

كيف ستقيس حياتك؟

كلايتون كريستنسن

قبل نشر كتابي *معضلة المبتكر* (The Innovator's Dilemma)، تلقيت مكالمة هاتفية من أندرو جروف (Andrew Grove)، رئيس شركة إنتل سابقاً. قرأ أندرو بحثاً لي عن *التقانة المعطلة* (المعركة⁽¹⁾ disruptive technology) وسألني إن كنت أستطيع الحضور إلى الشركة للحدث مع مساعديه، وشرح بحثي لهم وأثره في الشركة. شعرت بالإثارة، وسافرت إلى وادي السيليكون⁽²⁾، ووصلت إلى مقر الشركة في

(1) يشير مصطلح *التقانة المعطلة* إلى أيّ اختراع يساعد على فتح شبكة جديدة من الأسواق والأسعار، ما يؤدي إلى خلخلة شبكة الأسواق والأسعار القائمة، واستبدال *التقانة السابقة*. يُستخدم هذا المصطلح في الكتابات الاقتصادية والتقنية لوصف الابتكارات التي تحسّن أيّ منتج أو خدمة بطريقة لا يتوقعها السوق، ويحدث ذلك أولاً بتصميم المنتج لمجموعة مستهلكين في سوق جديدة، ومن ثمّ خفض الأسعار في السوق الحالية.

(2) وادي السيليكون (Silicon Valley)؛ يقع في المنطقة الجنوبية من خليج سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. اكتسبت هذه المنطقة شهرتها من وجود عدد كبير من المطوّرين والمنتجين في مجال أعمال التقنية العالية، ويعدّ (الوادي) القطاع الأول في تطوير الاختراعات الجديدة في مجال *التقانة المتطورة*. يتّصف هذا الوادي ببنية تحتية فائقة التطور، وطاقات بشرية استثنائية، ويضمّ شركات التقنية العملاقة في العالم.

الموعد المحدد، لكنني فوجئت بأندرو يقول: لقد حدث أمر طارئ، وقد خصصنا لك عشر دقائق فقط تخبرنا فيها عن معنى النّقانة المعرّقة بالنسبة إلى شركة إنتل. أجبته: لا أستطيع أن أفعل ذلك في هذا الوقت القصير، فأنا في حاجة إلى ثلاثين دقيقة كاملة لأشرح النموذج الذي أتحدث عنه؛ لأن أي تعليقات مخصوصة بالشركة لن يكون لها أي معنى دون شرح النموذج أولاً. قاطعني أندرو قائلاً: انظر، لقد حصلت على نموذجك، وها هو بين يدي، أخبرنا فقط ما يعنيه بالنسبة إلى شركة إنتل.

أصررت على القول بأنني أحتاج إلى عشر دقائق إضافية؛ لأشرح كيف تسوّت عملية العرقة عبر صناعة مختلفة تماماً؛ كي يستوعب هو وفريقه كيف تعمل هذه العرقة. بعدئذٍ، شرحت لهم كيف بدأت (نوكور) أكبر شركة فولاذ أمريكية، ومصانع الفولاذ الصغيرة الأخرى، باجتذاب خطوط الإنتاج الدنيا في السوق - قضبان حديد التسليح - ثم انتقلت بعد ذلك إلى خطوط الإنتاج العليا، وتوقّفت على مصانع الحديد التقليديّة.

عندما أكملت حديثي عن مصانع الحديد الصغيرة، قال أندرو: حسناً، لقد فهمت، إن ما يعنيه ذلك بالنسبة إلى إنتل هو... ثم أخذ يشرح ما الذي يمكن أن تكون عليه إستراتيجية الشركة لاختراق قاع السوق، واجتذاب المستخدمين الصغار، وإطلاق المُعالج من طراز سيليرون (Celeron processor).

لقد فكرت في هذا الأمر ملايين المرات، فلو أنني غامرت بإبلاغ أندرو بما يجب أن يفكر فيه بخصوص إنتاج المعالج، فلربما تعرضت إلى القتل، ولكنني، بدلاً من إبلاغه بما يجب عليه التفكير فيه، علمته كيف يفكر - ثم إنه توصل إلى ما اعتقدت أنه القرار الصائب.

لقد أثرت تلك الحادثة في كثيرًا، فعندما يسألني الناس عمًا يجب عليهم فعله، فنادرًا ما أجب عن هذا السؤال مباشرة، وأقوم بدلاً من ذلك باستعراض السؤال عبر أحد نماذجي، فأشرح كيف نجحت العملية في إحدى الصناعات بطريقة مختلفة عن الطريقة الحالية التي يفكرون فيها. حينها يقولون: حسنًا، لقد فهمنا. ثم يجيبون عن سؤالهم بطريقة مُستبصرة أفضل مما كنت سأجيبهم به.

