

الفصل الثالث

المقايضة لتوفير القليل من الوقت

Buy a Little Time

عندما يواجه القادة الفعالون تحدياً فإنهم من النادر أن يتسرعوا في الاستجابة ولكنهم يفعلون شيئاً ما يختلف تماماً عن الرؤية التقليدية في القيادة. بدلاً من أن يلعنوا الظروف والأيام، فإنهم عادة يبحثون عن طرق لالتماس المقايضة على أو حتى اختلاس القليل من الوقت .

هذا الأسلوب يمكن أن يحدث فرقاً بين النجاح والفشل . إن الوقت يجعل المياه المضطربة والعكرة مستقرة ونقية. إنها تسمح للأفراد بمناقشة مواقفهم مع الآخرين وأن يفكروا في الأشياء داخل أنفسهم . يعطى الوقت للأفراد الفرصة لتقييم التزاماتهم الحقيقية ، ويعطى للفرائز السليمة الفرصة للظهور. إنه يدعهم يراقبون ويتعلمون، يفهمون بعض الطرق البارة التي تتفاعل فيها الأحداث مع كل الأشخاص ويبحثون عن أنماط وفرص في تدفق الأحداث.

بالطبع يوجد بعض المواقف يكون فيها الوقت غير متاح. في إحدى الحالات، دعا المدير العام المالي في إحدى الشركات المبتدئة محاسباً شاباً في مكتبه: " إنك لم تدون الإيرادات من هذين العميلين. أريدك أن تجلس على جهاز الكمبيوتر الطرفي في مكنتي وتدون حساباتهما. " كانت الإيرادات

خاصة بمشروعات برامج كمبيوتر لم تتم بعد. كان كل من المحاسب والمدير العام المالي يعرفان أن تدوين هذه الإيرادات يخالف بوضوح المبادئ المحاسبية . عرف كل منهما أيضا أن الإيرادات العالية سوف تساعد العرض الابتدائي للأسهم إلى الجماهير المخطط للشهر التالي . عندما بدأ المحاسب يعترض وبخه رئيسه قائلا : " انظر، فقط اجلس ونفذ التعليمات ، ليس لك أن تؤجل أو ترحل في الوقت".

تصنع مثل هذه المواقف قصصا كبيرة . نستطيع أن نضع أنفسنا في مكان المحاسب ونفكر فيما كنا سنفعله . يمكننا أيضا أن نبدي إعجابنا ، كما ينبغي، بالسيدات والرجال الذين يقفون مدافعين عن مبادئهم عندما تكون الأخطار عالية واستخدام النفوذ للمصالح الخاصة في أعلى مستويات ضغوطها. في هذه الحانة قال المحاسب "لا" وخرج من المكتب . أجرى المدير العام المالي التغييرات في القيود المحاسبية بنفسه . وكان إقبال الجمهور على شراء الأسهم ناجحا . وسرعان ما ذهب المحاسب لكي يعمل في مكان ما آخر . ولكن على الأقل يكفيه فخرا أنه وقف مدافعا عن مبادئه . يفترض النموذج البطولي أن الموت أفضل من التخلي عن المبادئ التي يؤمن بها الفرد . وكما يقول الشاعر العربي*:

إذا لم يكن من الموت بد فمن العار أن تكون جباناً

تقدم قصة المحاسب مثالا في تصوير القيادة المسئولة ولكن الإخراج الاستعراضي لهذه المواقف يؤدي بنا إلى المبالغة في تكرارها . إن الأغلبية الساحقة للتحديات الأخلاقية العملية التي تواجه المديرين هي أمور غير مثيرة وضحلة . ومن ثم ، من السهل تخطيها أو تبسيطها . ولكن لأن هذه المواقف اليومية هي عادة أكثر تعقيدا مما تبدو بداية . فإنه من المهم أن تبطئ الالتفات حولها . وتفحص هذه المواقف متحليا بالصبر والدقة .

بالطبع ، قد تبدو المقايضة بالوقت أسلوبا قد تقادم كثيرا . تدلنا أغلفة
المجلات على أننا نعيش في عالم تتزايد سرعته وإيقاع الأعمال به في
عصر الانترنت " . يشعر العملاء بعدم الرضا مع سرعة وجودة استجابة
المنظمة إذا زاد عدد استخدام لوحة المفاتيح (CLICK) لأكثر من مرتين ،
وهم يشاهدون ما تقدمه المنظمات الأخرى المنافسة . في الأيام السابقة ،
المظلمة ، منذ خمسة عشر أو عشرين عاما كانت القرارات تتخذ من خلال
طقوس ورموز تنق من أجلها الطبول ، وتتهادى كالتطاووس خلال
البيروقراطيات التنظيمية المهيبة . كان مبدأ حل المشكلات الرئيسية "جاهز .
هدف . اضرب " الآن يقولون لنا " اضرب . هدف . جاهز " .

في مثل هذا العالم ، أليس من المعقول المقايضة على الوقت ؟
الإجابة الغربية "نعم" إن نفس الأفراد الذين قد أخبرونا إلى مدى السرعة
التي تتخذ على أساسها قراراتنا ونعمل على تنفيذها . أخبرونا أيضا إلى أي
مدى قد أصبحت الأشياء معقدة ومضطربة . عندما يواجه القادة الهادئون
مشكلة في البداية يشعرون غالبا بأنهم غير متأكدين ومتردددين ، وكما قال
أحدهم: " إنني أتمنى أن أعرف من أين أبدا " هذا الإحساس بعدم التأكد ليس
علامة على الجبن أو الارتباك الذهني . إنه عادة حدس سليم وأمين لما يحدث
في المستقبل القريب . فيما بعد يرى معظم الأفراد ، عند العودة بذاكرتهم إلى
ماضي أحد الموضوعات أنه كان هناك الكثير من الاختيارات الإضافية
الفروض الضئيلة جدا ، الحالات الطارئة ، التأثيرات الخفيفة ، الشركاء
الخداعية أكثر مما كانوا يتوقعونه في البداية .

