

## القسم الخامس

النظر إلى الوراء  
التطلع إلى الأمام

obeyikahna.com

obeikandi.com

## الفصل الثالث والعشرون

### « اذهب إلى البيت، يا سيد ويلش »

كنا نطير إلى بروكسل يوم الخميس يوم السابع من يوليو من عام 2001، يساورنا الأمل في الحصول على الموافقة النهائية من اللجنة الأوروبية على ضم هوني وإلانتريناشيونال (Honeywell International) إلى شركة GE لقاء 44 بليون دولار، وكنت ورئيس هوني ويل إنترناشيونال، مايك بونسينور (Mike Bonsignore) قد أعلننا عن الصفقة قبل ثمانية شهور طويلة في أستوديو ستردي نايت لايف (Saturday Night Live) العائدة لمحطة NBC في نيويورك ومنذ تلك اللحظة انكب آلاف من عاملين في الشركتين بحماس على وضع خطط الدمج موضع التنفيذ.

وعندما سعدت ومايك سميث (Mike Smith)، رئيس قسم إلكترونيات الطيران في شركة هوني ويل إلى الطائرة في نيويورك، كان فريقنا في بروكسل قد اتخذ خطوة مهمة في اتجاه حل قضايا أثارها قوة العمل الأوروبية لشؤون الدمج، كنا قد عرضنا في مطلع الأسبوع أن نتخلى عن 425 مليون دولار في مبيعات الطيران العائدة لهوني ويل وهو أكبر تنازل يُقترح لضمان موافقة اللجنة الأوروبية على الدمج.

شملت التنازلات تخلي هوني ويل عن المحرك الجديد للطائرات النفاثة الإقليمية ومشغلات محركات هوني ويل، التي كان من ضمن زبائنها كل من GE، وأكبر منافسيها في المحركات، رولز رويس وبرات ويتي (Rolls Royce and Pratt & Whitney)، شعرنا أن للتنازلات معنى وأنها كافية طالما أن المسؤولين المناهضين للتروستات في الولايات المتحدة وفي 11 بلداً أخرى قد اعتبرت التنازلات غير ضروريين.

لقد استغرقت عندما اتصل مندوب التنافس، مكتب ماريو مونتني (Mario Monti) في الليلة السابقة على مغادرتنا حينما كنت في بوسطن أُلقي كلمة في مدرسة الأعمال في جامعة هارفارد في يوم مدرسي، يطلب مني إلغاء اجتماع المواجهة المحدد يوم الجمعة ذاك، لم تكن تلك إشارة خير.

ومع ذلك كنا نتابع طريقنا إلى بروكسل، وبقي فريقنا على مائدة المفاوضات يقيّمون رد فعل قوة العمل على ما اقترحنا، كانت هذه المفاوضات صعبة لأن قوة العمل تطلب أن تأتي بحلول، وعملياً، أنت تفاوض ضد نفسك.

ورغم العقبات كنت متفائلاً في إنجاز المفاوضات وعقد الصفقة، كنت أتصفح مذكرة بأهم الوقائع والقوانين ذات الصلة مع مايك سميث في الطائرة. من المحتمل أن تطلب اللجنة أكثر من عرضنا الأول، وكان مايك يساعدي في فهم التضمينات الاستراتيجية لكل قطعة من قطعه الإلكترونية الخاصة بالطيران، كنت أحاول إيجاد 30 - 50 مليون دولار «حلواناً» يمكن أن يُرضي مطالب اللجنة.

كانت عملية مؤلمة، إذ أنشأ مايك وفريقه هذه الأعمال من الصفر، وعندما كنت أتحدث عن تنازلات ممكنة في خط المنتجات، شعرت وكأنني أجرده من أطفاله، فإن اشترى زعيم عمل قطعة من عمل البلاستيك العائد لي فإنه ينتزع جزءاً من معدتي.

وفجأة تلقيت هاتفاً وأنا في الطائرة من دينيس دامرمان وبن هينيمان في بروكسل، قوة العمل تطلب تنازلات إضافية تقدر بـ 1.5 بليون دولار وليس بالملايين.

أغلقت ومايك المذكرات، للأسف!! لن تتم هذه الصفقة.

لقد انطلقت هذه الصفقة، التي وصفتها وسائل الإعلام أنها أكبر صفقة ضم

في التاريخ، ببراءة تامة.

كنت في 19/ أكتوبر/2000 في صالة بورصة نيويورك (NYSE) مع صديق قديم. كان عظيم بريمجي (Azim Premji)، المتعهد الذي التقيته قبل أحد عشر عاماً في رحلتي الأولى إلى الهند، موجوداً في المدينة للاحتفال بإدراج شركته ويبرو (Wipro) في بورصة نيويورك، وجئت لأساعد عظيم في تسريع عملية تسجيل شركته.

وبعد أن قرع عظيم جرس الإغلاق في الساعة الرابعة بعد الظهر ذهبنا إلى صالة الصرافة، استدار مراسل قناة CNBC الذي كان يجري مقابلة مع عظيم وألصق الميكروفون في وجهي، سألتني هذا الصحفي، بوب بيسانى (Bob Pisani)، عن رأيي في ما قيل إن يوناتيد تكنولوجيز (United Technologies) سوف تشتري هوني ويل.

أجبت قائلاً: «إنها فكرة رائعة».

فسألني: «ماذا أنت فاعل بهذه المسألة؟».

فأجبت: «لابد من العودة أولاً ومن ثم نفكر في الأمر».

والحقيقة هي أنني كدت أقع على الأرض، نظرت إلى شريط الأسعار فرأيت أن سعر سهم شركة هوني ويل قد ارتفع إلى نحو 10 دولارات، فجاء نبأ بوب بيسانى مفاجئاً تماماً - والواقع أنه استحوذ عليّ.

لقد نظرنا إلى هوني ويل في مطلع السنة. وظننت أنها ستكون صفقة مناسبة لشركة GE، إذ كان عملها مكماً لعملنا في حقول ثلاثة: محركات الطائرات، والأنظمة الصناعية، والبلاستيكيات، ولم يكن هناك تراكب على صعيد المنتج. فهوني ويل، مثلاً، رائدة في حقل المحركات النفاثة الصغيرة، في حين أن GE تعد رائدة في حقل المحركات النفاثة الكبيرة، وسوف تضيف الصفقة إلى GE ما إجماله 25 بليون دولار عائدات، و120.000 موظف.

وفي فبراير من عام 2000 بعد أن نظر موظفونا إلى الصورة المالية عن كثب، لم يجب أحد تلك الصفقة بالسعر الذي اعتقدنا أنه ضروري في ذلك الوقت لضم هوني ويل، كان السهم يباع حينذاك بين \$50 - \$60.

وتغيرت أمور كثيرة منذ فبراير، إن لاري بوسيدي الذي دمج الأيديسيفنال مع هوني ويل في أواخر عام 1999 وأصبح رئيساً للشركة، قد تقاعد في إبريل، وفي الربع التالي أعلنت هوني ويل أنها لن تسمح بهبوط أسعار أسهمها وتقديرات مكاسبها، ومع ذلك هبطت أسعار أسهم هوني ويل في اليوم السابق لزيارتي إلى البورصة إلى \$36.

وبوجه الإجمال، أدى ضعف نتاج الشركة في ربع السنة تلك إلى هبوط قيمة سوقها حتى 35 بليون دولار في حين كان في مطلع عام 2000 أكثر من 50 بليون دولار.

تركت سوق البورصة يضمم لأعرف المزيد، فشرعت أجري اتصالات هاتفية قبل تناولي العشاء تلك الليلة، وصلت إلى عضو المجلس سي كاثكارت (Si Cathcart) وذكرته بأننا نظرنا إلى هذه الصفقة من قبل، وتبدو جذابة، حسب السعر الحالي، وطلبت من دينيس دامرمان أن يأتي إلى نيويورك صبيحة اليوم التالي مع فريق للعمل على إنجاز هذا الضم المحتمل.

كنا في خضم معركة اختيار خلف لي، لذلك دعوت المرشحين النهائيين الثلاث لتقديم اقتراحات تسرع ما يمكن أن نفعله وتيسره، كلهم كانوا راغبين في دخول الصفقة خاصة، جيم ماك نيرني (Jim Mc Nerney) الرئيس التنفيذي لقسم محركات الطائرات.

والواقع أن ماك نيرني وديف كالهون (Dave Calhoun) رئيس عملياته كانا يشتغلان خلال الأسابيع القليلة الماضية مع فريق من المصرفيين الخارجيين، سعيًا وراء إنجاز صفقة هوني ويل المحتملة، كانوا يقترحون علينا عقد صفقة الضم. وأعلم كذلك أن لويد تروتر (Lloyd Trotter) الرئيس التنفيذي لأنظمة GE

الصناعية، قد أحب عمل هوني ويل الصناعي، حتى قبل دمج هوني ويل مع ألابيدسيغنال، كان لويد محبباً للصفقة.

وفي صبيحة اليوم التالي، الجمعة، قدمت طائرتا هيليكوبتر من فيرفيلد إلى نيويورك وعلى متنها فرق من موظفي GE مزودين بمعطيات من المراجعات الداخلية السابقة، هتفت إلى بيل هاريسون (Bill Harrison) رئيس مصرف تشيزمانهاتن (Chase Manhattan) وطلبت منه إن كان بالإمكان إرسال نائبه ورئيس مصرفه الاستثماري، جيوف بويسي (Geoff Boisi) ليكون مستشاراً لنا في المفاوضات، لبي الطلب على الفور وهرع إلى مكاتب GE في مركز روكفلر ليطلع على الأرقام ويدققها مع فريقنا.

لقد أشركنا جيم ماك نيرني وديف كالهون في المناقشة عبر الفيديو، وكانا يعتقدان أن إلكترونيات الطيران العالية التقنية في هوني ويل متلائمة تماماً مع محركاتنا للطائرات - دون تداخل أو تراكب إطلاقاً، وضعنا عمل المحركات الصغيرة في هوني ويل في سوق ليس لدينا فيه عروض تنافس رولز أوبرات. أظهر تحليل لويد تروتر للجانب الصناعي النتيجة نفسها - أي لا وجود للتراكب أو التداخل مع منتجات GE.

وقبيل انتهاء المؤتمر الفيديوي، استخلصنا أنه بالإمكان إضافة زيادة متواضعة في العرض ونخلق حالة أكثر إقناعاً لهوني ويل من يوناتيد تكنولوجيز (UT). ففي صفقة UT تراكب منتجات أكبر واحتمال أكبر لقضايا مناهضة للتروستات. فأدركنا أنه ينبغي أن نتصرف بسرعة، سمعنا أن مجلسي الشركتين كانا يلتقيان لإعطاء موافقتهم النهائية على الدمج.

كان لتقديمنا عرضاً مضاداً ميزة واحدة، إذ تسريت شروط ضم UT، فعرفنا ما نحن في مواجهته، خططت UT لشراء هوني ويل باستخدام أسهمهما، وبلغت قيمة هوني ويل حسب تقييم العملية التجارية أكثر من \$50 بقليل للسهم الواحد، أو 40 بليون دولار إجمالاً.

اعتقدت أن UT تحصل بذلك على صفقة جيدة، وعلمت أن بإمكاننا عرض سعر أعلى.

بحثت ودينيس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الصفقة على إحالتي للتقاعد، إذ خططت لترك الشركة متقاعداً في 30/إبريل/2001 بعد خمسة أشهر من بلوغي سن الخامسة والستين، فإن عقدنا الصفقة فلا بد من بقائي مدة أطول كي أرى أنها نجحت، فلا أستطيع أن ألقى عملية ضم كهذه على عاتق رجل جديد يحل محلي.

ومن جهة أخرى لا أستطيع عدم الإسهام في أكبر صفقة في تاريخ GE وتركها تمر دون مبالاة مني، فإن عقدنا صفقة هوني ويل سابقى فترة أخرى، ولكننا لا نستطيع تأخير اتخاذ قرار بمن سيحل محلي، سيكون هذا الشخص «الرئيس المنتخب» لفترة عدة شهور أخرى أكثر مما هو مخطط.

ولدى اتصالي بدينيس وبأعضاء المجلس هاتفياً وافقوا على الاستمرار بالعرض، هتفت في حوالي الساعة 10:30 صباحاً إلى مقر قيادة هوني ويل في مورريستاون (Morristown)، في نيوجيرسي لأتحدث مع الرئيس التنفيذي مايك بونسيتور، كان قد دخل جلسة تنفيذية مع مجلسه، توّاً، لبحث عرض UT، ولم تشأ مساعدة مايك الإدارية مقاطعة اجتماع المجلس.

ولحسن الحظ أن مساعدتي التنفيذية روزان بادوسكي كانت تعرف مساعدة مايك التي كانت مساعدة احتياطية للاراي بوسيدي، فاتصلت بها رو وأقنعتها أن الأمر مستعجل، ونقلت رسالتي التي سأعلنها في مؤتمر صحفي حال تقديم العرض إلى هوني ويل إن لم تدخل إلى الاجتماع وتبلغه بالمكالمة.

جاء مايك إلى الهاتف وقال إن المجلس على وشك إنجاز الصفقة في غضون خمس دقائق.

فقلت له: «لا، سأقدم لك عرضاً أفضل».

وقلت له: إنني على استعداد لأن أستقل طائرة هيليكوبتر لألتقي به وبمجلسه في مورستان في غضون ساعة، فقال: «لا لزوم لذلك، فإن كنتم جادين، فابعث بالعرض مكتوباً»، فقلت له: «لا مشكلة في ذلك، سأبعثه لك على الفاكس في غضون دقائق».

كتبت الخطوط العريضة الأساسية لعرضنا على ورقة، وكانت بين يديه بعد عشر دقائق أي في الساعة 11:20 صباحاً، اقترحت مبادلة سهم GE بسهم هوني ويل، وكتب له أيضاً: «مايك، أريد أن آتي إلى مورستان بأسرع ما يمكن لأوضح لكم أي قضية بل كل المسائل التي تخطر ببالك».

وبعد فاكسي وحديثي الهاتفي اللاحق انفض مجلس شركة هوني ويل وأرجأ موضوع UT، أما مجلس UT فقد أقر الصفقة وكان ينتظر خبراً من هوني ويل. وبفضل إرجاء مايك للقرار، فتح الباب للتفاوض بيننا.

وبعد إغلاق السوق، أعلنت UT أنها أنهت محادثات الدمج، وبدأت تتسرب أخبار دخولنا إلى الصفقة.

بدا لي عندما غادرت المكتب يوم الجمعة ليلاً أننا سنتمكن من عقد الصفقة. نزلت إلى المدينة للقاء أندي لاك (Andy lack) الذي كان رئيساً لقسم الأخبار في قناة NBC، وزوجته بيتسي (Betsy) وجين (Jane) على مائدة العشاء في كامبانا (Campagna) وهو مطعم إيطالي في الشارع رقم 21 ليس بعيداً عن بارك أفينيو ساوث (Park Avenue South)، لم أتمكن من الاتصال بجين خلال النهار. فأخبرتها بالنبأ بصورة مثيرة على مائدة العشاء تلك الليلة.

لم تتلق النبأ كما يجب، بل فهمت الموضوع، لأنها كانت تتطلع إلى تقاعدي في إبريل، كنا قد بدأنا نصمم بيتاً جديداً أصغر في فيرفيلد، وقبل أسبوع فقط وقعت عقد استئجار لمكتب في شيلتون (Shelton) في كونيتيكت، وكنا نخطط

لقضاء إجازة لمدة عشرة أيام في كابري (Capri) في إيطاليا خلال شهر يونيو.  
 فإن عقدنا الصفقة فذلك يعني بوضوح أن خطط عطلتنا سوف تتغير.  
 نشرت الصحف في ذلك الصباح أننا نتفاوض مع هوني ويل.

التقيت بعد ظهر يوم السبت بصحبة دينيس دامرمان، وبين هانيمان (Heine-  
 man) وكيت شيرين (Keith Sherin) المسؤول المالي الجديد في GE والذي حل  
 محل دامرمان، مع مايك بونسينور، وبيتر كرايندلر (Peter Kreindler) المستشار  
 عام لشركة هوني ويل، وريتشارد ويمن (Richard Wallman) المسؤول المالي في  
 شركة هوني ويل، في نيويورك، اجتمعنا في مكاتب مؤسسة هوني ويل القانونية،  
 سكادين، أريس، سليت، ميغير وفلوم (Shadden, Arps, Slate, Meagher & Flom)  
 في تايمز سكوير (Times Square)، وبعد مفاوضات دامت ساعتين وصلنا إلى  
 نقطة الجمود، إذ كان عرضنا - وكله بأسهم GE - دون 45 بليون دولار بقليل، أي  
 أكثر من عرض UT بخمسة بلايين دولار.

عرضت سهماً من GE مقابل سهم من هوني ويل، طلب مايك 1.1 سهماً مقابل  
 السهم الواحد من هوني ويل، ولم يتزحزح عن ذلك، ثم تحركت الأمور عندما  
 وافقت على 1.055 سهماً من GE مقابل سهم من هوني ويل.  
 تصافحنا وتمت الموافقة على الصفقة.

وبعد أن راجع مايك الاتفاق مع مجلسه، طلب مني أن أؤكد لهم بقائي خلال  
 فترة الدمج الانتقالية، ففعلت.

هرعت إلى مكتبتنا ليقوم محامونا بإعداد الصيغة المفضلة للاتفاق، كانت  
 الساعة تشير إلى السادسة والثلاث بعد الظهر، واحتفلت بالصفقة بأن استقلت  
 قطار D إلى ستاد يانكي (Yankee Stadium) تلك الليلة لحضور لعبة الافتتاح  
 للسلسلة العالمية (World Series) بين اليانكيز والميتز (Mets) وصلت إلى اللعبة في  
 الوقت المحدد.

كان المحامون ومصرفيو الاستثمار يعملون يوم الأحد على إنجاز الشروط. وبدى الأمر لدى الناظر من الخارج وكأنه صفقة انعطفت انعطافاً حاداً. والحقيقة هي أننا كنا نتطلع إلى ضم هوني ويل خلال السنوات الثلاث المنصرمة. وعندما كانت هوني ويل مستقلة بذاتها وضع فريق لوييد الصناعي عينه عليها. وما إن اندمجت شركة أليد مع شركة هوني ويل وهبطت أسهم الشركة الموحدة، حتى حدث انقراج.

إن عرض UT جعل عرضنا يبدو عفويًا.

وكان ذلك أشبه بصفقة RCA. بيد أن محور الصفقة هنا هو الطيران. فضم هوني ويل سيضاعف حجم عملنا في هذا المجال، مانحاً إيانا مدى أوسع من المحركات وشيئاً آخر لم يكن لدينا من قبل أبداً وهو إلكترونيات الطيران عالية التقنية، التي تعد دماغ الطيران.

سيضاعف الضم كذلك عملنا الصناعي، إذ هيأ لنا خطوط منتجات جديدة في الكيمياءويات وأضاف النايلون إلى أعمالنا البلاستيكية، ومثله كمثل صفقة RCA قدم لنا عملاً اختصاصياً آخر مثل مولدات العنفات التي يمكننا استخدامها لمصلحتنا في المستقبل.

هناك فرق واحد ملحوظ، ففي صفقة RCA دفعنا 19% من قيمة سوق GE للحصول على 14% أرباحاً، أما في هوني ويل دفعنا 8% من قيمة سوق GE للحصول على 16% أرباحاً، شعرت أن بإمكاننا عمل المزيد مع موجودات هوني ويل كما فعلنا مع GE: الاندفاع بشجاعة أكبر إلى الخدمات، وإضافة سيجما ستة ومبادرات العمل الإلكتروني إلى عمليات هوني ويل، وقدرنا 1.5 بليون دولار وفورات من هذه المبادرات وغيرها من معايير الإنتاجية الأخرى.

فضلاً عن أننا كنا نعقد الصفقة في زمن قوتنا العظيمة، إذ اختتمنا سنة 2000 بسجل من المكاسب بلغت 12.7 بليون دولار، صعوداً إلى 19%، وسجل عائداً

بلغت 130 بليون دولار، لقد قضينا خمس سنوات متواصلة في نمو عشري مضاعف على أعلى صعيد وأدنى صعيد.

لقد عملنا طيلة يوم الأحد مع بيت كومستوك (Beth Comstock) رئيسة العلاقات عامة في شركة GE على إضافة تفاصيل كيفية إذاعة نبأ الصفقة إلى محلي وول ستريت ووسائل الإعلام، تُعدّ بيت نجمة، وجدتها في NBC حيث ترأست لأول مرة العلاقات عامة للأنباء ثم عملت كرئيسة علاقات عامة (PR) للشبكة برئاسة بوب رايت، كانت حينذاك أعلى موهبة تأتي إلى GE من NBC.

ولدى تسرب مزيد من التفاصيل، شرعت بيت بالرد على موجة الاتصالات الهاتفية من المراسلين صبيحة يوم الأحد، وأخذت تعد الخطط للمؤتمر الصحفي للإعلان عن الصفقة، وكنت أعلم أن وسائل الإعلام سوف تجعل من بقائي الرئيس التنفيذي للشركة صفقة كبيرة. لم أشأ أن يتحول الأمر إلى حكاية بقائي في مناصبي، فأبسط الأمور في العالم الخروج بطبل وزمر.

اقترحت على بيت، عند نقطة معينة، أن نعرض أثناء المؤتمر الصحفي شريحة فيلم عن رجل يتمسك بحياته العزيزة برؤوس أصابعه، وحسبت أننا سنهزأ بذلك الجانب من الخبر، (وتبين أننا لم نستطيع الحصول على شريحة الفيلم معاً بالسرعة الكافية).

على أي حال، لقد وقعنا الأوراق كلها في أواخر يوم الأحد ليلاً.

وفي صبيحة اليوم التالي تناولت ومايك بونسور طعام الإفطار معاً، ثم قضينا أربع ساعات متواصلة في المقابلات الإعلامية والتحليلية، بدأنا في الساعة التاسعة صباحاً بمؤتمر صحفي أمام جمهور محتشد في أستوديو 8 في قناة NBC حيث كان بيت برنامج نايت لايف (Night Live). جلست ومايك في المسرح على كراسي المديرين نرد على الأسئلة.

«أود أن تقابل شريكي خلال الساعات الـ 72 الأخيرة».

قال مايك: «إنه محق، لقد قضيت زمناً مع جاك أكثر مما قضيت مع زوجتي في الساعات 72 المنصرمة».

لقد وضعت الأسس المنطقية للصفقة، حاولت أن أتحاكى أي تصور بأننا عقدنا هذه الصفقة من أجل أن أبقى في مناصبي مدة أطول.

قلت: «ليست هذه حكاية الأبله العجوز الذي لم يستطع مغادرة معقدة، فلا تقلقوا، إنني لا أعمل لعقد صفقة أخرى قيمتها 50 بليون دولار لأظل ستة أشهر أخرى في مناصبي».

عندما سأل أحدهم عن الحصول على موافقة الوكالات التنظيمية أجبته أنه لا توجد أي مشكلة أبداً في هذا السبيل، وتبأت بأن الصفقة ستجز في شهر فبراير.

«هذه أنظف صفقة ستشهدها بحياتك»، (مازلت أعتقد ذلك، ومازال الآخرون كلهم يعتقدون ذلك ما عدا اللجنة الأوروبية).

شعرت تلك الليلة أنني على ما يرام، انقضى اليوم بخير بدءاً من مقابلاتنا مع الصحافة إلى جلساتنا مع محلي وول ستريت، كان يوماً طويلاً، لذلك بقيت في نيويورك بدلاً من العودة إلى فيرفيلد، وبينما كنت أنزع العدسات اللاصقة عن عيني خدشت قرنية إحداهما، كنت في السرير أحاول النوم ولكن الألم كان شاملاً فحال دون ذلك.

اتصلت بطبيبي الذي نصحني بالذهاب فوراً إلى مستشفى نيويورك، وليعمل الحظ عمله ركبت في تاكسي سائقه لا يتكلم الانكليزية، وانتهى به المطاف إلى العنوان الخاطئ. وعندما وصلت غرفة الطوارئ في المستشفى بعد منتصف الليل، وجدتها غاصة بالناس، واستغرقت ساعتين حتى رأيت الطبيب الذي خلصني من الألم على الفور.

قفلت راجعاً إلى فيرست أفينيو (First Avenue) محاولاً إيقاف سيارة تاكسي. مضى وقت قبل أن أحصل على سيارة، ولم أنم إلا بعد الثالثة صباحاً.

ولأتحدث عن توقفي عن العمل، إن عملي الطائش في منتصف الليل أعادني بسرعة إلى الواقع، وبالرجوع في الذاكرة إلى الورااء بدا لي الأمر وكأنه نذير شؤم.

آخر ما كنت أتوقعه هو مراجعة طويلة لمناهضة التروستات تجريها اللجنة الأوروبية، إن موافقة اللجنة على ضم أليديسيغال وهوني ويل في السنة الماضية منحنتي الثقة بأننا لن نواجه أي مشكلة، إذ كان على هوني ويل، كي تحصل على الموافقة، أن تجري بعض الإصلاحات السلوكية، وتقوم بتنازل صغير - قدره حوالي 30 مليون دولار - إلى شركة الإلكترونيات الفرنسية تيلز (Thales).

والواقع أن اللجنة الأوروبية قد أفسدت دمجاً حصل بين شركات اتصالات عن بعد كبيرة وبين وورلد كوم (WordCom) وسبرينت (Sprint) إضافة إلى دمج تايم وورنر (Time Warner) وإي أم آي (EMI) إلا أن تلك الشركات تتشابك في بعض المنتجات.

إن أول تلميح لنا بوجود مشكلة صدر في يناير، إذ بدأنا نسمع أن تيلز عادت ثانية تمارس الضغط على اللجنة كي تضغط على هوني ويل لتقدم كل ما عليها من تنازلات.

طرت في 11 يناير للقاء تعارف مع المندوب مونتي (monti) وهيئة الموظفين لديه، ورافقني كل من جون فاسالو (John vassallo) عنصر الارتباط مع الوحدة الأوروبية، ومحامينا الخارجي، طلبت من اللجنة أن يعطونا ما يسمونه قرار «الطور الأول» بحلول 6 مارس، وإن لم يفعلوا فإن إجراء «الطور الثاني» المطول سيؤخرنا حتى يوليو.

افتتح المندوب مونتي الاجتماع موضحاً أن التعاون بين أعضاء الهيئة كان رائعاً وأنه معجب بذلك جداً، وبعد مناقشة بعض الإجراءات أكدت على ضرورة الحصول على الموافقة على «الطور الأول» معترفاً بأن كل شركة تظهر تفعل الشيء نفسه.

في هذه الحالة لدينا سببت قوي للحصول على موافقة الطور الأول، فشركتنا هوني ويل وألايدسيغفال مازالتا معاً منذ سنة فقط ولم تندمجا بعد بصورة كاملة، وأي تأخير ليس في محله ربما يفاقم مشكلتهما، قلت لابد من أن أعمل ما بوسعي للتأكد من استجابتنا بسرعة لاهتمامات اللجنة.

أخبرت اللجنة أنني أسمع بأن بعض المنافسين ينظرون إلى عملية المراجعة الأوروبية بوصفها طريقة لابتزاز موجودات هوني ويل الساذجة، كنا نعلم أن لعابهم يسيل للحصول على هذه الأعمال.

كان جواب المندوب مونتي أن منافسينا لا يؤثرون على الصنفقة، إذ قال: «أطمئنتك أن الجوانب الابتزازية ستظل خارج هذه التحقيق».

وعندما سألته فيما بعد إن كان سيولي الأهمية ذاتها لتعليقات الزبائن والمنافسين، أجب المندوب مونتي وإنريك كونزاليس - دياز (Enrique Conzalez- Diaz) رئيس فريق حالات الدمج في اللجنة، إن كلا المصدرين مهمان وضروريان للعملية.

قال كونزاليس - دياز إن المنافسين يعدون مصدراً جيداً للمعلومات الواقعية وبالتالي عليه أن يستمع إلى همومهم، ولكنه أضاف قائلاً، إنني آخذ هؤلاء غالباً، مع «رشة ملح» (سأعرف المعنى الكامل لتلك العبارة فيما بعد).

فسألت: «هل أي منكم يظن أنني سأفعل شيئاً ما بصورة مختلفة؟ فأنا لم أسلك شخصياً هذا النمط من الأساليب من قبل».

فأجاب المندوب مونتي: «أظن أنك ستفعل كل ما يمكن توقعه. سنكون صريحين وسنبحث عن كل الوسائل لتحسين النهج وتسريعه، إنني أضمن ذلك».