وأنا شخصيًا أنظّم محاضراتي في جامعة هارفارد للأعمال؛ لمساعدة طلابي على فهم معنى نظرية الإدارة الجيدة وكيفية بنائها. بعد ذلك، أبدأ إلى شرح نماذج ونظريات مختلفة لمساعدتهم على التفكير في الجوانب المختلفة لدور المدير العام في تحفيز الابتكار والتطوير. وفي كل حصة دراسية، ندرس إحدى الشركات من منظور تلك النظريات، بحيث نستخدمها لشرح كيفية وصول الشركة إلى وضعها الحالي، ودراسة الإجراءات الإدارية التي يمكن اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة.

في آخر يوم من الفصل الدراسي، أطلب إلى طلابي النظر إلى أنفسهم عبر عدسات تلك النظريات لإيجاد أجوبة مقنعة لهذه الأسئلة: أولاً، كيف أضمن أنني سأكون سعيدًا في وظيفتي؟ ثانيًا، كيف أتأكد

أَنَّ علاقاتي مع شريك حياتي وعائلتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ ثالثاً، كيف أضمن أن أظل بعيداً عن السَّجن؟ ومع أَنَّ السُّؤال الأخير قد يبدو غير جادٍ، فَإِنَّه ليس كذلك؛ إذ يوجد اثنان من بين اثنين وثلاثين طالباً في مقرَّر الدَّراسات قضايا مدَّة محكومِيَّة في السَّجن. نعم، يوجد أشخاص طيبون في هذه الحياة، ولكن قد يدخلون السَّجن لانحراف ما في مسيرة حياتهم.

مُختَصِر الفكرة

يُعَلِّم الدكتور كلايتون، أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، الطُّلاب الطُّموحين كيفية تطبيق نظريَّات الإدارة والابتكار لتأسيس شركات قويَّة. لكنَّه يؤمن أيضاً أَنَّ هذه النَّمادج يمكن أن تساعد الناس على التمتُّع بحياة أفضل. في هذه المقالة، يشرح الأسئلة الاستكشافية التي يحتاج كل واحد منَّا إلى طرحها، ومنها: كيف يمكن أن أكون سعيداً في وظيفتي؟ كيف أتأكد أن علاقاتي مع أفراد عائلتي هي مصدر سعادة دائمة لي ولهم؟ كيف أعيش حياتي باستقامة؟ السُّؤال الأوَّل مبني على نظرية فريدريك هيرزبيرج (Fredrick Herzberg)⁽¹⁾ وهي أَنَّ المال ليس المحفِّز الأكبر والوحيد في حياتنا، بل هو فرصة التعلُّم، وتحملُ المسؤولية، والمساهمة والمشاركة،

(1) عالم نفس أمريكي (2000 - 1923م) كان من أكثر الأشخاص تأثيراً في إدارة الأعمال. اكتسب شهرة لإدخال الإثراء الوظيفي ونظرية المحفِّز-العامل الصَّحي. في عام 1968م، نُشر له كتاب مرة أخرى، كيف تحفِّز الموظفين؟ (One More Time, How Do You Motivate Employees?) بيع منه 1.2 مليون نسخة بحلول عام 1987م. وقد توصل، بعد دراساته عن الدافعية، إلى أن العاملين يصبحون مُحِبِّين بسبب بيئة العمل السيئة، في حين أن البيئة الجيدة تجلب الرضا في الغالب. وهو يرى أن الوقاية من الإحباط مهمة تماماً مثل تشجيع البيئة الجيدة. أما العوامل الصَّحية التي تكون آثارها قصيرة الأجل، فتعمل بمعزل عن عوامل الدافعية، إذ يمكن أن تكون دافعية شخص ما عالية في عمله لكنه يشعر بالإحباط من بيئة العمل.

واكتساب الاعتراف والتقدير من الآخرين للإنجاز المُتَحَقَّق، وهذا هو السبب الذي يجعل الإدارة، إذا ما مورست بصورة صحيحة، من أنبل المهن؛ إذ لا توجد مهنة أخرى مثلها يمكن أن تهيئ هذا العدد الكبير من الطرق لمساعدة الناس على اكتشاف تلك الفرص.

إن الأمر لا يتعلق بالبيع، والشراء، والاستثمار في الشركات، مثلما يظنُّ كثير من الناس. إن مبادئ تخصيص الموارد يمكن أن تساعد الأفراد على تحقيق السعادة في البيت، لكنَّ الفشل في إدارة عملية تخصيص الموارد بذكاء يمكن أن يؤدي إلى شيء مختلف عن الإستراتيجية التي هدفت الإدارة إلى تطبيقها. وهذا ما ينطبق على الحياة أيضًا: فإذا لم يكن هدفك في الحياة واضحًا، فمن المحتمل أنك سوف تهدر وقتك وجهدك في السعي وراء تحقيق إنجاز مادي قصير الأمد، وليس تحقيق أهم شيء بالنسبة إليك. ومثلما قد يؤدي التشديد في الشركات على الكُلف الهامشية إلى قرارات خائبة، فيمكن لضبابية الهدف أيضًا أن تحرف مسار حياة الأفراد. إن الكُلف الهامشية للإقدام على عمل شيء غير صحيح (لهذه المرة فقط) يبدو إغراءً تافهًا، ومن يفعلون ذلك لا يرون النتيجة النهائية لما يؤدي إليه هذا المسار. إن مفتاح النجاح هو تحديد ما تؤمن به والتمسك به.

