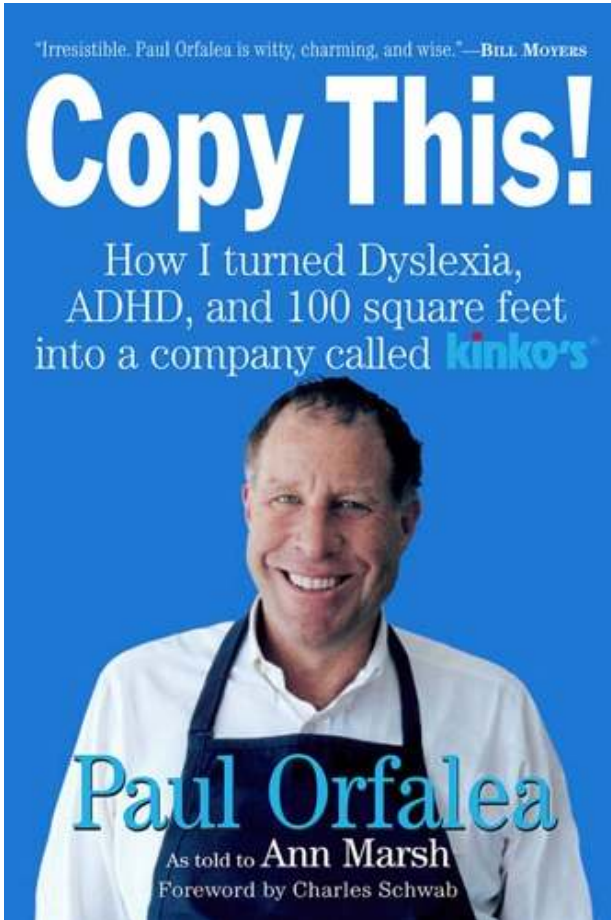


Copy This!

How I turned Dyslexia, ADHA, and 100 square feet into a company called **Kinko's**



من الكتب ما أن تقرأها حتى تشعر بنوع من الألفة بينك وبين المؤلف، ذلك أنك تجده يتحدث دون تكلف أو تصنع أو تزين، بل يخبرك بحديث من القلب، وما أن تصل لنهاية الكتاب، حتى تجد نفسك حزينا على توقف حديث الكاتب. هذا ما تشعر به وأنت بين صفحات كتاب اللبناي الأصل، الأمريكي الجنسية والعقل، بول أورفاليا.

حلاوة هذا الكتاب تكمن في أسلوبه السلس، فأنت تشعر أن بول رجلا لا يعرف التصنع، يحدثك من قلبه، كأنك تجلس معه في بيته في عصر يوم هادئ. لكن السر الحقيقي يكمن في رسالة بول البسيطة: الكل يستطيع أن ينجح، فقط إذا انتبه لما يدور من حوله، وإذا كان عاقد العزم على تحقيق ما يريد.

شكر خاص أتوجه به إلى أخي سعد الخضيري الذي أهداني هذا الكتاب، فله الشكر موصول.

هذا الملخص لا يغني بأي حال عن قراءة الكتاب، فهذا الملخص يحمل وجهة نظري الشخصية، ومنظوري الشخصي، وفهمي الفردي لثنايا الكتاب، وهي ليست بالضرورة رؤية صحيحة أو شاملة أو كاملة.

إذا أعجبك هذا الملخص، لا تتردد في شراء هذا الكتاب،
اعمل على تشجيع المؤلفين ليأتوا بالمزيد من الكتب المفيدة.
رعوف شبايك

الفصل الأول

يهكن لأي شخص آخر أن يفعلها بشكل أفضل!



كان بول ذاهبا إلى المدرسة، في السيارة مع أمه، فقابلا طفلا يبدو عليه أنه كان لبناني الأصل، فتوقفت الأم، وطلبت من بول أن يذهب إلى هذا الطفل ويتعرف عليه ويصاحبه ويساعده، وهذه كانت عادة الأم مع كل من يبدو لبنانيا مثلهم. لم يكن الأرمني داني تيفريزيان لبنانيا، لكنه تحول ليكون أفضل أصدقاء بول فيما بعد. كان لهذه الأم الكثير من الفضل على ابنها بول، بل إنها السبب - بعد الله - في نجاحه في حياته، فهي كانت دائما ما تقول له: عندما تكون موظفا، فقيمتك تساوي قيمة آخر راتب قبضته.

تمتع بول بطفولة تنقل فيها ما بين بيوت أقاربه الكثيرين جدا، ولما كانوا كلهم لبنانيين، وكانوا جميعا يكرهون فكرة التوظيف لدى الغير، فهو نشأ يتعلم من عدد لا يحصى من التجارب التجارية الحية، وحضر موائد طعام دار حولها نقاشات حول اتحادات العمال والحقوق المدنية، وغيرها من الخبرات الحياتية العملية. تعلم بول من والده الذي أدار مصنع ملابس نسائية، بالمشاركة مع عمه بنسبة تشارك بالتساوي لكن كل اختص بجزئية إنتاجية أبعدهما عن التنازع وتناحر الآراء، وتعلم من أزواج خالاته الذين عملا سقاة في حانة، وادخرا كل مليم كسباه حتى افتتحا معا حانة خاصة بهم. كل هذا ساعد بول على تعلم جزئية تجارية إدارية ذات أهمية قصوى: أهمية المشاركة.

لكن الأمور لم تمض ووردية، فبول - كما علمنا - عانى من مرض جعله غير قادر على تعلم القراءة والكتابة بسهولة، ولذا حين عثرت زوجة عمه - شريك والده في مصنعه - بول يترك وظيفته في ترتيب الملابس بعد كيبها، وجدته يتولى أخذ أوامر الشراء ويرتبها، صرخت بصوت عال: لا تدعه يفعل ذلك، فهو لا يعرف حتى القراءة. يومها خرج بول من مصنع أبيه غاضبا، ليجلس في سيارته يبكي لساعات، وليخرج من هذه السيارة وفي رأسه فكرة واحدة: بقدراته هذه، عليه أن يتوقف عن محاولة إرضاء الآخرين، وأن يرضي نفسه هو.

عاد بول للعمل مرات عديدة بعدها في مصنع أبيه، حتى طرده أبوه منه، فهو لم يكن يعرف كيف يتعامل مع بول. لقد كان بول يكتشف نفسه، ويتعلم أنه يستطيع فعل ما هو أفضل من عامل تجميع ملابس في مصنع. لقد كان لبول تجارب مؤلمة حين عمل في وظائف أخرى ليطرده منها بعد البداية بأيام. كان بول من النوع الحالم، الذي يحب التحدث مع الزبائن، لا يجيد بيع الوقود، أو دهان الحوائط، أو البيع من باب لباب. هذه التجارب المؤلمة دلت بول على مصيره الحتمي: إما أن يرثي لنفسه وينتهي أمره في ملجأ للمشردين، أو أن يعمل لحسابه ويكون هو مدير نفسه. هذا الإدراك ساعدته أمه كثيرا على الوصول إليه.

لم تكن رحلة بول مع التعليم سهلة أو بسيطة، فهو اعتمد على مساعدات أصدقائه، ولذا حين تعين إجراء بحوث مشتركة من مجموعات الطلاب، كان نصيب بول شراء بيتزا والمشروبات المثلجة والقهوة لفريقه من الطلبة، ونسخ أوراق البحث التي أعدها الفريق، لقد كان هذا جل ما يستطيع بول عمله. حين ذهب بول إلى مركز نسخ الأوراق في الجامعة، كانت هذه أول مرة يدخل بنفسه إلى داخل هذا المركز، وهكذا هبط عليه الإلهام من السماء: المستقبل في نسخ الأوراق! كانت المشكلة أن مراكز نسخ الأوراق نادرة العدد في عام 1970، وقت قصة فتانا بول، كما أنها كنت تدار من داخل الجامعة، ما جعل الوصول إليها غير متيسر للكُل.

وجد بول أن إنشاء مركز لنسخ الأوراق، في جامعة صديقه التي تبعد ساعتين عنه، هو الفكرة الذهبية لبدء مشروعه الخاص به، فهو تخيل مدى حاجة جميع الناس لخدمات مركز تصوير الأوراق، وهو أراد أن يكون أول من يوفر هذه الخدمة، كما أن جامعة صديقه لم تكن توفر مثل هذه الخدمة! بعد شهرين من هبوط الوحي على بول، كان قد افتتح أول محل له، وكان صغيرا جدا، يمتد على مساحة قدرها 100 قدم، وكان ملحقا بمطعم صغير لتقديم شطائر البورجر، على الطريق المؤدي للجامعة، والذي كان يرتاده غالبية الطلبة الدارسين في الجامعة، في مدينة سانت باربرا، في منطقة اسمها ايل فيستا، بإيجار قدره 100 دولار في الشهر.



كان لا بد للمحل من اسم، وببراءة شديدة، أطلق عليه بول اللقب الذي أطلقه عليه أصدقاؤه، وله في هذا الاختيار فلسفة، ذلك أن الناس لا تنسى الاسم غير التقليدي بسرعة، على عكس غيره من الأسماء.

كينكو، أو ذو الشعر اللولبي، كان اللقب، وكان حرف اس للدلالة على الملكية، أو اختصار محل كينكو.

من أول يوم، أدار بول المحل ليقدم الحلول للناس، وليس وسيلة للحصول على أموالهم، كثيرا ما قضى بول وقته في التحدث للعملاء لكي يعرف رغباتهم وطلباتهم وأمنياتهم، وكثيرا ما سعى ليساعدهم على تحقيق أحلامهم وأهم خطواتهم في الحياة. غني عن البيان، أنها ما كانت سوى أسابيع، وأيقن بول أنه وضع يده على منجم ذهب، لكن المشكلة الآن كانت: ما السبيل للتوسع؟

الفصل الثاني

هل تهلك العمل - أم هو يهلك؟

حين جلس بول ليلاً يستعد لافتتاح أول محل له، يرتب أفلام التصوير الفوتوغرافي في علب كرتونية ليبيعتها، فإنه شعر بأن ما يفعله ممل للغاية، وأن وقته هذا كان يمكن له استغلاله في أشياء تعود عليه بنفع أكبر، ما جعله يصل إلى قناعة مفادها: إن ما يثير حنق الواحد منا ليس ما يفعله من أشياء، بل الأشياء التي لم يفعلها!

على أن سير الأعمال في المحل كانت الأخطاء فيه ذات عواقب بسيطة، أوراق مصورة بالخطأ، أو لم تُصور من الأصل، ما ترك المجال واسعاً أمام فريق العمل ليفكر في تطوير كل نواحي النشاط التجاري. كان بول دائماً ما يردد مقولة بنجامين فرانكلين: كن أنت من يقود العمل، ولا تدع العمل يقودك.

عندما تكون مشغولاً بدقائق
تفاصيل التشغيل اليومي
لتجارتك، فأنت تعجز عن رؤية
الحاضر، وتنسى المستقبل.

هذا الفهم المبكر جعل بول يعرف التفاصيل التي يجب أن يهتم بها، وتلك التي يجب أن يتجاهلها ويمررها إلى غيره. يرى بول أنك عندما تحرر عقلك وتفكيرك من كل أسباب القلق، فإنك تجد نفسك بعدها تفكر في ما هو أهم، وتتيح المجال أمام الإلهام والإبداع لكي يخرج من عقلك.

المحاسبون مهمتهم الماضي، والمديرون مهمتهم الحاضر، أما القادة، فمهمتهم المستقبل.

على أن التفكير في إدارة مستقبل العمل يتطلب بيئة مرنة تسمح بالتجريب والاختبار، ويؤكد بول أن محلاته ما هي إلا معمل تجارب، وهو يصر دائماً على الخروج إلى العملاء والحديث معهم والاستماع لهم، ويتولى بنفسه التسويق، فهو وزع أوراق دعائية على صناديق بريد أساتذة الجامعات، ووزعها على الطلبة في جنبات الكليات، وتحدث معهم عن مزايا تصوير الأوراق، تلك الخدمة الجديدة في وقتها.

إن أفضل طريقة للتفكير في العمل هو عبر التسويق له، فعقلك بذلك يفكر دائماً في طرق لزيادة النشاط التجاري، وفي وسائل تقديم خدمات أفضل بشكل أحسن.

يرى بول أن أفضل طريقة للتسويق هي الاستعانة بأمناء الطبيعة، فهو عرف أن أهم هدف للذكور من طلاب الجامعات التعرف إلى الفتيات، والعكس، ولذا عرض على هؤلاء الشباب الراغب في كسب المال أن يأخذوا بضاعته ويبيعونها في مهجع الطلبة، مقابل 20% من الربح، وهو ما نشر اسم محلاته بشكل كبير.