وبعد اللقاء جلست والمندوب مونتي إلى مائدة الغداء مدة ساعتين ونصف، فوجدته كئيباً، ذكياً، ولكنه رسمي قليلاً.

تحدثنا في مواضيع واسعة المدى، وشعرت بحدوث تفاعل فيما بيننا. ومع ذلك فقد أصر على مخاطبتي بـ «السيد ويلش».

فقلت له: «يا سيد مونتي، نادني باسمي جاك»

فأجاب قائلاً: «سأناديك «جاك» فقط عندما تنهي الصفقة».

على أي حال، غادرت الغداء متفائلاً بشأن الحصول على قرار مبكر، ومع ذلك جاءتنا أنباء سيئة في أواسط فبراير، إذ بدا وكأن قوة العمل ستشن حملة تحقيقات أكثر بشأن الصفقة، الأمر الذي سيستغرق حوالي شهر، فقررت الطيران ثانية إلى بروكسل آملاً أن أحول دون أي تأخير.

غادرت بيتي في فلوريدا بعد ظهر يوم أحد مشمس في الخامس والعشرين من فبراير وأقلعت بالطائرة مباشرة إلى بروكسل، وهبطنا في الصباح الباكر من يوم الاثنين والسماء تندف ثلجاً خفيفاً، جاء بن هانيمان وفريق من المحامين إلى متن الطائرة لعقد جلسة استراتيجية قبل أن نطلق جميعاً إلى مقر اللجنة الأوروبية.

قرأ المندوب مونتي، على الفور، من الملاحظات وبدأ أنه اتخذ قراراً بتأجيل الموعد النهائي إلى يوليو.

ناقشت قضيتي ساعة كاملة وظننت أنني حققت تقدماً، بنيت المناقشة على أداء GE الأوروبي، ونجاحها الملحوظ في تنشيط الشركات التي كانت تملكها الدولة، وحضورها الأوروبي القوي بوجود 85000 موظف وعامل فيها، وعدم وجود أي تراكب أو تشابك بين GE وهوني ويل، وقدمنا علاجات لا تنازلية كتلك التي قدمتها هوني ويل وألايدسيغفال لمخاطبة أي إشكالات.

وأكدت مرة أخرى على أهمية اتخاذ قرار سريع.

بدأ أن المندوب مونتي قد تأثر بهذه الحوارات واقترح أن نعود إلى الفندق ريثما يجتمع بفريقه ويدرس النقاط التي أثارها، تلقينا هاتفاً بالعودة الساعة 3.30 بعد الظهر ليقولوا لنا إنهم لم يغيروا رأيهم وأنهم منتقلون إلى الطور الثاني.

ومزيداً من الإزعاج والإرباك لنا، أثاروا اعتراضات غير مألوفة على الصفقة، الأمر الذي تجاوز الاهتمامات المناهضة للتروستات، إذ أرادوا أن يدرسوا «مفعول المدى» للجمع بين الوجود الكلي لشركتي GE وهوني ويل في صناعة الطيران.

وجدت المندوب مونتي مريحاً ومبهجاً ولكني لم أستطع تحريكه، كنت أحبط ولكني أظن ذلك أمراً متوقعاً، إذ ليس في الصفقة من وجهة نظر المندوب ما يدعو إلى الموافقة على الصفقة بسرعة وقد وردت بعض الشكاوى من دوائره الانتخابية الأوروبية وخاصة من رولز - رويس، وتيلز، ولم تكونا هما الجهتين الشاكيتين الوحيدتين، بل كان منافسونا الأمريكيون مثل UT وروكويل كولينز (Rockwell Collins) من بين الجوقة السلبية التي علا صوتها أيضاً.

مازلت متفائلاً بأن المشكلة سوف تُحل، فبالرغم من المعوقات التنظيمية في وجه إنجاز الصفقة، فإن آلافاً من الناس على كلا الجانبين كانوا يعملون للتأكد من أن قرارات الدمج والتكامل كلها سوف تُتخذ بحلول وقت إنجاز الصفقة.

حصلنا على بعض الأنباء الطيبة في 2 مايو عندما أقرت وزارة العدل الأمريكية الصفقة، بعد أن وافقنا على بيع حقل محركات الحوامات العسكرية وفتح ميدان خدماتنا للمحركات النفاثة الصغيرة ووحدات الطاقة المساعدة.

وبعد ستة أيام، أصدرت اللجنة الأوروبية بياناً من الاعتراضات مؤلفاً من 155 صفحة، إنه مماثل لما قالوه لتعليل وجهة النظر المؤيدة للطور الثاني، ولكن بمزيد من التأصيل.

استغرقت المرحلة النهائية من الطور الثاني يومين من الاستماع في أواخر مايو، وهناك بدأت الأمور تتفكك، إذ إن فريق القضية والمندوب بعد أن قاموا بدور المحقق والمدعي عام لعدة شهور، قد تحولوا إلى القاضي والمحلف، وانتهى بهم المطاف إلى اتخاذ القرار بناء على اقتراحهم.

أما الاستماع ذاته فلا قيمة له.

قمنا في اليوم الأول بالطعن في حجج اللجنة، كان لدينا اقتصاديون، وزيائن من الخارج، وفريقنا القانوني الذي شرع بتفنيذ ذرائع اللجنة ودحضها، وكان إنريك كونزاليس دياز الذي سيعد في النهاية التوصيات للمندوب، يخرج من جلسة الاستماع ويعود إليها مراراً وتكراراً، ولمدة ثلاثين دقيقة أحياناً.

وفي اليوم التالي ظهر التافس، وبرزت هنا حادثتان جديرتان بالاهتمام، إذ قررت UT سحب شهادة خطية كُتبت بعد أداء القسم القانوني تبين أنها لم تكن صحيحة في واقع الأمر، كما أن شركة روكويل كولينز التي كانت تتفصل عن كولينز لتحمل اسم IPO، قد أقامت دعوى أمام موظف الاستماع المسؤول بدلاً من تقديمها إلى المحققين المحتملين، أما كونزاليس - دياز فلم يغادر مقعده طيلة هذه الجلسة.

وبعد إصغاء موظف الاستماع المسؤول إلى منافسينا طيلة النهار منحنا 15 دقيقة لدحض الاتهامات والادعاءات التي طرحوها ضدنا.

يا له من نهج - جلسة استماع يكون فيها المدعي عام هو القاضي بأن واحد!

بعد جلسة الاستماع، وعندما أصبحت قوة العمل التابعة للجنة اقرب إلى اتخاذ القرار، قمت برحلتى الأخيرة إلى بروكسل في 7 يونيو، وبينما كنت ومايك سميث من هوني ويل على متن الطائرة في الجو تلقيت نبأ سيئاً مفاده أن مطالب اللجنة تزداد، وصلنا بروكسل في الساعة 8.30 مساءً وذهبنا مباشرة إلى فندق كونراد (Conrad) حيث كان فريق هوني ويل وفريق GE ومحامون من خارج الشركتين يراجعون ما علموه في ذلك اليوم.

وكنا نتفق نحن كذلك على ما يمكن أن نقترحه في اجتماعنا الثاني المقرر في صباح يوم الجمعة في الثامن من يونيو، عملت مع الفريقين حتى منتصف الليل لنضع تنازلات متفق عليها رفعت عرضنا ثلاثة أضعاف، أي إلى 1.3 بليون دولار كما اشتمل لأول مرة على بعض المنتجات الإلكترونية الحرجة الخاصة بالطيران.

لم أذهب إلى اجتماع صباح يوم الجمعة مع السيد مونتي لأنه شعر أن مواقف الفرقاء مازالت متباعدة، فاقترح أن تجتمع الهيئات بدوننا، اجتمع الفرقاء، ووضعت GE، وهوني ويل عرضهما الجديد البالغ 1.3 بليون دولار على الطاولة.

غادرت يوم الجمعة ليلاً والتحقت بجين في عطلة نهاية الأسبوع في كابري مع مارلين (Marlene) وباولو فريسكو، كان باولو زميلي السابق وعضو مجلس GE والذي أصبح رئيساً لشركة فيات، مستشاراً معيناً، عدت إلى بروكسل يوم الاثنين مساءً لتناول طعام العشاء مع فريق GE، أخبرني دينيس عن اجتماع مبكر في ذلك اليوم مع قوة العمل لمراجعة رد فعل اللجنة السلبية على عرض GE/ هوني ويل البالغ 1.3 بليون دولار.

وكان لديه هو الآخر حكاية جيدة يرويها لي.

لقد أضفنا إلى عرض يوم الجمعة المنصرم بقيمة 1.3 بليون دولار، تنازلات مهمة بما فيها بعض قطع إلكترونيات طيران جذابة، وفي صباح يوم الاثنين سألت أحد أعضاء هيئة قوة العمل فريقنا لماذا استثنى العرض مكوناً غامضاً صنع في مبنى معين ضمن ممتلكات هوني ويل في ريدموند (Redmond)، في واشنطن.

لقد صدم دينيس، إذ ما من أحد في فريقنا يعلم شيئاً عن المكون الذي يتحدثون عنه، ولا يستطيع أحد كشف أن ذلك مكوناً صغيراً كهذا كان محذوفاً سوى منافس يعلم تفاصيل عمل هوني ويل وموقع التصنيع.

إنها «رشة الملح» التي ألقاها كونزاليز - دياز، إنه هو الذي يعلم ذلك.

عاد فريقنا إلى مائدة المفاوضات صباح يوم الثلاثاء في 12 يونيو وزدنا عرضنا إلى 1.9 بليون دولار، والذي قدم العرض الأساسي إلى قوة العمل هو بيتر كريندler (Peter Kreindler) المستشار عام لشركة هوني ويل والذي يقدم الإرشادات الجوهرية المتعلقة بعروضنا، وكان رأيه أن إضافة أفضل الإلكترونيات

الطيران لدى هوني ويل إلى الرزمة لابد وأن يزيل أي سبب للقلق لدى اللجنة. وجهت هيئة قوة العمل أسئلة كثيرة وبدا أنها كانت مهتمة بالأمر.

وافقت أنا وبن (Ben) وبيتر آخر النهار من يوم الثلاثاء ذاك على العرض الأخير لشركتي GE وهوني ويل، كتب بيتر إلى بن رسالة محدداً فيها مستوى الدولار والتنازلات النوعية التي يمكن أن ترضي التزاماتنا بموجب اتفاق الدمج. كان ذلك نضالاً ينبغي أن نخوضه إلى أبعد مدى، ولكننا شعرنا أن بإمكاننا جعل الصفقة مجددة عند هذا المستوى، إن ما كنا سنعرضه في 14 يونيو الموعد النهائي لتقديم الاقتراحات حسب قوانين اللجنة، هو قائمة التنازلات المتفق عليها وبالباقة قيمتها 2.2 بليون دولار.

وأعطتنا رسالة بيتر 340 مليون دولار أخرى «كحلوان» يمكن أن أقدمه إلى مندوب مونتي في اليوم التالي كمحاولة لإنجاز الصفقة، ويصل بنا ذلك إلى 2.2 بليون دولار من التنازلات.

اقترح الجميع أن أذهب وحدي إلى تلك الجلسة في 13 يونيو، دون أن أعرف إذا ما كنت سألتقي المندوب مونتي نفسه أو غيره.

دخلت مكتب السيد مونتي في رودي لا لوا (Rue de La Loi) وحيثني مساعدته التي بدا عليها الاستغراب من مجيئي بنفسني وحيداً، فسألت: «أين هيئتك؟»

«إنا وحدي، جئت لأسمع الجواب الرسمي على عرضنا الأخير».

خرج السيد مونتي وصحبني إلى مكتبه، وبعد تبادل التحية والمودة بإيجاز دخلنا قاعة المؤتمرات الغاصة بالمسؤولين من قوة العمل المختصة بالدمج وأعضاء هيئتهم. وبعد أن وضعت حقيبتي على الطاولة أخذت مقعداً إلى جانبها. وكان يجلس قبالي حوالي ثمانية إلى عشرة مسؤولين حكوميين، وكان انريك كوانزاليس -

دياز، رئيس فريق التحقيق في قوة العمل المتخصصة بالدمج، يجلس إلى جانب المندوب مونتي، وكذلك كل من الكسندر شوب (Alexander Schaub) مدير عام التافس، وغوتز دروز (Gotz Drauz) مدير قوة العمل المتخصصة بالدمج.

افتتح المندوب مونتي الاجتماع بقراءة بيان شكر فيه فريقنا لما بذله من جهود طيبة، واختتم ملاحظاته بالقول إن اقتراحنا ليس كافياً، وتابع قراءة سلسلة من المطالب مكتوبة بخط اليد، أخذت ملاحظات عندما أوصى المندوب مونتي بأننا نجرد هوني ويل من أعمالها الواحد تلو الآخر.

لقد أضافت التنازلات التي كان يوصي بها مونتي إلى مكان ما في الجوار 5 بلايين دولار إلى 6 بلايين وانتزعت أساساً أي تصور للدمج بين GE وهوني ويل عن الطاولة.

فقلت: «يا سيد مونتي!! إنني صدمت، بل صعقت بهذه المطالب، ليس هناك من سبيل لدراسة هذا الأمر، فإن كان هذا هو موقعكم فإنني سأعود إلى البيت الليلة، فلدي كتاب أولفه».

فانفجر الكسندر شوب، الألماني الممتلئ الجسم وذو الرأس المدورة، والذي كان يجلس قبالي إلى الطاولة، ضاحكاً، وقال:

ربما يكون هذا هو الفصل الأخير في كتابك يا سيد ويلش، وخير عنوان لهذا الفصل هو «أذهب إلى البيت يا سيد ويلش».

كسرت هذه الملاحظة حدة التوتر في القاعة، إذ ضحك الجميع، أما أنا فقد هوى قلبي.

حدثت مناقشات إضافية موجزة حول البيع الكلي أو الجزئي لخدمات الطيران العائدة لرأسمال (GECAS) GE، وتمويلنا وتأخيرنا للطائرات، إضافة إلى التنازلات الأخرى.

كل ذلك لم يفته إلى شيء.

كان لي لقاء آخر مع السيد مونتي ذلك المساء، لم تدم هذه الجلسة أكثر من عشرين دقيقة، قلت له قدمنا ما نستطيع وهوني ويل موافقة، وقلت له: يمكننا تقديم آخر عرض لنا في اليوم التالي.

ناد برأسه وانصرف.

وفي اليوم التالي الرابع عشر من يونيو تحدثنا باختصار عبر الهاتف. فضمنت حديثي آخر تنازلات هوني ويل البالغة 340 مليون دولار والتي ترفع عرضنا إلى 2.2 بليون دولار.

وقلت له: «كنت مرتبكاً الليلة الماضية فلم أقدم هذا العرض لما كان بيننا من فارق يقدر بالبلايين، ولكن سأضمن ذلك في عرضنا الأخير».

شكرني لإحاطته علماً بذلك، ولكنه لم يبد أي اهتمام بالعرض.

ذهبنا إلى مكاتب المحامين حيث كان فريقا هوني ويل وGE مجتمعين منذ أسابيع، لقد دُمرنا جميعاً، وفي حين عقدت عدة اجتماعات مع قوة العمل، كان فريقانا قد قضيا ساعات لا حصر لها يتقاتلون معهم حول الموضوع.

كان التنازل الرسمي لشركة GE وهوني ويل قد أرسل في أواخر ذلك اليوم إلى مكاتب اللجنة واصفاً التنازل النهائي بـ 2.2 بليون دولار.

وقبل المغادرة إلى بروكسل زارني المندوب مونتي ليودعني، وقال لي إن تعاملنا كان ساراً، ودعاني لأول مرة باسمي المجرّد «جاك»، فشكرته وقلت له: (وداعاً إلى «ماريو»).

فقال: «الآن وقد انتهت الصفقة، يمكنني أن أقول لك، «وداعاً يا جاك» فأجبت: «حسناً، وداعاً، ماريو (Mario)».

لم أكد أصدق في تلك اللحظة أنهم سوف يمررون كل هذه الأمور الحسنة. فبالإضافة إلى تنازلاتنا الأمريكية بلغت تنازلاتنا حوالي 2.5 بليون دولار - أي نحو 40% من خطوط منتجات الطيران الأساسية.

وكان يراودني أمل في أن قوة العمل ستفكر مرتين بما هو مطروح أمامها على الطاولة.

حظي قرار قوة العمل باهتمام كبير، إذ انتقدت صحف ومجلات عديدة رفض اللجنة لعرضنا. كما أن بعض السياسيين في واشنطن هاجموا القرار علناً وحثوا اللجنة على إعادة النظر فيه.

وبعد أن أخذ الضغط عام يؤتي أكله اتفقنا مع هوني ويل على بذل محاولة أخيرة، لذلك التقيت ودينيس وبن في نيويورك يوم الاثنين 25 يونيو مع مايك بونسينور وبيتر كرايندر.

واتفقنا على أن نقدم 19.9% من خدمات الطيران التابعة لرأسمال GE في وضعية خاصة لفريق ثالث أو أكثر من المستثمرين تختاره GE، وأن ندعو مديراً مستقلاً لمجلس (GECAS) المؤلف من خمسة أشخاص، وقلنا إننا لن نقبل أبداً أن يكون منافسونا مسهمين أقلية في GECAS، فوافقنا وبيتر على ذلك.

بحثنا التنازلات القضائية ووافقنا على مضاعفة الـ 19.9% مبيعات GECAS مع عرض بتجريد هوني ويل مهن \$1.1 بليون دولار من المبيعات، أي نصف العرض بـ 2.2 بليون دولار الذي قدم في 14 يونيو، وافق مايك وبيتر على أن يكون هذا التنازل الخطوة الأخيرة التي ينبغي اتخاذها.

وفي صبيحة اليوم التالي اتصلت بالسيد مونتي وسألته إذا كان بإمكانه رؤيتي ومايك مونسينور في بروكسل لنقدم عرضنا الأخير، فكان رأيه أنه من غير المناسب مقابلتنا الآن، وفضل أن يقدم المحامون الأوروبيون العرض الجديد. فطلبت منه أن يوصل هذه الرسالة إلى مايك بونسينور، فقلت أنا ومايك إننا على استعداد للذهاب إلى بروكسل إذا ما تلقينا إشارة من المندوب مونتي.

تصرف محامونا حسبما وُجِّهوا، كما عاد إلينا المندوب مونتي بسرعة، وفي يوم الخميس 28 يونيو وصف السيد مونتي في اتصال هاتفي جماعي معي ومع مايك عرضنا الأخير بأنه غير كاف، وقال لو تقدمنا به قبل شهرين لما كان كافياً.

فقلت له: «لقد حاولنا الإجابة على ما كنا نسمعه، وبعد تلبية ما طلب، أرى أن هذا الموقف محبط».

وردد مايك موسينور المشاعر ذاتها.

دعاني مايك حوالي الساعة 5.30 مساءً وقال إنه سيرسل طلباً أخيراً في الصباح.

فأجبتته أننا قد أعطينا كل ما نملك، وما علينا إلا أن نثير اللجنة.

فقال: «أود أن أطلق طلاقة يائسة أخيرة، يا جاك».

تلقيت في الصباح التالي عرضاً جديداً من هوني ويل، طلب مني في رسالة من صفحتين أرسل منها نسخة للصحافة كي تعلق، أن أعود إلى اقتراح 14 يونيو الذي تبلغ قيمة التنازلات فيه 2.2 بليون دولار، ولكنه طلب منا أيضاً أن نعدل عرضنا GECAS بحيث توافق اللجنة الأوروبية على استثمار الأقلية وعلى عضو المجلس المستقل، كانت هوني ويل تقترح التنازلات السابقة كلها مضافاً إليها مفهوم GECAS المرهق.

ومقابل ذلك اقترح مايك مراجعة اتفاق الدمج، خفض السعر لهوني ويل مقلصاً سعر الأسهم من 1.055 سهماً من أسهم GE لقاء سهم واحد من أسهم هوني ويل إلى 1.01 سهماً من أسهم GE مقابل سهم واحد من هوني ويل.

لم يكن ذلك مقبولاً، إذ إن جيف إميليت المنخرط في كل قرار من قرارات هوني ويل منذ أن أصبح رئيساً منتخباً في ديسمبر، قد وافق معي ومع نائبني أن الاقتراح لا معنى له، شعرنا بالقلق على الذين تفرغوا من الشركتين شهوراً

للصفقة منكين على إعداد تفاصيل خطط الدمج، لكننا لم نستطع الموافقة على اقتراح هوني ويل.

دعوت، عندئذ، مجلس شركة GE ووضحت موقفنا وحصلت على موافقته على رفض مراجعة اتفاق الدمج المقترح من قبل هوني ويل، لم يكن ذلك قراراً صعباً. فقد دمرت اللجنة الأسباب الاستراتيجية لعقد الصفقة، فكتبت رسالة إلى مايك أقول فيها:

«إن ما تسعى إليه اللجنة هو بتر منطقنا الاستراتيجي لعقد الصفقة. والصفقة الجديدة التي تقترحها، استجابة إلى اللجنة، تجرد أصحاب الأسهم من أي قيمة للأسباب الاستراتيجية ذاتها».

كان رفض اللجنة لضيم هوني ويل مشؤوماً وغير ملائم للشريكين، كان ذلك مفهوماً تماماً، فكلنا بذلنا جهداً مضمياً لجعل الصفقة مجدية.

فبالنسبة لي، لو جاءت هذه الصفقة في منتصف حياتي العملية ربما كانت انعطافاً آخر وحسرة في نفسي، أما أن تأتي في نهاية خدمتي بعد أن أرجأت تقاعدي، فإن خسارة GE لأكبر صفقة تبدو خطراً محدقاً أكبر.

لم تكن معركة شخصية بيني وبين المندوب مونتي أبدأ، إذ كان بيني وبينه ود قلبي، وبذل فريقانا جهوداً كثيرة للتغلب على الاختلافات القائمة بيننا، ولسوء الحظ أننا كنا نعمل بموجب مجموعة من القوانين تتيح للمندوب أن يقوم بمهمة الفريق المعارض والحكم في آن واحد.

وما إن اصطدمت قوة العمل المتخصصة بالدمج بالمنطق الاستراتيجي للصفقة حتى خرجت عن اهتمامات أصحاب أسهمنا.

لم يكن لذلك شأن بي، بل كان له شأن بهم – وموظفونا هم أكبر أصحاب الأسهم.

قضيت عطلة نهاية الأسبوع في حفلات استقبال كوكتيل في أعقاب حفل زواج، في رواق نادي فيرفيلد الريفي المطل على ملعب الغولف ولونغ ايند ساوند (Long Island Sound). إنها لأرض مهيبة محاطة بالماء.

كان أصدقائي يسألونني عما حدث بشأن صفقة هوني ويل، فأشرت إلى ملعب الغولف وقلت: «تصوروا، فقط، إن اشتريتم ملعب الغولف الجميل هذا، ومن أجل إنجاز الصفقة، طلب مسؤولوا المدينة أن تُعطى الحفر 2، 3، 4، 5، 8 – أفضل الحفر على امتداد الماء – إلى ملعب غولف آخر في المنطقة، ومن ثم طلبوا إليك أن تتخلى عن جزء من بيتك».

فهمهم لهذا التشبه ساعدهم على فهم خبرتي وتجربتي في بروكسل.

ففي عالم مشاكس وصارم الأنظمة كعاملنا اليوم – حيث تكون الشركات أهدافاً سهلة – تعد مخاطر البيروقراطية غير المكبوحة شوكة دائمة في خاصرة أي رئيس تنفيذي، ولدينا في حالتنا مثالان على حرماننا من أي عملية معقولة مناسبة.

وبفضل استخدام الـ EPA لقانون سوبرفند (Superfund law) فإنك إما أن تقوم بما يطلبه المسؤولون من أعمال تنظيف أو تواجه أضراراً مضاعفة وعقوبة قدرها 27.500 يومياً، وحقك في الاستئناف لا تمارسه إلا بعد أن ينجز العمل كله – بعد سنين.

يعود سبب تحدينا إلى دستورية هذا القانون في المحاكم الفيدرالية إلى الافتقار إلى منهج مناسب.

وللمرة الثانية لم يكن هناك منهج مراجعة قابل للتطبيق والحياة في رفض اللجنة الأوروبية لضم شركة هوني ويل، يستطيع البيروقراطيون اتخاذ أقصى المواقف طرفاً دون أن يكون لديهم حافز على التفاهم والتصالح، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تأمر السلطات المناهضة للتروسات المحكمة بإيقاف الصفقة.

ليس في أوروبا، ينبغي أن يكون للشركات الحق بجلسات استماع علنية عادلة في وقت معقول تديرها هيئة محكمة غير منحازة ولا متحيزة.

لا أحد يستطيع معالجة عدم التساوي هذا سوى الحكومات.

على الشركات في طريقها إلى الأمام أن تناضل من أجل الحقوق ذاتها الشبيهة بنضال أي شخص من أجل بطاقة مرور، إنه يومهم المناسب في المحكمة.



obeyikamal.com

obeikandi.com

## الفصل الرابع والعشرون

### ما شأن هذا الذي اسمه «رئيس تنفيذي»؟

الرئاسة التنفيذية جنون، إنها خليط كامل من الأفكار تحتشد في الدماغ: وتغمره. جامع، هزلي، خيالي، مفرط، جنون، عاطفة، حركة دائمة، أخذ وعطاء، اجتماعات في منتصف الليل، صداقات لا تصدق، خمر لذيذ، واحتفالات، وملاعب غولف عظيمة، وقرارات كبيرة في اللعبة الواقعية، وأزمات وضغط، وتأرجحات كثيرة، وبعض النجاحات، ونشوة الفوز، وألم الخسارة.

إنه منصب جيد بقدر ما يعطي، وهو أفضل ما يمكن الحصول عليه، يدفع لك الكثير، ولكن النجاح الواقعي هو ما كان عفويًا عن غير قصد.

ومع ذلك فهذا المنصب كغيره، إيجابياته وسلبياته، ولكن الخير يغمر بالتأكيد ما هو سيء، البرنامج مزدحم، مع كثير من الساعات المغلقة لمدة سنة إلى الأمام، ومع ذلك يأتيك كل يوم بأزمات جديدة تفسد برنامجك، الأيام طويلة بجنون ومع ذلك تمر الساعات مرّ السحاب لأنك دائماً تناضل من أجل مزيد من الوقت، ولن يتركك عملك مهما كنت تعمل - فإن ما في دماغك يستحوذ عليك دائماً ويستغرقك.

هناك كل أنواع المهمات الخارجية المملّة، ولكن ليس هناك أي نوع من ذلك داخلياً - ليس بالنسبة لي على الأقل لأنني أعد أجنديتي، دعيت إلى مواعيد عشاء شبه رسمية وإلى اجتماعات جمعيات صناعية، وأفضل شيء كان عندي هو ألا أضطر للذهاب، ولكن بعض مواعيد العشاء خاصة حقاً، مثل حفلات ولاية البيت الأبيض، التي يتمنى المرء لو أن والديه على قيد الحياة ليروها، التقيت بكثير من الأشخاص اللامعين الذين، لولا كوني رئيساً تنفيذياً، لما عرفتهم إلا من خلال القراءة عنهم، فوجدت معظمهم مغرورين ممتعين.

ليس كاليوم النموذجي شيء، إذ كان يصدف أن يكون يومي، أثناء انكبابي على تأليف هذا الكتاب في أواخر مايو، مزدحماً بالمواعيد والأعمال من الثامنة والنصف صباحاً حتى الثامنة والنصف ليلاً، وفي اليوم التالي يوجه إلي الرئيس التنفيذي لشركة وارنربوكس Warner Books للنشر، لاري كريشباوم (Larry Krishbaum)، اللوم لعدم إنجازي المزيد من الكتاب.

فأقول له: «بحق المسيح، يا لاري، لم يكن لدي أي مجال لأن أفعل أي شيء يوم أمس، كان يوماً مجنوناً».

فسألني: «ما الذي حدث؟»

وعندما أخبرته ألع علي أن أضمن الكتاب هذه الوقائع.

بدأ يوم أمس في الساعة 8.30 بما نسميه «يوم الصفقات»، عند عقد مجلس رأسمال GE اجتماعه الشهري، كان لدينا طبقاً مليئاً بالقضايا التي تحتاج إلى مراجعة، بدءاً من عرض للحصول على شركة تأمين على الحياة يابانية مفلسة لقاء 5.5 بليون دولار موجودات حتى قرض بقيمة 500 مليون دولار لمحطة توليد طاقة في الميسيسيبي (Mississippi)، قدّم دينيس نيدن (Dennis Nayden) الرئيس التنفيذي لرأسمال GE الأساس المنطقي لكل صفقة قبل أن يدخل قادة الأعمال وفرقهم للإدلاء بدلائهم.