الفرد ذو الطموح والنجاح يجد نفسه يتوسع في تعامله مع المشكلات ،
الفرص ، العملاء والزعماء الجدد . إن مثل هؤلاء الأفراد ، بدون فترات
التوقف القصيرة على الأقل للإمساك بما هو جديد أو مثير في الموقف ،
يرفعون الاختلافات في وجه ما تطلق عليه بعض المعاهد الطبية "جائزة

"S.S.W" * بمعنى السرعة . التأكد . والخطأ . هذا سيئ بما فيه الكفاية ، وخاصة عندما تكون الضحايا ، العباقرة الذين يعلنون أنهم يعرفون كل شيء . إنه كلام غير مسئول عندما تكون رفاة الناس الآخرين جزءا من هذه الجائزة .

يقبل القادة الفعالون التعقيدات كحقيقة ملازمة للحياة ذاتها . لا يبحثون عن أقصر الطرق أو الالتفاف حولها . إنهم يفهمون القول المأثور "إنه في الحياة . كما في الحرب ، الطريق الأقصر عادة مليء بالألغام" . ومن ثم ، يحاولون عادة إقامة منطقة عازلة قبل أن يقرروا أو يتصرفوا . ولكن القيام بهذا قد يكون على درجة كبيرة من التحدي ، لأننا نعيش في عالم نمطيا، يريد نتائج ويريدها الآن.

لكي نرى كيف يتناول القادة الهادئون هذا التحدي ، سوف ننظر عن قرب إلى أحد المديرين الذي يواجه مأزقا عاما — مديره يلهب ظهره ويقف على رأسه للوصول إلى تحقيق نتائج بأسرع ما يمكن — والأساليب التي استطاع أن يستخدمها للمقايضة على الوقت . بعض الأساليب التي استخدمها هذا المدير يمكن أن يساء استخدامها . ولكنها عادة أثبتت أنها حيوية عندما يحاول السيدات أو الرجال أن يتخذوا قرارات جيدة في مواقف في غاية الصعوبة.

* S.S.W = Swift . Sure . and Wrong

من الذي يطرد ؟

Who Gets Fired ?

تحقق جاريت ويليامز Garrett Williams من أهمية المقايضة على الوقت بمجرد أن أصبح رئيسا لفرع متوسط الحجم في بنك Lewiston . عندما حصل على الترقية أخبره نائب رئيس مجلس الإدارة أن فرع البنك "يمر بمرحلة تغير" . ولقد تحولت هذه العبارة إلى "اهتياج كبير" .

كان بنك Lewiston قد انتهى لتوه من مشروع مكلف لتجديد نظمه في مجال تكنولوجيا المعلومات والذي أعطى لفرعه المزيد من السلطة على قرارات القروض، ومركزية العمليات المكتبية، وأن يراقب أفراد المركز الرئيسي أداء الفرع بصورة أكثر قربا . لقد أغلق العديد من البنوك المحلية أبوابها أو اندمجت بسبب المنافسة الكثيفة . شعر "وليامز" بأنه تحت بؤرة الأضواء بسبب نظام الرقابة الجديد، وبسبب أنه الآن في الثالثة والثلاثين من عمره ، أصبح أخيرا عليه مسئولية الأرباح والخسائر ، ويعتمد دخله بصورة تكاد تكون كاملة على النتائج التي يحققها فرعه . نظر Williams إلى هذه المشكلة على أنها فرصة للتحدي في مساره المهني .

ورث Williams خمسة وعشرين موظفا . بعد شهرين من وصوله إلى الفرع بدأ العديد منهم يثير مسائل صعبة أمامه . Janet تبلغ من العمر ستة وخمسين عاما، تعمل لدى البنك منذ عشرين عاما والآن هي كبيرة الصرافين . قد سمع Williams عن شكاوى حول أسلوبها الجاف مع العملاء ولكن كان عليه أن يشهد واقعة بنفسه . وعندما أثار الموضوع مع Janet بكت، وأنكرت القيام بأي شيء خطأ، وادعت أن معاملتها كان فيه تحيز ضدها بسبب عمرها . كانت Ashley البالغة من العمر الثالثة والثلاثين، كبيرة الصرافين الأخرى في فرع البنك . كان Williams معجبا بأدائها وكان

يرغب في أن يجعلها رئيسة الصرافين، ولكنها رفضت أن تشرف على Janet. وكانت على وشك القيام بإجازة رعاية الأطفال .

كان كل من Jennifer وأيضاً John من كبار موظفي القروض. Jennifer يفعل كل شيء تقوله التعليمات والكتاب وكان يتعامل فقط مع العملاء الذين يأتون إلى البنك. كان يبدو أن John لديه إمكانيات كامنة ولكنه لم يستجب للمقترحات والوعود بمكافآت الأداء. Katherine موظفة مساعدة لكل من Jennifer و John . كانت أرملة بدون أطفال ، والتي قد عملت لدى البنك لمدة ثلاثين عاما. وهي الآن في حالة نقاهة من عملية جراحية من مرض السرطان. إنها دائما متألمة ، تتحرك وتعمل ببطء شديد، ولكنها لا تريد أن تستفيد ببرنامج البنك وما يقدمه من مزايا لحالات العجز والأمراض المزمنة، لأنها كما تقول هي "سوف تكون الحياة بالنسبة لها قد انتهت." وجد Williams مشكلة، Katherine مؤلمة بصفه خاصة ، لأن والدته قد ماتت بسبب مرض السرطان منذ ثلاث سنوات . وفي نفس الوقت قد عرف أن رؤساءها التي تقوم على مساعدتهما لا يمكنهما العمل بدون تدعيمها الكامل .

