، المتشعبة والمتباعدة أحياناً، للأطراف التي يخدمها مشروع.

سوف ألتزم، نصاً وروحاً، بالقوانين الناظمة لسلوكي ومشروعي، وأجعل سلوكي الشخصي منسجماً مع القيم التي أتبناها علناً، وأبقى يقظاً ومنتبهاً لنزاهة واستقامة الأخرى. ولن أسمح أبداً باحتمال أن تزيد المكاسب الشخصية على مصالح المشروع.

سوف أعلن المعلومات المتعلقة بمشروعي أمام جميع الأطراف المعنية، بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والوضوح والدقة. وسأخذ قرارات بأسلوب يلتزم الشفافية، بحيث لا تبدو خاضعة للنزوات الفردية أو الخصوصية الشخصية، وسأبدل قصارى جهدي لحماية مصالح أولئك الذين لا يتمتعون بسلطة كافية، مثل المستثمرين الأفراد، أو الموظفين المؤقتين، أو الزبائن الصغار.

سوف أتبنى أحكاماً تجارية اعتماداً على أفضل المعارف والمعلومات المتوافرة، دون خشية من قول: «لا أعرف»، وأعمل على استشارة واستنصاح الزملاء وغيرهم من المصادر المتاحة خارج مشروع، كلما دعت الحاجة. وسوف أتمسك بالتواضع المطلوب لإعادة النظر في قراراتي وآرائتي على ضوء الأدلة الجديدة.

سأحترم المهارات والحكم المتوارثة من الأجيال السابقة من المديرين، وأعرض ما تعلمته عن طيب خاطر على أي شخص أرشده أو أدرسه أو أنصحه. وسأسهم في الإبداع والابتكار وتطوير الإدارة بوصفها مهنة، بحيث يستمر إسهامها في ترفيه المجتمع وخيره؛ لينمو ويزداد باطراد.

تذكر من أنت

كيم ب. كلارك



شغل كيم كلارك منصب عميد كلية هارفارد للأعمال عام 1995. وطوال مدة عمادته رأس عدة إجراءات مهمة لتعزيز قدرة الكلية التقنية، وجهودها البحثية، وتجهيزاتها ومعداتها. لكن على الرغم من تغير بعض الجوانب والملاح في الكلية، إلا أن رسالتها الأساسية تبقى ثابتة لا تتزعزع: تعليم القادة الذين يحدثون فرقاً مهماً في العالم وتنقيتهم.

جذور كلارك في مجتمع الجامعة عميقة الغور، حيث يحمل شهادات الإجازة والماجستير والدكتوراه في الاقتصاد من هارفارد. انضم إلى الهيئة التدريسية في الكلية منذ عام 1978. وهو عالم مختص ومتميز في الأعمال والشركات، وإدارة التصنيع، وشارك في تأليف ثمانية كتب.

يؤمن إيماناً راسخاً بأهمية التعليم القيادي. ويتميز بأسلوبه الدقيق المتوازن في الكلام، حيث يجذب اهتمام مستمعيه ويُعدِّهم للاقتناع بأفكاره. لا يمكن لمستمعيه سوى الإصغاء بانتباه إليه، بغض النظر هل كانوا من الطلاب أم من كبار المديرين التنفيذيين.

● توفيت والدتي عام 1998. وتوفي والدي قبل سنتين؛ كنت أحبهما بقدر ما أفقدتهما الآن. لكن مثلما أشعر بخسارتهما، أعرف أنهما معي كل يوم - ولا أنسى ما حييت الدروس التي تعلمتها منهما، ولا النصائح التي قدمها لي. ومازلت إلى اليوم أهتدي بهدي رسائلهما، وأود أن أقاسم قرائي هذه الرسائل والنصائح.

النصيحة الأولى، تأتي من والدتي. كانت أمي امرأة نشيطة دؤوبة، سوداء الشعر مُتلائة العينين، تمتعت بطاقة هائلة لا تنضب غمرت بها أولادها. ومع أنها قصيرة القامة، إلا أنها عوضت من ذلك النشاط والدينامية. آمنت بنا وأحبتنا، وتدفق حبها علينا كلنا. نشأت في بيت قريب من جامعة يوتاه في أسرة متفوقة أكاديمياً: أصبح أحد أشقائها عميداً، والآخر طبيباً بارزاً وأستاذاً في كلية الطب. كانت طموحاتها عظيمة لأولادها، وأرادت منا أن نضع معايير مرتفعة لأنفسنا.