إن المسؤول عن تحليل الصفقات مع فرق رأسمال GE هو جيم بيرنت (Jim Burnt)، أمين صندوق شركة GE، وزع في اليوم السابق للاجتماع بالبريد الإلكتروني تلخيصاً من صفحة إلى صفحتين لكل صفقة مع توصياته الشخصية. أما عضو مجلس رأسمال GE السيد جيم فكان دائماً متشائماً ساخراً بطبعه، ومجنوناً أليماً، يفلح في إشاعة المرح، واكتشاف المكونات الثمينة في الأرقام. عقدت صفقة في خريف عام 2000 للاحتفاظ به سنتين إضافيتين لأن دماغه وتمرده الكلي على التقاليد والروتين يعدان كنزاً لا يُثمّن، أردت أن يفيد الرئيس التنفيذي الجديد لدينا من بصيرته الحادة والذكية.

وفي هذا الاجتماع الأخير لامني وجيف إمليت بحق على تسريب موافقتنا على الصفقة قبل أن يبدي هو برأيه فيها، فكتب ساخراً: «بما أن الرئيس والرئيس المنتخب قد تبين أنهما يريدان ما ذكرته رويترز يوم الخميس في 17 مايو 2001 من بيانات منسوبة إليهما.... فإن من كان لديه اعتراض على ذلك فليفعله الآن وإلا فليخمد إلى الأبد».

استغرقتنا أكثر من أربع ساعات في دراسة إحدى عشر صفقة، خمس منها من خارج الولايات المتحدة. تسع تمت الموافقة عليها، وصفقة ضم واحدة بقيمة 11 مليون دولار أعيدت لمزيد من الدراسة، ورفضت صفقة بقيمة 111 مليون دولار لتمويل ممتلكات أربع مكاتب في مدينة نيويورك، لقد خسرنا مرتين على الأقل في دوائر العقارات، وكان الجميع قلقين من إغراق السوق بسبب وجود الرافعات، تذرع نيويورك جيئة وذهاباً – إلا بنت (Bunt) الذي أحب بنية الصفقة، وكتب مستسلماً: «ملاحظة»: أنا أعلم أنني أجازف باتهامكم لي بالجنون بتساؤلكم: «أمجنون أنت يا بنت؟»

كانت هذه مرة من المرات القليلة التي لم نتفق مع توصياته.

عندما انفض الاجتماع، أمسكت بسندويشة في القاعة وعدت بها إلى صالة المؤتمرات لحضور جلسة مترجمة (وضع استراتيجية) بشأن ضم هوني ويل الوشيك، جاء ديف كالهون، الرئيس التنفيذي لأعمال محركات الطائرات لدينا، من سينسيناتي (Cincinnati) بالطائرة، كما قدم مسؤولون عديدون من شركة هوني ويل من فونيكس (Phoenix) لحضور الاجتماع.

كنا في خضم جلسة استماع أمام اللجنة الأوروبية التي كانت تدرس أثر الصفقة على التنافس، وعلى الرغم من أنني لم أشعر قط بوجود أي قضايا مناهضة للتروستات، كنا نتوقع أنه لا بد لنا من تقديم بعض الشرائح إلى اللجنة لتأمين موافقتها، وكنا بحاجة لمعرفة آراء هوني ويل في القيم الاستراتيجية لكل شريحة.

استغرق اجتماع هوني ويل ساعتين كاملتين، مؤخرين بذلك اجتماعنا المقرر في الساعة الواحدة بعد الظهر إلى ما بعد الساعة الثامنة مساءً، وكنت أتطلع إلى هذه الجلسة دائماً لأنها كانت كلها حول عاملين: إنها جلسة C في ختام زيارات ميدانية جرت خلال الأسابيع الستة المنصرمة، أعد بيل كوناتي، رئيس الموارد البشرية، المادة للاجتماع يدوم خمس ساعات، أدار الجلسة هنا جيف إمليت، وحاولت كبح نفسي فأقلحت.

كنا نكتشف غالباً، أثناء زيارتنا الميدانية، ثلاثة نجوم أو أربعة في كل عمل، وكنا نفكر بجد بفرص جديدة لهم، وعندما نصل في النهاية إلى هذه الجلسة الختامية نجد أننا قد اخترنا لكل «نجم» ثلاث وظائف إلى خمس، وهكذا، تساعدنا هذه الجلسة في أمور عديدة من بينها تصنيف ما قدمنا من وعود في الميدان، وتقودنا أيضاً إلى بحث مكثف بشأن التنفيذيين الذين سننقلهم من مكان إلى مكان آخر.

ودرسنا كذلك خطط خلافة القيادة في كل عمل من أعمال GE، كما بحثنا خططاً بشأن تنفيذيين صُنّفوا من بين العشرة بالمئة الدنيا، فأحياناً يكون من هم في مرتبة الـ 10% الدنيا في عمل ما أفضل من بعض من هم في المرتبة الوسطى في عمل آخر، وكان هذا يولد دائماً حرارة في النقاش.

راجعنا هذه المرة دمج هوني ويل، بما في ذلك المؤسسات الجديدة المقترحة لمركبات الطائرات، والشؤون الصناعية، والبلاستيكية، قضينا ساعة نبحت المواقع التي سوف يحتلها التنفيذيون من هوني ويل في الشركة الناجمة عن الدمج، والأشخاص الذين سينقلون من GE، اخترنا نحو 35 مديراً لحضور دورة تنمية وتطوير تنفيذية (EDC) لعام 2001 من موئل ترشحات لنحو خمسين مديراً، إنها لصفقة كبيرة لأننا نضع أساساً توجهات لكل مدير من مدرائنا في المستقبل.

كان التنوع يشكل الجزء الجوهرى لهذه الجلسات خلال سنوات عديدة. أظهرت خلاصات هذه السنة المفصلة أن عدد النساء وصغار السن قد ازداد أكثر

من 70% منذ عام 1996، فالعناصر المختلفة من موظفي شريحة التنفيذيين بلغوا أكثر من 30% من أصل 3000 تنفيذي أو أكثر.

كما أن عدد نواب الرئيس المتوعين وصل إلى 25% في السنة الماضية، ويمثلون الآن 16% من نواب الرؤساء في شركة GE، ومع ذلك يعد هذا سيجمًا ستة، بيد أن أكثر من 30 بليون دولار من عائدات GE يديرها تنفيذيون من النساء وصغار السن، خطوط أنابيب النفط العائدة إلينا تنمو بسرعة، وبرنامجنا الاستشاري جار على قدم وساق.

راجعنا في النصف الساعة الأخير من الاجتماع أفضل ممارستين أو ثلاث في كل مبادرة وجدت أثناء الزيارات الميدانية والتي سيليقي جيف عليها الضوء في اجتماع المجلس التنفيذي للشركة في يونيو.

لم ينته الاجتماع إلا بعد الساعة الثامنة والنصف ليلاً، وآخر ما كنت أفكر فيه هو العودة إلى الكتاب الملعون.

لم يكن كل يوم محمومًا، بالطبع، كهذا اليوم. ولم تكن هناك صيغة جاهزة لهذا اللقاء التنفيذي، فكان كل واحد يتصرف بصورة مختلفة عن الآخر، ولم يكن هناك طريقة صحيحة أو خاطئة نعالجها، ولم يكن لديّ أنا بالتأكيد صيغة سحرية، ولكن بما أنني كنت متجرباً على تأليف هذا الكتاب سأشارك في مناقشة بعض الأفكار المفيدة لي، وآمل أن يكون بعضها معيناً لي، التقط وأختار بعض الأفكار من بينها أو ألقى بها كلها جانباً.

### التكامل

سألني طالب في السنة الأولى في منتدى مدرسة الأعمال التابعة لجامعة فيرفيلد مؤخراً السؤال التالي: «كيف يمكن أن تكون كاثوليكيًا طيباً ورجل أعمال بآن واحدة؟»

فأجبتة جازماً: «أنا كذلك».

أما الجواب البسيط فهو: بفضل الاحتفاظ بالتكامل، فتوطيد التكامل وعدم التحول عنه أبداً دعم كل ما فعلته في الأيام السعيدة والأيام العصيبة، ربما لا يتفق معي الناس في كل قضية - ولست مصيباً دائماً - ولكنهم يعلمون أنني كنت أتصرف دائماً باستقامة وأمانة، وساعد ذلك على بناء علاقات أفضل مع الزبائن والموردين والمحللين، والمنافسين والحكومات، فكانت تلك هي السمة عامة للمؤسسة.

لم يكن لدي أجندتين أبداً، ولم يكن أمامي سوى سبيل واحد، هو السبيل المستقيم.

### الشركة والمجتمع

لكل امرئ رأيه في دور الشركة في المجتمع، ولي أنا رأي كفيري، أيضاً. أعتقد أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ بشركة منافسة قوية، ولا يُحسّن حياة الناس ومجتمعاتهم ويثريها سوى مشروع صحي سليم.

عندما تكون الشركة قوية فإنها لا تكتفي بدفع الضرائب التي تزود خدمات مهمة، بل تبني منشآت على مستوى عالمي تلبى معايير السلامة البيئية وتتجاوزها، وتقدم الشركات السليمة أعمالاً جيدة وأمنة تمنح عاملين فيها الزمن والروح والمصادر التي ترتد إلى مجتمعاتهم أضعافاً مضاعفة.

أما الشركات الضعيفة التي تصارع من أجل بقائها، من جهة أخرى، فهي مدينة للمجتمع وربما تسبب له إشكالات، فأرباحها قليلة إن وجدت، ولا تدفع من الضرائب إلا القليل، إن دفعت، إنها تقع تحت إغراء اختصار الطريق لتوفير دولار، واستثماراتها قليلة في تنمية مستخدميها ومواقع عملها وتطويرها، كما أن التهديد المستمر بالتسريح ينمي الخوف والشعور بعدم الأمان في نفوس عاملين الذين يؤثر قلقهم بشأن مستقبلهم على قدراتهم في التضحية بوقتهم ومالهم لمساعدة الآخرين.

شهدت ذلك بنفسى وبصورة مباشرة في بيتسفيلد، وماساشوسيتس، حيث قضيت السنوات السبع عشرة الأولى من حياتي في GE، إذ رأيت في بيتسفيلد

نمطين من العمل - أحدهما سليم والثاني عليل فاشل، لدينا عمل البلاستيكيات المتنامي والمفعم بالحيوية والنشاط. ولدينا قوة عاملة ملتزمة يمكنها أن ترد شيئاً من العطاء على المجتمع، وفي الشارع نفسه عمل GE في ميدان المحولات المكافح الذي يخسر المزيد والمزيد من المال كل سنة خلال عقدين من الزمن، أصبح هذا العمل غير منافس، وكان علينا أن نغلق المعامل في ثمانينيات القرن العشرين. فذلك العمل الخاسر دائماً لا يستطيع أن يقدم للمجتمع أي عون طويل الأجل.

ولهذا كانت مسؤولية الرئيس التنفيذي الاجتماعية الأولى هي ضمان النجاح المالي للشركة، وما من شركة تمتلك الموارد والمقدرة على العمل الصحيح سوى الشركة السليمة الرابحة.

### وضع السمّة عامة

تأخذ المؤسسة سمّتها من رئيسها، وكنت أقول لقادة الأعمال في الشركة أن قوتهم الشخصية تحدد قوة شركتكم، ويجب أن تُحاكى جهودهم المضنية وعدد الذين يتصلون بهم آلاف المرات، إن الرئيس التنفيذي هو الذي يضع السمّة عامة. وكنت أحاول يومياً أن أزعج كل شخص في مكانه، كنت أريد أن يشعروا بوجودي. وعندما كنت أسافر إلى أمكنة بعيدة أوروبا، أو آسيا، أو أي مكان آخر، كانت الأيام طويلة (16 ساعة) تسمح لي الاتصال بمئات إن لم يكن بالآلاف عاملين في الشركة، وفي كرتونفيل تبادلنا الكلام مع أكثر من 18000 مدير، وفي كل مراجعة للموارد البشرية، كنت التقى قادة اتحاد العمال لأفهم همومهم ويفهموا همومي، لم أكن أرغب في أن أكون صورة في التقرير السنوي، بل كنت أود أن يعرفني كل من يعمل في شركة GE.

### رفع سوية فكر المؤسسة وعقلها إلى الحد الأقصى.

يعد إقحام عقل كل موظف في اللعبة جزءاً كبيراً جداً من مهمة الرئيس التنفيذي، والسر يكمن في أخذ أفضل أفكار كل شخص ثم نقلها إلى الآخرين، لا

شيء أهم من ذلك، حاولت أن أكون إسفنجة امتص فكرة كل فرد وأسأله التعبير عنها، والخطوة الأولى هي الانفتاح على أفضل ما ينبغي أن يقدمه كل شخص في كل مكان، والخطوة الثانية هي نقل هذه الأفكار إلى أنحاء المؤسسة كلها، إن الإنجاز يعزز السلوك اللامحدود وينمي الأفكار، فكنا نقيم بقوة كل فرد على أساس هذه القيمة لتعزيز أهميتها، وربط الاجتماعات كلها (نظام التشغيل) - من الموارد البشرية حتى الاستراتيجية - كان يعطي أفكاراً جديدة ويقوي الزخم ويساعد على تنقيح الأفكار وتهذيبها، وساعدت كروتونفيل على المشاركة في التعلّم واستخلصت خير ما في كل فرد.

فأصبح البحث عن سبيل أفضل، والتوق إلى المشاركة في المعرفة يشكلان الطبيعة الثانية لشركة GE اليوم.

### عاملون أولاً، والاستراتيجية ثانياً

إن وضع عاملين المناسبين في المواقع المناسبة من العمل يعد أهم بكثير من وضع استراتيجية، وتنطبق هذه الحقيقة على أنواع العمل كلها، فقد جلست في غرف سنوات انظر إلى استراتيجيات واعدة لم تسفر عن شيء، لدينا خطط عظيمة لما فوق الصوتيات، ولكننا لن ننجزها حتى نجد الشخص الملائم تماماً الذي تجري علوم فوق الصوتيات في عروقه، لدينا استراتيجيات خدمات في محركات الطائرات، والطاقة، والنقل منذ سنوات، وكانت الخدمة دائماً تُعدّ أمراً ثانوياً إلى أن وضعنا قادة في الأمكنة المناسبة ممن كانت لديهم الشجاعة للتعامل بحزم وجدية مع العاملين.

لقد تعلمنا السبيل الصعب الذي يمكننا من الحصول على أعظم الاستراتيجيات في العالم، ولكن بدون القادة المناسبين الذين يطورونها ويمتلكونها، فإننا نحصل على عروض جميلة ونتائج متوسطة.

## اللا رسمية

البيروقراطية تخنق، واللا رسمية تحرر، إن خلق جو لارسمي يعد ميزة تنافسية. أما البيروقراطية فيمكن أن تكون عازلاً مطلقاً، واللا رسمية لا تعني التخاطب بالاسم الأول ولا عدم تعيين مواقف السيارات، ولا ارتداء الثياب عشوائياً، بل هي أعمق من ذلك بكثير، إنها تعني التأكد من أن كل شخص يقدر المسؤولية ويتحملها، وأن يعلم الجميع أنهم كذلك، فالألقاب لاتهم، فلا شارات شرف على الأكتاف، ولا محنطين في مكاتب جانبية يجرون الاتصالات كلها، مجرد روح منفتحة على مصراعيها حيث يشعر الجميع أنهم قادرون على إطلاقها. «تغطية الإليتين» مدعاة للسخرية، إن ما يهم حقاً هو العاطفة، والتفاعل، وتدفق الأفكار من أي مستوى ومن أي مكان، يُرحَّب بالجميع ويتوقع أن يحصلوا عليها.

## الثقة بالنفس

الغطرسة قاتلة، ولا يقل إظهار الطموح أثراً عن ذلك، (إنه قاتل أيضاً)، فهناك خط رفيع بين الغطرسة والثقة بالنفس، الثقة المشروعة بالنفس فوز، والاختبار الحقيقي للثقة بالنفس أن تكون لدى المرء الشجاعة على الانفتاح - أي الترحيب بالتغيير وبالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها، فالواثقون بأنفسهم لا يخشون تحدي أفكارهم، إنهم يستسيغون التناقض الفكري الذي يثري أفكارهم ويستمتعون به، كما أنهم يحددون الانفتاح المطلق للمؤسسة ومقدرتها على التعلم. كيف تجدهم؟ بالبحث عن هم مرتاحون من أنفسهم - أولئك المعجبون بما هم عليه ولا يخشون الظهور بما هم عليه حقاً.

لا تحاول أن توفق بين «شخصيتك» وأي وظيفة في أي مؤسسة، بل ابق كما أنت وحافظ على شخصيتك.

## العاطفة

كلما كنت أذهب إلى كروتونفيل وأسأل الصف عن الخصائص التي تميّز «اللاعب» كنت أسرّ جداً عندما يرفع أول شخص يده ويجيب: «العاطفة» إنني شخصياً أرى أن القسوة تخفي وراءها ذنوباً كثيرة، إن كانت هناك سمة يشترك فيها الفائزون كلهم، فهي أنهم يهتمون بعملهم أكثر من سواهم، فليست هناك مهمة خاصة صغيرة جداً فلا تتعب بها ولا كبيرة جداً فلا تحلم بها، وكنت على مر الزمن أبحث دائماً عن هذه السمة في قادة الأعمال الذين نخترهم، ولا يعني ذلك أن يكونوا صحّابين أو ملفتين للنظر، إنها سمة تتبع من صميم الذات.

إن الشركات الكبرى يمكنها أن تلهب العاطفة.

## الامتداد

الامتداد يعني الوصول إلى أكثر مما يعتقد المرء أنه ممكن، وكنت دائماً أستخدم عملية الميزانية السنوية كخير مثال على الامتداد.

أنتم تعلمون التدريب. هناك فريق في الميدان يعمل شهراً كاملاً من أجل إعداد عرض يقدمه في مقر الرئاسة، محاولاً تطوير الحالة من أجل الرقم الأدنى الذي يظنون أنهم «سيبيعون» به، ويأتي فريق الرئاسة إلى الاجتماع نفسه مسلحاً لاغتصار الحد الأقصى، ويأتي الفريق الميداني بكل أنواع الخرائط المتعلقة بالاقتصاد الضعيف، والمنافسة القوية، ويقول: «إمكاننا إنتاج 10»، وتأتي الإدارة العليا في ذلك الاجتماع طالبة 20.

يجري العرض عادة في غرفة مكشوفة لا نوافذ لها، ولا زبائن، وتعلمون ماذا يحدث، بعد جبال من الاقتراحات وساعات من الأخذ والعطاء في المفاوضات، رست الميزانية على 15.

إنه تمرين موهن في عملية التقليل إلى الحد الأدنى.

يعود الفريق الميداني مبتهجاً يهنئ بعضهم بعضاً، فلم يضطروا إلى إعطاء كل ما لديهم للرئاسة، وتعتقد الإدارة العليا أنه كان يوماً عظيماً دفعت فيه الأهداف إلى مرتفعات جديدة.

لم تجري هذه اللعبة؟ لقد تعلّم الناس عبر الزمن في كل مكان أنك إن أوصلت الرقم إلى الحد المطلوب فإنك تحظى بتريبتة على ظهرك أو أفضل من ذلك، وإن أخفقت في ميزانيتك ستفقاً عينك أو أسوأ من ذلك.

الكل يلعبون بموجب هذه القواعد والأحكام.

أما في بيئة الامتداد يطلب من الفريق الميداني نفسه أن يأتي «بخطط عملياتية» تعكس أحلامهم - وأعلى أرقام يتطلعون إليها: أي «أوسع مدى» لهم. وتدور المناقشة حول الاتجاهات الجديدة والنمو الجديد منشطة هيئة عاملين بفضل ذلك.

يفادر الفريق ولدى كل واحد من الطرفين فهم جيد واضح لما سيحققه العمل ولما سيحاول فعله، أما الخطة العملياتية فيضعها الجميع معاً بحيث تعكس الواقع. ويعرف الفريق أنهم سيقبّلون بموجب السنة السابقة، ويقوم أداؤهم بموجب المنافسين - وليس بموجب الرقم الداخلي العالي الذي تم التفاوض عليه. إذ يجعلهم هدف الامتداد هذا متحفزين دائماً لتحقيق أهدافهم.

لم نضع أبداً «خطة امتداد عملياتية»، ومع ذلك حققنا أموراً رائعة كبيرة أفضل مما كنا نظن، وأكثر مما توقعت صحافة وولستريت.

ليس من السهل الاستحواذ على عقلية الامتداد، ولم تستطع GE نشرها في أرجاء الشركة كلها، كنا نجد أحياناً حالات يكون المديرون الذين هم في المستويات الأدنى قد حصلوا على أرقام الامتداد وأطلقوا عليها اسم ميزانيات معاقبين بذلك من فاتهم التمتع بذهنية الامتداد، لا أظن ذلك يحدث كثيراً، ولكني لا أراهن عليه، على أي حال لن نتوقف عن «الامتداد».

## الاحتفالات

ينبغي أن يكون العمل مرحاً، فهو في نظر الكثيرين «مجرد وظيفة».

كنت أرى دائماً أن الاحتفالات تعد وسيلة رائعة لتنشيط المؤسسة، فمنذ أيامي الأولى في البلاستيكيات كنت أبحث دائماً عن طرق للاحتفال حتى بأصغر الانتصارات.

فكثيراً ما كنت أصاب بالإحباط في كروتونفيل عندما كنت أسأل الطلبة «هل تحفلون بما فيه الكفاية؟» فيكون جوابهم الصمت أو «لا».

أود العودة إلى هذا الأمر

لا تنظر إليّ، فأنا لا أستطيع الاحتفال من أجلك، لسنا بصدد تعيين نائب للرئيس لشؤون الاحتفالات في شركة GE، بل عليك أن تعتبر نفسك مديراً للاحتفالات. لديك الصلاحية، عد واحترف، لا يتوجب عليك تقديم سيارة مرسيدس جديدة في الاحتفال، بل يمكنك تقديم برميل من البيرة أو عشاء لاثنين. فمهمتك أن تتأكد من أن فريقك يحتفل ويمرح - في الوقت الذي هم في منتجون.

## مواءمة المكافآت مع معايير التقييم

عليك أن تحقق ذلك بالطريقة الصحيحة.

دهشت ذات يوم عندما رأيت خط العائدات الربعي كبيراً، لا يتناسب مع الدخل، فسألت: «يا للهول!! ما الذي يجري هنا؟»

«كانت لدينا مبارزة مبيعات ربعية، وقام كل منا بأقصى ما يستطيع».

«أين الهامش الحدي؟»

«لم نسأل عن الهامش الحدي».

هذا أبسط مثال على مشكلة عالمية: ما تقييمه هو ما تحصل عليه - وما تجزيه هو ما تحصل عليه.

لقد ماتت معايير التقييم المتحجرة، فظروف السوق تتغير، وتتسأ أعمال جديدة وتتطور، وتظهر منافسات جديدة، وكنت دائماً أكرر السؤال: «هل تقيمون السلوك النوعي الذي نريد وتكافئونه؟».

إنك لن تصل إلى ما تسعى إليه إن لم توائم معايير التقييم مع المكافآت.

### التمايز ينمي المؤسسات العظيمة

ما من أحد يجب أن يلعب دور إله وعامة الشعب بأن واحد، لاسيما الـ 10% الدنيا، فالتمايز كأى قضية صعبة تواجه المدير، واعتقدت أن من واجبي التحدث عن التمايز، لإقحامه في أذهان الجميع يومياً وأطلبه منهم كافة، ومنذ أيامي الأولى اعتقدت أنه المفتاح لبناء مؤسسة عظيمة، وفيما يخصنا كان منحني الحيوية قد جعل قضية التمايز مجدبة، استخدمناه بلا هوادة لدفع القادة إلى رفع مستوى فرقهم باستمرار، فكان إجبار المديرين على اقتلاع ذوي الأداء الأسوأ هو الترياق المضاد للبيروقراطية والشافى منها، وبينت مسوحاتنا أنه كلما نزلنا إلى القاعدة في المؤسسة ازداد القلق بشأن ذوي الأداء الأضعف، إن تنفيذي المستوى الأدنى هم الذين يتحملون العبء الأكبر للمتخلفين، أكثر مما يتحمله المدراء الأوائل.

التمايز صعب، وكل من يراه سهلاً لا يتلاءم والمؤسسة، وكل من لا يستطيع تحقيق التمايز يُعدّ من الفئة نفسها.

### امتلاك العاملين

كنا نقول دائماً إلى قادة الأعمال: «أنتم تملكون العمل، وأنتم تستأجرون عاملين فيه»، شعرت وبيل كوناتي أننا مسؤولان عن 750 مديراً أعلى، رعيانا تطورهم، ومكافآتهم، وتقديمهم، وأدرنا مصنع عاملين لبناء قادة عظام.

يعلم التنفيذيون أنهم يكافؤون لرفع الإمكانيات العالية وتشجيعها، لقد غيرت ثقافتنا اللامحدودة اللعبة من الاحتفاظ بخير عاملين إلى مشاركة أفضلهم.

بالطبع، كنت أسمع أنةً على الطرف الآخر من الهاتف عندما كنت أهتف لقائد عمل وأقول له: «آسف لأنك أضعت X».

التخلي عن الأفضل ليس تصرفاً طبيعياً، إذ سنتحدث في غضون دقائق عن المرشح الاحتياطي لملء الثغرة التي خلفناها، تبين لنا أحياناً، من موقعنا، أن الاحتياطيين خير من الأساسيين.

### التقييم دائماً

التقييم والتثمين في نظري كالتنفس، ووفقاً لمبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، لا شيء أهم من التقييم، كنت أجري عمليات تقييم باستمرار – سواء في تقديم منحة خيار الأسهم أو في ترفيع أحد عاملين – حتى عندما التقي صدفة بشخص ما في الرواق.

كنت أريد دائماً أن يعرف كل شخص أين يقف، وكنت أرسل كل سنة ملاحظات مكتوبة باليد مع العلاوة السنوية إلى تقاريري المباشرة، أكتب صفحتين أو ثلاث، ملخصاً ما كنت أبحث عنه في السنة التالية، وكنت أرفق بها رسالة السنة المنصرمة التي أميزها بالأحمر لأمنح استمرارية للعملية.

حققت هذه الملاحظات أمرين، منحتني فرصة التأمل في كل عمل وفي ما كنت أظنه مهماً، وكانت تقاريري تؤكد دائماً على ضرورة المتابعة، وأني أهتم بذلك كثيراً، كانت هذه العملية تستهلك وقتي، وكنت أحياناً أتمنى ألا أكون قد بدأت بها خاصةً ليلة الأحد، ولكن ذلك كان منهجاً لي، (في الملحق أمثلة من هذه الملاحظات التي كنت أبعثها إلى خليفتي جيف إمليت خلال السنوات الأربع الأخيرة، وهذه الملاحظات تقع في الجانب المحبب خاصةً إذا ما قورنت بغيرها مما كتبت).

### للثقافة أهمية

أنا متأكد من أن للثقافة أهمية كما علمتني التجربة مع كيدر ذلك، رأيت ذلك في الدمج بين هوني ويل والأيدسيفنال، إذ ظلت الفئات تتجادل بعد سنتين من

الدمج حول ثقافة من ستسود الكيان الجديد للشركة المدمجة، وعندما اندمجت شركتا ويلز وكرايزر اندماج النند للنند بدأ وكأن الكيان الجديد يسير إلى الفوضى. فإقرار الثقافة وإعدادها منذ اليوم الأول يقلص هذه الفوضى إلى الحد الأدنى، ولا بد من المقاومين لذلك أن يذهبوا فوراً.

إن مؤسسة تؤمن حقاً برفع سوية الفكر إلى الحد الأقصى لا يمكن أن يكون لديها ثقافات متعددة، كان لدينا أثناء هبة الإنترنت الجنوبية في أواخر تسعينيات القرن العشرين بعض عاملين في مجموعة الأسهم في رأسمال GE ممن ظنوا أنفسهم عابرة، فقرروا أن يستلموا جزءاً من العمل في الشركات التي استثمروا فيها أموال GE.

طلبنا إليهم أن ينصرفوا، ففي دكاننا عملة واحدة فقط، هي: أسهم GE وقيم GE. كانت الثقافة سبباً في عدم إتمامنا لعمليتي ضم عاليتي التقنية في أواخر تسعينيات القرن العشرين في كاليفورنيا، إذ لم أشأ أن ألوث GE ببعض المواد الجنوبية التي كانت سائدة في dot.comcraze.