لاحظ ، أنه لا يوجد شيء خاص حول هذه المشكلات . كل مسدير يتعامل بانتظام مع العاملين الذين يكونون مرضى أو ذوى الأداء الضعيف أو يقولون أو يفعلون أشياء لا ينبغي الوقوع في مثلها. وكان على Williams أن يتناول هذه المشكلات تحت ظروف عادية جدا بالنسبة لكثير من المديرين — الضغوط للحصول على نتائج سريعة . واختصارا، كان Williams يواجه مشكلات كل يوم .

على الرغم من أن Williams كان يريد التحرك بسرعة على هذه الموضوعات ، ولكنه لم يستطيع. بالرغم من التكرار اليومي ، فإن كل من هذه المشكلات الروتينية كانت أكثر تعقيدا مما تبدو عليه ، واشتملت على حالات عدم تأكد ضخمة سواء كانت أخلاقية أو عملية. هل كانت Janet حقيقة جافة مع العملاء ؟ كم كان يحتاج من الإثباتات لطردها أو لتخفيض

مستواها الوظيفي ؟ وكم كان يتطلب تحفيز كل من John و Jennifer ؟ ربما كانا يحتاجان إلى تدريب والذي سوف يتطلب بعض الوقت . ربما كانا يحتاجان إلى حوافز جديدة والتي تتطلب موافقة المركز الرئيسي . ربما كان لابد من إحلالهما ، ولكن كانت لا توجد طريقة للحصول على موظفي قروض جدد وتدريبهم بين عشية وضحاها . مع المزيد من الأسئلة التي ليست لها إجابات ، كان من الواضح أن Williams في حاجة إلى وقت للتفكير .

إنه أيضا يريد وقتا لسبب آخر : مواجهة دوامة من الضغوط والأفراد الجدد ، إنه في حاجة إلى التقاط أنفاسه لكي ينسجم خلال ذلك الوقت ويفهم مسؤولياته الأخلاقية . إنه من الشائع الآن أن توصي بأن الأفراد الذين يواجهون مشكلات من هذا القبيل أن يستفتوا شيئا ما يطلق عليه بوصلتهم الأخلاقية moral compass . الفكرة الأساسية أنه عندما يكون الأفراد مرتبكين أخلاقيا أو تائهين ، فإن بوصلتهم الأخلاقية سوف ترشدهم إلى "الشمال الحقيقي" وتضعهم على الطريق الصحيح . هذا التناظر الآلى البسيط قد يكون ذا فائدة بالنسبة للمواقف المباشرة والتي يكون فيها الصحيح بين والخطأ بين . ولكن غالبا الحياة والعمل ليسا بهذه البساطة . كان لدى Williams التزامات تنافسية . ونتيجة لذلك كانت بوصلته تتأرجح من جانب إلى جانب . يوجد لدى Williams مسؤولياته أمام أصحاب البنك ، أمام الأفراد الذين تعتمد وظائفهم على تقديراته ، وأمام قيمه الذاتية ، وخاصة التزامه أمام العدالة . ليس شيئا بسيطا ، الإلهام الداخلي كان يمكن أن يخبر Williams إذا ما كان يفكر حول Katherine من منظور وكيل المساهم أو منظور أنها زميلة في الإنسانية . أو كابن لشخص ما مات بنفس المرض . تعليمات رئيسه البسيطة — تخفيض تكاليف الفرع وتأدية ذلك الآن — ثبت أنها أصعب مما تبدو .

احتاج Williams أيضا إلى وقت لأنه لم يستطع تناول هذه المشكلات واحدة بعد الأخرى . إنها متفاعلة ، تؤثر كل منها على الأخرى بطريقة معقدة . ما لم تترك Janet العمل ، لا يستطيع Williams ترقية

Ashley إلى وظيفة رئيس الصيارفة . كان يستطيع أن يشعل النيران تحت John وأيضاً Jennifer ، بأن يطلب منهما أهدافاً بيعية محددة، ويخبرهما بأن وظائفهما تحت الاختبار . قد يستجيبا، ولكن أحدهما قد يترك العمل أيضاً. فكر Williams في إمكانية إحلال شخص ما محل Jennifer ، لكنه لا يستطيع تحمل الاستغناء عنهما معا في نفس الوقت . الموضوعات الأخلاقية متداخلة الخيوط أيضاً . يريد Williams أن يكون عادلاً . إنه لا يرغب في أن يعرف عنه التحيز أو المجاملة . ولكن إذا أخذنا في الاعتبار الموضوعات المطروحة أمامه . ما هو الشيء العادل ؟

لعاب المباريات Playing Games

نفترض، على سبيل المثال أن Garrett Williams لديه رئيس في المركز الرئيسي والذي يريد نتائج في الحال لأنه كان موضوعاً تحت ضغط كثيف حول الأرباح. بالطبع سوف ينتقل هذا الضغط بكل ثقله إلى Williams. أحد الحلول يمكن أن يذهب إلى الفرع شاهراً سلاحه ويحاول تناول مشكلات المستخدمين في الفرع في غضون أسبوعين . سوف يوضح هذا لرئيسه أن Williams كان على مستوى تحمل المسؤولية .