على أن بول يؤكد أن أهم طريقة لقيادة العمل هي عن طريق العثور على الشركاء المناسبين، فكما نعرف أن بول لم يكن لديه القدرة الذهنية على التركيز، ما جعله يتعلم الاعتماد على غيره من الناس منذ نعومة أظافره، وهو اكتسب خبرة في الثقة في الناس، ومعرفة أيهم يستحق هذه الثقة. لكن بول يرى أن اجتماعات ولقاءات العمل ليست ذات جدوى كبيرة، فقليل ما يُنجز في مثل هذه الاجتماعات المملة.

تميز بول بتلقائيته الشديدة، وانفتاحه على العالم، واستعداده لسماع آراء غيره والموافقة عليها دون عُقد نفسية، ولذا كان كثير التجول في الأسواق، وكثير التردد على المحلات المنافسة، وهو وجد أن البُعد عن المكاتب يعطيه الحرية التي تعينه على الإبداع والابتكار. بعد افتتاح أول محل، عبر قرض مالي آمنه له والده، تمكن بول خلال شهور أربعة من سداد دين والده بالكامل، وسداد الإيجار الشهري للمحل (100 دولار) وإيجار ماكينة التصوير زيروكس (ألف دولار شهريا)، وتوالت العوائد في الزيادة، ما مكن بول بعدها من شراء قارب شرابي بقيمة 8 آلاف دولار. هذا القارب كان بيت بول لشهور طويلة.

بعد فترة من الوقت، تحول العمل في محل واحد نوعا من الملل وشكل نقصا في مواجهة التحديات لدى بول، وصرفه عن التفكير في المستقبل. كان بول مقتنعا بأن تملك العمل يقتضي التفكير الدائم في مستقبل الواحد منا، وماذا يريد نفسه أن تكون في مستقبلها؟ وعليه، قرر بول أن يتمتع بإجازة طويلة، ليفكر فيما يريد أن يفعل في مستقبله، وحمل حقيبة ظهره، وهام على وجهه نازلا في فنادق رخيصة، مراقبا وجوه السائحين وتصرفاتهم، ما بين باريس الفرنسية وميلان الإيطالية، وراقب الأغنياء وهم يسكبون الأموال يمنا ويسرة، وتساءل كيف لهم ذلك، ما جلب السأم والملل إلى قلبه، ولذا قرر أن يشغل نفسه من جديد، هذه المرة عبر افتتاح محل ثان.

لا تدع أحدا في العالم يقنعك
أن إجازة مريحة هانئة هي
تشتيت للفكر. بول أورفاليا.

عاد بول من إجازته وورصيده ممتلئ حيوية ونشاط وقدرة على التفكير، وأبحر بقاربه إلى كاليفورنيا وزار جامعة إيرفين، حيث عثر على محل أصغر من محله الصغير الأول، كان في الأصل غرفة جمع قمامة ملحقة بمطعم، وكان إيجارها الشهري 80 دولار. بعدها اتفق بول مع امرأة لتدير هذا المحل، ومن هذه اللحظة، بدأت رحلة التوسع التي لم تقف لليوم. قبل مرور وقت طويل، كان بول يتوسع في كل اتجاه، وهو حافظ على إجازة سنوية صيفية من 3 إلى 5 أسابيع، وهو يرى الأمر على أنه فرصة لكي نتيح الفرصة لأرواحنا كي تلحق بأجسامنا، حتى نصل إلى الشكل الأفضل لرؤية الطريق والمستقبل.

الفصل الثالث

كن هديرا على بيئة العمل، لا على الناس

يدلف بول في هذا الفصل ليتحدث عن إدارة سير العمل، ومن هو المدير الفعلي، وهو يوجز دور الإدارة في مقولة مفادها: إن دور الإدارة في أي شركة هو إزالة العوائق، لكن بول يشاركنا ما يراه سرا إداريا، يوجزه بالقول: إذا كنت - يا مدير ويا مالك الشركة - حقا تظن أنك من يدير الأمور في شركتك فأنت واهم للغاية، فإن موظف واحد لديك، قادر على أن يبدي سلوكا سيئا، فيسرق مالك أو منتجاتك، ويتلاعب في ساعات العمل، ويفسد العلاقة ما بين الشركة وعملائها، ويسمم معنويات بقية العاملين في الشركة. إن من يدير شركتك فعلا هو جميع من يعملون معك.

لاحظ: يعمل معك، لا عندك، فالموظف ليس عبدا تشتريه ببخس مالك.

قالوا في المثل: زوجة سعيدة تعني حياة سعيدة. وكذلك في العمل: أصابع سعيدة تعني أرباحا وفيرة (كناية عن رضا العاملين معك). عوضا عن التركيز على المشاكل النفسية للعاملين، ركز بول تفكيره على كيفية استخراج أقصى ما لدى هؤلاء من قدرات. كان ما تميزت به سلسلة محلات كينكوز عن منافسيها هو نظرة الرضا على وجوه العاملين فيها ولمعان السعادة عليهم. بهذا، ضمن بول ولاء العاملين معه له، خاصة في ظل قدرة كل عامل على الرحيل في أي وقت، وتقليد كل ما يقدمه بول من خدمات.

لا يعمل أحد لدى كينكوز، بل يعملون مع كينكوز. قد يكون حرفا صغيرا، لكن معناه عظيما.

لم يبحث بول عن موظفين يعملون عنده، بل بحث عن رجال أعمال يعملون معه، فهو يقول أنه لم يرد يوما أن يعمل مع أناس يريح مالا منهم، بل أن يعمل مع أناس يربحون المال معه. هذا ما جعل العاملين يقبلون العمل بدوام كامل، 24 ساعة طوال أيام الأسبوع، وأن يقبل الجميع نسخ الأوراق، وترتيبها وقصها وقلبها، وتقديمها للعميل في أفضل صورة، ولهذا في البداية كان الجميع يحضرون مرتدين ما يشاءون، ويضعون صور من يحبون، ويصحبون معهم حيواناتهم المفضلة، ويجرون مسابقات في تصميم أفضل طائرات ورقية خارج أول محل كينكوز، ولهذا كان من يدخل المحل يرى فريق عمل متجانس متفاهم مستعد لتقديم خدماته، بأسرع وأفضل شكل ممكن.

مع توسع بول وبحثه عن فروع جديدة لافتتاحها، بدأ يدرك أهمية تعيين المدير المناسب لكل فرع، خاصة وأن المدير هذا كان مفتاح نجاح أو فشل الفرع. كان بول يبحث عن شركاء، يديرون كل محل، خاصة القادرين على التوفير، وتوجب على كل مدير أن يساهم بمبلغ من المال قبل أن يبدأ العمل، يبدأ من 2000 دولار. من لم يقدر على توفير مثل هذا القدر من المال، كان يوضح أنه ليس من النوع القادر على التوفير، وهؤلاء لم يرد بول أن يعمل معهم. بعد

مع توسع بول وبحثه عن فروع جديدة لافتتاحها، بدأ يدرك أهمية تعيين المدير المناسب لكل فرع، خاصة وأن المدير هذا كان مفتاح نجاح أو فشل الفرع. كان بول يبحث عن شركاء، يديرون كل محل، خاصة القادرين على التوفير، وتوجب على كل مدير أن يساهم بمبلغ من المال قبل أن يبدأ العمل، يبدأ من 2000 دولار. من لم يقدر على توفير مثل هذا القدر من المال، كان يوضح أنه ليس من النوع القادر على التوفير، وهؤلاء لم يرد بول أن يعمل معهم. بعد

كل مقابلة توظيف، كان بول يطلب من المتقدم أن يجري مكالمة وأن يرسل رسالة، وكان يراقب طريقة تصرف كل منهم، التي كانت تخبره كيف سيتصرف هذا لو عمل معه.

بعدما ينتقي بول خيرة الناس، كان يبذل جهده كي يحافظ عليهم في فريقه، ولذا حرص على إعداد نظام تقاعد سخي، ونظام إقراض مرن للعاملين، وحضانة نهائية بسعر رمزي لأطفال العاملات، ونظام منح دراسية مدعومة، ورتب نزاهات جماعية في أماكن ترفيهية، وحرص على تقديم الطعام بالمجان لفرق العمل في يوم الجمعة، بينما انسكبت المياه الغازية بالمجان طوال الأسبوع، وغير ذلك الكثير. كل هذا جعل بيئة العمل ... مريحة، حالمة، رائعة، سمها ما شئت!

على أن بول كان يدرك جيدا أن: جزءا من الإثارة يجب أن يكون من نصيب العمالة، ولذا كان نصيب كل مدير 15% من أرباح الفرع، و10% من نصيب بقية العاملين في الفرع. ليس الربح فقط، بل عمد بول إلى مشاركة المديرين في الملكية، ملكية كل فرع، وهو برر ذلك بأنه - مهما بذل وفعل - لن يحقق ذات النتائج التي حققها مديرو الفروع حين وجدوا أنهم يملكون نصيبا حيث يعملون، فلا محفز أفضل من الملكية والربح.

كان بول يملك حق اختيار مكان إنشاء الفرع، وحينما يفشل أي مدير في تحقيق أرباح، كان بول يشتري نصيبه ويجعله يرحل. لقد كان بول يحب العمل مع أناس يربحون! لكن بول لم يكن ماديا بحتا، فهو عرف قيمة المرح وروح الدعابة، والتواضع والتبسط. يوجز بول كل ما يقدمه من خدمات في محلاته، بأنه ساعد الناس للحصول على وظائف أفضل، وأن يبدووا أعمالا جديدة، وأن يغيروا مستقبلهم المهني، وأن يخططوا زيجاتهم، وأن يعلنوا عن مقدم أطفالهم للدينا، وأن يتغلبوا على صرفهم من وظائفهم، وأن يطبعوا أعمالهم الفنية، وأن يعلنوا عن فقدان أطفالهم ومقتنياتهم.

حين يقول البعض، لستم سوى محل ينسخ الورق، يرد العاملون في كينكوز، إننا نفضل أن نرى دورنا على أننا ننقذ العالم!

الفصل الرابع

مجال عملنا هو العواطف والمشاعر

الاهتمام بالتفاصيل

أولى بول جزءا كبيرا من اهتمامه بمظهر محلاته، من الخارج، بعين الداخل إليها، ولذا كان بول ينساب إلى داخل كل محل من محلاته بشكل دوري، ويراقب كل ما تقع عليه عين الزبون، ويجعل بيئة كل محل مريحة، مرتبة، نظيفة، تشجع الزائر على الشعور بالراحة والألفة، فكان على كبلات الأسلاك أن تُدارى، وعلى أبواب الغرف الخلفية أن تفتح كاشفة عن نظافة وتنظيم.

تعود أسباب عزوف الناس عن دخول بعض المحلات إلى شعورهم بعدم الراحة داخلها، وربما وجدت مديرها يهتم لتنظيم البيئة الداخلية من منظور العامل فيها، لا الداخل إليها، ولذا كان بول يحرص على زيارة كل محل - بشكل دوري - من مدخل المحل، وينظر بعين العميل. حينما كان بول يشاهد ما يضايق ناظره، كان يصبر على تغييره على الفور، سواء كان سجادا قديما، أو فوضى بصرية، أو نظام إضاءة غير سديد (بول من أنصار الاعتماد على ضوء الشمس في الإنارة).

لكن بول لم يفعل هذا على حساب العاملين في المحل، فهو كان يؤمن بأن توفير بيئة عمل مريحة - للمشتري وللبائع، سيؤدي لأن يعطي كل منهما أفضل ما عنده. من أجل هذا، وفر بول مناطق ترفيه ولعب لأطفال العملاء، يجلسون فيها ريثما يحصل العملاء على طلباتهم (نذكر هنا ما وفره بول من مزايا للعاملين وسردناه في الفصل الثاني).

وجهة نظر الطرف الآخر

حين تواجه بالرفض، في علاقة حب أو من عميل غير راضٍ، فإنك تسلك واحد من اثنين: تغضب، أو تتفهم - عبر تخيل وجهة نظر الطرف الآخر، ولماذا غضب، أو رفض. عبر قبول وجهات نظر الغير، سواء مديرين أو مُدارين، بائعين أو مشتريين، خرج العملاء سعداء، قادرين على الثقة في محلات كينكوز.