عندما ينهمك الطلاب في مناقشة الأجوبة عن هذه الأسئلة، أعرض عليهم خبرتي في الحياة؛ لتكون لهم مثل دراسة حالة؛ وذلك للتوضيح لهم كيف يمكنهم استخدام النظريات من المقرَّر الدراسي لتوجيه قراراتهم الحياتية.

من النظريات التي تلقي الضوء على السؤال الأول: كيف يمكن أن أكون سعيدًا في وظيفتي؟ مأخوذة من مقولة لفيرديريك هيرزبيرج، وهي: «إن أكبر محفِّز في حياتنا ليس المال، بل هو الفرصة للتعلُّم،

وتحمّل المسؤولية، والعطاء، والمشاركة، واكتساب الاعتراف والتقدير من الآخرين». إنني كثيرًا ما أفصح للطلاب عن رؤيتي عندما كنت أدير إحدى الشركات التي أسستها قبل الالتحاق بالمجال الأكاديمي. لقد تخيلت إحدى المديرات في الشركة، مغادرة بيتها، متوجهة إلى العمل في صبيحة أحد الأيام، وهي تشعر بتقدير الذات، لكنها تعود إلى أسرتها بعد عشر ساعات وهي تشعر بالإحباط وانعدام الدافعية والتقدير، ثم تصوّرت كيف أثار تدني تقدير الذات في طريقة تعاملها مع أطفالها. لكنني سرعان ما تصوّرت هذه المديرية في يوم آخر، عائدة إلى بيتها بشعور غامر من تقدير الذات؛ فقد تعلمت كثيرًا وقدرها العاملون معها لإنجازها أشياء قيّمة، وقامت بدور بارز في إطلاق مبادرات على قدر كبير من الأهمية. ثم تخيلت الأثر الإيجابي لهذا الوضع النفسي في علاقتها مع زوجها وأطفالها. الخلاصة التي توصلتُ، فهي أن الإدارة أكثر المهن نبلاً إذا مورست بصورة صحيحة، إذ لا توجد مهنة أخرى غيرها توفر هذا العدد الكبير من الطرق لمساعدة الآخرين على التعلم، والنمو، وتحمّل المسؤولية والحصول على التقدير من الآخرين للإنجاز المُتَحَقَّق، والمساهمة، والمشاركة في نجاح الفريق والعمل الجماعي. إننا نستقبل في الجامعات أعدادًا متزايدة من الطلاب الذين يأتون لدراسة إدارة الأعمال، معتقدين أن الوظيفة في الشركات تعني الشراء، والبيع، والاستثمار. ويؤسفني أنهم يشعرون بهذا الشعور؛ لأن إتمام الصفقات لا يمنحنا الرضا الذي يمكن أن نتوصل إليه من تطوير الناس.

كل ما أريده هو أن يغادر الطلاب صفي وهم مقتنعون بذلك.

ضع إستراتيجية لحياتك

أما النظرية التي قد تساعدنا على الإجابة عن السؤال الثاني: كيف أتأكد أن علاقاتي مع شريك حياتي وأسرتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ فتتعلق بكيفية تخطيط الإستراتيجية وتطبيقها، وتقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن إستراتيجية أي شركة تتحدد بأنماط المبادرات التي تطلقها الإدارة، ففي حال التخطيط في إدارة تخصيص الموارد، فإن النتائج ستكون مختلفة عما خططت له الإدارة. وبسبب أن نظم اتخاذ القرارات في الشركات مخصصة للاستثمار في المبادرات التي تؤدي إلى عوائد مادية فورية وملموسة، فإن الشركات لا تستثمر في المبادرات الضرورية للإستراتيجيات طويلة المدى.

لقد تابعت على مدى سنوات مصائر زملائي من جامعة هارفارد للأعمال منذ عام 1979م، وقد شاهدت كثيرين منهم يأتون إلى اجتماعات الخريجين السنوية وهم تعساء، ومُطلَّقين، وغرباء عن أطفالهم. وأستطيع أن أؤكد لك أن أي واحد منهم لم يتخرج وقد وضع لنفسه إستراتيجية يُقَدِّم على الطلاق، ويربي أطفالاً ليكونوا غرباء عنه بعد حين. ومع ذلك، وجدت عددًا كبيراً منهم قد طبق تلك الإستراتيجية التي لم يخطط لها من قبل، والسبب في ذلك أنهم لم يضعوا هدف حياتهم نصب أعينهم، وهم يقررون كيف يقضون أوقاتهم، ويستثمرون مواهبهم وطاقتهم.