ولكن Williams لم تكن لديه فكرة حول مدى خطورة مشكلة Janet وما إذا كان تهديدها برفع دعوى التمييز ضد عمرها حقيقياً. حتى إذا طردها وأحل مكانها Ashley كان الوضع يمكن أن يأخذ شهوراً قبل أن تتدفق عمليات الصرافة بسلاسة وتتغير طريقة معاملة العملاء إلى الأفضل بما يحسن النتائج النهائية. يستطيع Williams أيضاً أن يهدد بطرد John أو Jennifer . ولكن حتى إذا نجح هذا الأسلوب معهما ، فإن العائدات الجديدة من القروض كانت سوف لا تظهر أيضاً قبل شهور حينئذ . كان

يمكن إحداث تحسين في النتيجة النهائية عن طريق إجبار Katherine على الاستفادة ببرنامج الأمراض المزمنة. ولكن كل فرد في البنك كان معجبا بها وإصرارها على العودة إلى عملها. وكانت هناك فرصة لاستعادة صحتها وتخفيض وزنها. اختصارا ، كانت هناك ببساطة أخطار كثيرة وحالات عدم تأكد في مجتمع فرع بنك Lewiston تدعو Williams إلى التحرك السريع. احتاج Williams إلى وقت. بالطبع أفضل طريقة للحصول عليه كانت تتطلب أن يجلس مع رئيسه لمناقشة أن تعليماته سوف تأخذ حينئذ العديد من الأشهر لتحقيق النتائج المرجوة . ولكن بالنسبة للمديرين فإن Williams الذي يعتبر جديدا في الوظيفة أو الشركة ، قد لا يكون هذا في بعض الأحيان اختيارا مقبولا . إنهم يريدون أن يضعوا أموالا في البنك ، عن طريق إقامة تقارير متابعة للنتائج . وفي حالات كثيرة رؤسائهم هم أيضا تحت ضغط كثيف — من أعضاء الإدارة العليا، العملاء، المنافسين، أو المتطلعين إلى شغل وظائف هؤلاء المديرين أمثل Williams. إنهم لا يملكون أن يقولوا: "بالتأكيد خذ الوقت الذي تريده . فقط اجعلني على اطلاع بما يحدث".

في هذه الحالات الصعبة . تعني المقايضة على الوقت مباشرة بعض المباريات التنظيمية الأساسية. بعبارة أخرى، يجب على السيدات والرجال المسؤولين أن يتخذوا الخطوات اللازمة لتأخير الإجراءات ، لتخفيف الضغوط، أو لتحويل انتباه أولئك الذين يقفون على رءوس مرعوسيههم . هذه المباريات ليست حالات تسلية تافهة، ولكنها مناورات وآليات يستخدمها عمليا كل المديرين من وقت إلى آخر. لا أحد ينظر إليها على أنها طرق مثالية في مناولة المشكلات . إنها أفضل ثاني اختيار أو ثالث اختيار . والقليل من الأفراد هم الذين يرغبون في العمل في أماكن تكون مثل هذه المباريات جزءا عضويا في مهام الوظيفة. ومع ذلك، يجد المديرون المسؤولون أحيانا أن هذه الأساليب ضرورية ومفيدة. إنهم يدركون إنهم إذا لم يلعبوا هذه المباريات ،

قد لا يستطيعون البقاء ، وسوف لا يمكنهم فعل أي شيء جيد لأي فرد.
وسوف لا يصلون إلى المراكز حيث يمكنهم وضع القواعد المنظمة .
تقع المباريات التي يلعبها المدبرون المسؤولون في فئتين محدوتين:
الإصلاحات السريعة ، والتأجيل الاستراتيجي.

الإصلاحات السريعة

Quick Fixes

تتطلب بعض طرق التأخير ، تحويل الانتباه ، والإزاحة القليل من
الجهود، والأخطار ، والمقايضة على مجرد القليل من الوقت . إنها " أشياء
صغيرة " ولكنها غالباً تقايض على مجرد كمية من الوقت الصحيح . حيل
والأعيب كل يوم مثل : "إنني على موعد مع الطبيب . هل يمكنني العودة
إليك فيما بعد ؟" . " لقد فقد بريدي الإلكتروني نتيجة خطأ في الجهاز . " هل
يمكننا تسوية هذا الموضوع غدا " . أو " أم. لقد تأخرت للمرة الثانية عن
الاجتماع " . يمكن أن يعطى كل هذا الوقت الذي يحتاجه المدبرون لتجميع
أفكارهم والتركيز على جهودهم. في معظم الحالات يكون لهذه الأساليب ميزة
أنها صادقة أو قريبة بدرجة كافية من الصدق. معظم الأفراد هم بحق
مشغولون ، وأجهزة الكمبيوتر غير قابلة للاعتماد عليها لسمعتها غير الجيدة.

ولكن لا ينبغي أن نقلل من شأن المهارة والرقابة الذاتية التي تتطلبها
أحيانا الإصلاحات السريعة . في عالم حافل بالشك والضغوط العالية لا يمكن
للأفراد أن تدعى أن القطط أكلت واجبها المنزلي . على سبيل المثال في
صباح أحد الأيام جلست Paula Wiley مدير العلاقات العامة لدى شركة
قانونية كبيرة في واشنطن _ في حالة دهشة عندما كانت تنصت إلى نداء
يدعوها إلى عدم حضور اجتماع مع عدد من الشركاء المقرر عقده في نفس

اليوم. كان الاجتماع مخصصا لتناول مشكلة حساسة جدا في الشركة . وعلى مدى أسابيع قد عملت Wiley مع أحد الشركاء ووصولاً إلى حل . هذا الشريك يخبرها الآن أنه سوف يكون هناك الكثير من المغالين في الوطنية في الاجتماع . وأنه لا يمكن "لأية سيدة غير مشاركة " أن تجعل الأشياء أكثر تعقيدا.

صدمت Wiley واشتعلت غضبا . كانت تريد إن تذهب مباشرة إلى مكتب ذلك المدير عضوا لإدارة العليا وتخبره أنها سوف ترفع دعوة تمييز تحيزي ضدها كأنثى. ولكن بدلا من أن تقول ما شعرت به ، قالت للشريك بصوت هادئ ، "انك تعلم بأنني قد أخبرت بأنني لا أستطيع أن ألعب الكرة مع الفريق لأنني كنت أفقد الخبرة اللازمة. و لأنني لم أكن مع الفريق الفترة الكافية لاكتسب ثقة واقتناع الفريق. ولكنني لم أخطر مطلقا بأنني لا أستطيع أن ألعب لأنني لا أملك المعدات الصحيحة " اتسعت عينا الشريك وابتسم قليلا. قالت Wiley أنها تأخرت في الحضور إلى اجتماع آخر وتركت مكتبه.