هذا لا يعني أن عاملين في GE لا يمكنهم أن يكونوا فرديين أو لا يمكن أن يدفع لهم بسخاء لقاء أدائهم العظيم، فعندما يصل الأمر إلى الثقافة والدفع، فإن ثقافتنا تتحني احتراماً، ولكننا لا نريد كسرهما.

### الاستراتيجية

لا يمكن نجاح العمل في وظيفة التنبؤات الفخمة بقدر ما هو نتيجة المقدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الواقعية عندما تحدث، ولهذا ينبغي أن تكون الاستراتيجية دينامية واستباقية توقعية.

عرضني بوب نيلسون محلي المالي منذ زمن طويل والمهتم بتاريخ GE إلى هذا التفكير عندما مررت لي مقالة عن الجنرال البروسي هيلموت فون مولتك

(Helmut Von Moltke)، قادتنا معتقدات فون مولتك إلى سلسلة من الأسئلة التي أفادتني على مر الزمن أكثر من أي معطيات تعالج في الخطط الاستراتيجية.

خمس أسئلة أحييت التفكير الاستراتيجي بالنسبة لي، هي:

1. ما الموقف العالمي المفضل لعملك وعمل منافسيك: أسهم السوق، والقوى حسب خط المنتجات والموقف المنوط بالمنطقة اليوم؟.
2. ما الأعمال التي قام بها منافسوك في السنتين الأخيرتين والتي أدت إلى تغيير المشهد التنافسي؟.
3. ماذا فعلت في السنتين الأخيرتين لتغيير هذا المشهد؟.
4. ما الذي تخشى أن يقوم به منافسوك في السنتين التاليتين لتغيير المشهد؟.
5. ما الذي ستفعله في السنتين التاليتين لتقفز فوق تحركاتهم؟.

### المنافسون

تعلمت عبر الزمن أن أتحدى «حقيقتين» تتعلقان بالتنافس.

من الحكايات القديمة المكررة: «إننا نخسر أسهمنا في السوق لأن منافسينا مجانيين ولأنهم يقدمون منتجاتهم مجاناً أو بسعر بخس لإغراء الزبائن»، سمعت ذلك أكثر من مئة مرة في حياتي العملية، وكان يتبين عادة أن السبب هو كبار الموظفين، والحقيقة الواقعية هي أن لدى المنافس موقفاً أفضل فيما يتعلق بالكلفة أو منطقاً استراتيجياً لما يفعل.

استغرقت وقتاً حتى تبين لي أنه لا بد من توجيه السؤال التالي: «ما الخطأ الذي فينا، وليس فيهم؟».

والحكاية الجميلة الأخرى هي كالتالي: يأتي فريق باقتراح لتجاوز الوضع الحالي لمنافسهم الرئيسي، إن الافتراض الضمني هو أن التنافس يكون نائماً أثناء قيامنا بتطوير منتج جديد، ليس الأمر كذلك.

ولناخذ مثلاً جهدنا في بناء محرك طائرة GE-90، أقتعني المهندسون أننا إذا طورنا هذا المحرك الجديد لطائرات 777 (النفائة القصيرة المدى والمتوسطة المدى) فإننا نلبي متطلبات المحرك الذي قوة دفعه 90.000 باوند، وقالوا إن شركتي برات أند ويتي، وشركة رولز - رويس لا يستطيعان الوصول بما لديهم من تكنولوجيا الحصول على قوة دفع قدرها 90.000 باوند، لم يحدث ذلك؛ لأن برات ورولز وجدا سبلاً لجعل محركاتهم بقوة دفع قدرها 94.000 باوند.

ولحسن الحظ، كان للمشروع نهاية سعيدة. إذ بلغت قوة دفع محركنا الجديد 115000 باوند، احتاجته بوينغ عندما صنعت طائرات 777 بعيدة المدى، فأصبحتنا بفضل محركنا المتعاقدين الكبار لتزويد هذه الطائرات بالمحركات.

كان جهداً قاسياً، ولكننا بذلنا ما بوسعنا للتدقيق في خطة كل منتج في سياق ما يستطيع أذكى المنافسين أن يفعله ليتفوق علينا.

إننا لم نؤمن الآخر بأقل مما يستحق، أبداً.

### الميدان

لم أشعر قط أن مقر الرئاسة هو المكان الذي ينبغي أن يظل المرء فيه، وعندما أصبحت رئيساً تنفيذياً عززت وجهة نظري هذه، فمنذ أن تسلمت مهمتي الأولى كمسؤول في فبراير من عام 1972، أردت أن أكون خارج المكتب مع الذين يحدثون الأمور، فكنت أقضي ثلث وقتي على الأقل مع أعمال GE، ليس لدي فكرة عن الوقت الذي ينبغي أن يقضيه الرئيس التنفيذي في الميدان، إن ما أعرفه هو أنني أسعى كل يوم للخروج من مكنتي.

كنت أذكر نفسي دائماً: إن مقر الرئاسة لا يصنع شيئاً ولا يبيع شيئاً، كان التجول في الميدان هوايتي المفضلة لالتقاط بعض الأفكار عما كان يجري.

## الأسواق مقابل البنى الفكرية

ليست الأسواق ناضجة، أما العقول فتكون ناضجة أحياناً، ما كانت تلك المقولة في سياق أصدق مما هي في سياق متابعتنا بحماس ديني تقريباً لاستراتيجية: «رقم 1 أو رقم 2، أصلح، أو بع أو أغلق»، بيد أن النظر إلى الأعمال نفسها من منظور الأسهم المختلف غير بنيتنا الفكرية، فعندما طلبنا من كل عمل أن يعيد تحديد سوقه بحيث لا يحصلون على أكثر من 10% من الأسهم، أصبح ما كان يبدو أسواقاً ناضجة مجرد فرص للنمو، حتى أن بعض خيول الحقل بدت وكأنها أصيلة، وبفضل حقيبة العمل ذاتها تضاعف معدل نمو عائداتنا في النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين.

## المبادرات مقابل التكتيكات

قمنا في غضون 20 سنة بأربع مبادرات فقط - العولة، والخدمات، والسيجما ستة، والعمل الإلكتروني.

تميش المبادرات إلى الأبد، وتخلق تغيراً جوهرياً في الشركة، وتتراكم. وكل ما في النظام عامل في GE يعزز المبادرات.

ومن جهة أخرى، لا بد من حركات تكتيكية قصيرة الأجل لثبات الحياة والنشاط في عمل أو في الشركة من جديد، وفيما يلي أمثلة ثلاثة: لقد رفعنا من سوية قيادة البحث عن مصادر، وعولنا الموردين، وفر علينا ذلك الملايين، وخفضنا عدد موظفي الخدمات الأجنبي (FSE) بإعادة المغتربين الأمريكيين إلى الوطن، ووفر ذلك الملايين، أيضاً وبفضل إجبار الأعمال على ترقية المواطنين المحليين وإلباس الشركة وجهاً عالمياً، قلصنا السفر الداخلي بفضل استخدام الإنترنت، وذلك وفر الملايين وعالج قضية التوازن بين الحياة والعمل، ونقصت أميال الطيران التي كان يقطعها موظفونا، فقصوا بدلاً منها زمناً أطول في الوطن وتمتعوا بحياة أفضل.

كما أن فهم الفرق بين الإصلاح الجوهرى والإصلاح السريع يساعد المؤسسة على البقاء في بؤرة الاهتمام والضوء.

### وسيلة التواصل

كنت مدافعاً مفرطاً عن كل ما فعلناه - من حاجتنا الأولى إلى مواجهة الواقع وتغيير الثقافة إلى مبادراتنا الكبرى التي أعادت تشكيل الشركة، وعندما كانت تخاطر لي فكرة أو رسالة أود نشرها في المؤسسة، لا أقولها مرة واحدة، بل أكررها مراراً وتكراراً في كل اجتماع ومراجعة، ولسنوات عديدة، حتى أكاد أتقيأ كلماتها.

كنت أشعر دائماً بضرورة كوني «مبرزاً» من أجل حشد مئات، بل آلاف عاملين وراء الفكرة.

ولدى النظر إلى ملاحظاتي المكتوبة بخط اليد لإلقائها في بوكا خلال 24 سنة أتذكر كم كررت الأشياء نفسها من زوايا مختلفة وبتوكيدات متنوعة، فكلمة «اللامحدود» كانت كلمة قميئة لا تكاد تخرج من فمي، وأفسدتها مليون مرة، ولكنني لم أتوقف عن قولها.

كان سلوكي غالباً مبالغاً فيه ولكنه استحواذي، لا أدري إن كانت هذه هي الوسيلة الوحيدة، ولكنها كانت مجدية بالنسبة لي.

### مسوحات عاملين

استخدمنا الوسائل كلها لتأمين تغذية راجعة للعاملين: جلسات C في كروتونفيل، ومنحنيات الحيوية، وخيارات الأسهم، اضطرت هذه الأدوات الإدارة إلى التعامل مع المستخدمين بأسلوب مباشر، وجعل مسوحات عاملين ذات دلالة ومعنى يعد إنجازاً من إنجازاتنا في عام 1994.

إننا لم نسأل عن نوعية طعام الكافيتريا أو خطط الإعانات، بل كنا نطرح أسئلة تصيب قضايا جوهرية حول الموضوع: «هل الشركة التي تقرأ عنها في التقرير السنوي هي الشركة التي تعمل معها؟».

لم تكن ندير الشركة بالاقتراع، بل بصراحة موظفينا في هذه المسوحات المغفلة الأسماء عبر الإنترنت التي ساعدتنا حقاً في التأكيد على المبادرات الصحيحة، وكنا نطلع موظفينا على النتائج إضافة إلى أعضاء المجلس والمحللين الأميين، صدم المحللون عندما فعلت ذلك أول مرة، وأثارت شكاوى تسترعي الانتباه على المخططات التي كنت أعرضها.

إن معرفة ما يدور في أذهان عاملين لدينا ومواجهتها يشكلان الجزء الجوهري من نجاحنا.

### رفع سوية الوظيفة

عندما كنت أظن أن وظيفة الشركة ليست قوية كما ينبغي، أعين نفسي رئيساً غير رسمي لها، واضطلع بالبحث عن مصادر عملية شراء بلايين الأجزاء، والمنتجات، والخدمات.

كانت مهمة البحث عن مصادر ذات يوم مكاناً يركن فيه الذين لم يحققوا إنجازات في التصنيع، وعندما رأينا في أواسط ثمانينيات القرن العشرين أن تكاليف مشترياتنا لا تنخفض بالسرعة الكافية، بدت لنا بجلاء الحاجة إلى التغيير، فشكلت مجلساً ضم رؤساء البحث عن المصادر في الأعمال وطلبت إليهم اللقاء بي في فيرفيلد كل ربيع سنة، وكاد بعض الرؤساء التنفيذيين أن يموتوا عندما أدركوا وعرفوا من كانوا يرسلون.

كنت أرى الضعفاء على الفور.

فعلنا الأمر نفسه مع قادة الخدمات، قادة السيجما ستة، والمدافعين عن العمل الإلكتروني وأي شيء له أهمية فعلية، إن جمع المجالس معاً وإحضار قادة الأعمال إلى فيرفيلد للقاء أو لقاء نائب رئيس، ساعد على إظهار الأفضل والألمع ضمن مؤسستنا.

وما إن تنشط القادة كل في مكانه تشييطاً عالياً حتى تتدفق الأفكار كتدفق الماء على سفح التل إلى بقية الشركة.

### مدير الإعلان

من أوضح مهام أي رئيس تنفيذي هي رسم صورة إدارة الشركة وسمعتها، لقد اضطلعت بذلك إلى أقصى حد، فقضيت عشرين سنة وأكثر في النظر إلى آلاف لوحات الإعلان عن الشركة ومنتجاتها، ولم أترك إعلاناً واحداً يذاع إذا لم يعجبني. كان لدينا فريقان للإعلان كل منهما مؤلف من شخصين، قادهما في البداية لين فايكرز (Len Vickers) ومن بعده ريتشارد كوستيلو (Richard Costello). وعندما أعد لين مسابقة وطرحها بين وكالات عديدة لوضع شعار جديد لشركة GE في عام 1978 فازت BBDO. أتى فيل دوزنبري (Phil Dusen berry)، رئيس BBDO المبدع بالعبارة التالية، GE: «لقد أحيينا الأشياء الجيدة».

أحببت هذه العبارة لحظة سماعها، وأحياناً أزعج رجالي والوكالة بدقائق العملية الإدارية التي أقوم بها، كنت أحب اللعب بالإعلانات، وأن يكون لي رأي قوي فيها، وكنت أود الاعتزاز بكل ما تعلنه GE على الهواء، كنت أعتقد أن البرامج الإخبارية للتلفاز في صباح أيام الأحاد هي الوسيلة للوصول إلى قادة الفكر في البلد، وكانت تذهب غالبية نفقاتنا الإعلانية إلى تلك البرامج. استمرت إدارتي الدقيقة، وقبل تقاعدي ببضعة شهور كنت أراجع بعض لوحات تلفازية للإعلان عن خط جديد من الثلاجات ذات الكفاءة العالية. إن للصورة أهمية بالغة، وكنت مقتنعاً أنها مهمتي.

### إدارة رخوة، إدارة صارمة

كانت معرفة متى ينبغي التدخل ومتى ينبغي التفاوضي قراراً شجاعاً خالصاً. وعلى الرغم من أنني كنت أغوص في مشكلة الأنابيب في الأنظمة الطبية لم أكن

أدخل في التخطيط أو تسعير أكبر إنجازاتنا في اكتشاف السرطان، وهو جهاز مسح قيمته 2.7 مليون دولار.

كثير من ذلك يعد غريزة بحثة، كنت أتصرف بحزم عندما كنت أشعر أنني قادر على التمييز، وكنت أتراخى عندما أعلم أن ليس لدي ما أقدمه.

لم يكن التناسق والتلاؤم مطلوبين هنا، فكون المرء أحياناً، غير منضبط، وكون السرير غير مرتب\* يسرع إنجاز العمل، إنك تفتنم فرصك وتختارها لتحقيق التمايز، كنت أحب أن أذهب إلى الملعب عندما اعتقدت أنني قادر على اللعب، وكنت أقف على حدود الملعب مشجعاً عندما اعتقد أنني لا أتلاءم مع اللعبة.

### واضع الخرائط

ربما كنت في ديسمبر من عام 2000 الوحيد في سن الخامسة والستين الذي مازال يرسم خرائط العمل لكي يعرضها المحللون، كنت أعتقد أن وضع الخرائط التي توضح تفكيري أفضل من أي شيء آخر، إذ كان تقليص مشكلة معقدة إلى خريطة مبسطة يثير انتباهي وإعجابي، ففي كل اجتماع للمحللين، أجلس ساعات مع فريق المالية وفريق علاقات المستثمرين أضع المعالم الرئيسية للعمل على هيئة مخطط وأمزق خريطة بعد خريطة، كنت أحب وضع الخرائط والمخططات وكنت أحصل على الكثير منها، والمدهش فيها هو أننا نشعر أن عرضنا الأخير لها هو أفضل ما أنجز إطلاقاً.

### علاقات المستثمرين

يعد وول ستريت جزءاً كبيراً من المهمة، لقد غيرنا الذين عيناهم مسؤولين عن علاقات المستثمرين، كان لدينا دائماً أشخاص جيدين، أما فيما يتعلق بالنماذج المالية فكانت تلك وظيفة نهاية الحياة العملية، وكان هؤلاء موجودين، غالباً، في مقر الرئاسة يتوقعون الإجابة سلباً على الأسئلة الواردة إليهم من محللين ومستثمرين.

\* أي كون الأمور ليست منسقة كما ينبغي. (الترجم).

تغير هذا النمط في أواخر ثمانينيات القرن العشرين عندما اخترنا مديريين ماليين شباباً من ذوي الإمكانيات العالية والحس التسويقي الرفيع، أصبح كل منهم رئيساً لشؤون تسويق أسهم GE يقومون باستمرار بزيارة المستثمرين وإقناعهم بحكاية GE، وانتقلت المهمة من خط الدفاع إلى خط هجوم الظهر المساعد. كان أولئك كلهم ينهضون في الصباح ولديهم شعور بأنهم سوف يُقيّمون بسعر سهم GE، وقد استخدم هؤلاء سريعاً بسبب فطنتهم المالية هذه المهمة لتحسين مبيعاتهم ومهاراتهم في العرض.

وكان الموقع يتراوح بين التحديد النهائي والموقع المرغوب أكثر من سواء. وأصبح ساحة تدريب رهيبة: فوارين جينسين (Warren Jensen) أول واحد في هذا النموذج في عام 1989، أصبح المسؤول المالي لـ NBC، ثم لخطوط دلتا الجوية (Delta) والآن هو مسؤول مالي لـ (Amazon.com)، وتبعه مارك بيغور (Mark Beger) وهو الآن المساعد المالي لـ NBC، بعدهما جي أيرلاند (Jay Ire-land) الذي هو الآن رئيس لمجموعة محطة NBC، ومارك فاكون (Mark Vachon) تسلم الوظيفة خلال السنوات الثلاثة المنصرمة، وكانت روحه رياضية جداً إذ وافق على أن يبقى خلف التسيير النموذجي لمدة سنتين إلى ثلاث ليمنحنا الاستمرارية خلال مرحلة CEO الانتقالية.

يتألف فريقنا لعلاقات المستثمرين من شخصين، ذلك لأن نجومنا الصاعدة يُدعمون من قبل ذات عزم خرافي هي جوانا موريس (Joanna Morris) خريجة على يد هيئة تدقيق الحسابات في الشركة، إن جوانا التي كانت تتضايق من تدريب هؤلاء النجوم، متزوجة ولديها طفلان، وكانت ترغب أن تستقر في فيرفيلد كيلا تتحمل أعباء السفر، إننا بحاجة إلى اثنين فقط لرواية حكاية GE - أقل مما كان لدينا قبل عشرين سنة - والآن أصبحت هذه المهمة نقطة انطلاق في الحياة العملية، وليست نقطة النهاية فيها.

## الانغماس

«دعونا نغمس في هذا» عبارة كنت استخدمها دائماً، وكنت أعني بها جمع عاملين معاً بصورة عفوية في غالب الأحيان ليتصارعوا في قضية معقدة. وتذكرة القبول الوحيدة في هذا الصراع هي «اعرف كيف»، وليست الألقاب ولا المواقع، كنا نخوض في مشكلات العلاقات عامة، وقضايا البيئة، وأجندات بوكا وصفقات الدمج والضم (M&A) الكبرى، وفكرة هذه اللقاءات هي التفكير بدون ورق ولا مذكرات، ثم الجلوس للتأمل في النتائج خلال الليل منغمساً فيها أكثر وأكثر، من هذا الانغماس خرجت أفضل قراراتنا.

وكان الأمر كله يتعلق بتحطيم مفهوم الطبقيّة الهرمية، فالكل كان يعلم أنهم زملاء متساوون على المائدة حيث تُلقى أفكارهم بدون رسميات، وبكل صراحة.

## غرفتك الخلفية هي غرفة غيرك الأمامية\*

يثق بيتر دركر (Peter Drucker) في هذه المقولة، فقد جربناها.

لا تمتلك كافيتريا، بل دع شركة طعام تمتلكها، ولا تدير مطبعة، بل دع شركة طباعة تفعل ذلك، إن ما تضيفه قيمتك الواقعية هو الفهم، ووضع خير ما لديك من عاملين وموارد خلف ذلك.

فالعرف الخلفية بالتعريف لن تقدر على جذب أفضل ما لديك، فحوّلنا غرفنا الخلفية وجعلناها غرف غيرنا الأمامية وأصررنا على الحصول على خير ما لديهم، فكان ذلك مجدّياً لنا مرات عديدة جداً، وهذا ما يدور حوله موضوع البحث عن مصادر، وهو كذلك ما تدور حوله التسريجات من العمل في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما انتقلت هذه الوظائف إلى مكان آخر.

\* ما هو سرّ عندك معلوم عند غيرك. (المترجم).

كان يطير صوابي دائماً عندما يدعي بعض السياسيين أو الاقتصاديين أن إيجاد الوظائف كلها في أمريكا يأتي من شركات تعهد صغيرة، والواقع أن كثيراً من تلك الواقعة كان يكمن في واقع الأمر في إخراج العمل من المشاريع الكبيرة عن وعي وإدراك.

### السرعة

إن الشكوى المتكررة التي كنت أسمعها في أيامي الأخيرة في كروتونفيل كرئيس تنفيذي هي أننا لم نكن سريعين بما فيه الكفاية، وتعلمت بمئات الطرق أنني نادراً ما أبدي أسفي على ما فعلت، بل على ما لم أفعله بالسرعة الكافية. ولا أكاد أتذكر أنني قلت ذات يوم، «ليتني انتظرت ستة أشهر أخرى في دراسة أمر ما قبل أن اتخذ فيه قراراً».

وأعتقد أن تصرفي بحزم تجاه عاملين، والمعامل، والاستثمارات كان من أسباب صعودي مبكراً في شركة GE، ومع ذلك بعد أربعين عاماً عندما أحلت إلى التقاعد، كان أكبر دواعي أسفي هو أنني لم أتصرف بما يكفي من السرعة في مناسبات عديدة، وعندما كنت أسأل نفسي، كم مرة يجب أن أحجم عن اتخاذ قرار ما؟ مقابل السؤال: كم مرة أود أن أكون قد اتخذت القرار بسرعة أكثر؟ فإن السؤال الأخير يغلب السؤال الأول في كل مرة.

### انس الأضفار

في الشركة الكبيرة تضيق الأمور الصغيرة، وكلما نمت الأعمال والشركات أصبح حجمها معيقاً لا معيناً، إن معائب الحجم مثل الاتصالات الصعبة، والطبقات الوظيفية، والافتقار إلى اللارسمية كلها تعمل ضد إبداع جو منشط.

إن المنافع الإبداعية لكون العمل صغيراً مثل الرشاقة، والسرعة، وسهولة الاتصالات والتواصل - كلها تضيق في شركة كبيرة، علمتني أعمال البلاستيك قيمة كون العمل صغيراً، وقيمة الشعور بأنك تملك العمل، وجئت إلى منصب

رئيس تنفيذي وأنا أعلم أن عزل المشاريع الصغيرة وإبقائها خارج التيار عام هي أفضل وسيلة للنمو.

لقد حققنا نجاحات عظيمة بفضل تجزئة هذه المشاريع - والتركيز عليها - بوصفها أعمالاً أصغر منفصلة في إطار أكبر. فعلنا ذلك في كل مكان - نوريل Noryl في البلاستيكيات، وماسحات CT وأجهزة التصوير الفوق الصوتي في الطب، وتمويل الباعة، والتمويل التجاري في رأسمال GE، لم تكن كل الخطوات ناجحة، بل كان هناك أمر واضح تماماً في كل حالة: هو أن تجزئة الأعمال كانت توجد عاملين ذوي معنويات عالية وهمم مشحودة، مفعمين بالنشاط ومدعومين بالموارد الصحيحة.

إن المشاريع الصغيرة أيسر إحاطة وأوضح رؤية، وتخلق الأبطال وتحتفل بالفائزين وغير الفائزين وتوضح قيمة ركوب المخاطر.

كنا مدركين لما تعنيه كلمة «حجم»، إن أسوأ ما تفعله شركة بالحجم هو تركيزها على «إدارته»، فالحجم إما أن يحرر وإما أن يشل، فكنا نحاول كل يوم أن نتذكر أن ميزة الحجم هي إتاحة مزيد من حرية العمل والتصرف لنا.

مجرد بعض الأفكار - أمور كانت مجددة لي بالإضافة إلى كثير من الحظ.

كان لي سحر محظوظ، خلال 24 سنة مضت - حقيبة جلدية بنية - التي ترافقتني حيثما رحلت وحيثما حللت، وأسمتها مساعدتي روزا «السيد محظوظ». ربحت هذه الحقيبة في مباراة اتلانطا للفولف في عام 1977 عندما أتيت إلى فيرفيلد أول مرة، لقد شهدت الحقيبة أياماً أفضل، إنها مضروبة ومخدوشة، أو كما كانت روزا تحب أن تصفها «مقرزة وتبدو سقيمة».

أجدت كثيراً مع «السيد محظوظ» إذ كانت طيبة معي ولم أشأ التخلي عنها. والوقت الوحيد الذي تغيب فيه عن أنظاري هو عندما تأخذها روزا إلى البيت لتخيط درزة مفروطة، لست مؤمناً بالخرافات ولكنني لم أشأ أن أبعد عني حظي.

آخر يوم غادرت فيه مقر الرئاسة، كان بصحبتى «السيد محظوظ» (حقيبتى).  
وكما كان صديقى لارى بوسيدى يقول دائماً عن حقيبتى: إنها جالك، فلا حاجة  
له بحقيبة جديدة، إنها الحقيبة التى أتى بها، وهى الحقيبة ذاتها التى يخرج بها.



obeyikandali.com

obeikandi.com

## الفصل الخامس والعشرون

### تأمل قصير في لعبة الغولف

إن أعظم شعور بالنشوة أحسست به في حياتي هو عندما أصبحت رئيساً تنفيذياً في شركة GE، ولو كان لي خيار آخر لفضلت أن أكون لاعب غولف محترف، ومنذ أن تعرفت على اللعبة بوصفي حاملاً لمضارب الغولف في نادي كيرنوود الريفي (Kernwood Country Club) في سالم (Salem) غدت لعبة الغولف هوايتي الحقيقية في الحياة، كان والدي الذي وضعني على طريق اللعبة التي مارستها طيلة حياتي.

إنها رياضة تجمع ما أحب، الناس والمنافسة، وأكثر صداقاتي ديمومة في حياتي بنيت في ملعب الغولف وحوله، إذ ما من لاعب غولف فاز بضربة قوية أو بضربة رقيقة من على بعد 14 قدماً إلا ويعرف قوة إغراء هذه اللعبة.

كنت لاعباً علم نفسه بنفسه، بدأت عندما كنت في التاسعة من العمر أَلعب مع الصبيان الذين يحملون مضارب الغولف مثلي في نادي كيرنوود، كنت محظوظاً بالحصول على نقاط دون 120 وأنا أحمل حقيبة فيها ستة مضارب مديبة، وإن احتجت مزيداً من الوقت كي أَلعب أكثر من أربع ساعات في صباح أيام الأحاد - وهو الوقت المسموح به للصبيان - كنت أتسلل إلى الملعب.

كل شيء في الغولف يبدو أنه يحدث بصورة رجعية، إذ كنت مستعداً أن أدفع ذراعي اليمنى ثمناً للحصول على خمسة مضارب جيدة، حينذاك، أما الآن فيرسل لي الناس مجموعات من أفضل المضارب مجاناً، وإني سعيد جداً إذ أَلعب في أشهر الملاعب وأعظمها في العالم.

أظن أنني لم أفقد شوقي إلى حمل حقيبة المضارب، ففي صيف عام 2000 وجدت نفسي أحمل حقيبة مرّة أخرى - وأنا في الرابعة والستين من العمر -

لحفيدتي جاك الذي كان في السابعة من العمر، في مباراة للصغار في نادي سانكاتي هيد للغولف (Sankaty Head Golf) في نانتيكت (Nantucket).

كانت تصويبات جاك أفضل من تصويباتي عندما مارست اللعبة أول مرة. فقد نشأت على تصويبات الصبيان النموذجية مبسطة، لا فن فيها، وبمسكة خاطئة للمضرب، وكنت أضرب الكرة كلاعب هوكي وليس كلاعب غولف، لم أتدرب كثيراً، بل كنت أحب الخروج إلى الملعب لألعب، كنت مساعد كابتن للفريق في مدرسة سالم الثانوية، ولعبت الغولف عندما كنت في السنة الأولى من الجامعة.

كان زملائي في لعبة الغولف يمزحون قائلين إنني كنت أخذ نصيحة كل من التقيته اللاعبين، حاملي مضارب اللاعبين، بواب غرفة الملابس والأدوات، حتى نصيحة النادل في النادي، وكانت كل نصيحة جديرة بالتجربة، سأحصل على آخر كرة، على أحدث مضرب - على أي شيء للوصول إلى مسافة أكثر قليلاً. وللحصول على نصيحة محترف كنت أذهب إلى جيرري بيتمان (Jerry Petman) الأستاذ السابق في سيمينول (Seminole)، ملعب فلوريدا العظيم، كنت أسأله: «كيف أحصل على عشر ياردات أخرى في ضربتي؟».