يذكر بول يوما دخل فيه إلى محل في ولاية كاليفورنيا، فوجد مدير الفرع وقد علق لوحة كبيرة كتب عليها - بأسلوب فظ - أنه لن يقبل شيكات كوسيلة دفع. قفز بول من فوق طاولة العرض، ومزق اللوحة بعنف، وسط ذهول العاملين والمشتريين. يؤمن بول أن الخسارة المترتبة على شيك مرتد أقل بكثير من خسائر ترويع العملاء وتهديدتهم، وإشعارهم بأنهم في بيئة إرهابية معادية.

مرة أخرى لاحظ بول أن المديرين أخفوا المجانيات التي كانت محلات كينكوز توفرها دون مقابل للعملاء، مثل دبابيس معدنية وأربطة مطاطية وأقلام. كان المديرون يرون الموقف على أن العملاء يسرقون مثل هذه الثريات، وأن

من واجبه وقف مثل هذه "الخسائر". شرح بول لهم وجهة نظره، فمن يحضر إلى كينكوز إنما جاء لينهي مشروعه بالكامل، ولو أنه نسي إحضار مكون ما، ووجده في محلات كينكوز، فمن الأهمية بمكان أن ينهي العميل مشروعه الذي جاء من أجله.

بالطبع، مثل هذه النقطة ستقف عصية على بعض العقول الإدارية العربية، لكن بول يبررها بالقول أن أسعار الخدمات في محلات كينكوز كانت ربما الأعلى في السوق، ما يعني أن العملاء أرادوا خدمة على أعلى مستوى، ومعها بعض العناصر الإضافية المجانية، كما أن بول من المؤمنين بأن من يفعل خيرا في هذا العالم، سيعود إليه مرة أخرى، بعد بعض الوقت.

راحة العملاء - قبل كل شيء

كانت قناعة الإدارة في كينكوز أن مهمتهم هي توفير جميع أسباب الراحة للعملاء، ما دفعهم للتفكير في فتح الفروع على الدوام، 24 ساعة طوال 7 أيام الأسبوع. حين تكاثرت المحلات والفروع، وجدت الإدارة أن الوقت حان لإتباع ديكورات واحدة في جميع الفروع، وحين كبر سن المديرين، وجدوا أن الوقت حان لزي موحد. (هذه النقطة سنعود لها بشكل تفصيلي فيما بعد).

يحكي بول قصة ريتشارد تيت وويت الكسندر، موظفان ملا من العمل لدى مايكروسوفت، وقررا في نهاية التسعينات من القرن الماضي، المجازفة بتكوين شركتهما الخاصة الحالمة. كانت الفكرة تصميم ألعاب ورقية خالية من العنف، وكان المكان المنوط به تحويل أفكارهم من خيالات إلى نماذج أولية هي محلات كينكوز، فتلك كانت تملك طابعات تطبع على شرائح الفوم Foam وماكينات تغليف وتلميع هذه الشرائح. يحكي الثنائي كيف أن العاملين في كينكوز تعاملوا مع الأمر على أنه ذا أهمية قصوى، وكيف ساعدوهم في كل صغيرة وكبيرة، وكيف وقفوا معهم لتحقيق حلمهم، حتى خرجت النماذج الأولية كأفضل ما يمكن لها أن تكون. لقد ساعدوهم على إدراك حلمهم!

الفصل الخامس الشركة تواجه خارجها

المفقود لن يمكن استرجاعه، لكن دعنا ننقذ ما تبقي. توماس جيفرسون.

شهدت فترة التسعينات من القرن الماضي أعلى نسبة صرف/طردهم من وظائفهم، بسبب تباطؤ الاقتصاد الأمريكي، ولذا احتاج هؤلاء المصروفين لإعداد أوراقهم ومشاريعهم بشكل يبدو احترافياً قدر الإمكان، هنالك قدمت محلات كينكوز يد المساعدة، وأعدت مستندات وأوراقا بدت وكأنها قادمة من شركات ذات خبرة عميقة، وليس من موظفين يرتدون لباس النوم طوال نهارهم!

سياسة 20/80

كان دور الإدارة العليا لسلاسل كينكوز هو خدمة الفروع والمحلات، ومنذ منتصف الثمانينات، والإدارة تطبق سياسة 80:20 والتي تعني أن 80 في المائة من وقت المديرين يذهب في أوراق المحلات وبين العاملين والزبائن، بينما 20 في المائة من وقتهم يقضونه خلف أبواب مكاتبهم.

نحن، لا أنا

يعيب بول على جورج بوش وسابقه بيل كلينتون، ذلك أنهما يقولان أنا فعلت، وأنا حققت، وكان الأخرى بهما قول إدارتنا فعلت وحققت. يرى بول أن لا جورج ولا بيل يستطيعان فعل شيء بدون جيش المساعدين العاملين/الذين عملوا معهما. هذا الخطأ تقع فيه العديد من شركات اليوم، حين يظن وعاء المال (صاحب الشركة) أن ذكائه وعبقريته هي فقط التي جلبت له هذا النجاح. بعد فضل الله عليه، فإن صاحب أي شركة، من الذكاء بمكان، سيفطن إلى أن ما وصل إليه اليوم من نجاح، إنما ساعده لبلوغه آخرون.

يلخص بول المسألة أكثر، إذ يسأل ماذا يحدث عندما ينزل المدير إلى محل البيع، فيسال رجل المبيعات عن شيء ما، فتجد هذا الأخير يترك عميله ويدير وجهه عنه ليجيب المدير السائل - هنا يسأل بول، عندما تنظر الوجوه كلها إلى صاحب الشركة، يا ترى من الذين يجدون أنفسهم يواجهون ظهوراً مشيخة عنهم؟ (يقصد العملاء).

الوردة المتفتحة

تتبع إدارة محلات كينكوز سياسة الوردة المتفتحة التي تتبع ضوء الشمس، وبالتالي فعلى الشركة كلها أن تنظر باتجاه العميل، لا مدير الشركة أو صاحبها، وهذا ما يفسر عنوان هذا الفصل، بأن تواجه الشركة خارجها (العملاء) لا داخلها (المديرين). كما لم ترد الإدارة من العاملين طلب الإذن من مديرهم حينما يكون لديهم فكرة جديدة للاهتمام، بل كانت تشجعهم على التنفيذ والتصرف بأنفسهم. بذلك، لم تحتاج الشركة إلى إدارة متخصصة في الأبحاث والتطوير، ببساطة لأن كل عامل كان يقوم بهاذ الدور.

أبسط نتاج لهذه الطريقة في الإدارة، أن ابتكر عامل فكرة صنع روزنامة/نتيجة سنوية، حيث يمكن للعميل وضع صورة خاصة به في صفحة كل شهر. النتيجة كانت منتجاً يحقق مبيعات ضخمة، حتى أصبح الأفضل، وبينما كانت تكلفته 3 دولار، كان سعر بيعه 30 دولار. (قد تظنها فكرة بسيطة، الآن، لكن فكر قبل أن تنتشر هكذا فكرة).

مسابقة الأفكار

حين يثق الناس في المال والذهب، تثق إدارة كينكوز في الأفكار، ولذا نظمت مسابقة سنوية، تقدم فيها الجميع بأفكارهم، مثل توفير ماكينات نسخ الأوراق الملونة في مكان عام ليدبرها العملاء بأنفسهم، وعداد أوراق بشكل خاص، يسهل على العملاء معرفة عدد الأوراق التي صوروها أو طبعوها. كانت الجائزة عبارة عن إجازة مدفوعة الأجر لمدة أسبوع إلى ديزني لاند أو ما شابه، ويغطي غيابهم المدراء في المركز الرئيس، حيث يقومون بكل شيء، من تنظيف وترتيب وتصوير.

لم تقف الأفكار عند حدود مسابقة سنوية، بل خصصت كينكوز خط هاتف يعمل على مدار الساعة، حيث يتصل من يريد، يشرح فكرته، ويسجلها نظام الهاتف. كان بول يستمع إلى كل هذه الأفكار، بل كان أحياناً يرد على المتصل ويناقشه في تفاصيل فكرته. الأفكار الجيدة كانت تجمع وتعد بطريقة بحيث يمكن لجميع العاملين في جميع المحلات الاستماع إليها، بصوت صاحبها.

لكن الأفكار تأتي من كل اتجاه، ولذا استمعت كينكوز إلى العملاء بدورهم، ولذا بناء على اقتراح من أحد عملائه، قرر مازن الصفدي، صديق وشريك بول ومدير حفنة محلات، قرر عقد مسابقة شهرية لاختيار أفضل عامل في كل فرع، وكان للعملاء نصيبهم في الاختيار، لكن حينما كان العميل يدخل ويسلم على العامل ويهنئه لاختياره كأفضل عامل، كان هذا الأخير يشعر بالفخر والسعادة، وهما أهم مكونات الأداء الجيد.

الثقة في الناس

هذه الأفكار كلها تنبع من نقطة مفادها أن بول تعلم الثقة في الناس، فبدونها يصبح كل منحى في الحياة مليئاً بالتعاسة، سواء كانت صداقة أو زواج أو مشاركة، وهذه أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد. هذه الثقة يعترف بول بأنها وفرت عليهم الكثير من الخسائر، ويضرب بول المثل بماكينات الفاكس كبيرة الحجم، ونقصد بالحجم هنا حجم الورق،

فكلنا نستعمل مقاس الف4 أو A4 القياسي، لكن هذه الماكينة كانت تسمح بإرسال أوراق ذات مقاس أكبر، مثل الخرائط. تحمس بول والإدارة لشراء هذه الماكينات، لكن مديرو المحلات عارضوها، ورفضتها المحلات الصغيرة لعدم توفر مساحات في محلاتهم لها.

سبب الرفض كان الحاجة لاستخدام ذات الماكينة على جهتي الاتصال، وهو ما لم يتوفر بسهولة، وكانت تكلفتها التشغيلية عالية، ما جعل سعرها على العميل مرتفعا، لكن الأهم، لم يكن السوق مستعدا لها بعد. ليس بول بمن يستسلم بسهولة، ولا بالذي يصر بشكل أعمى على رأيه، لذا قرر استئجار 300 ماكينة عملاقة ووضعها قيد التجربة، لكنها فشلت ولم تحقق المرجو منها، وهكذا عادت إلى من حيث جاءت. على أن بول لم يكن الأمر النهائي في مملكته، فقد كان هناك مجلس إدارة يأخذ الأصوات، واشتهر بول بأنه مستعد للنقاش حتى يقنع من أمامه، لكنه كان مستمعا جيدا، وكان يميل إلى العقل والمنطق، وكانت روحه المرححة هي السبب في العديد من المرات لكسب الأصوات، لكنه خسر في تصويتات أخرى.



من ضمن أفكار بول، فتح المحلات بدون انقطاع، 24 ساعة في أيام الأسبوع السبعة، وهو ما واجه معارضة قوية، لكنه أقنع مديرة فرع (شارلي) وصديقه مازن الصفدي بتجربة الفكرة، ففعلا، وقفزت المبيعات بمقدار 50 في المائة، ولما شاركنا نتائجهما مع بقية الفروع، بدأ كل فرع يجرب الأمر، ولما زادت المبيعات في كل مكان، لم يتطلب الأمر من بول إصدار قرار بذلك، إذ نفذ الجميع.

الفصل السادس

اعثر على فلسفتك



في عام 1983، كان 120 فرعا من كينكوز يحققون مبيعات قدرها 70 مليون دولار، بفضل تعاون 30 شريك، متوسط أعمارهم 28 سنة، يسلكون دريهم على طريقتهم الخاصة، لكن معدل الزيادة كان أكبر من استطاعتهم وكاد يجنح بهم. بدأ الشركاء يتساءلون، كيف يمكن لنا المحافظة على هذا المعدل من الزيادة، إذ لم يكن هناك اتفاقيات قانونية موثقة ومعتمدة وموقعة من الشركاء والعاملين، وكان سير العمل يعتمد على الثقة والسلام باليد.

انخرط بول عندها في دورة تدريبية لتثقيف مالك العمل ومديره في مدرسة هارفارد للأعمال، وأثناء مجريات التدريب، أيقن بول أنه بحاجة لغريب، شخص من خارج الشركة، لكي يضع الأمور في نصابها ويقنن سير العمليات، لكي يساعد كينكوز على الاستمرار في التوسع والزيادة. استقر رأي بول على أستاذ جامعي قابله خلال دورته التدريبية، وعرض عليه المشكلة، وقبل الأستاذ جون ديفز حلها، ولذا حين حضر الاجتماع الأول له، تيقن جون أنه يجلس وسط عالم غريب، عالم ليس له ملامح، لكنه يسير بطريقة آلية صحيحة – وإن كانت بطيئة – لكنها كانت تحتاج لتوضيح معالم الطريق. حين تحدث جون في أول اجتماع له مع الشركاء، وحكى عن نظرتة للشركة وسير العمل، أحبه الجميع، وأحب هو بيئة العمل، ولذا مكث أكثر من عقدين من الزمان يعمل لدى كينكوز.