اعتادت أن تقول لي كل صباح حين أغادر المنزل، وهي تنظر إلى عيني مباشرة: «اذهب إلى هناك اليوم، وكن قائداً. تشبث بما تراه صواباً، وتخلّ عما تراه خطأً، ولا تدع أحداً يهيمن عليك. تذكر من أنت!». في كل يوم كانت رسالة أمي هي: تذكر هؤلاء الذين جهدوا وضحوا لتصل إلى ما أنت عليه الآن. تذكر حين تخرج من هذا الباب أنك تحمل مسؤولية سمعة هذه الأسرة واسمها، وآمال وأحلام أمك وأبيك. تذكر وعدك المأمول، والفرص المدهشة المتاحة أمامك، والأمل المعقود عليك لجعل العالم أفضل حالاً.

كان ذلك كله كثيراً على صبي في المرحلة الابتدائية، يستعد في الصباح الباكر للذهاب إلى المدرسة حاملاً علبة غدائه بيده؛ لكن النصيحة كانت صادقة ومفيدة وثمانية. إذ ألحت والدتي علي كي أضع معايير مرتفعة لنفسي - لا لما أفعله فقط، بل لطريقة وسبب ما أفعله. ولم تكف بالنصح وحسب: فقد حرصت على مساعدتي على الارتقاء إلى مستواها.

منذ أن كنت في الحضانة، ألحقتني بدورة لأتدرب على فن الإلقاء والخطابة. وبقيت على مدى السنوات الخمس اللاحقة، توصلني مرتين في الأسبوع إلى أستوديو السيدة غريس نيكسون ستوارت. كانت السيدة ستوارت مخرجة مسرحية، ومدربة تمثيل، ومدرسة صوت. خصصت لنا كلمات لتتلوها جهراً، ومشاهد تمثيلية (أو مونولوجات) لنمثلها، وقصائد شكسبير لتتعلمها. كان من المفروض علينا حفظ هذه الفقرات المعقدة عن ظهر قلب، ثم أدائها أيام السبت.

في كل صباح كانت أمي توقظني في وقت مبكر لمراجعة واجباتي. ولم تكن تذهب إلى غرفة أخرى حين أعيد ما تعلمته، بل تجلس أمامي لتسمعني وتدريني (تذكروا أنني كنت آنذاك في الخامسة). في بعض الأيام، حين يغالبني النعاس وأنسى بعض المقاطع ويضعف أدائي، كانت تقاطعني قائلة: «لم تبذل جهداً كافياً. فكل ما يستحق الأداء يجب التفوق فيه».

نسيت معظم ما حفظته عن ظهر قلب على يد السيدة غريس، باستثناء بضعة مقاطع شعرية (مثل قصيدة روبرت بيرن «حبي مثل وردة حمراء/تتفتح في يونيو..»)، لكن الدروس التي تعلمتها من أمي بقيت محفورة في ذاكرتي إلى اليوم. ويعود جزء من السبب إلى مجرد التكرار:

فعلى مدى سنوات طفولتي، سمعت هذه الدروس والعبر المحفزة مراراً وتكراراً طوال الوقت - وأعني ذلك حرفياً.

لكن الأرجح أن السبب يرجع إلى المعنى الدلالي الكامن خلف أقوال أمي. فما بدت أنها نصائح، كانت في الحقيقة دلائل على إيمان أمي بي، وثقتها بقدراتي. لم تكن دروس فن الإلقاء والخطابة التي كنت أحضرها مرتين أسبوعياً، مجرد وسيلة لصقل موهبتي في الحديث أمام الملأ، بل طريقة لتعزيز إيماني بما أستطيع إنجازه فعلاً. ومعنى عبارة «كن قائداً» لم ينحصر في مجرد «اتبع القواعد كلها»، بل: «لا تخضع لتأثير آراء الصبية الآخرين، ولا تفعل شيئاً يتعارض مع من أنت، وما تؤمن بصوابيته في أعماق قلبك». والأهم أن أمي حين قالت: «تذكر من أنت»، عنت: أؤمن بك، وأريدك أن ترتقي إلى مستوى الوعد المأمول فيك، والفرص المتاحة لك، والأمل المعقود عليك لإحداث فارق مميز في العالم.