فيقول لي: «كم عمرك الآن؟ وكم كان عمرك في السنة الماضية؟ لماذا لم تحقق ذلك بعد؟».

لا أريد الاعتراف بذلك لأنني مقتنع أنني أستطيع الحصول على ما هو أفضل. تلك هي الحالة دائماً، الغولف لعبة تسعى فيها دائماً إلى وهم الكمال، فإن كنت تستمتع بالأخذ والعطاء في المباراة - وأنا أستمتع بذلك بالتأكيد - تكون اللعبة ممتعة حقاً.

لا أتصور رياضة اجتماعية بمستوى لعبة الغولف. إذ التقيت ببعض أعظم الكائنات البشرية يلعبون الغولف: كثير منهم أصبحوا أصدقاء

العمر، مثل جون كريغر (John Kreiger) في نادي بيركشاير هيلز الريفي (Berkshire Hills Country Club) في بيتسفيلد قبل أربعين سنة، وأنتوني «لوفي» لوفريسكو (Antony "Lofie" Lo Frisco)، وكارل وارن (Carl Warren) في نادي سيلفر سبيرنج الريفي (Silver Spring Country Club) في ريدج فيلد (Ridge Field) في كونيتيكت (Connecticut) قبل 25 عاماً، وجاك وولشليغر (Jack Wallschleger) في سانكاتي هيد (Sankaty Head) قبل 15 سنة.

أما في العمل فكاننا فريقاً رابعياً عظيماً على مدى سنين مؤلفاً مني ومن تشك شادويل (Chuck Chadwell)، وديف كالهون (Dave Calhoun) من قسم محركات الطائرات، وبيل ميدوه (Bill Meddaugh) من إمدادات GE. كنا نلعب بالمستوى نفسه وكنا نتنافس تنافساً شديداً، فنسجل 26 هدفاً، وأحياناً 54 هدفاً يومياً\*. كانت شيكات العلاوات تخفض أحياناً لأسباب غير محددة».

منحني كوني رئيساً تنفيذياً لشركة GE فرصة التواصل مع كثير من الأشخاص المهمين في ملعب الغولف، لم تكن هذه الرحلات القصيرة تسفر عن صباحات رائعة فحسب، بل أيضاً مساءات جميلة وحكايات عظيمة، وأتذكر مباراة أجريناها في نانتيكت (Nantucket) مع وارين بافيت (Warren Buffett)، وبيل غيتس (Bill Gates) وصديقي فرانك روني (Frank Rooney) الذي باع شركة زوجته للأحذية إلى وارين، ولعبت مع بيل ضد وارين وفرانك.

وصلنا إلى نهاية الحفرة الأولى وقام وارين بإدخال الكرة بالعدد المحدد من الضربات.

قال بيل: «حسناً، انتهت اللعبة».

فسألت مضطرباً: «ما شأن كل ذلك؟».

\* تسجيل الهدف في لعبة الغولف هو إنزال الكرة في الحفرة (المترجم).

فشرح بيل قائلاً: إنه تراهن مع وارين على أن أول من ينزل الكرة في الحفرة بضرة واحدة يربح دولاراً، وإذا وصلوا إلى الحفرة التاسعة دون أن ينزلا الكرة في الحفرة فإن أدنى الأهداف عدداً يربح، وهنا كنت مع أغنى اثنين في العالم وكانا يتراهنان على دولار في اللعبة.

ظننت للحظة أنهما كانا على وشك العودة إلى مبنى النادي.

حصل لي حادث هزلي آخر تورط فيه فرانك روني (Frank Rooney) الرئيس السابق لشركة ميلفيل (Melville)، تعاقد فرانك مع وارين ليعمل يوماً في الأسبوع، وأعتقد أنه كان يقضي ذلك اليوم يلعب الغولف، وفي يوم من الأيام لعبت مع فرانك وسجلت 78 هدفاً بقدر عمره تقريباً، فضربني على إيليتي.

وبعد ذلك بعثت رسالة إلى وارين حول اللعبة وشكوت له أن من الواضح أن موظفيه لم يكونوا يعملون بما فيه الكفاية من الجِد.

رد لي وارين جواباً يقول فيه: «لا يستطيع أي موظف من موظفي بيركشاير هاثواي (Berkshire Hathway) أن يحطم رقم 80، ولا أذكر أن في جدول الرواتب عندي شخص اسمه روني».

إن لعبة الغولف جعلتني عضواً في مجلس شركة GE، فقبل ثلاث سنوات نشرت مجلة غولف دايجست (Golf Digest) قائمة بلاعبي الغولف من الرؤساء التنفيذيين وصنفت سكوت ماك نيلي (Scott McNealy) من شركة صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems) في المرتبة الأولى، وكنت بعده، على أي حال، فأرسل لي سكوت تحدياً على الفور: «إن كنت سأكون الرقم 1، أود أن أتأكد أنني رقم 1، فحدد أنت يا جاك المكان - أي مكان، وفي أي زمان، أنا وإياك وحدنا، وسوف نحسم الأمر إلى الأبد».

اتصلت به فور استلامي الرسالة، حددنا موعداً، كان سكوت كريماً إذ قبل أن يأتي إلى نانتكيت في ذلك الصيف للعب على 36 هدفاً، وربحت المباراة، وفي

غضون أسبوعين أرسل لي سكوت كأساً تذكارية منقوش عليها «كأس ويلش». وهزيمته ثانية في أوغستا في السنة التالية في لعبة على 36 هدفاً للاحتفاظ بالكأس، وفي السنة السابقة فاز عليّ بلعبة مختصرة من 18 هدفاً، والكأس الآن في كاليفورنيا (وقتلته تسميتي للكأس «مباراة مبتسرة»).

ولم أَدع سكوت إلى مجلس GE إلا بعد أن هزمته أول مرة، كان توقيتاً جيداً - حيث كنا على وشك إطلاق مبادرتنا في العمل الإلكتروني.

كنت محظوظاً لأن سكوت ظهر عندما كان لبعي قد تحسّن، ففي معظم سني حياتي في لعبة الغولف كنت أدور بالكرة حول الملعب خلال 18 حفرة، ويعود الفضل في استمراري لاعباً للغولف إلى لعبتي القصيرة الجيدة.

ولم تنتقل لعبتي إلى مستوى مختلف إلا بعد زواجي بجين في عام 1989. وكنت حينذاك قد قلصت عيوبي إلى عشرة، ولكن أثناء تعليمي لجين حسّنت لعبتي كثيراً، فقد قلصت العيوب إلى عيبين أو ثلاثة وفزت ببطولة ناديين في سانكاتي هيد (Sankathy Head)، وقبل لقائي بجين، كان يمكن أن أهرم في الجولة الأولى أو الثانية.

لم أكن مدركاً ذلك، ولكن عندما بدأت أعلمها، بطأت نفسي لأول مرة وحللت تلويحاتي للمضرب، فعندما كنت أطلب من جين أن تلوح بالمضرب إلى الورااء تلويحة أطول، أتيقن أنني أيضاً يجب أن أفعل الأمر نفسه، لذلك صرت ألوح بالمضرب إلى الورااء مسافة أكبر، وتعلمت كيف أنهى التلويحة، أما قبل ذلك فلم أنها أبدأ.

والآن أظل أقول لنفسني: فريد كوبلز (Fred Couples)، فريد كوبلز، فريد كوبلز، فريد كوبلز، كلما أكون مستعداً لتوجيه ضربة قوية للكرة، كنت أظن أن كوبلز كان ينهي لعبته دائماً بصورة عظيمة وكنت أحاول دائماً تصوير تلك التلويحة في رأسي عندما أتابع اللعب.

ساعدني تعليمي لجين على تحليل كل عنصر والتركيز على الآليات، وبفضل إدراكي للمادة الفنية ومعرفتي بها أكثر، وجدت أنني توقفت عن الفشل في آخر الجولة، إذ صرت أبدأ اللعبة بصورة أفضل وبدأت أحبها أكثر فأكثر.

لعبت عام 1992، مباراة من 36 هدفاً في اليوم لمدة عشرة أيام متوالية في سانكاتي هيد قبل بدء الدوري للعبة الغولف، قلصت عيوبي إلى اثنين كي أفوز بالبطولة.

وبعد سنتين فزت ثانية، لم يبق سوى وقت قليل قبل المباراة النهائية مع صديقي جاك وولشليغر (Jacques Wullschlegler)، إنه لاعب غولف رهيب، لقد لعبت وإياه خلال السنوات الست عشرة الماضية ما بين 50 - 40 جولة، وكان يهزمني 99 مرة من مئة مرة، ولحسن حظي أن المرة الوحيدة من المئة التي هزمتها فيها كانت في مباراة البطولة للنادي في عام 1994، فزت بصورة مفاجئة إذ أدخلت الكرة في الحفرة السابعة والثلاثين عن بعد 15 قدماً بضربات أقل من العدد المطلوب.

يُعدُّ جاك شخصاً خاصاً جداً، بعد أن خسر أمامي قضى أياماً ينحت منارة سانكاتي في الخشب ليقدمها لي تذكراً لتلك المناسبة.

وأشهر لعبة لعبتها بحياتي كانت في ربيع عام 1998 في ملعب وين هويزينغا (Wayne Huizenga) الفلوريدي، في فلوريدا، كان مات لوير (Matt Lauer) المضيف المساعد لعرض «اليوم» التلفازي يعرف أستاذ الغولف غريغ نورمان (Greg Norman) فطلب منه الالتحاق بنا، كانت مباراة ودية، كان غريغ لاعباً رياضياً عظيماً مع مجموعة من اللاعبين المتوسطين، كان غريغ يجوب الملعب بلا تكرار، وحقق 70 هدفاً، بضريبتين أقل من العدد المألوف، وحقق مات 78 هدفاً.

حققت أهدافاً أقل بهدف واحد من غريغ 69 من المنصات الخلفية مقابل أهدافه السبعين من المنصات الأمامية، كان يوماً مثيراً بالنسبة لي، وأعتقد أنني بلغت كل واحد في العالم، وبعثت بفاكسات أبين فيها الأهداف إلى كل من أعرفه.

وفي اجتماع مجلس الأعمال بعد أسبوع قلت، عندما يادرنى أحدهم بسؤال عن لعبتي في الغولف، «انتظر لحظة» وأخرجت لائحة الأهداف من جيبي.

كان غريغ نفسه يتسلى بها، فوقع هذه اللائحة وسمح لي أن أعرضها حتى وإن كانت لعبة عرضية، فقلت له ما إن أنتهي من رواية هذه الحكاية حتى تكون أنت قد لعبت من منطقة السيدات، وأكون أنا قد انتهيت من اللعب.

ربما أكون بالفت بالأمر قليلاً، خاصةً بعد «فوزي» الذي ظهر في المجلات والصحف حتى إن دون إيموس (Don Imus) بدأ يتحدث عن اللعبة في الإذاعة.

وفي لحظة معينة اتصل بي غريغ وسألني مازحاً: «هل أبلغت كل من في العالم يا جالك؟».

فأجبتته ضاحكاً: «وهل وجدت في العالم من لم أخبره، فإن وجدت فابعت لي بعنوانه».

# Floridian

HOLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	OUT	10	11	12	13	14	15	16	17	18	IN	TOT	HCP	NET
PAR	4	5	3	5	4	3	5	3	4	36	4	4	3	4	4	5	4	3	5	36	72		
1997 World Long Golfers																							
<b>MULLINS</b>	410	543	215	528	438	201	503	155	436	3521	354	409	97	438	399	534	335	223	509	3425	6946		
<b>WATSON</b>	385	530	183	575	415	185	485	171	420	3359	373	394	180	421	361	526	327	200	495	3277	6636		
<b>BEVERLY</b>	380	510	175	550	390	175	475	155	395	3205	351	378	165	402	340	495	311	173	476	3081	6296		
HANDICAP	11	9	13	1	3	15	7	17	5		12	4	16	2	18	6	14	8	10				
<b>5/22/97</b>	5	4	5	5	5	3	5	3	4	36	3	3	2	4	4	5	3	3	5	33	69		
<b>8/21/97</b>	5	5	5	5	5	7	5	3	5	47	1	4	4	3	3	5	5	5	5	38	78		
<b>11/1/97</b>	+1	+2	+1	+2	+1	+2	+1	+2	+1		-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1				
<b>Aug</b>	5	4	4	4	3	3	3	3	4	33	5	4	3	4	4	5	4	3	5	37	70		
<b>10/27/97</b>	5	7	5	7	5	7	3	4	4	46	5	7	3	5	5	6	6	6	8	50	96		
<b>16/97</b>	5	6	4	6	6	3	8	4	5	47	5	6	3	6	5	5	4	5	6	45	92		
	315	456	147	436	343	110	463	132	356	2793	315	338	145	346	295	430	218	125	446	2857	5450		
HANDICAP	11	7	13	5	9	17	1	15	3		10	2	16	8	18	4	12	14	6				
Date:	Score:										Attest:												

obeikandi.com

## الفصل السادس والعشرون

### «رجل جديد»

لإبقائه مجهولاً، أطلقنا عليه اسم «NG» الذي يرمز إلى «الرجل الجديد». الإبقاء على اختيار خلفي سراً يعد الجزء السهل من المهمة، ولكن كان ذلك فقط هو الأمر السهل فيما يتعلق بالموضوع، فاختيار الخلف لم يكن أهم قرار أتخذه في حياتي العملية فحسب، بل كان أصعب قرار وأكثر قرار تعديباً وإزعاجاً ينبغي أن أتخذه، كاد يودي بي إلى الجنون، إذ أرقني وحرمني النوم ليال عديدة.

ظلت هذه المسألة لمدة سنة على الأقل هي أول ما أفكر فيها كل صباح وآخر ما تظل عالقة في ذهني في الليل.

إن ما جعلها صعبة إلى هذا الحد هو أنه كان لدينا ثلاثة مرشحين نهائيين ممتازين، هم: جيف إميلت الذي كان يقود أعمالنا الطبية، وبوب نارديلي (Bob Naedelli)، الذي كان يدير أنظمة الطاقة، وجيم ماك نيرفي الذي كان في أعمال محركات الطائرات، كلهم تجاوزوا كل التوقعات التي أعدناها لهم، وكان أداؤهم عظيماً جداً يتجاوز كل الحدود.

أي واحد منهم كان قادراً على إدارة شركة GE، ولم يكونوا قادة عظاماً فحسب، بل كانوا أصدقائي وكنت أعلم أنني سأحبب اثنين منهم. كنت أعلم أن هذه المهمة ستكون أصعب مهمة أقوم بها.

لقد حسم القرار عملية طويلة استحوذت على تفكيرنا، وكوني في هذا المنصب منذ عشرين سنة كنت أعرف ماذا أريد، ولم أكن أحب ما يتعلق به، فلو أدت عملية اختيار خلفي بعد تسلمي المنصب ببضع سنين، لتطابق السلوك مع ما فعله ريغ (Reg) لاختياري، لقد كانت خلافته متقنة وعاقلة ونالت الإطراء من

الأكاديميين، لقد تغيرت الشركة خلال عشرين سنة تغيراً درامياً بحيث صرت قادراً على إحداث التغيير بقليل من الاختلاف.

لقد تطورت شركة GE من نموذج العمل المركزي قبل سنين إلى مؤسسة غير رسمية أكثر تماسكاً وتكاملاً، تدعمها قيم قوية ومكافآت مجزية، لقد ازدهرت بهذا التغيير وأصبحت لديها ثقة بالنفس كبيرة، وتطورت مناهجنا من اجتماعات ربع سنوية للمجلس التنفيذي للشركة إلى جلسات C للمراجعة تستغرق يوماً بطوله، الأمر الذي أتاح لنا اللقاء معاً لفترات أكثر وبعمق أكبر.

لقد قاربت العملية كلها بالأفكار التالية:

أولاً: أردت أن يكون خليفتي قائداً لشركة GE لا يشق له غبار، كنت قلقاً يساورني الخوف من إصاقه بأشخاص محبطين قادرين على إفساد الروح والقيم التي بذلنا قصارى جهدنا لإبداعها.

ثانياً: كنت أريد إخراج السياسة من العملية، تعد عمليات نقل القيادة إلهاءً هائلاً للمؤسسات التي تحتاج إلى التركيز على الخارج وليس على الداخل. وعندما وصلت إلى الخلافة الأخيرة أصبحت الأمور سياسية وخلافية بصورة عالية، لم يحدث ريغ السياسة عن عمد، بل كانت هي النهج، فبفضل استدعاء جميع المرشحين إلى مقر الرئاسة رأى كل واحد ممن هم في خضم السباق عن كتب، وكانت السياسة القاسية ثمناً عالياً لتلك النظرة.

ثالثاً: كنت أريد أن أتأكد من أن المجلس كله ينخرط في اتخاذ القرار، إذا ما سرنا إلى الأمام وجدنا المديرين بحاجة إلى التكتل خلف شخص واحد، فقد حظيت بمثل هذا الدعم في سنواتي الحرجة الأولى، كان هبة من الله، إن دعم المجلس وتدريبه لي أثناء «فتراتي الدنيا» عندما كنت ألقب بـ «جاك نيوترون» وعندما كنت أتصارع مع مشكلاتنا في كيدر (Kidder) وفي بيبودي (Peabody)، كان ذا قيمة عالية لي.

ورابعاً: كنت أود اختيار شخص صغير السن بحيث يبقى في المنصب عقداً من الزمن على الأقل، ففي حين أن بإمكان الرئيس التنفيذي أن يكون ذا أثر مباشر وفوري، كنت أشعر دائماً أن عاملين ينبغي أن يعيشوا مع قراراتهم وخاصةً مع أخطائهم، لقد فعلت ذلك بالتأكيد، فإن كان وقت شخص ما أقل مما ينبغي فإن ذلك يغريه بإجراء تنقلات وحركات جنونية ليحدث انطباعاً في الشركة، شهدت أمثلة كثيرة من هذا النمط، فبعض الشركات أدارها خمس رؤساء تنفيذيين أو ستة مختلفين خلال المدة التي كنت فيها رئيساً، لم أكن أرغب في أن يحدث مثل هذا في شركة GE.

ذلك ما كنت أفكر فيه عندما انطلقنا في هذه الطريق في ربيع عام 1994. كنت في الثامنة والخمسين حينذاك، وشعرت أننا بحاجة إلى هذا الوقت كله ليكون اختيارنا في محله، إن اختيار خليفة لك أمر صعب، فرهانك كله على ما هو أمامك وليس على ما هو خلفك، كنا بحاجة لاختيار شخص قادر على النمو والازدهار في بيئة تغيير وأن ينقل الشركة إلى المستوى التالي: 5، 10 حتى 20 سنة إلى الأمام.

عندما عينت بيل كوناتي نائباً أول للرئيس للموارد البشرية في نوفمبر من عام 1993 قلت له إن أكبر مهمة لنا هي اختيار التنفيذي التالي للشركة، «إن الشيء الوحيد الذي سأعيشه وإياك معاً زمناً طويلاً هو إيجاد الشخص المناسب لهذا المنصب».

وكان كذلك، ولم يدرك أي منا أن الأمر قد استهلكنا.

وبعد بضعة شهور في ربيع عام 1994، بدأ الخوض في المسألة، كان لدينا دائماً خطة طوارئ للخلافة: وهي قائمة قصيرة بأشخاص يمكن أن يحلوا محلي إذا ما حدث لي طارئ ما، أما الآن، فبدأنا لأول مرة التطلع إلى ما بعد حالة الطوارئ، فألقينا شباكاً أوسع لاصطياد ذوي الكفاءات لشغل المنصب عام 2001.

قبل تدوين الأسماء وضع تشك أوكوسكي نائب الرئيس للتطوير التنفيذي قائمة بالمواصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الرئيس التنفيذي المقبل.

ملئت الحقول بالمهارات والمواصفات المطلوبة: التكامل/ القيم، الخبرة، الرؤية، القيادة، الصفة المميزة، القامة، الوسامة، النشاط/ التوازن/ الشجاعة، حوت قائمة تشك مثل هذه الصفات لما لها من «شهوة لا تُشبع لزيادة المعرفة» وإظهار «التأييد الشجاع»، أدخلت إلى القائمة أمرين كنت أريدهما مثل «العمل المريح تحت المجهر» و«الاستعداد الطبيعي للمجازفة».

لم يكن التمرين مساعداً جداً، إذ عندما تتصدى له تجد أن المسيح نفسه لا يستطيع إشغال المنصب الذي وصفناه.

ولدى مراجعة دفاتر جلسات C، عثرت وبييل وتشك على 23 مرشحاً، شملت القائمة البارزين في مناصب النواب الأوائل للرئيس، ولأول مرة شملت القائمة 16 شخصية من ذوي الإمكانيات العالية في مجال إجماع أوسع، بمن فيهم الثلاثة الذي يمكن أن يكونوا المرشحين النهائيين لهذا المنصب، أصغرهم كان في السادسة والثلاثين من العمر وأكبرهم في الثامنة والخمسين، من الواضح أن هذا الأخير كان من المرشحين لحالات الطوارئ، شمل الحقل رؤساء تنفيذيين لمختلف الأعمال، كما شمل نواباً للرئيس شباباً، كانت هذه أفضل التوقعات لدينا في عام 1994.

رسمنا مخططات تنموية لكل مرشح، محددتين ترفيعات كل منهم حتى عام 2000. أردنا أن نعطي الأصغر منهم أفقاً أوسع وأعمق وأشمل عالمياً في أعمال عديدة.

وضعت وبييل أول مستوى رسمي للخلافة وسلمناه إلى لجنة التنمية الإدارية في المجلس في يونيو من عام 1994، أطلعنا المديرين على قائمة الأسماء «الرؤساء التنفيذيين المثاليين» وعددهم 23 مرشحاً، مع خطط محددة لستة عشر شخصية من ذوي الكفاءات العالية، ومنذ تلك اللحظة وما بعدها كانت قراراتهم الأساسية في حياتهم العملية تتخذ وفي أذهانهم مسألة الخلافة.

وعلى الرغم من أفضل خططنا الموضوعية، فإنها تبدو عادية إذا ما نظرنا إلى النتائج اليوم، لم يبق مع GE من الثلاثة والعشرين مرشحاً الواردة أسماؤهم في القاعة الأولى سوى تسعة فقط، واحد هو الرئيس التنفيذي الحالي، وثلاثة نواب رئيس، وخمسة يديرون أعمالاً كبيرة من أعمال GE، وترك أحد عشر شخصاً منهم لأسباب مختلفة بمن فيهم سبعة هم اليوم رؤساء تنفيذيون لشركات عامة أخرى، وثلاثة تقاعدوا بمن فيهم اثنان تقاعدوا وهم في منصب نائب رئيس. كنا نراقب هؤلاء الرجال كالصقور عبر السنين، وبقينا نلقي أمامهم اختبارات جديدة، أما الثمانية الذين ظلوا كمتنافسين كانوا قد انتقلوا، بحلول يونيو من عام 1998، عبر 17 وظيفة منفصلة، فقد نقلنا جيم ماك نيرني من وظيفته كرئيس لشركة GE في آسيا والمحيط الهادئ حيث عينا لإظهار التزامنا بالعودة، وكان جيم قد اكتسب خبرة في التصنيع، وخدمات المعلومات، والخدمات المالية، وصار رئيساً تنفيذياً لقسم الإضاءة والتتوير، بعد سنتين نقلناه إلى منصب رئيس تنفيذي لقسم محركات الطائرات.

وبوب نارديلي الذي عمل في قسم الأدوات وقسم الإضاءة والتتوير، كان في ذلك الحين رئيساً تنفيذياً لأنظمة النقل، ثم صار رئيساً لأنظمة الطاقة.

وجيف إمليت قضى معظم حياته العملية في حقل البلاستيكيات، وتذوق طعم التنافس القاسي في صناعة الأدوات، ثم عاد إلى حقل البلاستيكيات، ثم أصبح رئيساً تنفيذياً لأنظمة الطيبة في عام 1997.

بعد أول عرض للمجلس في يونيو من عام 1994 بدأ المجلس يجري مراجعات رسمية في شهري يونيو وديسمبر من كل عام، وكنت أعطي تقييمات في حينها في شهر فبراير عندما كنت أراجع الحوافز المقدمة إلى الرؤساء التنفيذيين الكبار، وفي شهر سبتمبر عندما كنا نبحث منح خيارات الأسهم.

ولمساعدة المديرين على تكوين أحكام خارج قاعة المجلس كانوا يلعبون مع المرشحين الغولف في شهر إبريل في أوغستا، ويجتمعون معاً في يوليو ليلعبوا الغولف أو التنس في فيرفيلد، وكنا نحتفل سنوياً بعيد الميلاد مع الزوجات وقبل كل مناسبة كنت أعد ومساعدتي روزان ربايعات الغولف وموائد العشاء بحيث يتاح لكل عضو في مجلس الشركة أن يقضي وقتاً مع مختلف المرشحين.

وفي عام 1996 أردت أن يحظى أعضاء لجنة مجلس الشركة بنظرة وثيقة وأكثر قرباً لكل مرشح دون أن أكون موجوداً، فطلبت من سي كاتكارت، الرئيس، أن يذهب مع لجنته إلى كل عمل من أعمال الشركة، كان سي بالنسبة لي صديقاً رهيماً، وعضو مجلس عظيم ومستشاراً شخصياً، إنه حكيم وصارم، وكان دائماً تواقاً لأن يرمقني بنظرة عتاب عندما أخطئ، وكان تواقاً أيضاً لأن يكيل لي المديح عندما يعتقد أنني استحقته.

كان اثنان من المديرين، هما سي وجي. جي ميشيلسن (G.G. Michelson) عضوين في المجلس عندما عينني ريغ رئيساً، ومن أجل الاستمرارية أردت أن يكونا في المجلس مع ثالث هو فرانك رودس الذي كان عضواً في اللجنة، ليبقى مستمراً في المرحلة الانتقالية، كان الثلاثة على جدول التقاعد، وطلبت من المجلس أن يرجئ موعد تقاعدهم كي تستفيد الشركة من خبرتهم، كان جي. جي، وفرانك في لجنة سي مع كلاوديو غونزاليز (Claudio Gonzalez)، الرئيس التنفيذي لعملية المكسيك التابعة لكمبرلي - كلارك (Kimberly - Clark)، وأندي سيفلر (Andy Sigler) الرئيس المتقاعد لشركة تشامبيون إنترناشيونال (Champion International)

لقد قضوا يوماً كاملاً مع قائد عمل وفريقه بما في ذلك حفل عشاء أو لعبة كرة في الليل، لم أعد شيئاً، اتصل بي بعض المرشحين في مرحلة مبكرة وسألوني: «ما التمرين، يا جاك؟»

فأجبتهم: «ذلك ما تبدوونه»، كنت أود أن يرى المجلس كيف يتعامل كل مدير عمل مع الأمور. بعضهم قدم عرضاً مفصلاً، وبعضهم قدم أوراقاً قليلة، وبعضهم أحضر هيئة الموظفين لديه كلهم، وبعضهم تصرف مع واحد أو اثنين من أقرانه. وكان سي يرسل لي ملاحظة بعد كل رحلة تتضمن انطباع اللجنة.

وبعد أربع سنوات من إعداد القائمة الأولى تقلصت القائمة الأصلية المتضمنة ثلاثة وعشرين مرشحاً إلى ثمانية مرشحين جادين - بعد خروج المتقاعدين والذين تركوا الشركة والذين أخرجوا، ومازلنا نحوم حول قائمة بمواصفات «الرئيس التنفيذي المثالي»، نضيف مواصفات ونحذف أخرى، ومع ذلك ظلت القائمة تحمل شعور الرجل الفائق، إن ما ساعدني أكثر من سواه هو قائمة بثمانية أهداف أساسية وضعتها مع بيل وتشك في عام 1998.

1. اختيار القائد الأقوى
2. البحث عن أفضل مزيج تكميلي من مهارات المسؤول التنفيذي للشركة.
3. الاحتفاظ بالمتنافسين خلال الفترة الانتقالية إلى الإدارة التالية.
4. تقليص التنافس اللاوظيفي إلى أدنى حد.
5. ابتكار فرص لتكوين وجهة نظر شخصية عن كثر في المتنافسين قبل اتخاذ القرار النهائي.
6. تهيئة الزمن الانتقالي اللازم مع الأخذ بالحسبان سعة الشركة وتعقيداتها.
7. استباق المتطلبات المستوفاة من أجل الإعلانات المتزامنة عن الاختيار.
8. الإبقاء على الخيارات مفتوحة أطول فترة ممكنة مع انسجامها مع الهدفين الرابع والخامس.