ما أن انضم جون إلى الفريق، حتى وجد أن هناك ضرورة ماسة لوضع مبادئ عامة، تعمل بمثابة الدليل، وتعمل على توحيد جهود وأفكار ونشاطات جميع الفرق والفروع والشركاء والعاملين، أو ما اصطلح على تسميته: فلسفة شركة كينكوز:

هدفنا الأول هو خدمة العملاء. نحن نفخر بقدرتنا على خدمة عميلنا في وقت قصير وبشكل مريح، وبقدرتنا على تقديم أفضل مستوى خدمة عند سعر مقبول. نحن نطور علاقات طويلة المدى تسمح لنا بالنمو والازدهار المتبادل (نحن والعميل). نحن نقدر الإبداع والإنتاجية والولاء ونشجع التفكير المستقل وروح الفريق.

العاملون معنا هم أساس نجاحنا. نحن نعتبر أنفسنا جزءاً من عائلة كينكوز. نحن نشق في ونهتم بكل عنصر في الفريق، ونعامل بعضنا بكل احترام. نحن نتواصل بشكل مفتوح وتبادل إنجازاتنا وأخطائنا حتى نتعلم من بعضنا البعض. نحن نجتهد كي نعيش حياة متوازنة ما بين العمل والحب واللعب. نحن واثقون من مستقبلنا ونشير بكل فخر إلى الطريقة التي ندير بها العمل، والطريقة التي نعامل بها بعضنا البعض.

بعد الاتفاق على كل دقيقة في هذه الفلسفة، وبعدها وافق الجميع على كل كلمة فيها، انتشرت هذه الفلسفة مطبوعة في كل جنات وحوائط فروع كينكوز، لكن الأهم، لم ينظر إليها الجميع على أنها مقدسة غير قابلة للتعديل، بل على أنها دليل إزالة غموض هدف الشركة، وكثيرا ما ساعدت الشركاء والمديرين على حسن اتخاذ القرار في تلك المواقف غير المتوقعة التي تطلبت اتخاذ قرار سريعا، واستمر الجميع يقترحون تعديلات وإضافات عليها.

يضرب بول المثال بشركة جونسون و جونسون، التي يراها توفر أفضل فلسفة عامة في العالم، حيث واجهت الشركة موقفا صعبا في الثمانينات، حين توفي ثمانية أشخاص نتيجة حبوب مسمومة من إنتاج الشركة. بالطبع، كان بمقدور الشركة التخفي خلف محامين شيطانيين، لكن ج و ج اختارت أن تتبع فلسفتها، التي تقوم على خدمة الأطباء والممرضات والمرضى والأمهات والآباء وكل من يستخدم منتجاتها. قبلت الشركة مسؤوليتها وعوضت أهالي الضحايا - وضربت المثل. كانت النتيجة أن استثمر بول جزءا سخيا من ثروته في أسهم ج و ج، فهي تسير على الطريق الصحيح.

رؤية الرؤية

عندما كان بول في شبابه يتخيل تملكه لعمله الخاص في مستقبله، وكيف سيكون مدير نفسه، فإن ذلك ساعده على تخطي مواقف عسيرة وعديدة في حياته، ومع تطور سير الأمور في كينكوز، تعود بول على وضع أهداف جديدة كل ستة أسابيع، وهو كان يردد، أنك إذا لم تستطع حساب تدفق الأموال في نشاطك على ظهر ورقة صغيرة، فأنت واقع في المشاكل.

لكن أهداف بول لم تتحقق كلها في الوقت الذي أراده له، بشكل علمه ألا يضع أهدافا محددة بدقة كبيرة، فحين وضع بول هدفا محددًا لفتح ثلاثة فروع جديدة في الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر، فإنه اجتهد كثيرا، ما جعله يفتح فرعا ثالثا أثبت فيما بعد أنه أكثر فرع خاسر بسبب سوء اختيار موقعه. تعلم بول بعدها أن عليه وضع هدف أبسط: وسَّع مجال عملك، دون التقييد بأعداد أو فترات. هذه المرونة تسمح لك بإصلاح الأخطاء ومعالجة المشاكل بشكل أفضل.

الفصل السابع

الحياة نزهة

لعل أهم ما تميزت به كينكوز عن غيرها من الشركات: خلع رداء الوقار والعمل، بشكل دوري سنوي، للانغماس في نزهة خلوية جماعية ترفيهية، ليست كغيرها من النزهات. يرى بول أنك لا تجد من يريد أن يتبع قائدا مرهقا منهكا تعيسا، ولذا فهو يفضل التفكير بقوة على العمل بقوة، فالتفكير الأمثل يقلل الساعات التي يجب عليك قضائها في العمل والكد، وبدون راحة واستجمام، فإننا نفقد القدرة على التفكير بشكل صحيح ومثمر.

بداية من عام 1971 وكينكوز تقيم حفلها السنوي لجميع العاملين، فردا فردا، دون أن يتخلف صغير أو كبير، وكان يُطلب من الجميع إحضار أصدقائهم وعائلاتهم وحيواناتهم ومن يهتمون لأمرهم إلى هذه الحفلات، وكان الحضور بأي شيء إلا الملابس الرسمية، وكان الشركاء يتولون بأنفسهم طهي أصابع السجق وشوي اللحم وزوجاتهم تتولى المشروبات، أما بول، فكان تخصصه اللهو والمرح والتهريج.

كانت بعض هذه الحفلات تقام على شاطئ البحر/المحيط/البحيرة، وكان بول يمسك بخرطوم ماء ويرش الجميع بالماء، فيرد عليه البقية برشه بما تسنى لهم، وهكذا يبدأ جو المرح، فلا فرق بين مدير وأجير، فينخرط الجميع - دون تكلف أو تصنع - في لهو أسري جماعي. كانت هذه الحفلات سلاح بول لكي يجعل المتنافرين من العاملين يتآلفون معا، وكانت هذه الحفلات كفيلا بإذابة الجليد، وكانت تجعل الجميع يتعرف على الجميع، فتصهرهم في قالب واحد، وعائلة واحدة كبيرة.

بالطبع، فكرة كهذه غريبة على عالمنا العربي، ولربما جلب علي حديثي عنها بعض التعليقات السلبية مثل: أنت تتحدث عن شيء لن يمكننا تطبيقه في بلادنا، لكن هدف بول كان بسيطا: عندما ينسى الجميع تحفظاتهم، ويضعون أقتعتهم المزيفة، نتيجة اندماجهم في جو الحفل، كان بول يتمكن من النظر عن كثب ليعرف التفاحات الناضجة من تلك الفاسدة، لقد كانت هذه الحفلات السبيل السحري للتعرف بدقة على شخصية كل عامل، والحكم عليه على أرض الواقع.

كانت من علامات نجاح حفلات كينكوز، أن لم يتخلف عنها أحد ممن حضرها مرة، كما أن العديد من الشركاء الذين كانوا غير واثقين - هل يدخلون في شراكة مع الشاب ذي الشعر المتجدد أم لا، كانوا يخرجون من هذه الحفلات ليصبحوا من الشركاء الناجحين. لشدة نجاح هذه الحفلات، طالت حتى أصبحت عدة أيام. شيئا فشيئا، زاد عدد الحضور ليصبح آلاف مؤلفة، فقد كان مشهد صاحب ومؤسس الشركة، وهو يرش الجميع بالماء، فيتلقى الرد المناسب، مشهدا لا يُنسى أو بالذي يُفوت. كان بول يصر على مصافحة كل فرد من العاملين بنفسه، وإهدائه قبة أو قميص عليه اسم الشركة، وكان يتحدث مع كل واحد منهم، ويسأله عن العمل وعمه يضايقه، في حياته الخاصة قبل العمل، ولذا حين اشتكى أحدهم مثلا أن الحي الذي يقطن فيه يخلو من الأطباء المتعاقد معهم في التأمين الصحي، عالج بول الأمر على الفور وجعل برنامج الشركة يضم أطباء في منطقته.

ربما ستقول إن هذا أمر تافه، أو ليس بالذي يؤثر على سير العمل، وهنا حيث تخطئى يا عزيزي، فما تراه أنت هينا، هو عظيم في عين فرد الفريق، وطالما هو باله مشغول، فلن يعطيك أفضل ما عنده. للأسف، طريقة التفكير العربية في نقطة كهذه طائشة بعض الشيء، فستجد قائلًا يقول اصرف هذا وعين غيره بديلا، لكن كل فرد على ظهر هذه الأرض لديه مشاكل تفرقه، عرفتها أم أنكرتها، أم روعته على إخفائها، هذا ما سيحدد أي المديرين أنت، وأي الشركات شركتك.

كان بول يسعى دائما لسؤال جميع العاملين معه هذا السؤال: ماذا يمكننا فعله لكي نجعل حياتك أفضل وأحسن وأسهل، وكان يغضب حين يخشى أحدهم من العواقب، فهو كان ينقب ليعالج، لا ليعاقب. كان بول يهدف لأن يجعل الجميع يتحدثون، عما بداخلهم، ومع بعضهم البعض في كل فرع وولاية. لاحظ بول، من واقع خبرته الطويلة، أن رؤساء الأقسام (التنفيذيين) – هؤلاء الذين يقبضون راتبًا دون مشاركة في أسهم الشركة – يحبون أن يكذب الآخرون عليهم، ويريدون سماع أكاذيب عن سير كل شيء على ما يُرام، ويتفادون الاستماع إلى مشاكل العمل، ويهتمون أكثر بتطوير قدراتهم وخبراتهم لتحسين مستقبلهم المهني، على حساب الشركات التي يعملون لها.

يشاركنا بول نصيحة والده له: إذا توقف رجال المبيعات لديك عن الشكوى إليك، فاعرف أنك واقع في مشكلة كبيرة، أو ما يمكن ترجمته إلى: من يعملون بكد وجهد، سيعودون لك بالمشاكل لتحلها، وسيقفون فوق رأسك حتى تفعل. يوضح لنا بول أن 80 في المائة من المعلومات التي يحصل عليها من يحضرون المؤتمرات والدورات التدريبية، إنما يحصلون عليها من الدردشات الصغيرة أثناء فترات الراحة ما بين المحاضرات والجلسات، وعليه، حافظ بول على زيادة فترات الراحة هذه، بشكل كبير. لذا كان بول حين يحتاج لعقد اجتماع مع شركائه، كان يدعوهم إلى فندق ما، في مكان بعيد، يذهبون إليه جميعا، ثم يتناولون الطعام، ويلهون بعض الوقت، ثم يصعدون إلى غرفة أحدهم في الفندق، ويتحدثون عن العمل.

تقبل عيوبك، واسخر منها

ينصحن بول بأن نمضي في رحلة الحياة، ونحن متقبلون أنفسنا، على علاقاتها وعيوبها ونواقصها، فالفتي بول كان مفروضا عليه لعب دور المهرج أثناء دراسته، لأنه غير قادر على التعلم مثل أقرانه، وهذا جعله يقترّب من أقران مشابهين له في العلات والعيوب، وهو تعلم منهم أن يتعايش مع ما منحت له الحياة، وأن يتقبل ما لديه بروح مرححة ضاحكة، هذا التقبل كان بناءً بشكل خيالي النتائج الإيجابية. كان أكثر شيء يأخذه العاملون والمالكون في كينكوز بكل جدية، دفع الرواتب في ميعادها، وتقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء، لكنهم أبدا لم يسعوا للتناز أو لأن يصعد واحد منهم على عيوب الآخر. لقد كان هدف الجميع أن يجعلوا من بيئة العمل بيئة مرححة خفيفة تشرح النفس وتسرها.

لا تأخذ الحياة بجدية صارمة، ولا تنس أننا نحتاج لأن نضحك ونلهو ونلعب، لهذا تجد الأطفال يضحكون كثيرا، بينما نحن معاشر الكبار، نتجهم كثيرا... تعلم أن تهون الأمور!

الفصل الثامن

تذكر في جانبك المظلم



في هذا الفصل، يتوقف بول عن لعب دور الفتى الطيب، ويكشف لنا عن الجانب السيئ من شخصيته، ويشاركنا حقيقة أن لديه مشكلة في التحكم في مقدار الغضب العارم داخله، والذي اكتسبه في صغره بسبب اضطهاد إخوته له، الذين أفنعوه صغيراً أن والديه حصلوا على قرد من حديقة الحيوانات، هذا القرد كان هو. بالطبع، ستضحك ملء رئتيك، لكن هذا الطفل الصغير عاش طفولته مصدقاً لهذه الحكاية المؤلمة.