من المذهل حقاً أن تجد عددًا كبيراً من بين نحو تسع مئة من أفضل طلاب العالم الذين يلتحقون بجامعة هارفارد للأعمال سنوياً لم يضعوا هدفاً لحياتهم. وقد اعتدت أن أقول لطلابي: إن الجامعة

قد تكون الفرصة الأخيرة للتفكير ملياً في هذه المسألة. وإذا كانوا يعتقدون بأنه سيكون لديهم الوقت والطاقة للتفكير في الأمر لاحقاً، فإنهم لا يعقلون؛ لأن متطلبات الحياة سوف تتزايد: فالإنسان في أمريكا، مثلاً: سوف يكد في السعي إلى الحصول على قرض عقاري، ويعمل سبعين ساعة في الأسبوع، ويعتني ببيته وأطفاله. وعليه، لن يجد وقتاً للتأمل ولا التفكير.

أما أنا، فقد كان تحديدي هدف واضح لحياتي أمراً مهماً جداً، لكن هذا لم يتحقق بسهولة؛ إذ كان علي أن أفكر في الأمر طويلاً، إلى أن تمكنت من فهمه. وقد بدأ الأمر عندما كنت أتابع دراستي الجامعية، وكانت الدراسة صعبة، وكنت أحاول استثمار وقتي إلى أقصى حد ممكن، باختصار مدة الدراسة. ومع ذلك، قررت أن أخصص ساعة كل ليلة للقراءة والتفكير والتأمل في وجودي على هذه الأرض، ولكن هذا الالتزام كان صعباً؛ لأن كل ساعة كنت أقضيها في القراءة والتفكير تعني أن لا أدرس الاقتصاد القياسي. لقد جرّت في أمري، وهممت أن أتوقف عن ذلك، غير أنني تشبثت به، إلى أن توصلت أخيراً إلى الهدف من حياتي.

لو أنني قضيت تلك الساعة كل ليلة في تعلم أحدث الطرق لحل مسائل الخطأ العشوائي في تحليل الانحدار، لكنت قضيت حياتي بطريقة غير قويمة. فأنا أطبق أدوات الاقتصاد القياسي نادراً في السنة، لكنني أطبق معرفتي بالهدف من حياتي كل يوم، وهذا هو الشيء الوحيد الأكثر فائدة الذي تعلمته. وعليه، أنصح طلابي بأنهم

لو خصصوا وقتًا للتفكير في الهدف من حياتهم، فسوف يجدون أنه أهم شيء اكتشفوه وهم في الجامعة، وإن لم يحددوا هدفهم، فسوف يبحرون في بحر الحياة دون بوصلة، ويتوهون في أمواجه المتلاطمة. أما وضوح الهدف، فإنه أكثر أهمية من معرفة نظام النفقات القائم على الأنشطة (activity-based costing)، وبطاقات الأداء المتوازن (balanced scorecards)، والابتكار المعطل، والمزيج التسويقي⁽¹⁾.

لقد نجم توصلي إلى هدفي في الحياة عن إيماني الديني، لكن الإيمان ليس الشيء الوحيد الذي يوجه الناس، مثلاً: توصل أحد طلابي السابقين إلى أن هدفه في الحياة تحقيق النزاهة والازدهار الاقتصادي في بلاده، وتربية أطفال ملتزمين بهذه القضية وتجاه بعضهم، مثل التزامه هو. لقد كان هدفه موجَّهًا إلى العائلة والآخرين؛ مثلي تمامًا.

باختصار، إن اختيار مهنة ما، ثم النجاح فيها، لا يعدو أن يكون أحد الأدوات لتحقيق هدفك، لكن الحياة تكون خاوية من دون هدف ما.

(1) استخدم الكاتب مصطلح four Ps (price, product, promotion, and place) أو المزيج التسويقي (marketing mix) الذي يعني السعر، والمنتج، والترويج، والموقع، واستخدم مصطلح القوى الخمس (five forces): threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of substitute product or service, rivalry among existing competitors التي تعني التهديد من منافسين جدد، وقوة الموردين التفاوضية، والمنافسة بين المنافسين الحاليين، والخطر من منتجات أو خدمات بديلة، وقوة المشترين التفاوضية.

دُفْعَة عام 2010م

«لقد أتيت إلى جامعة الأعمال وأنا أدرك تمامًا ما أريد فعله، وها أنذا أغادر الجامعة وفي ذهني العكس تمامًا. لقد عملت في القطاع الخاص طوال حياتي؛ لأن الجميع كانوا يقولون لي دائمًا: إن الأشخاص الأذكياء يعملون في هذا القطاع، فقررت أن أجرب القطاع الحكومي لأرى إن كان مجديًا أم لا.»

«كنت أعتقد أن القطاع الصناعي آمن جدًا، لكن الكساد علمنا أن لا قطاع آمن.»