هذه قائمة تمنّي، ولكنها جيدة، لا نستطيع تلبية هذه الأهداف كلها، واقتنعت أخيراً أن رقم 3 غير واقعي، إننا لن نحتفظ بالمرشحين كلهم، وتوصلت إلى هذه

النتيجة بنفسى، وتبين أن الهدفين الرابع والخامس متناقضان، إذ إن تحقيق رؤية وثيقة عن طريق إحضارهم جميعهم إلى فيرفيلد سيجعل التناقض عرضة للإخلال بالوظيفة، أما الأهداف الأخرى فقد بقيت.

أهم درس تعلمته من خلافتى هو الحاجة إلى استبعاد السياسات الداخلية كلها، ربما كان من الصعب تصديق ذلك، ولكن هذا هو ما تبين لى بالفعل، وبعد أن انتهى الأمر قال لى آخر مرشح إنهم رأوا الأمر بالطريقة ذاتها.

غدت قيمنا مهمة جداً بحيث إذا ما ناور أحد المرشحين فإن زملاءه يستبعدونه وينبذونه، حتى عندما استقر الأمر على الثلاثة النهائيين في عام 1998 وشرعت وسائل الإعلام تمارس الضغط لم يحاول أي منهم عمل أي شيء يمكن أن ينسف الآخر، بل على العكس، كل منهم حاول دعم الآخرين.

كما أن إبقاء كل منهم في وظائفهم الحالية في الميدان - بوب في شينيكيتادي، وجيم في سينسيناتي، وجيف في ميلووكي - لم يتح لأحد منهم التفكير إلا في عمله، لا سياسة، ولا ينتقدون عملاً أداره أصدقاؤهم من قبل، ولا يناورون في الطبقة البيروقراطية الجديدة في المؤسسة، كان الجانب السلبي واضحاً، لم أرغب في الحصول على الرأي الشخصي بصراحة لكل مرشح اكتسبه ربح عندما أتى بنا كلنا إلى فيرفيلد.

لم أكن بحاجة إلى رأي دقيق، إذ مازلت مع هؤلاء الثلاثة سنوات عديدة. ولكنى كنت أخترع فرصاً للحصول على نظرة أفضل دون إحضارهم إلى مقر الرئاسة، فقد عينت الثلاثة أعضاء في مجلس أسمال GE في عام 1997، على سبيل المثال، وكنت أتناول طعام الغداء معهم بعد كل اجتماع شهري، وكنت أحاول الخروج عن أي شكلية في غداءات فيرفيلد هذه، وكنا نتجول بلا مسؤولية، وأسمع آراءهم في الصفقات التي كان يقترحها رأسمال GE، كان ذلك مجدياً لفترة من الزمن، ولكن كلما اقتربنا من النهاية، ازداد الأمر إرباكاً لكل منا، لذلك توقفنا عن هذا الأسلوب.

فعلت أمراً آخر يشبه منهج ريغ ولكن خارج المكتب، فبدأت أتناول طعام عشاء خاص مع كل من الرؤساء التنفيذيين للأعمال الكبيرة الأحد عشر في ربيع عام 1999، وكنت أسألهم أثناء الطعام عن آرائهم في أعمالنا: ما الذي يجب الاحتفاظ به؟، وما الأعمال التي ينبغي التخلي عنها؟، ومن ينبغي أن يبقى ليكون فريق القيادة في القمة، وطلبت منهم اختيار ثلاثة من القادة دون أن أجبر أياً منهم على اختيار الفائز.

كانت هذه الجلسات تساعدني في جمع الفريق معاً ولكنها لم تكن مجدية في اختيار خليفة واضح.

كررت العملية ثانية في ربيع عام 2000. وركزت هذه المرة أكثر على أمور من خارج أعمالهم، أردت أن أعرف آراءهم في مفاوضات الوحدة التي نجرها حالياً، وفي قضايا البيئة، وتبادلت معهم بصراحة آراءهم في بعضهم البعض، أبدى كل منهم محبة واحتراماً للآخر، ولا عجب في ذلك، وطرحوا عليهم أسئلة عديدة حول مناهجنا وقيمنا، وعمّ يحبون منها ويكرهون.

من الأسئلة المهمة التي طرحتها عليهم سؤال من أكثر الأسئلة تحدياً للإجابة، هو: «إن لم يتم اختيارك كرئيس تنفيذي للشركة، هل تترك العمل؟»، أجاب اثنان وكان جواب أحدهما مباشراً أكثر من الآخر، إنهما سيتركان الشركة، وقال الثالث إنه يريد الوظيفة، وأنه أحب الشركة وعاملين فيها لدرجة أنه سيبقى فيها ليرى كيف تجري الأمور، أسقطت ذلك من الاعتبار لأن مقتنصي الموظفين الكبار يتزاحمون عليه، وبرغم الرؤية الهائلة التي يتمتعون بها، فقد تبين ذلك أنه مجرد افتراض، وفي هذا الوقت كنت قد اتخذت قراراً بأن التفكير في الاحتفاظ بهم جميعاً يُعدّ تفكيراً لا واقعياً.

كنت أرى العملية كلها منذ البداية أنها أكثر من مجرد تسمية رئيس تنفيذي. إذ كنت أود تكوين فريق أوسع مستخدماً مواقع نواب الرئيس لمساعدة الرجل الجديد، لم أشأ أن يكون المرشحون محبطين أو عاجزين عن العمل مع خليفتي

في هذه الأدوار، واعتقدت أن الخيار المحكم هو دنيس دامرمان، الذي كان حينذاك الرئيس التنفيذي لرأس مال GE، وبوب رايت في NBC، بدأ الاثنان لاعبين كبيرين مع كل من شارك في حديث العشاء، أما دنيس فقد عُين نائباً للرئيس في أواخر عام 1997، وعُين بوب في يوليو من عام 2000، وانخرط دنيس في عملية الاختيار منذ بدايتها تقريباً، في حين كان لبوب دور بعد أن أصبح نائباً للرئيس.

وعندما حمي وطيس الإعلام في عام 2000، تعاضم الشك، وبدأت الصفوف في جلسات كروتونفيل تتساءل كيف سأحتفظ بالثلاثة في GE، ومن سيحل محل كل منهم كرئيس تنفيذي للعمل الذي هو فيه، حتى المحللين في وول ستريت كانوا يطرحون الأسئلة ذاتها.

كانت لدي أفكار كثيرة، منها الجيد ومنها السيء، ولكن خطرت لي فكرة جيدة أثناء عطلة نهاية الأسبوع في يونيو، وجاءتني أثناء الاستحمام، إذ غالباً ما أعالج أفضل أفكارى هناك، أما الفكرة فهي: بما أنني متأكد من أن اثنين من الثلاثة سيتركان الشركة، قررت «خسارتهم بشروطي».

فبدلاً من الانتظار حتى أسمى بدائلهم بعد أن يترك أحدهم أو يُرفع، قررت أن أعين خلفاءهم مباشرة، إذ بقي من مدة بوب وجيم وجيف في الوظيفة خمسة شهور أخرى غير مريحة، أما القادة الجدد الذي سيحلون محلهم فلا بد من تدريبهم جيداً ليكونوا جاهزين لمباشرة العمل، فتعرف مؤسساتهم كيف سيكون القائد الجديد، وبذلك تخف الإشاعات والأقاويل، واعتقدت أن ذلك يطمئن وول ستريت.

كان على كل قائد عمل أن يسمي خليفته/ خليفته أثناء اجتماعات C، هذه ممارسة روتينية في أغلب الأحيان، كتبت في إبريل من عام 2000 - مع اقتراب اتخاذ قرار الرئيس التنفيذي في ديسمبر - إلى قادة الأعمال كلهم وطلبت من كل منهم أن يقضي ساعة على الأقل في مناقشة من سيخلفهم، لقد أظهرت هذه

المناقشات من هو الذي يحبه كل من المرشحين الثلاثة ويريده ليكون خليفة له بوجه خاص.

وفي صبيحة يوم الاثنين أخبرت، بطريقة مثيرة، بيل ودينيس عن الفكرة التي نشأت في ذهني خلال عطلة نهاية الأسبوع، فتحمّسا لها، أصبح بإمكاننا الآن أن نضع من نعرف أنهم ينسجمون مع الرؤساء التنفيذيين في أدوار عملياتية رئيسة جديدة، وبما أن المجلس كان جاهزاً للإسراع في تسمية هؤلاء، كان من السهل الاتصال بالمديرين هاتفيّاً في ذلك الأسبوع ووضعهم في صورة هذا التفكير. فأحبوا الفكرة.

بقيّ عليّ الآن أن أشرح هذا القرار إلى بوب، وجيف وجيم، أعترف أن ذلك بدا غير منصف، لكنني عملت ما كان في صالح الموظفين لديهم ومالكي الأسهم. كان ذلك مفاجأة لهم، على أي حال.

سألني أحدهم قائلاً: «هل تقول لي إما أن أرقى وإما أن أخرج من الشركة؟» فقلت له: «نعم، هو ذلك». فأنت الذي قلت متحدياً إنك ستترك الشركة إن لم تتجح في هذا الترشيح، وأنا أقول «حسناً، هذا الذي سيحل محلك، فدره لمدة ستة شهور».

فأجاب: «يا لها من نهاية حاسمة!»

فقلت له: «انظر، أنا أعلم أن في ذلك شيئاً من القسوة لأنه يبدو نهائياً، ولكن لا بد لي من اتخاذ هذه الخطوة».

لم يظن أي منهم أن ذلك كان أعظم شيء حدث، ولكنهم فهموا أنه كان حقاً في مصلحة الشركة، فإن كان مصنع الرجال بحاجة إلى تفعيل وتعزيز فإننا نكون قد حققنا ذلك في يونيو من عام 2000، إذ كنا جاهزين بثلاثة عظام ليكونوا رؤساء عاملين جدد، كلهم في الثالثة والأربعين من العمر.

كان ديف كالهون رئيساً لهيئة التدقيق المالي، ثم انتقل عبر سلسلة من مناصب رئيس تنفيذي في قسم البلاستيك في آسيا، وقسم النقل، والإضاءة والتوير، ومن ثم في قسم إعادة التأمين، إنه لامع، مريع، سريع، نشيط، رياضي، وماهر في بناء علاقات قوية، كان ديف صالحاً تماماً ليحتل منصب رئيس عمليات (COO) تحت رئاسة جيم ماك نيرني في قسم محركات الطائرات.

قابلت جون رايس (John Rice) أول مرة على مائدة غداء مع مدققي حسابات شباب في شينيكيتادي. يتمتع بشخصية عظيمة، وعقل حاد واضح فأحبته على الفور وقلت له: «أخرج من المالية وادخل في العمليات»، ففعل وذهب مباشرة إلى تصنيع الأدوات، وبعد سلسلة من الترفيعات، حل أخيراً محل ديف كالهون أولاً كرئيس تنفيذي للبلاستيكيات في آسيا ثم كرئيس تنفيذي لنقلات GE، فجعلته هذه الخبرة رئيساً طبيعياً لعمليات برئاسة بوب نارديلي في أنظمة الطاقة.

عمل جون هوغان في البلاستيكيات في مواقع عالية عديدة قبل أن يصبح رئيساً تنفيذياً لـ GE-Fanuc. كان جو في الثالثة والأربعين من عمره ويبدو وكأنه في الخامسة عشر، ربما كانوا يدققون في بطاقته الشخصية كلما يريد دخول الباب للتأكد من عمره، ربما يبدو كذلك ولكنه مدير ناضج ذو مهارات قيادية طبيعية وعلاقات شخصية هائلة، لقد أتينا به إلى الأنظمة الطبية رئيساً للأعمال الإلكترونية لبضعة أشهر مبكراً ليستعد لوظيفته التالية كمسؤول عمليات برئاسة جيف إميلت.

كان وضع هؤلاء النجوم الثلاث في هذه المناصب الجديدة حدثاً من أحداث تغيير اللعبة. في حين أن 300.000 عامل بمن فيهم أنا مازلنا لا نعرف من سيكون رئيسه، فإن عاملين في أكبر ثلاثة من أقسام GE يعرفون تماماً من هم رؤسائهم التنفيذيون الجدد.

أعلنت على الملأ أن التغييرات كانت «خطوة طبيعية في خطة خلافة القيادة». وتابعت صد المراسلين الذين أرادوا الحديث عن هذه التقلبات أو أي شيء آخر يتضمن الخلافة.

كذلك فعل بوب وجيف وجيم، لم يشأ أي منا أن يساعد الإعلام على عمل سيرك من هذه المسألة، ومع ذلك لن أكون ساذجاً إذا ما ظننت أنني أستطيع إبعاد الإعلام والصحافة عن ذلك تماماً، وأخيراً بدأت الحكايات الأولى عن خلافتي تنتشر في مطلع عام 1996، وعندما دخلنا شهر سبتمبر قبل شهرين من تسمية خليفتي، لم يكن لدى وسائل الإعلام ما تركز عليه سوى الخلافة في GE.

في غضون ثلاثة أو أربعة أيام أخذت الحكايات تظهر في بزنس ويك (Business Week)، وذا وول ستريت جرنال (The Wall Street Journal)، وذا فينانشال تايمز (The Financial Times) وصنداي تايمز (Sunday Times) اللندنية. لم تذكر المقالات أسماء من هم في طليعة المرشحين بل وصفتهم وبينت أفضليات كل منهم على الآخر دون أي مساعدة منا.

وعندما ذاعت الحكايات كنت في الأولبياد في أستراليا، وبينما كنت أقرأ مقالات وأرسل مقالات بالفاكس من غرفتي في الفندق دهشت للاهتمام البالغ الذي حظيت به الخلافة في شركتنا، وشعرت بالذعر لدى معرفتي مدى الضغط الذي كان يمارس على ثلاثتهم.

جلست إلى حاسوبي المحمول في غرفتي في الفندق الساعة 1.30 صباحاً أبعث رسائل إلكترونية لثلاثتهم، جيف، جيم، وبوب

آسف لدخولكم في هذا الهراء الصحفي، ظننت أنني أفعل أفضل مما فعل ريج، بإبقاء كل منكم في الميدان، فتبين أن الصحافة جعلت من كل خلافة حكاية صراع. شكراً لله أنكم رجال عظماء، والشركة محظوظة إذ بقيتم في العملية. فنتائجكم العظيمة وموقفكم الرائع والهائل قد جعل العملية بكل الوسائل أكثر تحدياً لي أيضاً، وأشكركم إذ تميزتم دائماً بخصوصيتكم حقاً، كنت أعني كل كلمة كتبتها، ومن الإجابات التي تلقيتها كان جواباً نموذجياً:

«الخلاصة يا جاك هي أننا جميعاً محظوظون لأننا انخرطنا في الأمر كلنا، وهذا الشعور يغمر أي قلق يساور الجمهور ويطفئ عليه، فالنمو والتحدي والمرح

جعل المسألة تترسخ في الأذهان فلا تتسى بغض النظر عما يحدث لأي منهم بعد ذلك، أنت تعمل ما هو صحيح ولصالح GE، وأنا متأكد أننا جميعاً ندعم هذا النهج، منافسك المفضل».

كانت الإجابات معبرة عن مرسلتها، الأمر الذي زاد الأمر صعوبة بالنسبة لي. كنت أتمنى أحياناً أن يتصرف أحدهم بجنون أو يقوم بعمل أحمق، وربما تجعل الفضيحة اتخاذ القرار أكثر سهولة، وعندما راجعت العملية ثانية مع المجلس أطلعت الأعضاء على مدى الصعوبة التي وصلت إليه هذه المسألة، إلا أن سام نون (Sam Nunn) السيناتور الأمريكي السابق من جورجيا وعضو مجلس الشركة منذ عام 1997 ردّ على رداً رائعاً، إذ قال:

«توقف، يا جاك، عن الشعور بالأسف والأسى حول اختيار واحد من الثلاثة. إنك قد جعلت منهم رجالاً مشهورين على نطاق واسع، فهم سيحتلون أفضل منصب في أمريكا، وليس واضحاً من فيهم سيشغل هذا المنصب، وهذا يعني أن الثلاثة عظماء، فوضعك لهم في هذا الموقف قد خدم حياتهم العملية خدمة لا يمكن أن يحظوا بها بحياتهم لو بقوا في الظل».

كان ذلك عزاءً جيداً لي، ولكني أعلم أن ذلك لن يهون الأمر عليهم، وما إن ظهرت تلك الحكايات حتى ظهر الثلاثة في مؤتمر استثمار برودينشال سيكيوريتيز (Prudential Securities) في ستو (Stow) في فيرمونت (Vermont) على مائدة طعام الإفطار معاً، فكانوا موضع اهتمام كل من كان في الغرفة، وبعد بضعة أيام التقيت صدفة بجون بلايستون (John Blystone) الذي كان في المؤتمر نفسه، ترك جون GE في عام 1996 ليصبح رئيساً تنفيذياً لـ SPX.

قال لي: «لابد وأن تتفخر حقاً، كان الثلاثة يمزحون ويماحكون بعضهم بعضاً على المسرح، كان كل منهم يدعم الآخر، وكان مالكو الأسهم هناك يشاهدون بأم أعينهم، قمة الشركة يتصرفون كفريق واحد، فعليك أن تبتهج بذلك».

ومن المفارقات أن جون لم يكن يعلم أنه كان من بين النجوم الـ 16 المدرجين في قائمتنا الأولى في عام 1994.

والحقيقة هي أنني كنت فخوراً بالثلاثة، فكل واحد منهم يختلف عن الآخر في أمر ما، ولكنهم جميعاً بشر رائعون، وكانوا يديرون أعمالهم بأقصى الحدود وأوسع الأسواق، وأعلى المبادئ الأخلاقية التي يتحلى بها عاملون.

تسلم بوب عملاً في عام 1995، فيه عنفات الطاقة معطلة في مختلف أنحاء العمل. وكانت مكاسب العمل في انحدار على مدى ثلاث سنوات متواصلة. فأصلح العنفات وعوض عن النقص في الطاقة التي جعلت الطلب يرتفع ارتفاعاً مفاجئاً، ووضع آلية رهيبة للإفادة من تلك الموجة العارمة، وأجرى عشرات عمليات الضم العالمية.

تسلم العمل بدخل عامل أساسي قدره (770) مليون دولار في عام 1995، فأوصله في عام 2000 إلى 2.8 بليون دولار، بل أكثر من ذلك وضع خطة لتتمية الدخل الصافي بحيث يصل إلى بليون دولار سنوياً بدءاً من عام 1999 حتى عام 2002، لم يكن في العالم إلا شركات قليلة تجني بليون دولار بعد الضرائب سنوياً، أما بوب فكان على طريق إضافة زيادة قدرها بليون دولار سنوياً على مدى السنوات الثلاث التالية بلا انقطاع.

كذلك جيم كان يحقق نتائج عظيمة، ففي السنوات الثلاث التي قاد خلالها عمل محركات الطائرات حقق أرباحاً لشركة GE، إذ رفع سقف نمو هذه الوحدة من العمل من 7.8 بليون دولار في عام 1997، إلى 10.8 بليون دولار في عام 2000 محققاً بذلك مكاسب متنامية بنسبة 21% سنوياً، ودفع بالخدمات إلى أن أصبحت أكثر من نصف إجمالي أرباح العمل، ومن أكبر إنجازاته الاستراتيجية الرهيبية إنتاج محرك GE - 90 أكبر وأقوى محرك نفاث لطائرات بوينغ 777 بعيدة المدى.

كما أن جيف نقل أنظمتنا الطبية إلى مستويات جديدة، لقد تواكب مع مفهوم شركة المنتجات العالمية التي ستكون نموذجاً لكل عمل في الشركة تقريباً، في البحث عن العقول، والمكونات والمنتجات المنجزة من كل زاوية في العالم، وأجرى عمليات ضم عديدة ووجدها جميعها بصورة جيدة، وجعل من الشؤون الطبية شركة معلومات بقدر ما هي شركة أجهزة طبية.

قاد العمل، في ثلاث سنوات، إلى رقم قياسي في الريح والعائدات رافعاً المبيعات من 3.9 بليون دولار في عام 1996، إلى 7.2 بليون دولار في عام 2000، محققاً نمواً في الدخل قدره (21) سنوياً، جعلنا جيف أقوى منافس في أوروبا وأوصلنا إلى الرقم 1 في آسيا، إضافة إلى أن القسم الطبي طرح منتجات جديدة باستخدام تكنولوجيا سيجمما ستة أكثر من أي قسم آخر في الشركة.

إن ما جعل القرار بشأن هؤلاء الثلاثة صعباً جداً، ليس فقط أداؤهم العظيم. لقد عدت إلى الوراء مع هؤلاء الثلاثة، كانوا في صفوف في كروتونفيل، وقبل أن يصبحوا رؤساء تنفيذيين بوقت طويل كنت أقضي معهم ساعات وساعات نجري مختلف أنواع المراجعات، لقد رفعتهم وشهدت نموهم بنفسي في مهمات صعبة جداً في غالب الأحيان بحيث أصبحوا تنفيذيين واثقين بأنفسهم ثقة لا تصدق.

التقيت جيف أول مرة عندما كان طالب ماجستير، قسم إدارة الأعمال في كلية الأعمال، جامعة هارفارد في عام 1982، وعندما اختار GE وفضلها على مورغان ستانلي (Morgan Stanley)، حاول أحد الشركاء في مورغان ثيه عن هذا الاختيار، بالحديث معه مباشرة.

«GE أصغ إليّ، إن جئت لتعمل مع مورغان ستانلي فإنك سوف تلتقي جاك ويلش في غضون الأشهر الستة الأولى لتلقي محاضرة أمامه، أما إذا جئت لتعمل مع GE، ربما، مجرد ربما، تحظى بلمحة منه في سنتك العاشرة»، وبعد ثلاثين يوماً من التحاق جيف بالشركة كان يجلس معي حول مائدة مع خمسة آخرين من مجموعة التسويق في شركتنا.

ومثله كممثل أي تنفيذي قوي واجه صعوبات كبرى، وكنت أشاركه في أسوأها. نقلناه إلى قسم الأدوات في عام 1989 لتوسيع خبرته في صناعة قاسية، منحته هذه الصناعة خبرة أكثر ويأسرع مما توقعنا، كان متورطاً في خضم مراجعة شاملة عندما فشل ضاغط هواء في خط تصنيع ثلاجات جديد، كان لدى جيف 7200 موظف لإصلاح ثلاثة ملايين ضاغط، رأيتَه عن كثب في اجتماعات مراجعة العمل الشهرية التي عقدناها أثناء هذه الأزمة.

والمرة الأخرى التي كنت فيها إلى جانب جيف هي عندما كان يعاني من سنة قاسية في أعمال البلاستيك في عام 1994، فبوصفه مديراً عاماً لوحدة البلاستيك الأمريكية التابعة لـ GE وافق على عدد من العقود الثابتة السعر في قسم البلاستيكيات فوق بين ارتفاع تكاليف المواد والتزاماته لزيائنا، فأنخفض دخله الصافي 50 مليون دولار، وعندما كان جيف يروي حكايته عندما جاء إلى بوكا في يناير من عام 1995، بذل جهده ليتحاشاني، إذ كان يأتي إلى العشاء متأخراً ويذهب إلى النوم مبكراً، وأخيراً التقيت به صدفة الليلة الماضية وهو هارع إلى المصعد ليذهب إلى غرفته.

أمسكته من كتفه وأدبرته. وقلت له:

«جيف أنا أكبر نصير لك، ولكنك تمر الآن بأسوأ سنة من سنوات الشركة. مجرد أسوأ سنة، وأنا أحبك، وأعلم أنك قادر على تحقيق ما هو أفضل، ولكني سأطردك من الشركة إن لم تصلح الأمر».

فقال: «انظر، إن لم تكن النتائج كما ينبغي أن تكون، فلا حاجة لك بطردي لأنني سأترك من تلقاء نفسي».

وطبعاً، أصلح الأمر، وبعدئذ صار ينجز كل عمل يقوم به.

هناك حكايات مماثلة يمكن أن أرويها عن بوب وجيم، وكان ذلك قراراً عاطفياً بالنسبة لي، كان قراراً صعباً ممزوجاً بكثير من العرق والدم والمشاعر الأسروية.

لم أعان من قرار اتخذته بحياتي، أما هذا القرار فأمره مختلف.

قضينا ثلاث ساعات في اجتماع مجلس الشركة في يوليو من عام 2000، مع لجنة الشركة نتصار مع إيجابيات كل مرشح وسلبياته، كان اجتماعاً مفتوحاً على مصرعيه، حاولت أثناء الجلسة ألا أتخذ قراراً، أردت الاحتفاظ بخياري حتى النهاية، ذهبنا بعد جلسة الصباح إلى لعبة غولف مع الرؤساء التنفيذيين لأعمالنا، وطلبت من اللجنة أن يأتوا مبكرين بساعة إلى الاجتماع الصباحي في اليوم التالي بعد أن يكونوا قد نالوا قسطاً وافراً من النوم ليخوضوا نقاشاً يمتد لثلاث ساعات.

ولم أقدم توصيتي حتى ليلة الأحد في 29/ أكتوبر/ 2000، كنا في غرينفيل (Greenville)، جنوب كارولاينا بزيارة يقوم بها المجلس إلى معمل عنفات الطاقة، كانت رحلة المجلس هذه مقررة قبل سنة، ربما لم يكن ذلك التحرك هو أذكى تحرك قمت به، كان يمكن أن أمارس ضغطاً على بوب نارديلي أكثر مما يستحق، ولكنني أردت أن أبين لهيئة المجلس أن ذلك كان ساخناً، والفضل يعود إلى بوب في أنه ما من شيء كان أسخن من أنظمة الطاقة، وقدم في صبيحة اليوم التالي عرضاً عظيماً.

كنا نتبع تقليداً يعود إلى أيام ريغ على الأقل هو أن نطير بعد مباراة غولف في عطلة نهاية الأسبوع في أوغستا (Augusta) مع العديد من مديري السابقين والحاليين، إلى غرينفيل لتناول طعام العشاء في غرفة خاصة في نادي بوينسيت (Poinset Club)، وهو مبنى جنوبي قديم جميل.

جرى مساء ذلك الأحد عرض جانبي قبل اتخاذ قرار الخلافة، صدف أن كان هناك عرض لسيرتي المختصرة على الهواء لمدة ستين دقيقة، وكان فريق بوب من أنظمة الطاقة موجودين مع أعضاء مجلسنا يشاهدون ما يشاؤون من شاشات التلفاز الموجودة في غرفة الطعام.

وعندما أخرجت لعبة كرة القدم برنامج «الستين دقيقة» لنصف ساعة تقريباً تضايقت فعلاً، جرت مقابلاتي مع ليسلي ستال (Lesley Stahl) على ما يرام، ولكن المرء لا يدري ما يتوقع، فكانت المقابلات على شريط مدته 23 ساعة من أجل لحظة مختصرة مدتها 15 دقيقة.

وعندما تكون أنت المعروض، فأى شيء يمكن أن يحدث، الواقع أن ليسلي عاملتي معاملة حسنة جداً، وشعرت بالخلاص عندما انتهت المقابلات.

انتقل مديرنا بعد العشاء إلى فندق هيلتون المجاور، كنا قد حجزنا قاعة المؤتمرات في الطابق العلوي من فندق هيلتون لعقد اجتماع خاص للمجلس. ولضمان السرية، وقف رجال أمن GE خارج القاعة، والوحيد الذي كان حاضراً من غير أعضاء المجلس هو بيل كوناتي الذي أعد معي العملية منذ اليوم الأول. أما بوب وفريقه فقد ذهبوا إلى غرفهم أو إلى بيوتهم.

افتتحت الجلسة بعد العاشرة مساءً بوقت قصير، قائلاً:

«لقد توصلنا إلى نتيجة».

شرحت للمجلس خلال الخمس عشرة دقيقة التالية أسباب اعتقادي بأن جيف هو الذي ينبغي أن يكون خليفتي الجديد، فقد قام بأعمال عظيمة في الوحدة الطبية التي ستكون نموذجاً لمستقبل GE، وشعرت أن جيف يجمع بين الذكاء والتميز ويمثل المسحة التي تهمني، كان مرتاحاً من نفسه في حياته، وفي حين كان الأمر يقترب من النهاية، كان جيف، حسب اعتقادي، هو الخيار الأفضل.

قال دينيس دامرمان وبوب رايت كلمتيهما، أعاد دينيس إلى الذاكرة كيف التقى جيف أول مرة في كلية الأعمال في هارفارد في عام 1982، وركز على مهاراته القيادية واهتمامه بالزبائن، أما بوب فقد علق على استراتيجيته وإنجازاته، ثم أدلى كل عضو من الأعضاء بدلوه مؤيدين ترشيح جيف بالإجماع.