ما زاد الطين بلة، أن بول وعمره 14 سنة تعرض للاختطاف يوماً بأكمله من جار لهم، تعرض خلاله للإساءة الجنسية. حصل الجار على عقوبة طويلة بالسجن، لكن بول توصل بعد فترة من التفكير إلى مسامحة هذا الجار، وإلى أن عليه الاستمرار في حياته، لكن أثر ذلك ظهر واضحاً في طوفان عارم من الغضب ينتظر أي فرصة ليخرج من بول.

يمكنك أن تدير الناس بقباز من الحرير شديد النعومة، أو تريهم القبضة الحديدية، وفي بعض الأحيان ستحتاج لاستعمال مزيج ما بين الاثنين، لكن النصيحة الأفضل كانت أن أكبر الانتصارات التي نحققها في حياتنا هي تلك التي نحققها على أنفسنا، وأما بول فيقول لنا: لا تدع انفعالاتك تتحكم فيك، بل قاومها وتحكم أنت فيها، لكن بول ينصحننا بذلك - بعد أن تعلم هو بالطريق الصعب، بعد أن ترك الغضب يتحكم فيه كثيراً، في عمله وفي حياته الشخصية.

تربية بول لم تعلمه أن عليه كتم مشاعره وأحاسيسه، بل كان متاحاً له التعبير بكل صراحة عما يجيش بصدوره ويجول في نفسه، لعائلته وأقاربه وأصدقائه، مع العلم أن هذا التعبير لا يعني أبداً أنك ستمضي وتترك قريبك أو صديقك هذا بعدما أخبرته عما يدور داخلك. هذه الطريقة اتبعها بول في التعامل مع جميع من عملوا معه في كينكوز، من صغيرهم إلى كبيرهم، دون استثناء. كان بول يقول: إذا صرخت في وجهك ساعة كل يوم، فهذا يعني أنني أحبك 23 ساعة في بقية اليوم. في حين كان بعض الشركاء في كينكوز مشغولون بمحاولة جعل الجميع يحبونهم، فإن ذلك جعل بول يشعر بأنه القائد الوحيد في الشركة الذي لم يمانع بأن يظهر في صورة المدير الشرير، لكن ذلك أيضاً كان مرده أن بقية الشركاء كان يتجنبون المواجهة، على عكس بول.

ذات مرة في عام 1982، ترك بول غضبه العارم بدون تحكم، يخرج على العاملين في فرع من الفروع، فاحت منه رائحة نتنة من مفروشات أرضية عانت من قسط كبير من القذارة. كان مع بول شركاؤه في جولته المعتادة، وعندما تركوا ثورة الغضب تخرج كلها، انتحوا به جانبا، وأقنعوه بأن الرغبة الجامحة لديه في التغيير الفوري واللحظي لما لا يعجبه في

الفروع أمر غير عملي، وأنه من الأفضل والأحرف ألا يترك غضبه يخرج على مرأى ومسمع بقية العاملين والعملاء، وأن تجري هذه الأمور بعصية أقل، واحترافية أكبر.

أكثر ما تميز به بول: شهادة من عرفوه، أنه كان يستمع للحق، وكان يعتذر بإخلاص ونبل أخلاق عما بدر منه، قبل أن يمر وقت على ما بدر منه، وهذا ما كان يجعل من معه يصبرون عليه. كان رأي بعض الشركاء أن ما يعيب بول فعلاً أنه لم يعمل لدى الغير، بل بدأ مع الإدارة منذ اليوم الأول. ما زاد من توتر بول الزيادة المتلاحقة في نمو الأعمال، وهو شعر بأنه رب العائلة، المسئول عن الجميع، فهو كان قلقاً لدرجة الجنون من أن يخسر كل شيء فيصبح يوماً ليجد نفسه وعائلته بلا سقف يظلمهم، ومظلة عائلته هذه التي حمل همها لم تقف عند زوجته وأولاده فقط، بل أكثر من 20 ألف عامل كانوا يمثلون القوة المحركة لجميع فروع كينكوز.

بسبب هذا الإحساس، انغمس بول في صراعات ونقاشات ومجادلات بسبب إصراره على مشاركة الأرباح مع العاملين، وعلى نظام التأمين الصحي والمعاشات ودعم التعليم والسكن وغيرها، حتى إنه حصل على دعم من الموردن الذي وردوا المستلزمات لشركته، لصالح مركز الرعاية اليومية لأطفال العاملين في كينكوز. لوقت طويل جداً، لم يحصل بول على سيارة جديدة، لأنه دائماً ما اتبع مبدأ التوفير، الذي استقاه من والديه في الصغر، كما إنه شعر بالمسؤولية الكبيرة عن كل فرد في جيش العاملين معه، ما جعله يفكر كثيراً في بنود المصروفات، على المستوى الشخصي والعائلي، وعلى مستوى الشركة.

من ضمن ما ضغط على أعصاب بول، زيادة عدد الشركاء بشكل كبير، فاق المائة شريك، ما جعل قدرة بول على النقاش والتشاور تقل، ولذا لم يعد لديه الوقت ليطالب من الغير بشكل لطيف، لقد فرضت الزيادة المطردة في عدد الفروع على الشركة كلها أن تتحول لفرض قواعد منظمة لجميع الأمور، وإلى توحيد الإجراءات والقواعد المتبعة في الشركة. يشبه بول الأمر بمحاولة قيادة قطيع من القطط، فمن ناحية، كان بول من عشاق الديمقراطية والشورى في اتخاذ القرارات، لكن على الصعيد الآخر، كان بول يريد كذلك أن تتوحد الشركة كلها في كيان واحد يسير في اتجاه واحد. كانت هذه وظيفة الشركاء، الذين اختار منهم بول رئيسها الإداري.

رغم أن الفصول السابقة توحى بأن بول شخصية ملائكية الطباع، لكن شركاؤه يجمعون على أنه شديد الصعوبة في العمل معه، لأنه متقلب الطباع ويأخذ كل شيء على محمل شخصي، فهو قادر على أن يكون في لحظة غير ناضج، مسيء، ثم يتغير تماماً ليكون طيباً بشكل أسطوري. يبرر بول ذلك بأنه ربما كان يعتمد الهجوم بشدة على الشركاء، ليرى من منهم سيقاقل ويدافع عن نفسه، فبول كان يريد أن يعمل فقط مع من هو مستعد لكي يقاقل دفاعاً عن بول وعن العمل. أما المستكينون، فهؤلاء يظن بول أنه كان يهاجمهم على أمل أن يردوا عليه ويدافعوا عن أنفسهم أمامه يوماً.

يرى بول أن النجاح في أي شيء: عمل جديد، صداقة أو تربية أطفال، يحتاج إلى عواطف قوية وجياشة، وهذا ما تتطلبه تحويل كينكوز من محل صغير للغاية، إلى شركة عالمية يعمل فيها المئات من الآلاف. لهذا، كان بول مستعداً لمسامحة من امتلك هذه العواطف الجياشة، وامتلك القدرة على القتال عن مبادئه.

هذا القبول هو ما دفع بول لأن يقبل أن يسامح شريكا لكينكوز (رمز إليه بول في كتابه باسم بوب، ولم يفصح عنه) انضم للعمل معهم ثم أنشئ في السر شركة منافسة، تعمل في ذات المجالات التي عملت فيها كينكوز، دون أن يستأذن الشركاء أو يطلعهم على الأمر. بالطبع، انتشر الخبر ووصل إلى الشركاء وبول، الذي قرروا أن يذهبوا إلى المدينة التي افتتح فيها الشركاء سرا شركته المنافسة، ثم دخلوا أحد فروعها، ليجدوا بوب أمامه، تعلق وجهه إمارات من شاهد شبعا أو وحشا رهيبا.

بادره بول بالسؤال عن أموره وصحته، وطلب منه الذهاب لشرب بعض القهوة، ورغم أن بول لم يكن ينوي صرف الشركاء، لكنه فعل في نهاية جلسة القهوة، ذلك أن الشركاء رفض عرض بول بمشاركته في نصف ملكية الشركة الأخرى التي افتتحها سرا، ورفض عروضاً أخرى، ما جعل بول يشتري نسبته في شراكة المحل.

أحب بول بوب لأنه كان ثائراً، من النوع الذي يقاتل حتى يحصل على ما يريد، لذا أراد بول ضمن فريقه، لأنه كان قوة تضاف إلى الفريق، لكن حين اختار الشركاء أن يمضي في طريقه وحيداً، اضطر بول لتركه يمضي. يخبرنا بول أن شركة بوب لازالت تؤدي بشكل جيد حتى تاريخ تسطير الكتاب.

الفصل التاسع

راقب ما تفعله من خير أو شر

يعود بول ليتحدث عن الطيبة، ومزاياها، أو ما يسميه الهنود كارما، حيث تعرف بول على معنى هذه الكلمة من محل هندي مقابل له، حمل اسم كريشنا، ولأن المحل كان يشغل عمالا مهاجرين بشكل غير قانوني، يدفع لهم دراهم معدودة، ما جعله يهبط بسعر خدماته بشدة، حتى أضرب محلات كينكوز، التي تحترم القانون بقوة، وتدلل العاملين لديها والمتعاملين، مما جعلها لا تستطيع خفض تكاليفها بشكل مساو له.

رفع بول سماعة الهاتف، واتصل بمصلحة الضرائب الأمريكية، وتصنع أنه عامل في محل كريشنا، يسأل عن كيفية دفع الضرائب، وما المطلوب بالضبط، ثم أغلق الخط معهم. لكن المكالمات التالية كانت من محاسب كينكوز، يزف إليه نبأ حدوث خطأ في احتساب الضريبة، جعل محلات كينكوز تدفع 50 ألف دولار زائدة عما كان يجب أن تدفعه، وهذا الخبر اعتبره بول هدية السماء له، لأنه لم يبلغ عن المحل المنافس بشكل مباشر. فهم بول أن الله عز وجل شاهد ومطلع، يقتص للمظلومين، ويثيب الصالحين، بغض النظر عن الاسم الذي تعطيه لهذه الحقيقة البسيطة.

يذكر بول نتيجة دراسة على 1500 شركة خاصة مفتوحة ذات أسهم في البورصة، وجدت أن الشركات ذات الاهتمام الكبير بأخلاقيات العمل والتعامل، حققت أرباحاً أكثر، ونسب أكبر في زيادة المبيعات السنوية، ونسبة أقل في المصاريف التشغيلية العامة. يؤكد بول من واقع خبرته، أن الناس بحاجة لفهم الحقيقة البسيطة: ستجني أموالاً أكثر، على المدى البعيد، إذا التزمت بالاستقامة.

كان بول دائم الوقوف مع من احتاج من العاملين للمال أو لإجازة طويلة، مثلما حدث حين عينت كينكوز أما وحيدة عجزت عن دفع إيجار بيتها، فدفعته لها كينكوز حتى تمكنت هي من دفعه فيما بعد، أو حين رفضت شركة التأمين الصحي دفع مصاريف علاج عامل ما بسبب بعض الأخطاء في الإجراءات فما كان من كينكوز كلها إلا أن صاحت وماجت ولم تهدأ حتى دفعت شركة التأمين هذه المصاريف. كذلك أرسلت كينكوز من عانى لديها من مشاكل إدمان أو أزمات نفسية إلى المصححات النفسية ودور النقاها. يزهو بول بأن كينكوز لم تواجه مشاكل أبداً في السداد الشهري للقروض التي نقدتها للعاملين معهم.

ثق في الناس، لكن تأكد أن ثقتك في محلها.

في كينكوز، كانت جميع ماكينات التصوير تحمل عدادات داخلية تظهر عدد الأوراق المنسوخة، وكان نظام المحاسبة الداخلي يقتضي إيداع العوائد اليومية في البنوك، والمراجعة مع المحاسب المركزي. كان بول على قناعة أنه إذا

ظهرت مخالفة بسيطة من عامل أو شريك، دل هذا على أن الأمر أكبر من ذلك، فحين حمل شريك نفقات شراء ملابس جديدة له على حساب الشركة، تبين فيما بعد أنه انغمس في القمار بشكل توجب صرفه من العمل.