روحانا حافظ - طالبة من دفعة 2010م في جامعة هارفارد للأعمال.

أما خطتها، فكانت الالتحاق بوكالة المخابرات الاتحادية (الفدرالية) مستشارة (منصب إداري جانبي).

«باستطاعتك رؤية التحول الحاصل في جامعة هارفارد للأعمال. لقد كان الراتب يعد أمرًا أساسيًا في اختيار الوظيفة. عندما تجمع طناً من المال، فلن تقف عند هذا الحد، بل ستبحث عن مزيد. هذا أمر مضحك؛ لأنك تنسى ما أسباب السعادة، وما الأشياء المهمة حقًا. لقد أصبحنا الآن نرى مزيدًا من طلاب الجامعة ممن ينظرون إلى النقود نظرة مختلفة، فقد تسمع أحدهم يقول لك: ما أدنى مبلغ يمكن أن أعيش به؟ وما الأشياء التي تحسن حياتي؟ بدلاً من القول: أين المكان الذي يمكن أن أحصل فيه على أكثر من الاثنين؟» - باتريك شون - أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال.

كانت خطته الالتحاق بشركة إدارة الأصول والخدمات المالية (بين كابيتال (Bain Capital).

«لقد ساعدتني الأزمة الاقتصادية على معرفة أن عليك عملاً ما تحبه فعلاً في الحياة. إن رؤيتي الحالية للنجاح مبنية على التأثير الذي يمكن أن أحدثه، والخبرات التي يمكن اكتسابها، والسعادة التي يمكن أن أعثر عليها شخصيًا، وليست المبنية على السعي وراء جمع المال والمكانة الاجتماعية. أما دوافعي

الرئيسة فهي: 1- أن أكون مع عائلتي والناس الذين أهتم بهم. 2- أن أمارس شيئاً مسلماً وممتعاً ومثيراً. 3- أن أعمل في وظيفة دائمة، أو في مشروع تجاري أستطيع بوساطته إنشاء شركات تغير الطريقة التي يعمل بها العالم». ماثيو سائزبيرج- أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال. لقد كانت خطته الالتحاق بشركة المشروعات الأمريكية العالمية (Bessemmer Venture Partners).

«لأنني سأعود إلى ماكنزي، فربما لن أشعر بتغيير كبير، ولكنني قررت في أثناء وجودي في جامعة هارفارد أن أحصل على شهادتين من جامعة كينيدي. مع انتهاء انتخابات عام 2008م، والهزة التي مرَّ بها الاقتصاد الأمريكي، اضطرت إلى أن أتعَمَّق أكثر في فهم طريقة عمل القطاع العام والشركات غير الربحية، وهذا من أحد الأسباب التي دعنتي للعودة إلى ماكنزي، حيث سأكون قادراً على استكشاف كلِّ من القطاعات العامة، والخاصة، وغير الربحية».

«لقد جعلنا الكساد نتوقف وندرس إمكانياتنا، لم تكن الأزمة في نظرنا: هل سنجد وظائف هذا العام؟ بل أصبحت عند كثير من الناس: هل سنظلُّ في بيوتنا أم سيأخذونها منا؟»- جون كولمان- أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال.

لقد كانت خطته العودة إلى شركة ماكنزي (Mckinsey&Company) الرائدة في مجال استشارات الأعمال، والدراسات الأكاديمية والحلول الاستشارية للشركات والحكومات.

خصّص مواردك

مما لا شك فيه أن قراراتك المتعلقة بتخصيص وقتك الشخصي، وطاقتك، وموهبتك، هي التي ستحدد إستراتيجية حياتك. فأنا لذي (أعمال) عدة تتنافس على هذه الموارد: إنني أحاول أن أعيش حياة

سعيدة مع زوجتي، وأن أنجح في وظيفتي، وأن أسهم في أعمال الخير... وهلم جرا. ولكنني أعاني المشكلة ذاتها التي قد تعانيها أي شركة؛ وهي أن وقتي وطاقتي وموهبتي محدودة، فما مقدار ما قد أخصّصه لكل واحد من هذه الآمال؟

إن من شأن خيارات التخصيص أن تجعل حياتك مختلفة عما كنت تنويه. أحياناً ما يكون الأمر جيداً، حيث تظهر أمامك فرص لم تكن تتوقعها أو تخطّط لها. ولكن، إذا بددت مواردك بطريقة غير صائبة، فيمكن أن تكون النتيجة سيئة. وعندما أفكر في زملاء صفّي السابقين، الذين غامروا بتبديد حياتهم من أجل سعادة جوفاء، أقول لنفسي: إن السبب المباشر للمشكلات التي يواجهونها هو نظرتهم قصيرة الأجل.