في الواقع ، لم يكن لديها اجتماع آخر . عندما مشيت عبر الممر طرأ على ذهنها بعض الاختيارات ، مثل الذهاب إلى الاجتماع تحت أية ظروف أو ترك المكان في ذلك اليوم .

لقد قالت فيما بعد:

" إن الشيء الوحيد الذي كان واضحا بالنسبة لي هو أنني كنت غاضبة، وأن غضبي كان يزداد مع تلاشي الصدمة " لقد قررت بأن أفضل تحرك بالنسبة لي كان الخروج من المكتب .لأنني كنت في حاجة إلى قضاء ووقت . كان ذلك هو الوقت الوحيد على مدى حياتي المهنية أن أصبح على هذه الدرجة من الغضب إلى حد أنني أخرج نفسي بدنيا من الموقف".

في اليوم التالي أخبرت Wiley زميلها عضو الإدارة ما قد حدث . وقد اعتذر لها نيابة عن الشركة. ثم أكد لها بأن الأفراد المغالين في وطنيتهم

أقلية من كبار السن في الشركة ويطلبون المساعدة والدعم . لقد قالت مع بعض الظنون أنه يمكنه الاعتماد عليها . عودة إلى الزراء ، لم تكن Wiley متأكدة أنها قد عالجت الأمور بطريقة صحيحة تماما . ولكنها شعرت أن تلك الملحمة تمثل نقطة تحول في مسارها المهني . لقد قاومت على القليل من الوقت واستخدمته جيدا . وكانت فخورة بأنها تغلبت على نفسها ووقفت شامخة ، دون أن تصبح عاطفية بصورة غير مناسبة وتدشن حملة للهجوم .

تظهر جهود Wiley أن الإصلاحات السريعة ليست سهلة التحقيق . لكي تحول إنتباه عضو الإدارة العليا وتقايض على الوقت ، فقد اعتمدت على فطنة سريعة ، كبح جماح النفس ولمسة جسارة . ومع ذلك فقد يكون زميلها عضو الإدارة العليا قد أحس بخيبة أملها وغضبها . ولكن ليست المشكلة في أن Wiley نجحت بصورة مثالية ، ولكن لأنها نجحت في النهاية — تحت ضغوط مكثفة ، ووجهت بقرار مرعب ، وبعدم وجود وقت أمامها للتخطيط .

إن ما فعلته يتكون أساسا من شيئين صغيرين : لقد سجلت اعتراضها بوضوح تام عندما علقت حول "المعدات الخاطئة" وقاومت على وقت صغير باستخدامها الجملة المعتادة " لدى اجتماع آخر " هذان الجهدان الصغيران ساعداها على تفادي انفجار عاطفي ، حافظا على سمعتها ووظيفتها ، وحصلت على وقت لتفتيح أفكارها ، وأصبحت جاهزة لإقامة دعاواها ضد التحيز في الشركة بطريقة أكثر فعالية ، وذلك عندما قابلت عضو الإدارة العليا في اليوم التالي .

قد أشهرت Paula Wiley أسلحة معركتها ، ومع ذلك ، تنفق أساليبها مع معايير نموذج القيادة البطولية . ولكن ، في تقديرها أن أخذ موقف قوى — بالذهاب مباشرة الى مكتب الزميل عضو الإدارة العليا أو الذهاب إلى الاجتماع المسائي سوف يحقق حينئذ القليل لصالح أى شخص . يشبه موقفها في هذا الصدد الموقف الذي واجهه Garrett Williams . لو أنه أخذ موقفا قويا _ بإخبار رئيسه بأنه سوف يكون طلبه حينئذ تصرفا مستحيلا أو لا أخلاقيا إذا تم التحرك سريعا _ كان يمكن أن يجد نفسه وقد حل محله

شخص آخر يعمل على تنظيف البيت. كان مسار Williams المهني سوف يتعرض حينئذ للضرر ودون أن يساعد أحدا . مثل هذه المواقف تحدث بصورة متكررة. على سبيل المثال ، في حالة أخرى، أراد أحد المديرين أن يوقف سلوكا يمكن أن ينتهك معايير الصناعة الأمنية ونجح في النهاية. ولكن لكي يفعل ذلك كان عليه أن ينحى جانبا المواجهة المباشرة . لقد شرح: "إذا أقتربت من الموقف من منظور أخلاقي ، كنت متأكدا من أنني سوف أخلق إدارة ضعيفة وعداوة، مع جعل المحادثات التالية حول الموضوع شديدة القسوة . مثله مثل Williams، وأيضا Wiley ، قد أدرك لحسن الحظ أن لديه مسئولية أخلاقية يعمل على تأجيلها بعض الوقت.

ولكن مشكلة Williams كانت أكثر صعوبة منها في حالة Wiley. إنه كان في حاجة إلى المفاضلة على مزيد من الوقت أكثر منها، لأن الأمر كان يتطلب أسابيع وليس مساء نفس اليوم لأداء ما يعتقد أنه الصحيح . كان عليه وصولا إلى ذلك أن يجد السبل الأخرى لتأجيل إجراء، تحويل اهتمام ، وتخفيف الضغوط .

التأجيل الاستراتيجي Strategic Stalling

إن المفاضلة على كمية كبيرة من الوقت نوع من التحدي وأحيانا المخاطرة وخاصة حينما يكون الأفراد معرضين للضغوط من أجل النتائج الآتية. يجب أن تكون المعقولة لأهمية التأجيل واضحة وجوهرية . يجب أن تشبه ما يلجأ إليه المدير المترن في مواقف محددة . نمطيا ، سوف يترتب عليها في الغالب الأعم حل للمشكلة أكثر فعالية، ولكن فوق كل هذا ، يجب أن تبطن الأشياء بصورة لافتة.