النصيحة الثانية، تأتي من والدي. فقد كان أبي وأمي على طريفي نقيض في جوانب عديدة، ومتباينين في الخلفية والمزاج. كان هورجلاً حكيماً وفذاً وقائداً حقيقياً: تميز بصبره ورقته وهدوئه. رُبِّي في مزرعة قرب برايس كانيون، في منطقة تقع أسفل الوادي، كانت - وما زالت - محافظة على طابعها الريفي الصرف. ثم أصبح أول فرد في أسرته يدخل الجامعة.

مع مرور السنين عرفت أبي بوصفه والداً نمطياً في حيننا النمطي الواقع في ضاحية سبوكين (بشرق واشنطن). عمل مديراً للدعاية في مجلات متخصصة بالمزارع، وبدا متميزاً وأنيقاً بمظهره وتسريحة شعره

اللامع الكثيف. لكن في مرحلة مبكرة من حياته، كان راعي بقر - راعي بقر حقيقياً، ركب الخيول وروضها، ورعى القطعان. عرف تماماً معنى الاستيقاظ قبل بزوغ الفجر، وأداء الأعمال اليدوية الشاقة طوال اليوم.

أسست تلك التجربة تكوينه بطرق شتى: ظل دوماً عاملاً مجداً دوّوباً إلى حد استثنائي، ونظر إلى التعليم باحترام كبير، وأغرم بركوب الخيل. ترك المزرعة ليتابع دراسته، وخلف وراءه ذلك الجزء من حياته - لكن ظل ركوب الخيل هواية ممتعة مارسها طوال عمره. أما نصيحته العميقة في معناها والبدیعة في أسلوبها، فكانت تشبيهاً مجازياً غني الدلالة، استعاره من هذه الهواية الممتعة، من حبه ركوب الخيل: «حاول أن تمتطي الجبال العالية».

فهم والدي أننا نعيش حياتنا في الوادي، ونركز جهودنا على المهمات اليومية الملقاة على عاتقنا، حيث الأمور أكثر استقراراً. ولكننا لا نعيش دوماً هناك، إذ يمكننا ارتقاء الجبل، حيث الضوء أكثر إشراقاً وسنياً، والسماء أكثر صفاء وزرقة، وحيث يبدو أنك قادر على البقاء فيه إلى الأبد.

أما رسالته فهي: ركز بصرك على الذرى الشامخة. اخرج من الأودية والظلال وحاول الارتقاء إلى القمم، حيث يمكنك أن ترى المشهد الممتد إلى الأفق. تشبّع بالضوء المشرق هناك، ودعّ روحك تحلق عالياً. دع الرياح تهب عليك وتعبث بشعرك. دع قلبك يحلم أحلاماً كبيرة. دع حماسك للحياة والعيش وإحداث الفارق المميز في العالم يهيم بحرية ودون قيود.

في حين كانت رسائل أبي وأمي ونصائحهما مقاطع مكررة ومألوفة سمعتها طوال سنوات الطفولة، إلا أنني لم أدرك فائدتها في توجيهي وإرشادي في الحياة الواقعية المتعينة، إلا بعد نهاية المرحلة الثانوية.

في السنة الأخيرة من المدرسة الثانوية أصبحت عازفاً في فرقة موسيقية مكونة من عدد من زملاء الصف. كنا ملتزمين، ومخلصين، ومدومين على التدريب، تجاوزنا مرحلة الهواية ووصلنا إلى مستوى جيد في العزف. وفجأة بدأنا نقيم حفلات موسيقية نكسب منها المال، في معظم عطلات نهاية الأسبوع.

شعرنا بإثارة غامرة. كان جزءاً مني منهمكاً في تلك الفرقة، لكن جزءاً آخر ظل متشبثاً بالابن البكر لأسرة كلارك، وفخوراً بميراثها، وعضواً مخلصاً في كنيسة، وطالباً مجداً ومجتهداً. ودون أن أخبر والدي، قدمت طلب انتساب إلى هارفارد. لم يلتحق أي فرد من أسرتي قط بمثل هذه الجامعة، ولم أعتقد أن احتمال قبولي فيها كبير - لكن أردت المحاولة. وهكذا، كنت عازفاً موسيقياً نصف الوقت، وفي النصف الآخر كنت أركز على الأسرة والكنيسة والأهداف الأكاديمية. كنت أسير على خطين متوازيين.