عندما يتوافر لدى الأشخاص الباحثين عن الإنجاز - وهذا يشمل خريجي جامعة هارفارد للأعمال - نصف ساعة إضافية من وقتهم، أو جزء من طاقتهم، فإنهم سوف يكرسونها تلقائياً للأنشطة التي تعطي أكبر إنجاز ملموس. ونستطيع أن نستشف من حياتنا الوظيفية أننا نسير إلى الأمام، فأنت قد تشحن منتجاً، وتنتهي تصميمًا، وتكمل عرضاً تقديمياً، وتتوصّل إلى صفقة تجارية، أو تدرّس صفًا، أو تنشر بحثًا، وتحصل على راتب وترقية. وعلى النقيض من ذلك، فإن استثمار الوقت والطاقة في علاقتك مع شريك حياتك وأطفالك لا يعطي عادة الشُّعور الفوري بالإنجاز، مثلما هو في الحالة السابقة. إن الأطفال سيئون التصرف كل يوم، وعليك أن تتنظر عشرين عامًا قبل أن تنتهّد

الصُّعْدَاء، وتقول: لقد ربَّيت ولدًا صالحًا أو بنتًا سالحة، وقد تهمل علاقتك مع شريك حياتك يوميًا، ولكن لا يبدو لك أن الأمور آخذة في التدهور، فالأشخاص الساعون وراء التفوق والتميز يميلون دون قصد إلى عدم الاستثمار في عائلاتهم، وبيالغون في الاستثمار في وظائفهم— مع أن العلاقات العائلية الحميمة تُعدُّ أقوى مصدر دائم للسعادة.

لودرست أسباب الكوارث التجارية، فسوف تكتشف مرة تلو أخرى هذا الميل تجاه المحاولات التي تمنحنا الرضا المباشر، فإذا نظرت إلى حياة الآخرين الشخصية من خلال تلك العدسات، فسوف تجد النمط الواعي المذهل نفسه؛ أي إن الناس يخصِّصون مصادر أقلَّ للأمور التي رأوها يومًا ما بأنها أهمُّ شيء في نظرهم.

أوجد ثقافة

نموذج مهم في صَفْنَا يُدعى أدوات التعاون؛ وفحواه أن كونك مديرًا استراتيجيًا يعني من جهة النظر إلى المستقبل الغامض بوضوح، وتخطيط مسار الإصلاحات التي على الشركة اتخاذها. ومن جهة أخرى، يعني إقناع الموظفين الذين قد لا يرون التَّغْيِير في الأفق بالتكاتف والتعاون معًا للسير بالشركة في ذلك الاتجاه؛ لذا، فإن معرفة استخدام الأدوات الصحيحة لاستثارة التعاون المطلوب تُعدُّ مهارة إدارية على قدر كبير من الأهمية.

تصنف النظرية هذه الأدوات ضمن مجالين، هما: مدى اتفاق أعضاء المؤسسة على ما يريدونه من مشاركتهم في المشروع، ومدى

اتفاقهم على الإجراءات التي ستؤدي إلى النتائج المطلوبة، وفي حال عدم وجود إجماع في هذين المجالين، فعليك استخدام (أدوات القوة أو السلطة) - الإكراه، والتهديد، والعقاب وغيرها - لضمان التعاون.

توجد شركات كثيرة تبدأ من هذه النقطة، ويكمن السبب في أن الفريق التنفيذي يجب أن يؤدي دورًا توكيديًا في تحديد ما يجب فعله وكيف، فإذا نجحت طرائق الموظفين في العمل معًا في إنجاز المهام مرة تلو أخرى، فهذا يعني أن الإجماع يتكون. وصف (إدجار شين) من معهد ماساشوستس للتقانة هذه العملية بالآلية التي تبنى بها الثقافة. وبالنتيجة، فإن الناس لا يفكرون حتى إن كانت طريقتهم في إنجاز الأعمال تؤدي إلى النجاح؛ لأنهم يلتزمون بالأولويات، ويطبّقون الإجراءات غريزيًا وافتراضيًا، وليس بناءً على قرار واضح وهذا يعني أنهم أوجدوا ثقافة مخصوصة بهم، وهذه الثقافة هي التي تفرض، من خلال طرائق ملزمة وغير منطوقة، الأساليب الراسخة والمقبولة التي يعالج بها أعضاء المجموعة المشكلات المتكررة، يضاف إلى ذلك أن الثقافة هي التي تحدد الأولوية المعطاة لأنماط المشكلات المختلفة، ويمكن لها أن تكون أداة إدارة قوية.

عندما يستخدم طلابي هذا النموذج في الإجابة عن السؤال: كيف أتأكد أن علاقاتي مع شريك حياتي وأسرتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ فإنهم سريعًا ما يدركون أن أبسط الإجراءات التي يستخدمها أولياء الأمور للحصول على التعاون من الأطفال هي القوة أو السلطة، غير أننا نكتشف في سنّ المراهقة نكتشف أن مثل هذه الإجراءات لا تجدي نفعًا، عندها يتمنى أولياء الأمور لو أنهم بدؤوا بالعمل مع الأطفال في

عمر مبكر لبناء ثقافة في البيت، بحيث يتصرف الأطفال تلقائياً باحترام تجاه بعضهم، ويطيعون والديهم، ويفعلون الأشياء الصحيحة. وفي الواقع أن للعائلات ثقافة مخصوصة بها مثلما هو الحال مع الشركات، ويمكن أن تُبنى هذه الثقافات عن قصد أو أن تتطور من غير قصد.