عمد بول إلى استعمال مبدأ **المشتري السري**، الذي يذهب إلى كل محل، ويراقب أمانة ونزاهة العاملين، وهل يحاولون تقديم أفضل مستوى خدمة، وهل يشرحون للعملاء الخدمات الإضافية التي تقدمها كينكوز. أما بول نفسه، فكان يخبر الفروع بشكل مبكر قبل زيارته، ليعطيهم الفرصة كي يستعدوا لزيارته، ورغم ذلك فإنه كان يعثر على مشاكل عدة، وكذلك أفكار جديدة. كان بول يبني زيارته على أساس الثقة والاحترام والأدب. رغم اهتمام كينكوز بالعاملين معها، لكن بول أدرك كذلك أنه يجب صرف بعض العاملين الذين رفضوا التوافق مع مبادئ كينكوز.

عندما كان بول يجري مقابلات لتعيين عاملين جدد، كان يسأل ما الراتب الواجب على الشركة دفعه لك، وكانت الإجابة عادة أرقاماً متدنية، فالجميع لا يعرف قيمته الحقيقية. حين سأل بول بعض شركائه، هل نخسر بعض العملاء بسبب أسعارنا المرتفعة؟ لما جاءت الإجابة بالنفي، طلب منهم بول أن يبدووا في ذلك! كان هدف بول الخروج من تجارة السلع إلى الخدمات الفريدة من نوعها، ذات المقابل المادي المرتفع. يرى بول أنه لا بأس بخسارة بعض العملاء، حتى نعثر على القيمة الحقيقية للخدمات التي نقدمها.

من الناحية الأخرى، لم يُعجب بول أبداً بالبائعين المتباهين بمقدار مصهم لدماء العملاء، ولم يرد أبداً العمل معهم، فتحميل العملاء مقابل مادي أزيد من المستحق يتنافى مع سياسة كينكوز، المبنية على أساس إنشاء علاقة طويلة الأجل مع العملاء. لكن كيف تعرف الفرق بين المبالغة في السعر وبين بخس قيمة ما تقدمه من خدمات؟ عبر تقديم خدمات لا مثيل لها، ذات مستوى مرتفع للغاية، والتساؤل، ما السعر الذي يمكن للسوق تحمله مقابل هذه الخدمة الفريدة؟

هل التجارة فن أم علم؟

كثيراً ما سأل بول هذا السؤال، ويجيبه صغار الخريجين بأنها علم محسوب بدقة، ويجيبه المخضرمون كبار السن أنها فن، ويرى بول أنه عبر الخبرة يتعلم الفرد كيف يتعرف على حدود المناطق الرمادية، مثل تلك المنطقة غير واضحة المعالم ما بين البخس والمغالاة في السعر.

صرف العملاء

رغم أهمية المحافظة على العملاء بشدة، لكن سياسة كينكوز تقوم على مراعاة صالح العامل والعميل، معاً، ولهذا توجب التخلص من العملاء قبيحي الأخلاق الأفظاظ عند المعاملة، وهذه كانت منطقة رمادية يصعب إخضاعها لقواعد صماء، لذا تعين تركها لخبرة المدراء.

أهمية الحفاظ على المواعيد

يؤكد بول على أهمية احترام المواعيد، ويذكر كيف اعتاد الوقوف صباحا في مدخل شركته يسلم على العاملين الواصلين، ويسأل كل متأخر عن سبب تأخره. حين يعطي بول محاضراته الجامعية في الأعمال، فالطالب الذي يتأخر عن الموعد عليه أن يقف أمام الصف كله، يعرض سبب تأخره، وإن لم يقبله بول، طلب منه الخروج وإعادة صياغة عذره، ثم الدخول من جديد وتقديم عذره بشكل مقبول ومرتب. لا يتغيب أي طالب عن حصة بول، فهو لديه أرقام هواتف كل واحد منهم، يتصل به على الفور، كما لا ينام طالب في محاضراته، فالكل يشارك في الحوار وتبادل الأفكار، كما هو الحال في دنيا الأعمال.

خمس دقائق، لا أكثر

يخبرنا بول عن أهمية ترتيب الأفكار والكلمات، فهو يمهل كل صاحب فكرة أو طلب أو عذر خمسا من الدقائق، فإذا لم يقتنع خلالها بول بالمبدأ، رفض العرض والفكرة، أو طلب منه إعادة صياغتها من جديد.

الأعمال وحفاوة اللقاء

يتعجب بول من المدراء الذين يحضر إلى مكاتبهم أناس للاجتماع بهم، ثم لا يخرجون من مكاتبهم ليشكروهم على الحضور ويطلبون منهم الانتظار، كما يفعل بول، الذي كان ينزل مع زواره حتى أماكن ركن سياراتهم ليودعهم. ورث بول هذه الحرارة والحفاوة من والديه اللبنانيين!

انظر للأمام، لا لنواقص البشر

كثيرا ما لحق الأذى ببول جراء البشر، من شركاء وعاملين وأفراد العائلة، لكنه تعلم دائما أن الاهتمام والاعتماد بهذه الأمور يسحبه للوراء، وأن أفضل شيء يفعل، هو أن يترك الماضي وراءه، ويتطلع للأمام، ويترك من غدروا به للقوى الإلهية، أو قوى الكارما، والتي تفصل بينهم.

الفصل العاشر

الإخفاق للأهم



لا يؤمن بول بشيء اسمه الفشل، فعندما تخفق أو تفشل فهذا معناه 1- أنك لا تخشى المخاطرة وتأخذ زمام المبادرة، 2- تعلمت شيئا جديدا عن نفسك وعن العالم الذي تعيش فيه، 3- وأن هناك فرصة أخرى، على الأغلب أفضل، في مكان آخر. يشارك بول والديه الرأي، وهما كانا يعيدان على مسامعه هذه المقولة: **السبب الأكبر لفشلك هو نجاحك السابق**، والذي يصعد إلى رأسك فيفسد حكمها المتزن على الأمور، ويصيبك بالغرور.

كل تجربة فاشلة تحمل في طياتها بذور فرصة جديدة، وتنتج عنصرا هاما في عالم التجارة، اسمه **المعلومات**. هذه المعلومات تصبح ذات قيمة لا تقدر، لأنها ستوفر عليك الكثير في المستقبل. بدأت كينكوز على يد شباب صغير السن قليلي الخبرة، تجنبوا مخاطر الإفلاس عبر تغيير طبيعة تجارتهم كلما ظهرت الحاجة لذلك، عملوا في مجال بيع القرطاسية والأدوات المكتبية، ثم خرجوا منها للتركيز على ما يحتاجه طلبة المدارس والجامعات، ثم خرجوا منه إلى مجال الأعمال، حتى باعوا التجارة كلها واستثمروا في مجالات أخرى.

وفرت كينكوز بيئة عمل تسمح بحدوث التجارب، ولم تعاقب على النتائج غير المرغوبة نتيجة هذه التجارب، فرؤية الإدارة أنه بدون أخطاء لن يتعلم فرد أي شيء، فخلقوا بذلك ثقافة المخاطرة والتجربة بشجاعة. حين افتتح بول فرعه الثاني في عام 1973، اتصل به محاسبه منتحبا باكيا مهددا بخراب تجارة بول، إذ نقص الوفر النقدي، فما كان من بول إلا أن باع قاربه، وعمد والده للاقتراض مرة أخرى لیساعد ابنه، ثم جاءت الطامة الكبرى، النزاع القانوني مع زيروكس.

لم يكن توقيت هذه القضية ليكون أسوأ من هذا، فعملاق ماكينات التصوير أراد تعويض قدره مائة ألف دولار، وكان التدفق النقدي يسير إلى خارج الشركة الناشئة، وكانت التوقعات كلها تنذر بعواقب وخيمة. رفضت المحكمة النظر في القضية وصرفتها، ومرت العاصفة بسلام، لكن بعد أن نهبت العيون إلى أن هناك شركات بديلة عن زيروكس، وأن العيش بدون ماكينات زيروكس أمر قابل للتحقق. لقد كانت الظروف غير المواتية هبة السماء لتوفير النفقات وتقوية سواعد الشركة الناشئة.

ذكرنا كثيرا أن بول تعلم أن يثق في الناس، لكن هذه الثقة كثيرا ما كانت وبالاً عليه، فكثيرا ما خرج من كينكوز عاملون سابقون ليفتتحوا محلات تقدم ذات ما قدمته كينكوز، تدار بذات الطريقة وعلى ذات النهج. كذلك فشلت العديد من الشراكات مع أصدقاء وأقارب بول، لكنه تعلم أن الطريق إلى النجاح مليء بالسقطات والإخفاقات.

تميز بول بأنه يعرف أن النجاح لا يعني أن عليك أن تكون كاملاً بلا أخطاء، ولذا كان حين تسوء الأمور، مع شريك أو محل، كان يتخلص من مسببات الصدام، تلك التي تمنعه عن التقدم للأمام. على أن بول تعلم كذلك أن أفضل شيء يفعله مع رحيل الشركاء والعاملين لتأسيس كيانات منافسة، هو ترك الأمر برمته وعدم الالتفات له، والاستمرار في طريقه.

تقبل الفشل والإخفاق والخيانة وخيبة الأمل، والإصرار على المضي قدماً، هو من أهم الدروس التي نخرج بها من الفشل والإخفاقات، إذ يتوجب علينا أن نحارب تحكيم الفشل في حياتنا، وأن نكون نحن المتحكمين فيها. أهم دروس الفشل هي ألا نطيل البكاء على ما ضاع، فهذا يشغلنا عن التركيز على المهم من الأهداف، وبالتالي يؤخر مقدم نجاحنا.

في كل مصيبة جلت نعمة خفية

كانت الأيام الذهبية لفروع كينكوز، تلك التي كانت توفر فيها أوراق البحث العلمي المطلوب قرائتها من الطلبة، حيث كان النظام التعليمي الأمريكي يجعل من الأستاذ يطلب من الطلبة قراءة صفحات بعينها من كتب ومراجع علمية، ولذا كان الطلبة يزاحمون على الكتب في مكتبات الجامعة، وكان بعض الخبثاء يقطع هذه الصفحات من الكتب.

لمعت الفكرة في عين بول، فهو وجد أن تصوير هذه الصفحات من مختلف الكتب، وتوفيرها في حزم ورقية جاهزة للطلاب، ستوفر كثيراً من وقت الطلاب، وتساعد نسبة كبيرة منهم على التركيز على المذاكرة. كعادته، طبع بول أوراقاً دعائية، وضعها في صناديق بريد أساتذة الجامعة، الذين أعجبهم الفكرة، وأرسلوا طلبتهم إلى محلات كينكوز. في أشد الأيام ازدحاماً، كانت بعض الفروع تحقق مبيعات يومية قدرها 80 ألف دولار فقط من بيع هذه الحزم الورقية.

لكن لم تمض الأيام وردية، إذ سرعان ما شكل ناشرو هذه الكتب اتحاداً رفع قضية تعدي على الملكية الفكرية في مدينة نيويورك، معقل شركات الطباعة والنشر. حين قامت كينكوز لتقاوم هذه القضية، رفضت مكاتب المحاماة المرموقة الترافع عن كينكوز بسبب تعارض المصالح، إذ كانت هذه المكاتب الكبيرة تمثل شركات النشر في مجال أو آخر. هذا الأمر ترك بول مضطراً لاختيار مكتب محاماة متواضع، لم يعرف كيف يدافع عن حق كينكوز، وعن حق الطلبة الأمريكيين في تيسير العملية التعليمية عليهم. في النهاية، خسرت كينكوز القضية، وأجبرت على دفع 3.5 مليون دولار أمريكي كتعويض، بالإضافة إلى أتعاب فريق المحامين المنافس.

كانت الضربة موجعة ومؤلمة، لكن بول حاول تصحيح الأمر، فأنشأ قسماً يتولى تدقيق حقوق الملكية الفكرية، كما بدأ يستعين بشركات ومؤلفين نشر لا يمانعون من قيام كينكوز بنسخ أعمالهم. على أن هذه الخطوة الإضافية كانت تستغرق أسابيع وشهوراً، فشركات النشر لا تحب أبداً من ينسخ أعمالها. في النهاية، وجد بول أن الاستمرار في هذه النوعية من الخدمات أصبح غير مجدي، وأن أوان الانسحاب من هذا المجال قد جاء.

هذه القضية وهذا التعويض المؤلم، جعل كينكوز تبدأ في النظر إلى مصادر دخل أخرى، كان ضغط بيع هذه الحزم الدراسية يشغل الجميع عنها، أهم هذه المصادر كان اهتمام الشركات التجارية بما لدى كينكوز من خدمات، كما أن التطور التقني وفر آلات جديدة، فتحت آفاقاً جديدة. لقد كشفت أبواب جديدة عن نفسها، بعدما أغلق باب واسع.