وحين فازت الفرقة بجائزة المدينة، أخذت الأمور منحى جديداً وتعاظمت الإثارة. هيمنت الأحلام الوردية على أعضاء الفرقة: ربما نحقق نجاحاً ساحقاً في المستقبل. لكنني بدأت أشعر بالقلق، إذ أدركت أنني لم أكن أسير على خطين متوازيين، بل على خطين متباعدين ومتشعبين: تحولت فعلاً إلى شخصيتين منفصلتين، تتبادلان الهوية

اعتماداً على تلك التي أكون معها. فاضطُرت إلى الاختيار بينهما. حين كنت أدرس خياراتي، وما أردت أن أكون، كانت كلمات أبي وأمي معي، تساعدني وترشدني وتهديني سواء السبيل. تذكرت من أنا، ومن أين أتيت. تركت نفسي تحلم بالمستقبل - ولم تكن الأحلام مرتبطة بعقد صفقة مع شركة أسطوانات لتسجيل المعزوفات الموسيقية، أو إطالة شعري، أو العيش في حافلة متنقلة؛ لذلك تركت الفرقة. صُدم أعضاؤها بقراري، واعتقدوا أن من الجنون الانسحاب من الفرقة وهي في قمة النجاح. لكن بغض النظر عن مدى نجاحها، عرفت أن البقاء فيها ليس خياراً صائباً. لم أكن منسجماً مع طموحاتي، ولا مشاعري المتعلقة بما أريد، ولا حقيقتي - لم أخلق لأكون عازفاً في فرقة موسيقية.

في تلك اللحظة، وفي غيرها على مدى سنوات العمر، ساعدتني نصائح أبي وأمي على إعادة التوجيه، وإعادة التركيز وتصحيح المسار. استطعت تذكر من أكون - وما يترع نفسي من آمال وأحلام. وتمكنت من رؤية ذرى الجبال الشامخة - حيث أريد الذهاب. في بعض الأحيان، بدا إحساسي بما يجب أن أبنيه في حياتي غامضاً مبهماً، ومستقبلي غير واضح المعالم. لكن نصائح أبي وأمي كانت جزءاً حاسماً الأهمية من الركيزة الراسخة التي اعتمدت عليها.

اليوم، يتمثل عملي في المساعدة على تعليم قادة الغد وثقافتهم - وتطوير قوتهم لإحداث فارق مميز في العالم. هذه القوة موجودة في كل واحد منكم، فمن المرجح أن يمتلك كل منكم ركيزة راسخة يعتمد عليها. ربما لا يكون مثال الوالدين هو الذي يلهمكم، ربما تكون بصيغة

نصائح من مدرسين أو مشرفين أو أصدقاء، ربما تكون مبادئ أو قيماً أو إيماناً راسخاً، لكن أمل أن تتبعوا نصائح أبي وأمي. في أي مؤسسة تعملون فيها، في أي موقع تشغلونه، حين يسأل المحيطون بكم أنفسهم: «بمن نثق؟»، أمل أن يجدوا فيكم خيارهم الأول.

أريد منك عزيزي القارئ، وأنت تصنع مستقبلك، أن تعرف الأمل الكبير الموضوع عليك. العالم أمامك سيكون مضطرباً يلفه الغموض وعدم اليقين: حاشداً بالمخاطر والأخطار، والجوائز والمكافآت. في هذا العالم، سيمثل العمل التجاري أكثر القوى المحركة دينامية ونشاطاً. نحن بحاجة إلى قادة يحدثون farkاً مهماً في المجتمع؛ قادة يقفون على ركائز ثابتة، ودعائم راسخة على أعلى معايير الاستقامة، والنزاهة، ورجاحة التفكير، والاحترام، والمسؤولية الشخصية؛ قادة لا يخشون من النظر إلى أعلى الذرى، ويحلمون ويأملون ويؤمنون بأنفسهم وبالآخرين المحيطين بهم.

أنتم من يوفر هذا النوع من القيادة. لذلك فإن نصيحتي لكم بسيطة سهلة: ليكن اختياركم حكيماً وحصيفاً. اعثروا على المرسة، اعثروا على مركز القيم والمبادئ التي تتحكم بحياتكم، وتشبثوا بإخلاصكم ووفائكم لها.

عزيزي القارئ: تذكر من أنت، وارتق إلى الذرى العالية.