إذا أردت أن يتمتع أطفالك بتقدير الذات، والثقة بقدرتهم على حل المشكلات الصعبة، فإن هذه الصفات لا تتكون في المدرسة الثانوية بطريقة سحرية، بل يجب عليك أن تفرسها في ثقافة الأسرة، وعليك أن تبدأ بالتفكير في هذا الأمر مبكراً؛ فالأطفال، مثلهم مثل الموظفين، يبنون تقدير الذات عن طريق القيام بالأشياء الصعبة، وتعلم ما ينجح ويفيد.

تجنّب غلطة (الكلف الهامشية)

لقد تعلمنا في دراسة المال والاقتصاد أن علينا تجاهل الكلف الثابتة Costs Sunk (الكلف غير القابلة للتعديل)، عند تقييم الاستثمارات البديلة، وأن نتخذ قراراتنا، بدلاً من ذلك، على الكلف والعوائد الهامشية التي تترتب على كل خيار، تعلمنا أيضاً في المقرر أن هذا النظام يوجه الشركات للاستفادة مما استثمرته لتنجح في الماضي، بدلاً من توجيهها لإيجاد القدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، فلو عرفنا أن المستقبل سيكون مثل الماضي تماماً، فإن هذا المنحى سيكون على ما يرام، ولكن إذا كان الماضي مختلفاً - وهو غالباً ما يكون هكذا - فعندها نكون قد اتخذنا قراراً خاطئاً.

تعالج هذه النظرية السؤال الثالث الذي أناقشه مع طلابي: كيف أضمن أن أظل بعيداً عن السجن؟ نحن كثيراً ما نطبّق مبدأ الكلفة الهامشية في حياتنا الشخصية عندما نختار بين الخطأ والصواب، إذ يقول صوت في رأسنا: اسمع! أعرف أن كثيراً من الناس لا يفعلون ذلك بوصفه قاعدة عامة، ولكن في مثل هذا الطرف الاستثنائي التخيفي، لا بأس من فعل ذلك (هذه المرة فقط). إن الكلفة الهامشية لاقتراف خطأ (هذه المرة فقط) يبدو إغراءً بسيطاً دائماً، فهو يخدعك بسهولة ويغويك، فلا تستطيع أن تتبين إلى أين يقودك ذلك المسلك في نهاية المطاف، وما قد يترتب عليه من نفقات وخيارات؛ ولذلك فإن تبرير سلوكات الزنا، والخيانة، والكذب، وعدم الأمانة في مظاهرها جميعها يكمن في فكرة الكلفة الهامشية ل: (هذه المرة فقط).

أودُّ أن أسرد للقارئ هنا القصة التي جعلتني أفهم الضرر الكبير الذي يمكن أن يلحقه سلوك (هذه المرة فقط) في حياتي، فعندما كنت في فريق كرة السلة في جامعة أكسفورد، شاركنا في المباريات بمستوى ضعيف، لكننا خرجنا غير منهزمين، كان أعضاء الفريق من أعزّ الأصدقاء الذين صادفتهم في حياتي، وصلنا بعد حين، إلى المرحلة النهائية في بطولة كرة السلة، وعرفت أن المباراة النهائية ستقام يوم الأحد، ما سبب لي مشكلة؛ لأنني عندما كنت في السادسة عشرة من عمري، أخذت عهداً على نفسي ألا أعب الكرة يوم الأحد أبداً؛ لذلك ذهبت إلى المدرب وشرحت له مشكلتي، ولم يصدق ما سمعه، وكذلك زملائي؛ لأنني كنت نجم الفريق. آنذاك، جاء كلُّ عضو من أعضاء الفريق، وقال لي: يجب أن تلعب، ألا تستطيع أن تخلِّ بعهدك لهذه المرة فقط؟

ولأنني شخص متدين، قمت بما يشبه الاستخارة لأهتدي إلى ما يجب عليّ فعله، فانتابني شعور شفاف يقول لي: لا تتكث بوعدك. وعليه، لم أشارك في مباراة البطولة تلك.

من جوانب كثيرة، كان ذلك قرارًا بسيطًا يتعلق بيوم من آلاف أيام الأحد في حياتي. نظريًا، كان بإمكانني أن أخطئ القاعدة لمرة واحدة فقط، ومن ثمّ لا أقدم على ذلك مرة أخرى، ولكنني عندما أسترجع ذلك الحدث، أجد أنه قد ثبت لي أن مقاومة الإغراء الذي كان منطوق الظروف المخففة فيه: لا بأس من فعل ذلك هذه المرة فقط، كانت أهم قرار اتخذته في حياتي. لماذا؟ لقد كانت حياتي سلسلة من الظروف المخففة التي لا تنتهي، ولو أنني تخلّيت عن عهدي في تلك المرة، فلربما فعلت ذلك مرارًا وتكرارًا في السنوات اللاحقة.