على سبيل المثال ، الطريقة المعيارية للتأجيل تتمثل في مناورة تسمى المشاركة " دع الأفراد يندمجون في الحل". لكي يستخدم هذا الأسلوب، استطاع Williams أن ينتظر عددا قليلا من الأيام — أو من الأسابيع ، عند الضرورة — ثم يجلس مع موظفي الموارد البشرية في المركز الرئيسي ليدرس سياسات البنك فيما يتعلق بحالات مثل Janet. في كل الاحتمالات، سوف يتعلم Williams الإجراءات التفصيلية ، والمستهلكة للوقت التي يجب مراعاتها قبل طرد شخص ما مثل Janet. سوف يحتاج إلى تحذيرها . ربما منحها فترة اختبار جديدة ثم إجراء تحقيق قانوني لتوثيق المخالفات المدعى بها. يمكن أيضا أن يستشير Williams موظفي العلاقات العامة. عموما ، طرد Janet أو أي من موظفي القروض يحتمل أن يحدث ضررا في الصورة الذهنية للبنك في المجتمع المحلي. سوف يساعده على التفكير من خلال المضاعفات والطرق اللازمة لتصليح الأضرار الناشئة عن اتخاذ القرار . سوف يأخذ هذا أيضا وقتا .

مهما كان محظوظا، فإن Williams أو شخص ما آخر من المستخدمين سوف يكتشف بعض الموضوعات القانونية غير المؤكدة . سوف يخلق هذا الفرصة لمناورة تأجيل كلاسيكية أخرى "أسأل المحامي " عادة ، بالنسبة للمديرين الذين يحاولون إنجاز شيء ما بسرعة تعتبر هذه كارثة . الحصول على نصيحة قانونية يأخذ وقتا. يميل المحامون إلى الحرص الشديد وغالبا يحذرون من التداعيات الرهيبة إذا لم تتبع القوانين واللوائح بكل بند من بنودها كاملة . قد يحتاج Williams أيضا إلى نصيحة قانونية حول دعوى التمييز ضد العمر التي تهدد Janet بإقامتها.

المحامون ليسوا هم فقط الذين من خارج أسوار المنظمة (الدائرة الخارجية) وتعمل نصائحهم على إبطاء عملية اتخاذ القرار . يوجد العديد من الاختصاصيين الذين تعتبر إحكامهم ومهاراتهم مهمة أحيانا للمديرين: الخبراء الاستشاريون ، المحاسبون ، الاستشاريون الماليون ، وخبراء العلاقات العامة يمكن أن يضيفوا عادة قيمة إلى فهم المديرين للمشكلة . ومن ثم ، من

المقبول تماما بالنسبة للمديرين أمثال Williams أن يبحثوا عن نصائح هؤلاء الخبراء، ولكن الحصول على النصيحة وايضا اتباعها يحتاج إلى وقت — خلق التأخيرات وفي نفس الوقت إخفاء التأخير على أساس أنه نوع من الدقة والاجتهاد الواجب .

عندما يعرف Williams كل مجموعة المتطلبات والإجراءات التي يجب عليه اتباعها يجب أن يبدأ في التطابق معها — ببطء وعناية وبيروقراطية. يستطيع أيضا أن يطرح أسئلة على طول المشوار ، للتأكد من أنه يفعل الشيء الصحيح . قد تتطلب الأسئلة استشارات إضافية مع أفراد الموارد البشرية ، محامى المنظمة أو بعض الخبراء الآخرين . يمكن أن تقود هذه مع الحظ إلى بعض المتطلبات ، وتبطل الأشياء ربما إلى أبعد.

يمكن أن يستخدم المديرون أيضا "سيناريو التخطيط" لجعل هذا المنهج ربما أكثر فعالية . يعنى هذا استخدام خيالهم الذهني بطرح أسئلة مثل: هل أخذنا في الاعتبار كل السيناريوهات الممكنة ؟ هل يوجد كثير من البدائل الأخرى يمكننا تقييمها ؟ هل توجد طرق أخرى لجمع البيانات ذات الارتباط؟ هل لدينا خطط طوارئ صحيحة مناسبة ؟ وإذا أخذنا في الاعتبار الالتزام القوى لمنظمتنا بالمشاركة من هم الآخرون الذين يلزم مشاركتهم في العملية؟

كل هذه أسئلة مهمة يطرحها المديرون الجيدون طوال الوقت . كما في حالة الأساليب الأخرى ، فإن الهدف أن تنشرها استراتيجيا لكي تؤجل القرارات غير المسنولة وأن تتخذ في النهاية القرارات المسنولة. يعنى هذا أن تتخذ تقديراتك بدقة، وأن تكون حساسا بصفة خاصة إلى ردود أفعال الآخرين. الهدف أن تنقضى أن يطلق عليك أنك بيروقراطي أو بطيء، بدلا من ذلك أن ترى على أنك شخص ما قد تحركه، على أسوأ الاحتمالات رغبة قوية لتناول المواقف الحرجة بعناية شديدة ولحماية المنظمة ولتجنب الرئيس من التعرض للآزمات .