واختتم فرانك رودس بكلمة بليغة حول مقدره جيف على التعلّم والنمو، وقال إن جيف يتمتع بسعة الأفق الفكري فكان هو الاختيار الصحيح بصورة جليّة.

كان من أفضل الاجتماعات التي حضرتها بحياتي. كان كل واحد يرغب في قول شيء ما، وكلنا نحمل العبء ذاته، وأثار مديران على الأقل احتمال الاحتفاظ بواحد من الاثنين المتبقين من المرشحين الثلاثة على الأقل، إذ كان مؤملاً لهم جداً أن يخسروا مثل هذه المواهب الكبيرة.

سأل أحد أعضاء المجلس: «هل أنت متأكد من أنك لن تحاول الاحتفاظ بواحد منهما؟»

فأجبته: كنت هناك وأعرف كيف يكون الأمر، لا بد لأي شخص ليصبح رئيساً لهذه الشركة أن يكون مفعماً بالثقة بالذات وأن يكون مشحوناً بالحماس، أريده أن يشعر أنه أكثر جاذبية من غيره، ولا أريده أن يشعر بأنه مراقب.

ثم سألت بيل كوناتي الذي حبذ الاحتفاظ بواحد من الاثنين، أن يشاركنا الرأي، فقال إنه أعتقد مبدئياً أن خبرة المرشحين الآخرين ومهاراتهما كانت عظيمة بحيث ينبغي أن نحاول الاحتفاظ بأحدهما، ولكنه وافقني على مضم.

وفي النهاية شعر الجميع أن الاثنين اللذين لم يتم اختيارهما يستحقان أن يديرا عرضهما كرئيسين تنفيذيين.

اختتمت الاجتماع بالقول: «لا نريد اتخاذ قرار نهائي الآن، فكروا في الأمر لمدة ثلاثة أسابيع، واتصلوا بي حول أي شأن يجد لكم»، وقلت للمجلس إنني سأتصل بأعضاء اللجنة يوم الأربعاء قبل عيد الشكر ليتخذوا القرار وأطلب منهم الموافقة النهائية.

انهينا جلستنا التي استغرقت ساعتين في غرينفيل عند منتصف الليل، حيث دخلت مساعدتي روزان إلى قاعة المؤتمرات وأزالت كل الأوراق الموجودة.

وقبل ستة أيام فقط من اجتماع في غرينفيل حدث ما غير موعد تركي للشركة، إذ أعلننا ضمناً لشركة هوني ويل (Honey well) ووافقت على البقاء في مناصبي كرئيس تنفيذي للشركة مدة أطول للإشراف على المرحلة الانتقالية بدلاً من تركه في إبريل كما هو مخطط.

أطلقت هذه الصفقة التي تعد أكبر صفقة في تاريخ GE السنة وسائل الإعلام وأقلامها بما يؤثر على الخلافة.

لم يفكر أحد داخل الشركة أن الصفقة ستغير شيئاً، لم تغير شيئاً، وكنت سأغادر الشركة في مطلع سبتمبر من عام 2001 بعد أربعة شهور من التاريخ المحدد بموجب الخطة الأصلية الموضوعة في عام 1994.

تلقيت خلال الأسابيع الثلاثة التالية هواتف من ستة مديرين على الأقل امتدحوا القرار الذي اتخذته والنهج الذي اتبعته، وحاولوا كلهم تشجيعي، وكنت سعيداً بالقرار ولكني كنت مكتئباً بشأن إحاطة بوب وجيم أنهما لن يحصلوا على المنصب.

وفي يوم الأربعاء السابق لعيد الشكر دعوت أعضاء لجنة الشركة وحصلت على موافقتهم على توجيه توصية إلى مجلس الشركة بكامل أعضائه بتعيين جيف رئيساً منتخباً للشركة، وبفضل اتخاذ القرار أثناء عطلة الشكر قلصنا إشاعة جولة أخرى من حكايات الخلافة، إذ توقع غالب الناس أن نعلن عن خيارنا بعد اجتماع 15 ديسمبر العادي.

دعوت المجلس بكامل أعضائه بعد إغلاق السوق يوم الجمعة لإجراء تصويت رسمي في الساعة الخامسة مساءً.

وبعد أن وافق المجلس بالإجماع ومن كل قلوبهم على تسمية جيف رئيساً منتخباً في 24 نوفمبر، اتصلت به في الساعة 5.30 مساءً في ساوث كارولينا حيث كان يقضي وأسرته عطلتهم.

قلت له: «اتخذ المجلس قراره. إنه لنباً عظيم أزفه إليك، وأتمنى لو تأتي إلى بام بيتش (Palm Beach) غداً، أحضر معك أسرتك، وسنلتقي بكم ظهراً على مائدة الغداء»، راجعت الأمور التعبوية المخططة، بعناية.

وبدلاً من استخدام نفائث شركة GE، رتبنا الأمر بحيث تُقل طائرة خاصة جيف وزوجته أندي (Andy) وابنتهما سارة (Sarah) من تشارلستون (Charleston) في الساعة 10.30 صباحاً، ولضمان السلامة الأمنية سجلنا جيف باسم جيمس كاثارت (James Cathart)، ابن سي (Si) وحجزت الطائرة باسمه، كما أرسل سي سيارة من ناديه لإحضار آل إميلت إلى بيتي، وكاحتياط نهائي أقلت الطائرة إلى مطار ستيوارت (Stewart) بدلاً من ويست بام (West Palm) حيث تهبط طائرة شركة GE.

وعندما أقلت السيارة، كنت في الطريق المؤدي إلى بهو المطار بانتظاره لأحييه وأزف إليه النبا العظيم، ذهبنا لتناول طعام الغداء في مطعم كارمينز (Carmines) الإيطالي في نورث بام بيتش (north Palm Beach)، اصطحبت جين بالسيارة زوجة جيف وابنته إلى (كوندو) أملكها في إيست بوينت (East Point) وعاد جيف معي للإعداد للمؤتمر الصحفي الذي سيعقد يوم الاثنين في نيويورك، وجاء بيل كوناتي الذي كان في فلوريدا لقضاء عطلة نهاية الأسبوع ليساعدنا، راجعنا مسودة التصريح الصحفي الذي سنعلن فيه عن التعيين مستعيزين عن «الرجال الجدد» (NGs) بعبارة «الرجل الجديد» (New Guy) والإعلان عن اسم جيف.

وقدم دينيس دامرمان وبوب رايت وزوجتهما تلك الليلة كي نقدم جميعاً التهاني إلى جيف على مائدة عشاء في بيتي، قضينا معاً ليلة عظيمة، ولكن مازالت عندي غصة لأن نصف مهمتي قد أنجزت ذلك هو النصف السهل.

كنت مرتاعاً في اليوم التالي من إعلامي بوب وجيم أنهما لم يفوزا بالمنصب.

انتظرت يوم الأحد حتى الساعة 2 بعد الظهر لأجري اتصالاتي، كنت قد حصلت على جدول المرشحين الثلاثة خلال الجزء الأخير من السنة، لذلك كنت أعرف أين أجدهم.

كان بوب وجيم كلاهما في البيت عندما اتصلت بهما.

«اتصلت أنا والمجلس بك، أود مراجعة القرار والأسباب المنطقية الكامنة وراءه».

لم أكن راغباً في إخبار أي من المرشحين أنه لن يكون رئيساً تنفيذياً للشركة عبر الهاتف، بل منحت كلاهما فرصة المواجهة الشخصية لدى إحاطته بالخبر، ومع ذلك لم أشأ أن أبعث فيهما آمالاً كاذبة، لذلك تدرت على هذه الكلمات عشر مرات لأقولها بصيغة صحيحة حتى أصبحت الجملة روتينية كررتها لجين قبل الاتصال الهاتفي.

وصلت إلى مطار ويست بام في الساعة 3 بعد الظهر في خضم انهماك مطر غزير، وكانت الخطوط الجوية مضطربة في عطلة عيد الشكر بسبب العواصف التي ضربت الجزء الشرقي من البلاد، فقد أغلقت مطارات عديدة، وبقيت الطائرات على الأرض، لقد صدم ملاحونا عندما أخبرتهم بأننا لسنا ذاهبين إلى مطار ويست تشيستر (Westchester) كما هو مخطط، بل إلى سينسيناتي، فكان عليهم أن يغيروا خطط طيرانهم في طقس جعل مغادرتي مشكوكاً فيها.

قال الطيارون إننا سنبقى على الأرض بسبب رداءة الطقس لساعتين على الأقل، لذلك استلقيت على كنبه أفكر في ما سأقوله، كنت أكره ما سأفعل، إذ بدا الأمر وكأنني سأختار واحداً وأفضله على الآخر، وبدا الأمر بعيداً جداً عن الإنصاف والعدل، فقد روض كل منهما نفسه للشركة، ولم يتصرف أي منهما معي أو مع بعضهما تصرفاً غير منصف قط.

كان عطاؤهم 1000%.

في هذه الحالة طلبت من هؤلاء الثلاثة أن يفعلوا «هذا»، ففعلوا، و«هذا»، ومن ثم «هذا»، لقد تجاوزوا كثيراً توقعاتنا، والآن سأبلغ اثنين منهما أسوأ نبأ في حياتهم العملية - وليس لدي ما أعطيها سوى التشجيع بأنهما سيكونان رئيسيين تنفيذيين في مكان آخر.

أظلم المساء مبكراً، غادرنا بام بيتش عبر سماء مُدْهَمَّة في الساعة 5.30 مساءً ووصلنا إلى لنكن أفياشن (Lunken Aviation) في سينسيناتي قرابة الساعة مساءً، كان المكان مبللاً مقفراً ومظلماً، كانت ليلة قارسة جداً حتى العظم. قطعت طريقاً إسفلتية عبر ضباب خفيف نحو حظيرة طيران مضاءة إضاءة ضعيفة، شعرت وكأنني وحيد أحمل حقيبتَي الجلدية العتيقة فقط.

لم أر أحداً، وعندما وصلت الباب كان جيم هناك، حييته ودخلنا على الفور غرفة اجتماعات صغيرة.

قلت: «من الواضح أن حديثي اليوم سيكون أقسى حديث لي في حياتي».

فلفت خيبة الأمل وجه جيم.

وتابعت القول: «لقد اخترت جيف فإن كنت ستغضب من أي شخص، فاغضب مني أنا، ضع صورتني على الجدار وأرمها بالسهم ولن أسألك لم تفعل ذلك، إنها مسؤوليتي الكاملة وهذا هو شعوري الداخلي، إذ لدينا ثلاثة فازوا بمدايات ذهبية ولكن ليس لدينا سوى واحدة نقدمها لهم».

سخر جيم لعدم وجود إحصاء جديد للأصوات، كان ذلك أثناء فوضى الانتخابات الرئاسية في فلوريدا، ولا يمكن أن يكون أكثر كرماً ولطفاً مما بدا عليه.

قال: «أريدك أن تعلم أنني كنت أريد المنصب، ولكنني أود أن أقول لك إنني أعتقد أن النهج الذي اتبعته كان عادلاً لأنك قمت بالعملية بصورة مستقيمة لا أعوجاج فيها، ومنحتنا كل فرصة».

جرى حديث طيب خلال الأربعين دقيقة التالية، تحدثنا عن الحياة، وعن والده، وعن الأعوام الثمانية عشر التي قضاها في شركة GE، وقلت له إنني رأيت فيه نمواً هائلاً منذ لقائنا الأول في عام 1982. وتذكرت كيف تم تعيينه بعد اختياره من شركة ماك كينزي (McKinsey) للاستشارات من قبل أحد زملائي في بيتسفيل، هو غريغ ليماند (Greg Liemandt)، وابتداء من أول مهمة في تطوير الأعمال وتمييزها في قسم الخدمات المعلوماتية، حتى آخر مهمة له، كانت إنجازاته عظيمة لنا، وأعظمها تحويل عملنا في مجال محركات الطائرات.

ثم قلت له: «كنت في السنتين الأخيرتين خيراً ما كنت عليه في حياتك، وكنت تتحسن كل يوم، وسوف تكون رئيساً تنفيذياً عظيماً حيثما تذهب».

عدت إلى الطائرة لأفاجئ طاقمنا ثانية، إذ قلت لهم:

«لسنا ذاهبين إلى ويست تشيستر، بل نحن بحاجة إلى الطيران إلى ألباني (Albany) الآن»، فهرعوا إلى إحداث تعديلات، ثم أقلعنا عبر سحب كثيفة إلى مطار مهجور في ألباني قرابة التاسعة مساءً، مازال الجو ماطرًا وباردًا، وصلنا أبكر مما توقعنا بسبب الريح الخلفية الشديدة فلم نجد بوب هناك.

شعرت، في واقع الأمر، بالانفراج لعدم وجوده، إذ سيكون من الصعب إعلامه بأنه لم يفز بالمنصب، عرفت بوب مدة أطول من سواه، إذ التقيته بوصفه مديراً لمعمل في GE في أواخر سبعينيات القرن العشرين، عمل والده طيلة حياته في شركة GE مثل والد جيف.

وعندما ترك بوب GE ليلتحق بشركة كيس (Case Corp) في عام 1988، كان أحد الرؤساء التنفيذيين القلائل الذين حاولت إقناعهم بالبقاء ولكني لم أستطع إقناعه بالبقاء، بيد أنه عاد إلى شركة GE بعد ثلاث سنوات، ومنذ ذلك الحين كنت أشاهد أداءه العملياتي وأعجب به، فالأرقام التي كان يحققها كانت من أفضل الأرقام التي رأيتها أثناء السنوات الأربعين التي قضيتها في الشركة وربما يكون أداؤه أفضل أداء في أي عمل من أعمال GE خلال تاريخها كله.

ظهر بوب في الوقت المناسب، بعد عشر دقائق من وصولي، جلست وإياه على كنية في زاوية ردهة استقبال كبيرة خالية، لم يكن فيها سوى نحن الاثنين.

أخبرته بالنبا، وكانت خيبة أمله واضحة على محياه.

فسأل: «ما الذي أستطيع عمله أكثر من ذلك».

فقلت له: «لقد عملت يا بوب أكثر مما حلمت به، لقد قمت بمهمة عظيمة. الجميع يحبونك، وسوف تكون رئيساً تنفيذياً عظيماً، ولكني لا أستطيع الإجابة عن سؤالك هذا، ولا أستطيع إرضاءك بأي جواب يمكن أن أعطيه، لقد فعلت كل شيء وأكثر من المطلوب، وأعتقد أن جيف هو الرجل المناسب لهذه الشركة السائرة إلى الأمام، هنالك شخص واحد يقع عليه اللوم، هو أنا».

جرى بيني وبين بوب نقاش طويل عميق، لم أكن قادراً على تلبية حاجته إلى مزيد من المعلومات، إذ إن نتائجه العملية العظيمة التي حققها جعلت من الصعب عليه أن يقبل القرار.

حاولت ثانية أن أطف خيبة أمله.

فقلت له: «ستكون يا بوب نجم الرؤساء التنفيذيين كلهم، هناك شركة كبيرة محظوظة بانتظارك».

تصافحنا وتعانقنا.

ولدى عودتي إلى الطائرة طلبت زجاجة فودكا كبيرة، ثم أقلعنا عائدين إلى ويست تشيستر، كنت أنظر من النافذة تلك الليلة أرشف الفودكا وتتازعني عواطف كبيرة، شعرت بالانفراج إذ انتهيت، وشعرت بنشوة لاختيار جيف لأنني واثق تماماً أننا اخترنا أفضل المرشحين، وشعرت بالحزن بسبب إحباط صديقين عملاً كثيراً لصالح الشركة، فأقسمت أن أكون وكيلهما لأساعدهما بأي وسيلة أقدر عليها.

كان لدينا مؤتمر صحفي مثير يوم الاثنين. وسررت بأداء جيف أيما سرور، إذ أظهر الثقة بالنفس والمؤهلات التي أعرف أنه يمتلكها، أما الخطيئة الوحيدة التي ارتكبتها - كلانا - هي عدم تدقيق موجودات خزانة الملابس العائدة لكل منا، إذ ظهر كل منا في المؤتمر يلبس قميصاً أزرق وسترة زرقاء فضفاضة.

استخدمت وسائل الإعلام ذلك للفكاهة.

وبعد انتهاء المؤتمر، قضيت الأيام التالية القليلة أتحدث مع صديقي غاري روش (Garry Roche) في شركة هايدريك أند سترانغلز (Heidrick & Struggles) وتوم نيف (Tom Neff) في شركة سبنسر ستيوارت (Spencer Stuart) بشأن المنصبين اللذين كان يفكر فيهما بوب وجيم، كان توم، من جهة، يضغط عليّ لأرسل أحد الرجلين إلى عميله، شركة لوسنت تكنولوجيز (Lucent Technologies). فقلت له إنها ليست فكرة جيدة.

وفي غضون عشرة أيام تم اختيار جيم ليكون رئيساً تنفيذياً لشركة 3M واختيار بوب ليكون رئيساً تنفيذياً لشركة هوم ديبوت (Home Depot)، كان لأحد مديرينا، كين لانغون (Ken Langone) يد طولى في نقل بوب لأنه كان لاعباً نشيطاً في عملية اختيار الخليفة ولم يستطع الانتظار ليدعوه ويجنده لهوم ديبوت حيث كان كين مؤسساً ومالكاً كبيراً للأسهم.

وما من قول بشأن قيم GE أبلغ من لقاء جيم وبوب وزوجتيهما بريغ وجيف وأنا في الحفل السنوي لعيد الميلاد في قاعة رينبو (Rainbow Room) في مبنى GE، وعندما ذكرتهم أثناء كلمتي احتفى بهم المديرون والتفزيون أيما احتفاء.

لم يصفق أحد مثلما صفت أنا.

وكدت أنفجر فخراً واعتزازاً عندما كنا في بوكا بعد بضعة أسابيع، وبحلول ذلك الوقت كنت أتطلع إلى تقديم جيف كرئيس منتخب للشركة، على أي حال طلب الرئيس الأمريكي المنتخب جورج دبليو بوش عدداً من الرؤساء التنفيذيين

بمن فيهم أنا كي يذهبوا إلى أوستن (Austin) للقاءه للاستماع إلى عرض اقتصادي موجز، كنت قد ألقيت كلمة افتتاح موجزة في بوكا ثم تركت اجتماع مديري العمليات لأول مرة منذ 33 سنة.

كانت فرصة سعيدة غير متوقعة أتاحت لجيف أن يقوم بهمته دون وجودي في الصف الأول، وعندما عدت ذلك المساء وجدت في غرفتي في الفندق شريط فيديو مسجلاً عن العرض الذي قدمه جيف بانتظاري.

كانت لحظة رؤيتي له وهو يتسلم زمام القيادة في الشركة لحظة مبهجة، كان جيف ذكياً، أنيقاً، مثالياً وقوياً بما لا يصدق.

كان هو الرئيس التنفيذي!!!

قلت للجمهور في بوكا إنني شاهدت جيف وهو يفتتح الاجتماع على شاشة التلفاز في غرفتي وشعرت بالاعتزاز كشعور المرء واعتزازه عندما يصبح أباً لأول مرة. إذ استحوذ عرضه على إحدى أسعد ذكرياتي، يوم دخلت المختبر في بلاستيكس افينيو (Plastics Avenue) في بيتسفيلد قبل 39 عاماً أحمل تحت إبطي علبة حلويات للاحتفال بمولد أول طفلة لي، هي كاترين (Katherine).

كنت أتنافس مجازياً في بوكا مع والد جيف الذي قضى 38 عاماً يعمل في وحدة محركات الطائرات في شركة GE، لأرى صدر من فينا يستطيع البروز أكثر. كنت متأكداً أن «الرجل الجديد» هو الرجل المناسب.



## خاتمة

قبل عشرين سنة وقفت خلف منصة خطابة في فندق بيير (Pierre) في نيويورك وأعطيت رؤيتي إلى محلي وول - ستريت حول ما أريد أن تكون عليه شركة GE، وبقدر ما كانت آمالي عالية في ذلك اليوم، لم أتخيل أبداً أن الشركة ومن فيها من عاملين سيستطيعون تحقيق هذه الانجازات الكبيرة.

لقد رفضنا البيروقراطية عن كاهل الشركة، وأوجدنا منظمة على مستوى عالمي اعترف بتفوقها في قارات الأرض كلها، وأعتقد جازماً أن GE التي تركتها هي شركة تقوم على نظام الكفاءات (الإنسان الأنسب في المكان الأنسب)، والمكان المفعم بعاملين المكرسين أنفسهم للعمل والمتحمسين له والمتمتعين بقيم طيبة وتضامن عالٍ.

إنها شركة تعيش لأفكار عظيمة، ومكان لأناس ينهضون صباح كل يوم يبحثون عن سبل أفضل.

كانت الرحلة عظيمة، ومع ذلك إن ما وصلت إليه GE في عشرين سنة، يعدّ لقطة قصيرة من حياة الشركة، لقد بنينا إلى مئة سنة قادمة، وإن ما يثيرني أكثر هو كيف ستغدو الشركة بعد عشرين سنة، فأنا أعلم أن مستقبلها سيقوده فريق رائع يصل بها إلى مستويات أعلى من ذي قبل.

كانت تبدو لي، أحياناً، أن السنوات العشر الأولى من رحلتي كأنها سنوات حرب، كنا نتغير ونسبق المنحنى ونأخذ معنا جماهيرنا، لم تكن ثورات متواضعة. ولم يكن هناك تحول متواضع للمؤسسات، أيضاً.

وخلافاً للسمعة، كنت دائماً حذراً جداً، إذ كنت أنتظر طويلاً للتخلص من مديرين لم يكونوا راغبين في مواجهة الواقع أو قادرين على مواجهته، وكنت متردداً في إتمام بعض عمليات الضم، وبطيئاً في تبني الإنترنت، حتى إنني

كنت جباناً في تنفيذ عملية نسف الطقوس والتقاليد التي كانت تعرف ذات يوم بالبيروقراطية.

كان ينبغي أن يتم كل شيء، بل يمكن أن يتم، بسرعة أكبر.

ومع ذلك غدت شركة GE مؤسسة تستسيغ التحول، وتستخدم حجمها لتجاوز أكثر، وتركز اهتمامها إلى الخارج على زبائنها - وليس على نفسها. وكنت دائماً أعتقد أنه عندما يصبح معدل النمو داخل المؤسسة أبطأ من معدل النمو في الخارج، فإن نهايتها تغدو قريبة.

السؤال الحقيقي هو متى؟

إن تعلّم حب التغيير ليس بالمهمة الطبيعية في أي مؤسسة عمرها قرن من الزمن، أما شركة GE التي أغادرتها تفعل ذلك تماماً، إذ كانت عاطفة التعلّم ومشاركة الأفكار والحماس لهما مُيسرة بفضل نظام عملياتي يسمح بنمو الأعمال المتنوعة أن يتم بصورة أفضل وأسرع مما لو ترك الحيل على غاربه.

إن ما يسير الأعمال ويجعلها أكثر جدوى هو عاملون العظام وليست الاستراتيجيات العظيمة، قضينا وقتاً غير عادي في تجنيد المبرزين، وفي التدريب والتممية والتطور ومكافأة الأفضل، سيكون مدانا ونجاحنا محدودين بدون أفضل عاملين الذين يتوسعون دائماً نحو الأفضل.

العولة نتاج منطقي للتوسع والامتداد، لقد وسعنا الكرة الأرضية من أجل المنتجات الأفضل والفكر الأملح، وبعدهً نظام بروتئوس (Proteus) للتصوير الشعاعي من الأمثلة الرائعة على أنظمتنا الطبية، وبعدهً النظام الذي يصنع في بكين نتاجاً لسلسلة إمداد عبر القارات بحيث يستفيد كل قسم من أقسامه الـ 719 من أفضل النوعيات وأدنى التكاليف. وتصنّع المكونات في الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، وشمال إفريقيا، والمغرب، وبنغالور (Bangalore)، وكوريا، تايوان، وبلدان أخرى في أوروبا الشرقية والغربية، ومولدات أجهزة المسح تصنع في

الهند، ونظام التعليق العائد لها يصنع في المكسيك، وآلية الشاشة تنتج في الولايات المتحدة، وتشحن هذه الأجزاء وغيرها من المكونات إلى بكين ليجري تجميعها هناك.

تجمع السيجما ستة القطع كلها بعضها مع بعض.

لا بد لكتب من هذا النوع من أن تُختتم بتنبؤات... والتنبؤات صعبة.

عندما صرت رئيساً، أصبح بالإمكان تحليل الحكمة إلى ثلاثة اتجاهات حتمية، كان سعر النفط \$35 للبرميل الواحد، ويتصاعد حتى يصل \$100 - إن أمكن الحصول عليه، وقوة اليابان الماحقة تستولي على أمريكا، والتضخم البالغ الآن \$20 ربما يتضاعف بالعشرات وإلى الأبد.

وأمر كثيرة لا يمكن التنبؤ بها.

فهناك بوضوح معالم ستغير طريقة تفكير كثير منا في الأسواق والمؤسسات والإدارة.

والجان الرأسمالي يكاد يخرج من القمقم في الصين، فلسوف يكون لهذا البلد أثر عظيم ونفوذ هائل في القرن الجديد، والمقاولون الصينيون المبدعون منفتحون على التغيير انفتاحاً غير مشهود من قبل، ويدير الزعماء الصينيون مجتمعهم كما لو أنهم يطلقون العنان لاقتصادهم.

فالذين يجلسون منكم في قاعة المؤتمرات يرسمون خرائط المشهد التنافسي في العالم قد تركوا نصف هذا المشهد مفتوحاً للصينيين، يوجد في الصين اليوم شركات لم نسمع بها من قبل سوف تبرز عملاقة في ميدان التنافس في العقد القادم وتهدد وجودكم بحد ذاته.

فالصين أكبر من مجرد سوق، إنها تتحول بسرعة إلى منافس هائل.

وسوف تؤدي قوتها الاقتصادية المتعاظمة إلى تعقيد العلاقات بين أوروبا والولايات المتحدة واليابان، وسوف يزداد التوتر التجاري، لا أعلم أي شكل من أشكال الحماية يجب أن ينبع، ولكني أعلم أن بحث هذا الأمر سيطول ويزداد سخونة.

لقد انتهى الترتيب الهرمي، إذ ستكون مؤسسة الغد بدون طبقات عملياً ولا حدود، بل ستكون سلسلة من شبكات المعلومات حيث تدار الأمور بمزيد من الإلكترونيات وقليل من البشر، وستكون المعلومات شفافة، ولن يتمكن أي زعيم أو قائد إخفاء الحقائق التي كانت ذات يوم تجعل من مكتب الزاوية (الذي هو بمقام حجر الزاوية) قوياً جداً.

فغالبية المعلومات التي يحتاجها مدير لإدارة عمله موجودة على شاشة حاسوب في «ركن رقمي» يحوي كل المعلومات والمعطيات في حينها مع تحذيرات آلية تضيء الاتجاهات التي تتطلب انتباهاً فورياً.

وفي حين ستكون المعلومات متوافرة كما لم تكن من قبل، فإن ما يجعل المؤسسة تسير وتطلق هو الحكم العالمي الإنساني عليها دائماً.

كنت ذات مساء قبل بضعة شهور من تركي لشركة GE في مخزن في فيفث أفينيو (Fifth Avenue) في نيويورك لشراء كنزة جديدة، وعندما كان يرشدني البائع إلى الطابق السفلي لأجد قياسي هناك في غرفة التخزين جاء إليّ مدير المخزن، وقال:

«هل لي أن أتحدث إليك يا سيد ويلش؟»

كان شاباً أمريكياً إفريقياً قال إنه رأي على شاشة التلفاز في مقابلة أجراها لي تشارلي روز (Charlie Rose) الليلة الماضية، قال إنه استمتع بتعليقاتي ولكنه يريد أن يسألني سؤال متابعة، لاحظت أثناء مقابلة روز أهمية تسريح الـ 10% الدنيا من موظفي المؤسسات باستمرار.

اصطحبني مدير المخزن إلى قطاع منعزل تحت الدرج حيث لا نسمعنا أحد.

أوضح لي أن لديه 20 موظفاً في قسم المبيعات، وسألني قائلاً.

«فهل ينبغي أن أسرح اثنين منهم يا سيد ويلش؟» فأجبت:

«ربما تفعل ذلك إن كنت تريد أن تحقق أفضل المبيعات في فيفت أفينيو».