هذا التحول جعل كينكوز تركز على التوسع خارج الولايات المتحدة، فعينت خبراء توسع، أخذوا كينكوز إلى الإمارات العربية المتحدة وكندا وأستراليا، وإلى إنجلترا في شراكة مع ريتشارد برانسن (صاحب محلات فيرجن، والذي يعاني من ذات مرض بول!). لقد كانت القضية بمثابة حفلة تخرج كينكوز من نطاق العمل الجامعي، إلى العالم الخارجي التجاري الاحترافي.

يتساءل بول، هل كانت كينكوز لتكبر وتتوسع بهذا الحجم، بدون هذه المشاكل والمعضلات الضخمة التي واجهتها؟ إنه لا يظن ذلك.

الفصل الحادي عشر

اربح حتى وأنت نائم



الناس في إدارتهم للنقود مذاهب، ففي بدايات مشروعه الناشئ، كان بول يمشي ليسلم بريد الشركة بدلا من إرساله بالبريد، وكان ينام على أريكة يستأجرها مقابل 50 دولار في الشهر، ليوفر ثمن إيجار بيت. حين كان بول يذهب إلى وسط البلد، حيث الزحام الشديد، والمواقف غالية الثمن، كان بول يعتمد تغيير زيت سيارته، إذ كان يذهب ويتركها، ثم يعود بعدما يقضي أعماله كلها، وكانت التكلفة أقل من تلك التي كان ليدفعها ما لو تركها في موقف سيارات ذي ثمن غال.

لنفهم سبب هذه الأفعال، علينا تذكر أن بول بدأ مشروعه من لا شيء، وأن بول كان يعاني من مرض خاص، هذا المرض جعل مهمة بول في الحياة شديدة الصعوبة، جعله يشعر أنه بحاجة لمعجزة حتى لا ينتهي به العمر في ملجأ للمشردين والعاجزين. حين يُحاضر بول في الجامعة، عادة ما يسأل طلبته، هل من الأفضل لكم، توفير المزيد من المال، أم الحصول على درجات دراسية أفضل؟ هذا السؤال يباغت الطلبة، فهم مدربون - حتى في أمريكا - على تخزين العلم والسهر طوال الليل من أجل الدرجات العلى.

هذا السؤال محوري، فالمتفوقون من الطلبة، حين يخرجون إلى معترك الحياة، يجدون قواعد اللعبة وقد اختلفت، ولذا يهرب بعضهم إلى الحياة الأكاديمية التي ألفها، ويتحول البعض الآخر ليتكيف مع الوضع الجديد، والبعض الآخر يرفض هذا التغيير، فيقع في الفشل العملي الحياتي. يبرر بول هذا الأمر بأننا معاشر الطلبة - أثناء دراستنا - لم يعلمنا أحد التخطيط المالي لحياتنا، نعم، علمونا فنون إدارة الشركات والأفراد، لا حياتنا العملية. أول درس يعلمه بول لطلبته، الادخار، الادخار طوال العمر. عندما يكون لدينا مال مدخر، يمكننا الاتكال عليه، ساعتها سنتمكن من عدم قبول العمل لدى مدير بغيض. عندما يسيء مديرك إليك، فلا يمكنك صرفه واستبداله بمدير آخر، وأنت متزوج وتعمل، ما لم يكن لديك مدخرات تغنيك حتى تحصل على مدير غيره.

السؤال الثاني الذي يسأله بول لطلبته، أي الشيكات تفضلون، شيك الراتب، شيك إيجار عقاراتكم، شيك عوائد أسهمكم في البورصة؟ إذا كنت تفضل شيك الراتب، فأنت لست حرا. هذه الحقيقة تعلمها بول حين اشترى وعمره 26 عاما عقارا من أربع شقق، مقابل 125 ألف دولار، ثم باعه بعد بضعة سنين مقابل 450 ألف دولار. هذا المكسب جعل بول ينتبه إلى أهمية الاستثمار في العقارات، الأمر الذي جعله في بعض السنوات يحقق أرباحا من العقارات تفوق ما كان يربحه من محلات كينكوز بكثير.

يطلعنا بول على حقيقة مالية ذات أهمية كبرى، حقيقة أجدها غائبة في ثقافتنا العربية، حقيقة أنك تملك عملك، تتلخص في قدرتك على الربح بدون أن تكون حاضراً في موقع العمل، دون أن تقف في محلك، أو تجلس في مقعدك،

الأ تكون أنت مركز الكون في تجارتك. إذا لم تمض الأمور على هذا المنوال، فالعمل ساعتها هو من يملكك. حتى وأنت نائم، يجب أن تزيد أرباحك، وأنت غائب، يجب أن يسير العمل بدونك، لتتفرغ أنت لتقود سفينة العمل إلى حيث البحار المربحة.

يجب أن تعمل أفكارك ومدخراتك من أجلك، كل ثانية ودقيقة وساعة ويوم وأسبوع وشهر وعام. هذا هو الدرس الأول في علم التجارة والربح.

في طفولة بول، كان الكلمات الأكثر ترددا على موائد طعام عائلة بول الكبيرة هي عوائد الأسهم والتجارة فيها، لذا كان بول وعمره 12 سنة، يهجر المدرسة ويركب الحافلة الذاهبة إلى قلب لوس أنجلوس، لكي يزور عمه السمسار في البورصة، ليطلب منه تعليمه عن الأسهم والاستثمار في البورصة. حين علم والده بهذا الهروب، لم يشأ أن يزد من متاعب بول ومشاكله في التعلم، لذا سمح لبول بأن يضارب باسم والده في البورصة. حين ضارب بول باسم والده وحقق أرباحا، كانت هذه نهاية تعامله باسم والده، وبداية تعامله باسمه هو.

حين أجرت جامعة بول مسابقة بين الطلبة، من أجل اختيار 10 أسهم ومراقبة عوائدها خلال فترة محددة، جاء بول في المرتبة الأولى، متفوقا على 500 متسابق، حيث حققت عشرته أفضل أرباح في تلك الفترة، وكانت هذه المرة الأولى التي يتفوق فيها بول في أي نشاط دراسي في حياته كلها. رغم ذلك، حين استثمر بول وسنه 21 عاما أول 5000 دولار في شراء سندات (للتذكير: السندات إقراض مال مقابل نسبة ربا محددة مقدما، ولذا ترفضها الشريعة الإسلامية) خسر نسبة كبيرة من ماله، إذا صدر قرار فيدرالي دمر مستقبل هذه السندات.

الخمسة آلاف دولار الثانية، والتي خسرها بول مرة أخرى في استثمار في سندات، جمعها بول من العمل في تجارة الخضروات، مع قريب له. كان بول يستيقظ في الثالثة صباحا، يشتري الخضروات، ثم يذهب لبيعها في شوارع المدينة. هذه التجربة قصيرة المدى، علمت بول أنه لا يريد المتاجرة في سلع تعتمد على مخزون كبير، يمكنها أن تتلف إذا هو لم يتخلص منها بسرعة. كان بإمكان بول ربح المزيد من المال لو نشر إعلانا في الجريدة، لكن لانشغاله في العمل، نسي ذلك الأمر، لقد كان عمله يملكه! بالعودة للوراء، يشعر بول بالسعادة لخسارته الثانية، إذ لعبت أرباحه برأسه فغرتة وجعلته يشعر أنه رابح طوال الوقت. هذه الخسارة علمت بول أن سوق البورصة ذات اتجاهين، أعلى وأسفل، ربح وخسارة، وليست أحادية الاتجاه.

تدفق الأموال، إنه تدفق الأموال

درس بول التالي هو: مراقبة تدفق الأموال. كان بول يسهر الليالي يجاهد مع الأرقام ليرسم مخطط الأموال الواردة والصادرة من حساب شركته. كان بول يريد دائما معرفة كم من النقود السائلة لديه الآن، في يديه، وليست في شيك أو حساب بنكي، ثم معرفة كم من النقود سيدخل حسابه في الغد، وكم سيخرج. هذه المعرفة حمت الشركة من الخسائر لسنين طويلة في البداية، حتى تحمل غيره هذا العبء.

إياك والاندفاع في التوسع

هذا الأمر يصيب الشركات والأفراد الذين يحققون أرباحا كبيرة ورواجا سريعا يذهب بعقولهم، فيندفعون في التوسع والتطوير، متغافلين عن دورة الأموال، ليجدوا أنفسهم بدون أي سيولة نقدية لازمة لاستمرار النشاط التجاري. فطن بول إلى هذا الأمر، ومن ثم حرص على ألا تزيد نسبة توسع شركاته عن 30% في العام، حتى لا يجد نفسه بدون سيولة نقدية، فيعجز عن سداد المستحقات، فيخسر الشركة أثناء انتظارها أرباح الغد، أو بكلمات أبسط، حتى لا تذهب شركته ضحية نجاحها هي.

الفصل الثاني عشر اعرف متى تخاطر



من أصعب الفصول عند قراءة كتاب ما، عربي أو غيره، هي تلك التي تثني على أشياء تتعارض مع قناعاتك ومعتقداتك، ففي هذا الفصل، يحاول بول أن يعلمنا فائدة المخاطرة عند اتخاذ بعض القرارات، لكنه يفعل ذلك عن طريق الثناء على ألعاب القمار. من مشاكلنا العربية، أننا عاطفيون النزعة، إما إن نحب الشخص ونحب كل ما يفعل، أو نكرهه ونلعن كل ما فعله ويفعله وسيفعله.

هذه النزعة تتعارض مع الحكمة وأصولها، فيجب أن نفصل ما بين الشخص، وبين أفعاله، فكما أقول وأكرر دائما، عندما أقف مشيرا إلى سطح معدني ما، وأقول لك لا تلمسه لأن الكهرباء تسري فيه، فليس من الحكمة أن تسألني هل أحمل شهادة معتمدة في الهندسة الكهربائية، وهل يروق لك منظري وطلعتي أم لا، بل يجب عليك أن تبحث عن دلائل قوية تؤيد أو تعارض مقولتي هذه.

وعليه، فسأختصر هذه الفصل على ما أراه ذا فائدة لنا، وسأغض الطرف عما لا أراه كذلك، على أن هذا الأمر لا ينتقص من إعجابي بمسيرة بول، وبجهاده حتى صنع لنفسه مستقبلا أفضل مما كان متوقعا له، بسبب مرضه كما ذكرنا من قبل.

يؤكد بول على المثل الذي يقول أن كثيرا من الثروات تفقد في أوقات جيدة، أو أنه حين تحقق أرباحا وفيرة، يصعب عليك تذكر كيف يمكن للأمر أن تسوء بشكل سريع، ولذا فإن التواضع يجب أن يكون سبيلك مع المال. رغم ذلك، فلا بد من المخاطرة، والربح مع الخسارة، فلا فوز إن لم تحاول وتخاطر وتغامر.

يرى بول أن لكل واحد منا - بطبيعته - مجموعة من القدرات الذهنية والبدنية، على كل منا تطوير هذه، لأنه بذلك يزيد من احتمالات نجاحه في الحياة. من تجارب بول في الوظائف المختلفة، عرف أنه لا يريد العمل في مجال يعتمد على مخزون كبير، مثل بيع الخضروات، لذا ما أن لمح فرصة تصوير الأوراق، أدرك أن هذه النوعية من العمل يمكنه أن يبرع فيها ويبدع، فهي تتوافق مع قدراته الذهنية. هذه القناعة جعلت بول يدرك أنه غير قادر على أن يخلف والده في عمله في مصنع الملابس، فهو لا يملك ما يلزم لذلك من قدرات.

ينتقل بول ليشرح لنا حقيقة تائهة غير واضحة، وهي أننا نصدق ما يقال لنا ويُعرض علينا، من تقارير مالية وتحليلات اقتصادية، دون أن نخرج لنرى بأعيننا، ولذا يحكي لنا بول عن عم من أعمامه، شاهد شركة ما وهي تنفذ أمر طباعة

ضخم الحجم، باهتمام كبير للتفاصيل، فما كان من عمه إلا وتحري أكثر عن هذه الشركة، ولما وجد دائما ما أعجبه، اشترى أسهمها بكثرة. في السنوات التالية، حققت هذه الشركة أرباحا كثيرة، ومعها زادت ثروة العم، الذي عرف فيما يستثمر.

استغل مواردك بحنكة

في نهاية كل عام، كان بول يفاوض شركة زيروكس على تفاصيل العقد السنوي للسنة التالية، وكان يخرج فائزا. كانت زيروكس شركة تعمل من أجل إشباع نهم حاملي الأسهم للأرباح السريعة، ولذا كان هم رجال مبيعاتها بيع أكبر قدر ممكن من الطابعات لتخرج حساباتهم السنوية بأرقام كبيرة جدا. هذا الفهم من بول جعله يحصل على طابعات رخيصة بعقود صيانة طويلة.