يمكن تدعيم كل هذه الأساليب التي وصفت سابقا بمناورة أخرى " الاتصال باستخدام "Pony Express" لقد عمل أسلوب البريد الإلكتروني و الصوت الإلكتروني على تسريع الاتصال بصورة لافتة، ولذلك فإنها تثير مشكلات أمام المديرين مثل Williams الذين يحتاجون إلى تبطين الأشياء . عندما يكون لديه الاختيار يجب أن يختار Williams وسيلة الاتصال الأبطأ . توفر الاجتماعات وجها لوجه الوسيلة المثالية، مع الأخذ في الاعتبار صعوبة عقدها في المنظمة المشغولة جدا. عندما يكون ممكنا ، يجب أن يفضل Williams البريد العادي على الصوت الإلكتروني ، وهذا الأخير على البريد الإلكتروني . يجب أن يتأكد أيضا أن الخبراء والاستشاريين الذين يستخدمهم يوثقون جهودهم ، ويفعلون ذلك بعناية. المصادقية وإمكانية اللجوء إلى إقامة الدعاوى القانونية يمكن أن تبرر هذه الإجراءات البطيئة.

يحتاج Williams أثناء انتشار بعض الترابط في هذه الأساليب إلى المحافظة على إحاطة رئيسه علما أولا بأول من خلال المذكرات التفصيلية حول كل شيء يفعله وبخاصة حول أخطار موضوعات شئون الأفراد (المستخدمين) . سوف يساعد هذا على أن يرى رئيسه بأن Williams يبذل قصارى جهده . ومع المثابرة ، وقليل من الحظ يمكن أن يكون Williams قادرا حتى على إحداث تغيير في ذهن رئيسه .

وعموما كانت المشكلة التي تواجه رئيسه تتمثل في ضغوط النتائج النهائية الملحة ، وكان يأمل في أن تخفيض التكاليف الحاسمة يمكن أن تحل المشكلات الأساسية المعقدة . كانت هذه غلطة وقد عرف Williams هذا. وبمقايضته الوقت كان يمكنه حينئذ أن يعطي رئيسه فرصة لإعادة التفكير. وأن يعطي لنفسه الفرصة لمحاولة حل المشكلات الحقيقية ، حماية الأفراد الذين يريد مساعدتهم، ويحمي وضعه الوظيفي الخاص . في الواقع ، حتى لو حدث ما هو أسوأ وأحل رئيسه شخصا ما محله ، سوف يكون على المدير الجديد أن يتخطى الحواجز التي وضعها Williams في أماكنها الملائمة. قد يحمي هذا العاملين إلى فترة أطول. اختصارا ، عندما يتمسك Williams

بالمسئولية، الحلول طويلة الأجل؛ فإنه سوف يكون حينئذ ممارسا للقيادة الحقيقية ، وليس مجرد لاعبا للمباريات .

ربما قد استثمر Williams التأخير وحقق معه نجاحا . ولكن إذا لم يحدث هذا ؟ ماذا لو أن رئيسه أخبره بأن عليه أن يحقق أرقاما أفضل و إلا؟ حينئذ سوف يكون على Williams أن يجد بعض الطرق لتخفيض الضغط . "إلقاء باللونة اختبار" يشغل بها الرئيس " طريقة مجربة لفعل هذا لحسن الحظ . معظم العمليات سيئة الإدارة مثل التي ورثها Williams تبعد الأموال والموارد بطرق متعددة واسعة. ويخلق كثير من المديرين احتياطيا مصدات للصدمات، وأصول مخبأة والتي يستخدمونها عندما يريدون التأخر بالأداء. يحتاج Williams الى صقل عملياته ، البحث عن عقود يمكنه إعادة التفاوض بشأنها، العمل في مجال الخدمات التي تكون لحسابه، برامج التدريب التي يمكن تأخيرها، الوظائف الشاغرة التي يمكن ملؤها فيما بعد، والمقترضين المحتملين، الذين سوف يصبحون عملاء إذا امكن رفع سقف قروضهم إلى مستوى، إلى حد ما كريم .

المحاسبة المبتكرة وسيلة " إلكترونية " يمكن أن يشغل بها Williams رئيسه. لدى المديرين دائما بعض الفطنة حول تدوين قيود الإيرادات والتكاليف. لو أن Williams فكر بعمق، يمكنه احتمالا ، أن يجد طرقا لتأخير بعض التكاليف وتسريع الاعتراف بالإيرادات . سوف يرفع هذا من أرباح وحدته. بالطبع يحتاج Williams أن يفعل هذا بحرص شديد . لا ينبغي عليه بصفة عامة أن يخالف المبادئ المحاسبية المتفق عليها أو لوائح البنك. انتهاك القواعد كما أراد المدير العام المالي أن يفعلها المحاسب ورفض الأخير الانصياع إلى تعليماته _ هي طريقة فجأة متسريعة غير خيالية وقصيرة النظر ، بالإضافة إلى أنها غير أخلاقية للهروب من المشكلة. إن ما يحتاج إليه Williams هو استخدام القواعد بصورة مبتكرة وخلاقة أو حتى الالتفاف حولها قليلا . يجب لعب هذه المباراة باقتصاد وحرص شديدين — إذا تعرض الفرع إلى مأزق، سوف تستخدم هذه الأساليب ضده . ولكن

إذا كان عليه أن يختار بين المحاسبة المبتكرة، وبين طرد الأفراد بصورة غير عادلة ، فإن Williams قد يحتاج الى التخلي عن معايير المحاسبة الأعلى دقة ويمارس بعض المباريات التي يلعبها المديرون غالبا .

هناك اختيار آخر أمام Williams - أن يخلق زويدة من مشكلات أخرى ويستخدمها لتحويل انتباه رئيسه عن موضوعات الأفراد . ربما سوف يكشف الفحص الدقيق لمحفظة القروض عددا من القروض الضعيفة أو عملية معيبة للموافقة على منح الائتمان، ربما قد أهمل سلف Williams أن يحتفظ بمجموعة مهمة من السجلات الداخلية أو تقارير حديثة تتعلق باللوائح الحكومية. ربما يفشل نظام الكمبيوتر الذي طبق حديثا في تسجيل أو توفير معلومات محاسبية أو ائتمانية مهمة . عندما تكون قائمة المشكلات التي يستطيع Williams اكتشافها - وينسبها إلى سلفه بصورة معقولة ، فإن الفرص التي يمكن أن يقايض بها على الوقت تزداد ، ويتفاذى حالات الطرد المتهورة.

