

ترجمتي (د. حسام ياغي) لمقالة بول جراهام (منهج المؤسس) التي أشعلت نيران الجدل بين نخبة وادي السيليكون، منهم المؤيد ومنهم الراض للمنهج.

منهج المؤسس (Founder Mode)

<https://paulgraham.com/foundermode.html>

خلال فعالية لـ YC الأسبوع الماضي، ألقى برايان شيسكي (المؤسس لشركة Airbnb) خطاباً سيظل الحُضورُ يتذكرونه. ولاحقاً بعد إنتهاء الفعالية، صرّح العديدُ من الحضور أن خطاب برايان كان أفضل خطاب سمعوه على الإطلاق. أحد الحضور، رون كونواي، عبّر لي عن ذلك الإنطباع الإيجابي بأنه ولأول مرة في حياته نسي أن يدوّن ملاحظات من شدة إستمتاعه وإندماجه. وفي مقالتي هذه، بدل إعادة سرد الخطاب، سأحدث عن أحد الأسئلة التي تم إثارتها.

محور موضوع خطاب برايان كان يتمركز حول الحكمة التقليدية الخاطئة حيال إدارة الشركات الكبرى. خلال نمو Airbnb، العديد من الأشخاص ذوي النوايا الحسنة نصحو برايان بأن يُدير شركته بطريقة معينة كي تتجح بتوسعها. ويمكن تلخيص تلك النصائح بشكل متفائل على أنها: "إستقطب أفضل الموظفين وأترك لهم المجال للقيام بعملهم". للأسف، إتبع برايان هذه النصيحة وكانت النتائج كارثية لشركته. لذا بحث برايان عن أسلوب آخر لإنفاذ شركته، وشرع بدراسة نهج ستيف جوبز بإدارة شركة آبل. والنتيجة كانت مُبهرة، حيث أصبحت Airbnb من أفضل الشركات وأصبح هامشها النقدي التدفقي الحر من بين الأفضل في وادي السيليكون.

شمل جمهورُ الحضور في هذه الفعالية البعضَ من أنجح المؤسسين الذين قمنا بتمويلهم. وأجمعوا على أنهم واجهوا تقريباً نفس التجربة، تلقوا نصائح سيئة حول كيفية إدارة شركاتهم أثناء نموها، لكن بدلاً من تحسين أداء شركاتهم، أضرت بها.

ما هو السر؟ لماذا كان هؤلاء الأشخاص ذوي النوايا الحسنة يُقدمون نصائح إدارية فاشلة لمؤسسي شركات ناشئة؟ كان هذا هو اللغز الكبير بالنسبة لي. وبعد التفكير في الأمر قليلاً، توصلت إلى الجواب: كانوا يوزعون نصائح إدارية لمؤسسي شركات لم يقوموا هم بتأسيسها – خبير إداري يُدير شركة ناشئة لم يؤسسها! هل يمكنك بنجاح إدارة شركة ناشئة بمجرد أنك مديرٌ محترف؟ هذا الخيارُ أقل فعالية بكثير لدرجة أنه يُشعر المؤسسين بوجود خلل. المؤسسون لديهم الشغف والجس لإتخاذ بعض القرارات التي يعجز عنها المديرون المُعِينون، وعدم القيام بذلك يعتبره المؤسسون خطأ فادحاً، لأنه في الحقيقة خطأ.

في الواقع، هناك طريقتان مختلفتان لإدارة الشركة الناشئة: منهج المؤسس ومنهج المدير. حتى الآن، كان معظم الناس، حتى في وادي السيليكون، يفترضون ضمناً أن توسيع شركة ناشئة يعني تلقائياً التحول إلى منهج المدير. لكن من خلال التجارب السابقة وإستياء من طبق هذا المنهج من المؤسسين، يمكننا الاستنتاج بوجود منهج آخر.

على حد علمي، لا توجد كتب تتحدث تحديداً عن منهج المؤسس. كليات إدارة الأعمال لا تعرف حتى أنه موجود. كل ما لدينا حتى الآن هو تجارب المؤسسين الأفراد الذين كانوا يكتشفونه بأنفسهم. لكن الآن بعد أن عرفنا ما كُنّا نبحث عنه، يمكننا التعمق في البحث. أمل أنه في غضون بضع سنوات سيكون منهج المؤسس مفهوماً متعارف عليه مثل منهج المدير. يمكننا بالفعل تخمين بعض الطرق التي سيختلف بها.

يبدو أن الطريقة التي يتم تعليم المديرين بها لإدارة الشركات تشبه التصميم المعياري من حيث أنك تعامل الفروع في الهيكل التنظيمي كصناديق سوداء. أنت تُصدر أوامر لموظفيك أو المدراء التابعين لك وتتوقعهم أن يكتشفوا بأنفسهم كيفية إنجاز تلك المهام دون أي تدخل منك في تفاصيل ما يفعلونه. وإلا سُدِّير تفاصيل عملهم، وذلك أمرٌ سيء.

وظّف الكفاءة الجيدة وأترك لهم المجال للقيام بعملهم. يبدو ذلك رائعاً عندما يوصف بهذه الطريقة، أليس كذلك؟ للأسف، في الواقع ما يحدث بناءً على التقارير العديدة من المؤسسين، هو: يتم توظيف مزيّفين محترفين ويتم تركهم قيادة الشركة إلى الهاوية.