حين دخلت شركة كوداك معترك الطابعات، غازلت شركات مثل كينكوز، والتي استغلت الأمر في مشاركة الطابعات دون أن تدفع فلسا، عن طريق الدفع عن كل ورقة مطبوعة فقط. هذه المشاركة جنت جنون زيروكس، والتي عرضت المزيد من التخفيضات والخدمات. هذه الطريقة مورست مع شركات أخرى، بطبيعة الأمر.

الخوف لا يورث مالا

إذ فررت مدعورا، فلن يلحق بك المال. عليك ألا تدع الخوف يسيطر على تفكيرك، لكن التشكك الصحي مطلوب، وما بين الاثنين منطقة رمادية اللون غير واضحة الحدود، تساعدك الخبرة والتجربة على تحديدها.

العب مونوبولي

للأسف، تحظى الألعاب عموما بسمعة سيئة في عالمنا العربي، فهي إما للأطفال فقط، أو محرمة لأنها مضيعة للوقت، وفي كلتا الحالتين تبقى الألعاب ضحية لسوء حكم عليها. من الألعاب التجارية مونوبولي (أو بنك الحظ/السعادة كما نطلق عليها في مصر)، هذه اللعبة - على بساطتها - لكنها تفتح الأعين على العلاقة ما بين شراء العقارات والاستفادة من ريعها الإيجاري، فحين تشتري بلدات متجاورة، وتبني فندقا واحدا، تجد العوائد متواضعة، لكن حين تبني الثاني والثالث، تقفز الأرباح بشكل هستيري. الكثير مما في اللعبة يتوافق مع الحياة، وعوضا عن إنفاق الآلاف من الدراهم الفعلية، ستتعلم من اللعبة حقائق مالية بشكل أقل إيلا، وأقل مخاطرة.

لي تعليق خاص، أردت إجباركم على قراءته، فبطلنا بول في هذا الفصل يتحدث عن فيشات لعب القمار وكروته، والتفاؤل والتشاؤم (الطيرة)، وهي معتقدات تتعارض مع الدين الإسلامي. يحزنني حين أقرأ تعليقات البعض على من يؤمنون في تلك الأمور، والتي عادة ما تأتي ساخرة بشدة. أنا أشرد للتفكير في اتجاه آخر، كم من الأرواح كنا - معاشر المسلمين - لننقذها من النار لو أننا تقدمنا في العلوم والمعارف والحضارة، فكنا نعم المثال للناجحين في الحياة، فشحجنا من يريد اللحاق بنا، وأعطينا سمعة طيبة لدينا الحنيف، مثلما فعل التجار المسلمون يوما؟ هل سيأتي أولئك أصحاب المعتقدات المخالفة، ليشكوا تخلفنا وسوء حالنا لله عز وجل يوم الحساب؟

الفصل الثالث عشر اعرف متى تترك العمل



من أصعب القرارات على أصحاب الأعمال، ترك أعمالهم والتقاعد. علم بول أنه يأخذ الأمور بعصبية زائدة، وأن الآلام كانت تهاجمه ليل نهار، من كثرة ما أهتم، وأعمل التفكير والتدبير، ولذا أدرك أن عليه الرحيل عن شركته، والانتباه إلى مباحج الحياة، بعد ثلاثين عاما قضاها في تكبير حلمه الصغير، حتى جعله تجارة ذات مبيعات قدرها 2 مليار دولار سنويا.

حين تقاعد والد بول، لم يعيش بعدها سوى سنوات خمسة، إذ هجم عليه الاكتئاب والاعتماد، مثله مثل الكثير من الرجال، الذين يستيقظون يوما ليجدوا أنفسهم غير مضطرين للذهاب إلى العمل، فإما أن يبتهجوا، وإما أن يكتئبوا، مثلهم مثل السجن الذي قضى نصف عمره خلف القضبان، ويوم أن خرج إلى الحرية بكى، وهاج وماج ثم عاد إلى السجن، فهو اعتاد عليه، دون أن يدري.

تجد في العالم مدارس ومعاهد وخبراء في تنمية النشاط التجاري، لكنك لا تجد من يعلمك كيف أن عليك التفكير في يوم ترحل فيه عن العمل اليومي، والانخراط في نشاطات أخرى. عرف بول أن لديه الاستعداد البدني للإصابة بأزمات قلبية نتيجة ضغوط العمل، ولما لم يرد أن يمتهن على هذه الطريقة، قرر بول الرحيل، والتحول إلى نشاطات تجارية أخرى، عادت عليه بالمزيد من الأرباح، وتحول إلى التدريس، الذي يراه فرصة للعمل الخيري السديد.

حتى لا أطيل عليكم، ولأنني أرى أن هذا الفصل يهم طائفة بعينها من أصحاب الأعمال، لا أظنها تقرأ لمجهول مغمور مثلي، لذا أنصحكم حين تبلغون العقد الرابع أو الخامس، بالتفكير والاستعداد للرحيل عن عملكم الخاص، ومثل هذا الكتاب سيعطيكم تجربة ناجحة أخرى في التخلي عن عمل، والانخراط في أعمال أخرى.

الفصل الرابع عشر

جدد أهدافك



بعدما تقاعد بول، كان عليه أن يشغل نفسه بأهداف جديدة، وألا يسمح للاكتئاب بالهجوم عليه، فهو يؤكد على أن أصعب شيء عليه هو دخول محل من محلاته بعدما لم تعد ملكا له، والأصعب أن يجد العاملين فيها يقبلون عليه ليخبروه بمشاكلهم حتى يحلها لهم، رغم معرفتهم أنه ترك حلمه القديم يسير بدونه.

يشكو الأزواج من زوجاتهم دائما، لكنهم يموتون بدونهن، وتعلم الزوجات هذه الحقيقة، لذا تجدهن يضحكن من هذه الشكاوي ويمضون يضايقون أزواجهن، إنهن من الذكاء بمكان، يعلمون أن هذه المضايقات هي التي تعين الأزواج على نسيان الأسباب التي تستحق الضيق منها فعلا في الحياة. يرى البعض التقاعد على أنه حكم بالإعدام، لذا ينفذونه بأنفسهم على أنفسهم، لكن هناك طرق أخرى لتقبل هذا الأمر، من ضمنها البحث عن أهداف جديدة للعيش من أجلها. هذه الطريقة غير قاصرة على المتقاعدين، بل تفيدها جميعا، خاصة في تلك المرات، حين نخسر كل شيء، ونرى أحلامنا تجري مدبرة عنا.

يعود بول المتفائل ليؤكد لنا أن الانسحاب من الحياة غير وارد على قائمة أعماله، لكنه عوضا عن ذلك يقوم دائما بإعادة تجديد قائمة أهدافه في الحياة، عبر إعادة تقييم كل شيء. هذا التقييم الجديد، ليس قاصرا على من تقاعد، بل يشمل كل من هو مطحون في وظيفة هو غير راض عنها، ذلك لأن قصص التاريخ تثبت أن كل من تمرد من أجل وظيفة/عمل/عيشة أفضل، انتهى به الأمر - في أغلب الحالات - في حال أحسن. كن منتبها دائما، باحثا عن الفرص السانحة.

ثم يحكي لنا بول عن تحوله إلى مستثمر، مشاركا للعديد ممن عملوا معه في مشاريع جديدة، وعن مشاريعه الخيرية لمساعدة الأطفال والناشئة على التعلم، ليس التعلم من الكتب، بل من الحياة، ومن الطبيعة. كذلك يدعم بول مشاريع تثقيف الوالدين على طرق أفضل لتربية الأبناء، ومساعدتهم على اكتشاف أي عيوب أو أمراض تشوب صحة أطفالهم، وتدريبهم على كيفية التعامل معها. وأما عوائد كتاب بول الذي لخصناه هنا، فستعود إلى برامج تعليمية وإرشادية.

لا، لا يحكي بول عن أفعاله هذه بحثا عن إطراء أو إعجاب، إنه يفعل ذلك ليساعدك على البقاء مثبتا مع الحياة والعالم الذي نعيش فيه، من أجل حثنا جميعا على المساهمة في كل ما ينفذ مجتمعا الذي نعيش فيه، على أن نرد الجميل: إلى الحياة، وإلى البشر.

فن الحياة هو أن نعيد اكتشاف أنفسنا كل يوم، وأن نستكشف العالم من حولنا، كما هو، لا من خلال عيون من سبقونا، أو من حولنا، أو من خلال أحكام سابقة أصدرناها لسبب أو لآخر. لا نتوقف عن التساؤل عما حولك وفي عالمك، واستمر في أن تحلم، وتلعب، ولا تتنازل عن حقاك في حياة كريمة.

هذا الملخص لا يغني بأي حال عن قراءة الكتاب، فهذا الملخص يحمل وجهة نظري الشخصية، ومنظوري الشخصي، وفهمي الفردي لثنايا الكتاب، وهي ليست بالضرورة رؤية صحيحة أو شاملة أو كاملة.

إذا أعجبك هذا الملخص، لا تتردد في شراء هذا الكتاب،
اعمل على تشجيع المؤلفين ليأتوا بالمزيد من الكتب المفيدة.
رعوف شبايك

هل تريد المزيد من هذه الملخصات؟

- اشتر كتبي

أو

- اقنع الغير بشرائها!

للإطلاع على المزيد من كتاباتي، يمكنك زيارة مدونتي blog.shabayek.com وشراء كتبي المنشورة:

كتاب 25 قصة نجاح



هل النجاح ضربة حظ؟ شيء نادر يحدث مرة ولا يتكرر؟ هل الناجحون ولدوا ليكونوا كذلك، لحكمة إلهية لا سبيل لفهمها؟ هل الفاشلون في الحياة مقدر لهم الفشل، وبالتالي فلا توجد قوة تحت سماء هذه الأرض تستطيع أن تغير من قدرهم وحالهم هذا؟ تأتي على كل واحد منا فترات يشعر فيها بأشد درجات الإحباط، يرثى فيها لنفسه، ويتشج له فيها كل شيء بالسواد، ويصور له تفكيره أنه لا سبيل للوقوف بعد هذه العثرة، وأن ما حدث هو نهاية الطريق وخاتمة الأحداث فهل الأمر كذلك؟ هذا الكتاب كله محاولة لإقناعك بأن تجيب أنت بالنفي على كل هذه التساؤلات، من خلال قصص نجاح، جمعتها لك عزيزي القارئ من واقع الحياة التي نعيشها، لأناس تحلوا بالتفاؤل، وتحملوا الصعاب، حتى أدركوا النجاح.

سعر الكتاب: 10 دولار

رابط الشراء: lulu.com/content/777706

كتاب 365 مقولة في النجاح



يعيش المرء حياته كلها، ليتعلم حكمة أو اثنتين، يوجزها في مقولة أو اثنتين، يسجلها له التاريخ، ويتناقلها الناس، ليتذكروها دائما، وليكملوا من حيث انتهى من كان قبلهم. هذه الكلمات نسميها مقولات، وتلك التي تكون من القوة بمكان، ترتقي لتصبح أمثالا شعبية. من حين لآخر، يحتاج الواحد منا لسماع هذه المقولات، خاصة الإيجابية التحفيزية منها، ذلك أن ذاكرة الإنسان تتسرب منها المعلومات بمعدل بطيء، ولذا نحتاج في كل حين لإعادة شحن بطاريات الأمل والتفاؤل في نفوسنا، ولذا نحتاج لمثل هذا الكتاب الذي حاولت فيه جمع أفضل ما وجدت من مقولات التحفيز والنجاح.

سعر الكتاب: 10 دولار

رابط الشراء: lulu.com/content/2264896

كتاب فن الحرب (+ الاستراتيجيات الصينية الـ36)



يشتمل كتاب "فن الحرب" على ستة آلاف جملة، ضمن 13 باباً، يجسد خلالها الأفكار العسكرية لمؤلفه سون تزو، واحتوى كذلك من بعده على شرح وتعليق من كبار القادة العسكريين الصينيين الذي تلوا سون تزو. حمل كتاب فن الحرب لقب "أول كتاب عسكري قديم في العالم"، وكذلك "الكتاب المقدس للدراسات العسكرية"، وأُستخدمت الأفكار النظرية والأفكار الفلسفية للكتاب في شتى المجالات العسكرية والسياسية والاقتصادية وغيرها بصورة واسعة.

سعر الكتاب: 15 دولار

رابط الشراء: lulu.com/content/340716