ماذا لو أن كل من هذه الطرق في التأجيل الاستراتيجي لم يبدو أنها عملية أو عقلانية في نظر Williams ؟ ماذا لو أن رئيسه قد ضيق عليه الخناق وأخبره أن يبدأ في طرد الأفراد ؟ حينئذ إذا لم يستطع Williams أن يقايض على الوقت أو المزيد من الوقت . ولم يستطع أن يحدث التغيير المطلوب في تفكير رئيسه سوف يكون عليه أن يفكر في ضوء الثلاثية — شخص ما منهم عليه أن يرحل .

في كل الاحتمالات سوف تكون Janet أفضل الترشيحات إنها قد تكون لا تهتم كثيرا بعلاقات العملاء مع البنك أو تقلل من شأنها ، إذا كان اتهامها بعدم اللياقة وجفاء الأسلوب في التعامل . إنها تبدو كحجر عثرة أمام الترقية التي سوف تحسن عملية الصرافة ككل . يبدو أيضا أنها لا تحظى بالكثيرين من الأصدقاء أو المدعين في البنك . وإذا طردت سوف تقيم دعوى تمييز ضد العمر . نادرا ما يدعو المديرون الى خصومات قضائية ولكن هذه الحالة قد تكون استثنائية . سوف يترتب عليها مجموعة من

الأخطار والتكاليف - بما في ذلك أتعاب المحاماة، الجزاءات المتوقعة والإعلام الصحفي السيئ - والتي قد تغرى رئيس Williams بأن حالات الفصل من الخدمة ليست المدخل الأفضل.

هذه المناورة مخوفة بالمخاطر ومكلفة ، في ضوء الأبعاد العملية والأخلاقية . قد نقيم Janet دعوى قضائية ، قد تعاني الصورة الذهنية للبنك، وقد يكون Williams في حالة تضحية بشخص ما كان يأمل أن يساعده . يجب أن يأخذ رأى الثلاثة كملجا أخير. ولكن الاستغناء عن الأفراد في العمل يمكن أن تصبح من موضوعات أخلاقيات قوارب النجاة — لتوفير بعض الوظائف، على البعض أن يرحل. إذا كان على Williams أن يطرد شخصا ما؛ فقد تكون Janet هي الاختيار الأفضل - حتى على الرغم - في عبارة أفضل - أنه سوف يكون لديها فرصة لتحسين أدائها.

لحسن الحظ، استطاع Williams أن يقاوض على بعض الوقت وكان قادرا على استثماره جيدا ، وفي النهاية حل كل الموضوعات التي واجهته . لم يستطع أبدا أن يؤكد بأن Janet كانت بصورة متكررة وقحة مع العملاء ، ولكنها قد تركت كمية كبيرة من النقدية غير مدونة في مناسبتين ؛ وكان هذا مخالفة خطيرة في قواعد واضحة . أدت الواقعة الأولى إلى إنذار ، والثانية أعطت Williams سببا قويا لطردها، ولقد فعل هذا في الحال . في ذلك الوقت ، عادت Ashley من إجازة رعاية الطفل . أصدر Williams قراره في الحال بأن تصبح رئيس الصرافة ، ولقد أعادت تأهيل العملية بسرعة. استفاد John من هذا التهديد وأصبح مشرفا في قسم القروض ، ولكن Jennifer استقالت. لسوء الحظ استمرت Katherine تعاني من مشكلاتها المرضية وحصلت في النهاية على قرار عجز دائم .

كلمة تحذير

A Word of Caution

يمكن للأساليب التكتيكية التي تناولها هذا الفصل أن يساء استخدامها بسهولة ، والقادة الهادئون يترددون في ممارسة المباريات . أحيانا تكشف عن ضعف في القائد ، بدلا من التعقل والمسئولية . عندما يمارس الرئيس هذه الألعاب فإن الآخرين قد يمارسونها بالمثل ، جاعلين المنظمات أكثر بيروقراطية ومناورات سياسية . بينما هذه المباريات شائعة تماما ، فإن بعضها يتضمن حالات من الخداع والمكر .

ولأن القادة الهادئين واقعيون، فإنهم يفهمون كل هذا . ولكن لأنهم واقعيون، فإنهم يعرفون أيضا أنهم أحيانا لا يكون لديهم اختيار . بعبارة أخرى عليهم أن يتخذوا قرارات لا يرضون داخليا في نفوسهم عنها . بطريقة أخرى، يتخلصون من أفراد مثل Katherine، John، Janet، Jennifer . هذا هو السبب الذي يجعل القادة الهادئين يستخدمون الوقت الذي يحصلون عليه ويقايضون على المزيد عندما يحتاجون إليه . في عالم يتحرك أحيانا في واحد على ملايين من الثانية ، غالبا لا يوجد الكثير من الوقت المتاح ، ولكن ذلك يجعل اللحظات النادرة ربما أكثر قيمة . وعندما يكون لدى القادة الهادئين فحة من الوقت لالتقاط الأنفاس، فإنهم يذهبون إلى العمل - مع قيود الموقف ، العدالة والصبر .

في الواقع نجد أن القادة الهادئين يحرصون بصورة متزايدة على كيفية إنفاق الوقت ، والطاقة ، والمجهودات التي يبذلونها . إنهم يفكرون بصورة أقرب كثيرا إلى أمناء الاستثمار في البنوك ، منها في حالة أن يكونوا أبطالا . قبل أن يتحملوا مسئولية مهمة ما ، فإنهم يقيمونها بدقة . هذا المنهج حيوي لنجاحهم ، وسوف نفحصه تفصيلا في الفصل القادم .