أمرٌ لاحظته في خطاب برايان وأثناء حديثي مع المؤسسين هو فكرة الشعور بالتلاعب. يشعر المؤسسون بأنه يتم التلاعب بهم من كلا الجانبين - من المستشارين الذين يقولون لهم أنه يجب عليهم إدارة شركاتهم كمديرين، ومن موظفيهم عندما يفعلون ذلك. عادةً، عندما يختلف معك جميع من حولك، يجب عليك أن تفترض أنك مخطئ. ولكن في حالتنا هذه، وهي من الحالات النادرة، يجب أن نشذ عن القاعدة. المستثمر الذي لم يؤسس شركة بنفسه لا يعرف كيف تُدار الشركات الناشئة، وفئة كبار التنفيذيين تشمل بعضًا من أمهر الكاذبين في العالم. [1]

مهما كان تعريف منهج المؤسس، فمن الواضح أنه سيكسر المبدأ القائل بأن الرئيس التنفيذي يجب أن يتواصل مع الشركة فقط من خلال المدراء التابعين له مباشرة. ستصبح الاجتماعات "المتخطية للمستويات" هي القاعدة بدلاً من أن تكون ممارسة نادرة لدرجة أن لها اسمًا. وبمجرد التخلي عن هذا القيد، هناك عدد كبير من الاحتمالات للاختيار من بينها.

على سبيل المثال، كان ستيف جوبز يعقد مؤتمراً ترفيهياً سنوياً لمن إعتبرهم أهم 100 شخص في شركة آبل، ولم يكن هؤلاء الـ 100 هم الأشخاص الأعلى في الهيك الإداري. هل يمكنك تخيل القوة الإرادية التي يتطلبها القيام بذلك في أي شركة؟ ومع ذلك، تخيل مدى فائدة هذا الحدث. يمكن أن يجعل الشركة الكبيرة تبدو وكأنها شركة ناشئة. من المفترض أن ستيف لم يكن ليستمر في عقد هذه الملاذات لو لم تكن ذات فائدة ملموسة على الشركة. ومع ذلك لم أسمع عن أي شركة أخرى تقوم بذلك. إذن هل هي فكرة جيدة أم سيئة؟ لازلنا لا نعرف، وهذا خير دليل على شح معرفتنا بهذا المنهج - منهج المؤسس. [2]

من المنطقي أن يصعب على المؤسسين الاستمرار في إدارة شركة تضم 2000 شخص بنفس الطريقة التي أداروا بها الشركة عندما كان لديها 20 شخصاً. طبعاً، سيكون هناك بعض التفويض داخل السلم الإداري. أين تنتهي حدود الاستقلالية، ومدى وضوحها، سيختلف على الأرجح من شركة إلى أخرى. ستختلف حتى من وقت لآخر داخل نفس الشركة ومع اكتساب المديرين للثقة. لذا سيكون وضع المؤسس أكثر تعقيداً من وضع المدير. لكنه سيعمل أيضاً بشكل أفضل. نحن نعلم ذلك بالفعل من أمثلة المؤسسين الأفراد الذين كانوا يتلمسون طريقهم نحوه. في الواقع، تكهن آخر سأقوم به حول منهج المؤسس هو أنه بمجرد أن نكتشف ما هو، سنجد أن عدداً من المؤسسين الأفراد كانوا بالفعل على مشارف الوصول إليه - باستثناء أن ما كانوا يفعلونه كان يُعتبر غريب الأطوار أو أسوأ من قبل الكثيرين. [3]

الأمر الغريب أن التفكير في أننا لانزال نعرف القليل جداً عن منهج المؤسس هو فكرة مشجعة. انظر إلى ما حققه المؤسسون بالفعل، ومع ذلك فقد حققوا ذلك ضد تيار من النصائح السيئة. تخيل ما سيفعلونه بمجرد أن نتمكن من إخبارهم بكيفية إدارة شركاتهم مثل ستيف جوبز بدلاً من جون سكالي.

ملاحظات

[1] الطريقة الأكثر دبلوماسية لصياغة هذا التصريح هي القول بأن كبار التنفيذيين غالباً ما يكونون ماهرين جداً في إدارة الأمور للأعلى. ولا أعتقد أن أي شخص لديه معرفة بهذا العالم سينكر ذلك.

[2] إذا أصبحت ممارسة عقد مثل هذه الملاذات واسعة الانتشار لدرجة أن حتى الشركات الناشئة والمسيطر عليها بالسياسة بدأت في القيام بها، يمكننا قياس شيخوخة الشركات من خلال متوسط عمق الأشخاص المدعومين في الهيكل الإداري.

[3] لدي أيضاً توقع آخر أقل تفاؤلاً: بمجرد أن يصبح مفهوم منهج المؤسس راسخاً، سيبدأ الناس في إساءة استخدامه. المؤسسون الذين يعجزون عن التفويض حتى في الأشياء التي يجب عليهم تفويضها سيستخدمون وضع المؤسس كعذر. أو المديرين الذين ليسوا مؤسسين سيقرون أنهم يجب أن يتصرفوا مثل المؤسسين. قد ينجح ذلك إلى حد ما، لكن النتائج ستكون فوضوية عندما لا ينجح؛ على الأقل النهج المعياري يقلل من الضرر الذي يمكن أن يلحقه الرئيس التنفيذي السيء.

شكر خاص

شكراً لبرايان شيسكي، باتريك كوليسون، رون كونواي، جيسيك ليفينغستون، إيلون ماسك، رايان بيترسن، هارج تاجار، وجاري تان على قراءة مسودات هذا المقال.