لا بد أن أضحك على واقعة أنني كنت أسمع كلماتي ترد إليّ ليس من شخص داخل GE هذه المرة، ولكن من مدير عادي في مخزن ألبسة في شارع فيفت أفينيو، وأعتقد أنه فهم أنه من الصعب حقاً أن يحقق المرء رغبته في أن يكون الأفضل في ما يفعل.

يحتاج ذلك إلى ثقة بالنفس، وشجاعة، ورغبة في تحمل نتائج قراراته الصعبة. وفي ملاحظة أطف، أثار التحالف بين بوب نارديلي وكين لانغون في هوم ديبوت كثيراً من المزاح الهزلي بيننا جميع، كين شخصية فكهة جذابة بفضل روحه المرحة، إنه كبير، صخّاب، كريم، عنيد متشبت برأيه، ذكي، إنه مدير مثالي، ولكنني أتيت به إلى مجلس شركة GE في عام 1999 لأنه يعرف الجميع، يعرفهم فرداً فرداً، أردت أن يكون لجيف في كين، ما كان لي في وولتر ريستون قبل عشرين عاماً، أي مشجعاً داعية يشيع أن جيف سيكون أفضل رئيس تنفيذي في أمريكا.

لقد نجحت الخطة، وما هي إلا أسابيع قليلة مضت على التحاق بوب في هوم ديبوت، حتى سمعت أن كين يتجول في نيويورك يتفاخر بما يعمله بوب، فاتصلت به من أجل ذلك.

فقال ضاحكاً: «لقد اصطدنتي... فمنذ الآن فصاعداً ليس لي هم سوى جيف.. جيف.. جيف».

وبعد أسابيع قليلة نشرت مراسلة «فورتشن» باتي سيلر (Patty Seller) حكاية أخرى وذكرت أنها أجرت مقابلة مع لانغون من أجل مقابلة تالية حول هوم

ديبوت، فسألتها: «ماذا قال كين في جيف؟» فأجابت أنه كان مفعماً بمديح بوب، ولكنه لم يذكر جيف أبداً.

لدي الآن شاهد، فدعوت كين ولته لوماً قاسياً.

فمزحت معه قائلاً: «يا ابن الكلبة، سمعت أنك مازلت تسوق بوب، في حين أنك وعدتني بتسويق جيف، جيف، جيف!».»

أعلم أن كين يمزج العواطف بصورة مبررة، ويوصفه مؤسساً لهوم ديبوت ومديراً لشركة GE، فإنه يرى رئيسين تنفيذيين عظيمين، ولكني أردت أن أجعله «صادق الوعد ملتزماً به».

كانت لديّ فرص عديدة للوداع قبل ترك GE في سبتمبر من عام 2001، ومن الوداعات التي لا تنسى ذلك اللقاء الأخير لخمس مئة وخمسين قيادياً من قيادات GE العليا في بوكاراتون (Boca Raton) في مطلع يناير، وبعد ثلاث وثلاثين سنة من حضوري لهذه الاجتماعات - أي أكثر من نصف عمري - كان هذا اللقاء هو الأخير.

لقد تعهدت عدداً من الرفاق الممتازين عام 1981 بحيث أنجز عدد كبير منهم المهمات التي أوكلت لهم بصورة أفضل، وكنت مؤمناً أن خليفتي سيتولى أمور شركة كبيرة وسوف يجعلها أكبر وأعظم، تلك هي مهمة الرئيس كلها.

كنت أود التأكد من وصول رسالتي التي ضمنتها في ملاحظاتي الختامية. كتبت أفكارى على ورق أصفر مسطّر كما أفعل دائماً، استغرقت يومين حتى حددت ما أريد قوله، لم أشأ أن أكون حساساً رقيق العاطفة إلى درجة النزوع إلى البكاء.

أردت أن يعلم الجميع أن شركة GE ينبغي أن تتغير في العقدين القادمين أكثر مما تغيرت في العقدين المنصرمين.

إن ما قلته صبيحة ذلك اليوم ينطبق على أي عمل، فالرسالة بسيطة: انسوا ما أنجزناه معاً. انسوا الماضي.

قلت: «تسلمت هذه الوظيفة منذ عشرين سنة وتغيرنا معاً كثيراً، إنها لرحلة ممتعة، رائعة مفعمة بالذكريات العظيمة والصدقات الخالدة، ومع ذلك انسوا ما فعلناه.. انسوه، إننا نجني اليوم ما زرعناه بالأمس.

سيكون ذلك لعبة كرة جديدة تماماً، غيروا كما لم تتروا تغييراً مثله، وبسرعة لم يشهدها أبداً، يا له من عمل ممتع للذين يستسيغونه، ويا له من خوف للذين لا يفهمون عملية التغيير».

واختتمت كلامي بأن قلت للجميع إن عليهم أن يقبلوا المؤسسة رأساً على عقب وأن يهزوها، وأن ينسفوا سقفها.

حازت الكلمة على رد فعل دافئ، وكانت الخاتمة عاطفية بالنسبة لي وللعديد من أصدقاء العمر.

وجرت العادة في بوكا أن تعلن جويس هيرغنهان (Joyce Hergenhan) الرئيسة السابقة للعلاقات عامة والرئيسة الحالية لصندوق GE عن مباريات الغولف التي تجري بعد الظهر ونتائجها.

كان الجو في الملعب عاصفاً وبارداً، فترك البعض اللعب بعد أربعة حفر بسبب البرد القارس، وذكر جويس نتائج لعبتي في ذلك اليوم وقال: «أنا متأكد أن ما من أحد هنا إلا ولديه حكاية من حكايات جاك ويلش المحببة، ولكن بما أنني أنا الذي أمسك الميكروفون سأروي لكم حكايتي».

فكرت - ليس وداعاً آخر.

قالت: «قبل ثلاثين سنة كنت في المشفى في نيوهيفن (New Haven) لإجراء عملية جراحية كبرى، وفي اليوم التالي للعملية اتصل بي جاك يخبرني أنه

سيزورني، وبدلاً من أن أشعر بالسعادة لهذه المناسبة قلت له إنني لا أريد رؤيته لأن شعري كان فوضوياً».

وكان جوابه يعبر عن جاك النقي الصافي، إذ قال: «لا أستطيع تصديقك، فأنا قادم لأحييك، يا جويس، وليس لأضاجعك في الفراش، هذا هو جاك، وهكذا كنت معرضة للموت ومع ذلك كنت قلقة بشأن شعري، فسرعان ما أعادتني فكاهة جاك وصراحته وصدافته إلى الواقع».

فضجّ الـ 550 شخصاً الموجودون في القاعة، وأحمر وجهي قليلاً من الخجل. إن ما قالته كان صحيحاً تماماً، وأظن ما قلته لا يقوله إلا رئيس شركة غير رسمية أو مخزن خضار في زاوية شارع لأي عاملة لديه.

ثم جاء دور جيف إميلت عندما كانت مجموعة من النوادل يحتشدون في غرفة بكؤوس مملوءة بالشمبانيا، قال جيف أموراً لطيفة عني تلك الليلة، أشار إلى ملاحظاتي في فندق بيير في عام 1981 عندما قلت للمحللين إن حلمي هو خلق شركة يكون عاملون فيها قادرين على الامتداد والتوسع إلى ما وراء حدودهم.

قال جيف إنه وكل من في القاعة قد خبر أموراً كانوا يظنون أنها مستحيلة.

لقد تأثرت بملاحظات جيف، خاصةً عندما وقف الجميع وشفقوا إعجاباً. شق جيف طريقه عبر متاهة الموائد وجاء إليّ، عانقنا بعضنا بعضاً وجلست أماًلاً أن يفعل كل واحد الشيء نفسه.

لم يفعلوا، فقفزت أخيراً على كرسيي ورفعت كأسي وشربت نخب كل من في القاعة قائلاً:

«عملنا معاً ما لم نكن نتصور أننا سنفعله، وذهبنا إلى أماكن لم نفكر في الذهاب إليها أبداً، وحققنا أحلاماً لم نظن يوماً أنها ممكنة، جئت من مكان كالذي جاء منه معظمكم، وكان جزائي المحظوظ وشكري الذي نلته هو عملكم الطيب، وشكراً لكونكم تتمتعون بصفات خاصة، أحبكم جميعاً».

كانت ليلة ليلاء، وددت لو كانت أُمي على قيد الحياة لتشهدها.

## شكر وتقدير

لن تكون الكتب الصادرة عن شركات ناجحة من ابتكار وإبداع شخص واحد، وهذا الكتاب مثال على ذلك، أريد أن أشكر الأصدقاء العظام، والمدرسين والزملاء، وأفراد أسرتي الذين ورد ذكرهم في هذا النص، فبدون محبتهم ودعمهم ما كنت لتسمع برجل اسمه جاك ويلش.

أربعة يستحقون شكري بوجه خاص لأنهم ساعدوني في إخراج هذا الكتاب من حيز الفكرة الغامضة إلى المطبعة، إن معاوني في هذا الكتاب جون بيرن (John Byrne) قضى معي أكثر من ألف ساعة وقابل أكثر من خمسين شخصاً لينبه ذاكرتي ويثيرها، كان صبره وفضوله بلا حدود، كما كرّس لاري كيرشباوم (Larry Kirshbaum) المحرر نفسه لهذا المشروع ولم تخب حماسته أبداً، أحبه، وكان ريك وولف (Rick Wolff) من شركة وارنربوكس (Warner Books) معيناً لي جداً، أسميته «سيد القطار» لأنه كان دائماً يتأكد من وصول كل شيء إلى محطته في الوقت المحدد. وأخيراً، حافظت مساعدتي روزان بادوفسكي على سير حياتي بانتظام وكمال منذ اليوم الأول الذي شرعت فيه بتنفيذ هذا المشروع، كما كانت خلال السنوات الخمس عشرة المنصرمة، وتعد رو هي الأعجوبة الثامنة في العالم.

وأخيراً أشكرك على كل شيء يا سوزي، يا من غيرت حياتي نحو الأفضل بكل الوسائل، ويا من علمتني معنى الحب وجعلتني أسعد رجل حي.



## كلمة ما بعد الختام

نشر هذا الكتاب بغلاف من الكرتون المقوى في الحادي عشر من سبتمبر من عام 2001. والواقع أنه كان ينمو ليكون يوم ولادته أبهج يوم في حياتي إلى أن تحطمت طائرة لدى اختراقها مركز التجارة العالمي في الحادي عشر من سبتمبر من عام 2001، كنت قد تقاعدت قبل أربعة أيام، وتوجت إحالتي على التقاعد بحفل جميل في مركز التطوير الإداري في كروتونفيل في نيويورك بصحبة أسرتي وأصدقائي المقربين وزملائي في GE، وغادر آخرنا الحفل قبيل الفجر.

كان يبدو كل شيء في تلك اللحظة ممكناً. كنت أعلم أن تركت GE وفيها رئيس تنفيذي رائع هو جيف وفريق قيادة عظيم يعمل تحت إمرته، وكنت واثقاً كذلك من أنني تركت جيف في عمل أصيل مستقر بقوة، مُعد لإدارة مديدة جيدة. أما فيما يخصني فقد انتقلت إلى حياة جديدة خلف الستار أقدم مشورات لحفنة من الشركات، ألقى كلمات، وألعب الغولف قدر المستطاع، لم يكن المستقبل في نظري سوى سماء زرقاء.

تغير كل شيء بالطبع مع الهجمات على نيويورك وواشنطن، إذ فجأة كان على الأمريكيين أن يقبلوا حقيقة جديدة مريعة - هي أن الإرهاب سيرافقنا إلى الأبد، مؤثراً في طريقة حياتنا ذاتها، وفيما يتعلق بالعمل، كان يوم 11/9 أولى صدمات عديدة جعلت انحدار التطور والتنمية يزدادان سوءاً، كان الاقتصاد الأمريكي يسير في منحدر قبل 11/9 مع هبوط سوق البورصة، وخسارة المواقع الإلكترونية ما قيمته بلايين الدولارات، والشك الذي نجم عن الهجمات الإرهابية جعل الأمور أكثر سوءاً، إن ما أصبح واضحاً بجلاء أيضاً هو أن العرض العالمي فاق الطلب في تسعينيات القرن العشرين المبهجة، إذ حدثت مبالغة في بناء قطاع بعد قطاع، إضافة إلى أن منافسين مثل الصين ازدادوا قوة في ذلك الوقت، وبحلول

وأواخر خريف عام 2001 تبين أن فريق الأرباح الذي التحق به كل عمل في البلاد لمدة سنوات ثمانية طويلة سعيدة أخذ يسير نحو النهاية.

ثم جاءت صدمة كبرى ثانية: إنها صدمة إنرون (ENRON)، التي تُعدّ كارثة بدلالة الوظائف المفقودة، ناهيك عن فقدان المستخدمين ومالكي الأسهم الثقة بنظامنا، وكانت النتائج أكثر سوءاً بسبب الانتهاكات التي حدثت في تايكو (Tyco)، وانهيار شبكة الإنترنت العالمية، وحالات أخرى عديدة، وقد بدا الأمر خلال معظم عام 2002 للجمهور أن العمل كله أصبح مليئاً بعاملين السيئين، وتحول إلى بستان من التفاح المتعفن.

لم أوّمن بذلك أبداً، أعتقد أن الاقتصاد المزدهر لفترة طويلة قد أدى إلى إفراط مخيف، وأن حفنة من الناس قد ارتكبوا أعمالاً خسيصة، ولكن بناء على خبرتي خلال أربعين عاماً، فإني أوّمن بأن غالبية عاملين - كغيرهم من الناس عامة - جيّدون، إنهم يميزون الخطأ من الصواب ويحاولون عمل الصواب. يعملون بجد ويأملون بالمعاملة العادلة في الحياة، هناك دائماً احتمالات وخداع وسوف يستمر ذلك، بيد أنهم دائماً تحت المراقبة عموماً من قبل القوانين والأحكام والمعايير والثقافات الجيدة في الشركات.

وبحلول الوقت الذي شاعت فيه الفضائح، كانت التزاماتي بإلقاء كلمات قد جعلتني على سفر دائم انتقل من بلد إلى بلد حول العالم، وفي كل جلسة تقريباً كان أحدهم يذكر أن الفضائح جعلته يشعر بالقدارة لأنه يعمل في مؤسسة، وأن العمال يشعرون بالارتباك إذا ما اضطروا إلى القول إنهم يعملون في «مؤسسة أمريكا»، وكنت حينئذ أطلب من الحضور أن يرفعوا أيديهم إن كانوا يعتقدون أنهم يعملون في شركة سيئة أو مع أناس خونة غير شرفاء، ومرة تلو المرة، لم يرفع أحد يده، بل كانوا يرفعون أيديهم ليقولوا إنهم يعملون في شركات جيدة موثوقة وأن زملاءهم شرفاء مجدون، من المخيف أن يرى المرء كثيراً من الأبرياء

يصابون بالأذى بسبب سلوك سيء يقوم به عدد قليل من الناس في عدد قليل من الشركات.

وكان الأمر أكثر صعوبة عندي وأنا أرى ما كان يحدث لشركة GE في وسائل الإعلام، أعتقد أنني تركت جيف إميلت، كما قلت، في موقع عظيم وفرص كبيرة للنجاح، في واقع الأمر، وقدرت أن يقضي سنتين أو ثلاثة ليألف عمله الجديد قبل أن تظهر تحديات كبرى.

بيد أن الأحداث جعلت تقديراتي الزمنية غير دقيقة.

كانت التحديات التي واجهت جيف في السنة والنصف الأولى غير حقيقية. وكأن الانحدار الاقتصادي الإجمالي لم يكن صعباً بما يكفي، فجاءته حادثة 11 سبتمبر في اليوم التالي لاستلامه المنصب الجديد، خسرت الشركة في هذا الحادث موظفين، هما: ناتالي لاسدن (Natalie Lasden) مدير قسم الأنظمة الإعلامية في وحدة محركات الطائرات في GE في لين (Lyun) في ماساشوسيتس الذي كان على متن إحدى الطائرات المختطفة، ووليام شتيكمان (William Steckman)، وهو فني في NBC في نيويورك، كان يعمل في أحد البرجين.

إضافة إلى هذه الخسائر البشرية المريعة، شعرت GE على الفور بآثار الهجوم الاقتصادية الحادة، إذ كان البرجان والطائرات الأربع المشتركة في الهجوم، وعدد من المباني المحيطة بمركز التجارة العالمي كلها قد أعيد تأمينها من قبل شركة GE فكلفها ذلك 600 مليون دولار على هيئة شطب ديون، كما أن زبائن خطوطنا الجوية واجهوا فجأة عالماً جديداً تماماً، فقدمت شركة NBC تغطية مستمرة للحدث وما تلاه من عواقبه بدون أي عائد من الإعلانات.

وكان على جيف أن يواجه مزيداً من الصعوبات في السنتين الآتيتين، ففي مجال التأمين وإعادة التأمين، صارت الشركات، إضافة إلى ما نجم عن 11

سبتمبر، تطالب بالتأكد من أن تأمينها في تسعينيات القرن العشرين لم يكن كافياً وبالتالي ينبغي أن تحصل على شطب ديون معدومة تقدر بـ 2.5 بليون دولار، ولم تكن شركة إعادة تأمين موظفي GRE محصنة، وفي عام 2002 اضطرت الدعاوى المرفوعة على الشركة إلى القبول بشطب ديون معدومة قبل الضرائب قدرها 2.5 بليون دولار.

وكان على جيف أن يعالج الصدمات التالية في صناعة الخطوط الجوية، فقد ضُربت أعمال المحركات وعمليات الإيجارات العائدة لشركة GE ضريبة قاسية إذ انخفضت الطلبات على الطائرات الجديدة، كما انخفضت القيم المتبقية للطائرات الموجودة.

وكانت أنظمة القدرة الكهربائية أيضاً تعاني من إشكالات، فقد خسرت هذه الأنظمة في عام 1995 مالياً، ومازلنا، خلال هذه الفترة، نستثمر أموالاً طائلة في تطوير منتج جديد، إن المقدرة على الاستثمار في مثل هذه الظروف يلقى، في واقع الأمر، ضوئاً على المنافع الجوهرية لشركة متعددة الأعمال، إذ تستطيع الأعمال المتعددة الاستثمار لآمد طويلة في عمل مكافح ضد المشكلات التي تواجهه وفي الوقت نفسه تحقق نمواً في مكاسب إجمالية متناسقة بفضل قوة الحقيبة التجارية الإجمالية، ونتيجة لذلك، عندما ظهر الطلب الهائل على القدرة الكهربائية في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كانت شركة GE في وضع يمكنها من الاستفادة من ذلك، فارتفعت المكاسب الناجمة عن أنظمة القدرة الكهربائية بعد الضرائب إلى أكثر من 4 بلايين دولار في عام 2002.

ولسوء الحظ، صار جيف رئيساً تنفيذياً فور ظهور نتائج الإفراط في البناء في الصناعة الكهربائية، وفي عام 2002 هبطت الطلبات بسرعة، وألغيت طلبات قائمة عديدة.

أما النبأ الجيد فهو أن أنظمة القدرة الكهربائية ومحركات الطائرات كليهما قد أنشأت أعمالاً خدمية كبيرة في تسعينيات القرن العشرين آخذة في النمو

بمعدلات عشرية مزدوجة قوية، فقللت الأعمال الخدمية هذه من أثر دورة الهبوط في الطاقة والمحركات، والواقع أنه برغم انخفاض الطلب على المحرك الجديد في صناعة الطيران، فإن الأعمال الخدمية استطاعت الاحتفاظ بمعدل نمو في عامي 2002 و2003 مساوياً لمعدل النمو في عام 2001، على الرغم من نمو الخدمات القوي في ميدان القدرة الكهربائية، فإن نهاية الدورة الوهمية للأجهزة الجديدة كانت قاسية بحيث ستكون سنة 2003 سنة هبوط المكاسب في ذلك العمل هبوطاً قاسياً.

وفي خضم هذا كله أظهر عاملون وعاملات في GE مرةً أخرى قوة الشركة ذات الأعمال المتعددة بفضل تحقيق نمو مكاسب بمعدل 17% في عام 2001، و7% في عام 2002، وكانوا يخططون لسنة نمو أخرى في عام 2003، نعم، في حين كانت الشركات في كل مكان من العالم تتأرجح في بيئة اقتصادية قاسية بوحشية، كانت GE تحقق زيادة في المكاسب السنوية، فضلاً عن أن ميزانيات GE كانت تقرر وتؤكد مضاعفاتها ثلاث مرات، في الفترة التي كانت فيها الشركات تواجه تدقيقاً صارماً في أساليب حساباتها، الأمر الذي جعل GE واحدة من الشركات القليلة التي تحظى بمثل هذا التمايز.

### دوري الخاص بي

لم تتج شركة GE تماماً من الإشاعات السلبية التي تحوم حول العمل، ومثلها مثل العديد من الشركات الكبرى تجذب GE كل أنواع الانتباه والاهتمام المتعلق «بتعقيداتها» المحاسبية، لم يساعد وضعي الشخصي على إنقاذي من هذه الإشاعات، فبعد ثلاث عشر سنة من الزواج شرعت وزوجتي الثانية بإجراءات الطلاق في مطلع عام 2002، وانتهت الإجراءات في صيف عام 2003، ولكن قبل ذلك، كانت هناك مناورات بين محامي الطلاق، خاصةً حول القضايا المالية. وسرعان ما انخرطت وسائل الإعلام، بعد عالم إنرون (Enron) في النقاش، وانتهى المطاف ببعض الوثائق أن صُورت على غير ما هي عليه - «إيحاءات» حول ما يسمى «رزمة تقاعدي».

ولكن هذه الفوضى سويت، والحقيقة انجلت في النهاية، لم تكن «رزمة تقاعدي» زرمة أو صفقة، بل كانت في واقع الأمر عقد احتفاظ متفق عليه في عام 1996، وكان ذلك هو أول عقد لي مع شركة GE خلال 35 عاماً، لخص العقد في بياناتنا التفويضية، وكان العقد ذاته يحفظ في ملفاتنا 10k كل سنة بدءاً من عام 1997 حتى عام 2001، (انظر الملحق E للاطلاع على النص الكامل للوثيقة). وقد ورد ذكرها في التقارير الصحفية على نطاق واسع بما في ذلك المقالات التي نشرت في مجلة بيزنس ويك (Business Week) في عام 1997 وفي وول - ستريت جيرنال (Wall Street Journal) في عامي 1998 و1999 إضافة إلى منافذ صحفية أخرى، لم يكن العقد مفتوحاً فحسب، بل كان سليماً اقتصادياً لشركة GE ولحاملي أسهمها.

لم يكن اعتقادي بصحة العقد وعلنيته ذا أهمية، إذ إن الحديث عن عقدي جعل شركة GE تقترب بالفوضى المشتركة في ذلك الوقت، وكان هذا الاقتران يسيء إلى الشركة وإلى عاملين فيها الذين فرغت حياتي العملية كلها لهم. وأخيراً، بعد أيام من الحوار مع أصدقاء مقربين، ونقاشات مع جيف وأعضاء مجلس GE، قررت تنقيح عقد توظيفي، وكما قلت في مقالة بعنوان «أزمتي وكيف حللتها» في وول ستريت جيرنال: «هناك شيء واحد تعلمته أثناء سني وجودي في GE هو أن نفاذ البصيرة يُعدُّ أمراً مهماً، وفي هذه الأيام عندما تهتز ثقة الجمهور وإيمانه تعلمت أن نفاذ البصيرة يغدو أكثر أهمية من ذي قبل، وفي هذه البيئة، لا أريد أن تُجر شركة كبيرة ذات تكامل عالٍ إلى صراع عام بسبب إجراءات طلاقية. فإنني أهتم كثيراً جداً بشركة GE وعاملين فيها»، (انظر الملحق F للاطلاع على النص الكامل لما نشر في صفحة التحرير في وول ستريت جيرنال).

### إلى الأمام وإلى الأعلى

يسألني الناس كثيراً إن كنت قد افتقدت إلى كوني رئيساً أو حتى إلى العمل واشتقت له، وجوابي على السؤالين: أبداً، فاليوم أشارك حياتي مع سوزي

ويتلوفر (Suzy Wetlaufer) التي يجعل جمالها وذكاؤها وطبيعتها كل يوم من أيامي يوماً كاملاً لا تشوبه شائبة ولا يعكر صفوه شيء، لقد وجدت حقاً رفيقة روحي. البيت في بوسطن مع أبناء سوزي الأربعة، ناسفر كثيراً، ونسبح في المحيط كلما تيسر لنا ذلك، ونمرح ونبتهج بألعاب البيسبول للأطفال، ونرتاد مطاعم اللهو مع أصدقاء طيبين، إنها لتجربة ممتعة ومثيرة.

ألفت روزان بادوفيسكي مساعدتي التي لا تثمن لفترة طويلة كتاباً في عام 2003 عنوانه (Managing Up) وقد نجح نجاحاً جيداً، ومن الأنباء الطيبة الأخرى انتقالها إلى بوسطن لتستمر في «تسيير الأمور»، والواقع أن بوسطن أصبحت محط رحال كل من حولها، وأشعر بالنشوة لوجودي هنا لأنه يتاح لي أكثر من أي وقت مضى قضاء وقت أطول مع ابني جوني وابنتي آن وزوجيهما وأنجالهما.

أما فيما يتعلق بالعمل، فأنا أعمل اليوم مستشاراً لحفنة من الشركات، الناس الذين أعمل معهم عظماء، والعمل محفز تماماً كما كانت أوقاتي المحببة في GE. كما أحب التحدث إلى المشاهدين في أنحاء العالم كلها، ليست كلمة «التحدث» هي الكلمة المناسبة لذلك، فأنا أشارك في جلسات السؤال، والجواب مع رئيس الجلسة والمشاهدين، هذا الشكل من الحوار منشط بصورة لا تصدق، إذ لا يدري المرء أثناءه من أين يأتي السؤال، وكان تُغطى، في جلسات يسهم فيها أكثر من 150.000 شخص كل الأمور بدءاً من الأمور الشخصية العميقة إلى أكثر قضايا العمل تعقيداً، إنها جلسات رائعة، وأخيراً، تتضمن حياتي تقديم مساعدة متواضعة للمستشار جويل كلين (Chancellor Joel Klein) وبقيّة الفريق الملتزم بقيادة إصلاح المدارس عامة في مدينة نيويورك.

ومن المعالم الرائعة من حياتي هي مشاهدة جيف إميلت وهو يعمل، كنت أعلم أن جيف سيكون رئيساً تنفيذياً رائعاً، ولكنه أثبت أنه أكثر مما توقعت، خاصة مع وجود لبنة العمل القاسية التي كان فيها، كذلك أحببت متابعة الحياة العملية لاثنين كانا منخرطين في عملية اختيار خليفة للرئيس التنفيذي مع جيف، هما

بوب نارديلي الذي يقوم بعمل خرافي في وضع منهج ونظام في ثقافة تنمية قوية جداً في هوم ديبوت، والثاني هو جيم ماك نيرني في 3M الذي أدار عملية تغيير بالسرعة المناسبة، وفي دفع ثقافة الشركة الإبداعية وتوسيعها أكثر في المستقبل. وأفضل شيء هو أننا بقينا أصدقاء.

لقد تغير الكثير في بيئة العمل منذ أن ألفت هذا الكتاب، لقد حمي وطيس التنافس العالمي، والفضل في ذلك يعود إلى الصين، دافعاً ببلدان كالمكسيك وأيرلندا إلى إعادة تقييم ما يفعلون خير تقييم، كما غيرت الإصلاحات الحكومية طريقة إنجاز الأعمال تغييراً عميقاً من أجل الأفضل ومن أجل الأسوأ، وعلت موجة التكنولوجيا وأخذت الصناعات الثورية الجديدة في الظهور والنمو. ويجادل الخبراء الماليون في قيمة عمليات الضم الناجحة مقابل النمو الداخلي. وأصبح المستوى «الصحيح» لراتب الرئيس التنفيذي والأدوات الصحيحة المستخدمة في تعويضات الرؤساء التنفيذيين وغيرهم في الشركة، سواء كانت نقداً، أم خيارات أسهم، أو أسهم محددة، أصبح ذلك كله موضوعات ساخنة في عام 2003، لأسباب عديدة، أصبح قسم الموارد البشرية أكثر أهمية من ذي قبل، تماماً كما أصبح المال الداعم له أكثر إحكاماً وتشدداً.

بيد أن هذه القضايا المهمة هي ليوم آخر، لقد انتهى هذا الكتاب.

جاك ويلش

22 يوليو 2003