إن الدرس الذي تعلمته من هذا الحدث، هو أن من السهل التمسك بمبادئك بنسبة مئة بالمئة من الوقت، بدلًا من التمسك بها بنسبة ثمان وتسعين بالمئة من الوقت، فلو أنك استسلمت لإغراء (هذه المرة فقط) بناء على تحليل الكلفة الهامشية، مثلما فعل كثير من زملاء الدراسة السابقين، فسوف تتدمر على النهاية التي ستصل إليها؛ لذلك يتعين عليك أن تحدد ما تؤمن به، وتدافع عنه، وتضع لنفسك حدًا لا تتخطاه لتظلّ في أمان.

تذكّر أهمية التواضع

لقد راودتني هذه الفكرة عندما طُلب إليّ إلقاء محاضرة عن التواضع، حينها طلبت إلى الطلاب أن يذكروا اسم أكثر إنسان

متواضع يعرفونه، فتوصلنا إلى سمة بارزة مشتركة بين الأشخاص المتواضعين، وهي أنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من تقدير الذات، لقد عرفوا حقيقة أنفسهم، وشعروا بالرضا تجاه ذواتهم، وتوصلنا إلى أن التواضع لا يُعرف بالاتجاهات أو السلوكيات التي تعافها النفس، ولكن من خلال التقدير الذي تنظر به إلى الآخرين. إن السلوك النبيل يتدفق على نحو طبيعي من ذلك النوع من التواضع؛ مثلاً: لا يمكن أن تسرق شخصاً ما لأنك تحترمه كثيرًا، مثلما لا يمكن أن تكذب على أي إنسان.

من المهم جدًا نشر فكرة التواضع في هذا العالم، وعليك أن تتذكر أنك أنهيت المرحلة الثانوية بفضل الأشخاص الذين علّموك، وهم أذكى وأكثر خبرة منك، إنهم: الوالدان، والمعلمون، والمديرون. وما إن تتخرج في جامعة هارفارد للأعمال مثلاً، أو في أي مؤسسة أكاديمية مرموقة، فقد لا تكون غالبية الناس الذين تتعامل معهم يوميًا أكثر ذكاءً منك، اعتقدت أن الأشخاص الأذكى هم وحدهم الذين يستطيعون أن يعلموك، فإن فرصتك للتعلم ستكون محدودة، ولكن، إذا كانت لديك لهفة متواضعة لتعلم شيء ما من أي إنسان، فسوف تكون فرصك للتعلم دون حدود.

بوجه عام، يمكن أن تكون متواضعًا فقط إذا كنت تشعر بالرضا الحقيقي عن نفسك، وتريد أن تساعد من حولك على الشعور بالرضا من أنفسهم أيضًا، وعندما نشاهد أشخاصًا يتصرفون تجاه الآخرين بطريقة مؤذية، ومتعجرفة، ومتعجرفة أو تحط من قدرهم، فإن

سلوكهم يكون دائماً من أعراض انعدام تقدير الذات؛ ولذلك فهم في حاجة إلى تحقير شخص ما والخط من قيمته؛ ليشعروا بالرضا تجاه أنفسهم.

استخدم المعيار الصحيح

اكتشفتُ في العام الماضي أنني مصاب بداء السرطان، ومن المحتمل أن تنتهي حياتي في مدة أقل من المُتَوَقَّع، لكنني تخطيت مرحلة الخطر بفضل الله تعالى، فمنحتني هذه الخبرة تبصرة مهمة في حياتي.

لقد أصبحت لدي فكرة واضحة عن دور أفكاري في زيادة أرباح ضخمة للشركات التي استثمرت بحوثي، ما يعني أنني تركت أثراً كبيراً، ولكن عندما واجهت ذاك الداء، أدهشني كيف أن ذلك الأثر أصبح غير ذي أهمية في نظري الآن، لقد توصلت إلى استنتاج مُفاده أن المعيار الذي سيقيس به الله تعالى حياتي ليس الدولارات، بل الأفراد الذين أثرتُ في حياتهم.

أعتقد أن هذه الحال تنطبق على كل واحد منا، فلا تغتر بمستوى الشهرة الذي ربما تكون وصلت إليه، وعليك بدلاً من ذلك أن تنظر إلى عدد مَنْ ساعدتهم ليصبحوا أفضل مما هم عليه. وإليك نصيحتي النهائية: فكّر في المعيار الذي ستُقاس به حياتك، وعاهد نفسك أن تعيش كل يوم حتى يُحكّم على حياتك في النهاية أنها ناجحة.