

الفصل السابع

التدرج من التنبيه إلى الاختبار ثم التصعيد

Nudge, Test, and Escalate Gradually

لا أحد يعرف ما كان يمكن أن يحدث لو أن Nick Russo تعقب Jerome خارج مترو الأنفاق ، ولكن أغلب الظن أنه كان سيواجه مجموعة جديدة من التحديات. ومن هذا المنطلق يماثل موقف Russo موقف العديد من القادة الهادئين . فبالرغم من جهودهم الحريصة - مثل التقييب ومراجعة ما يمتعون به من رصيدهم السياسي ، فإن التزامهم القوي بتصريف الأمور دون تجاهلها يقودهم إلى مواقف يكون الطريق أمامهم فيها أبعد ما يكون عن الوضوح . إنه لا يمكنهم أن يخططوا أو أن يبحثوا عن الحل في كتاب ما . ليس أمامهم خيار سوى الارتجال .

يعنى هذا إيجاد السبيل إلى التنبيه والاختبار والتصعيد بحذر لجهودهم. ليس هدفهم هو حل المشكلات بالبيصيرة القذة أو الكلمات الملهمة أو القرار الحاسم. إنهم يبحثون عن طريق لحل المشكلة بدلا من هدم القضية يرمتها .

يتخذ القادة الهادئون هذا المنهج لأسباب عديدة . أحدها التعقل . وكما رأينا فهم لا يفضلون المخاطرة بمهنتهم وسمعتهم وذلك بسحب كافة أموالهم من البنوك والمقامرة بها في رهان كبير . والسبب الآخر هو التواضع . فالقائد الهادئ لا يعتقد بأنه على درجة من الذكاء تسمح له بحل المشكلات الصعبة بمجرد التفكير فيها . لذا فهو يبحث بعمق ويجمع الحقائق ويقوم بالتحليل الواقعي ، ويبحث عن طرق إبداعية لتطوير القواعد وإفساح مجال للمناورة .

ولكن أحيانا ما تكون هذه الجهود غير كافية ، وتشير الحالات التي تفحصناها إلى السبب . فالسبب الرئيسي هو أن العالم ببساطة مرن أكثر مما يجب . فلم يكن هناك مجال لأن يتوقع Nick Russo ما يمكن أن يحدث في الطرف الآخر لسلطة الميناء . ولم يكن من الممكن " لـ Rebecca Olson " أن تتوقع بأن يعرض " Richard Millar " سمعته للخطر بالتورط في حرب عصابات ضد المستشفى . ولم تتوقع النقيب Jill Matthews أن تتلقى التقدير على تفتيش لم يحدث . فنحن عادة ما ننظر إلى المستقبل ونتخيل احتمالا واحدا أو اثنين دون أن نعي الطرق التي لا نحصى ولا تعد والتي يمكن أن تتجه إليها الأمور بالفعل . وكما كتب " شكسبير " في مسرحيته " هاملت " ، "هناك أمور كثيرة في السماوات والأرض أكثر من تلك التي حلمت بها في فلسفتك يا هوراشيو" .

تبدو كلمات شكسبير مألوفة جدا حتى أنه من السهل علينا أن نغفل عن مدى صدقها وقوتها . ففي المواقف المرنة متعددة الاحتمالات ، لا يصيب التحدي عادة الهدف ولكنه يحدده . وفي مثل هذه الظروف تعتمد القيادة الناجحة على التعلم . ويشمل التعلم اتخاذ خطوات صغيرة وصحيحة . ويحس القادة الهادئون تدريجيا بمجرى الأحداث ، وبالمخاطر التي يجب تجنبها ، وبالفرص التي يمكن استغلالها ، وذلك من خلال الاختبار والتحقق والتجريب . ويعتمد القادة الهادئون على خيار التعلم بالمحاولة المتكررة بدلا من نموذج المشكلة والحل . ولكي نرى ما يعنيه ذلك بشكل عملي وكيف يمكن

لهذا التكتيك أن يكون مفيدا ، دعنا ننظر جيدا إلى مجموعة من الأحداث التي وقعت مؤخرا في إحدى المؤسسات الاستشارية الصغيرة والمتنامية بسرعة .

سياسات المشاركة Partnership politics

- " إنني أكره كل نباتاتها الملعونة "

- " إن مشكلتك ليست مع النباتات "

قال Eddy : " أعرف ذلك . ولكني أظن أن بعضا منها من النوع الذي يلتهم الحشرات "

كان Eddy Carter يشتكى إلى صديقه وزميله في العمل Dave Roussel من Rachel DeLand الشريكة ورئيس مكتب العمليات في المؤسسة التي يعملان بها . ولم يكن لحديثهما علاقة بنبات الزينة المورق في مكتب DeLand ولكنه كان عن الحملة التي بدأتها ضد المنشقين عنها . فقد قالت DeLand أنها ستوقع أشد العقاب على الشخص الذي يقوم بنشر الشائعات المغرضة عنها . وبالرغم من أنها لم تعرفه بعد ، فإن أيدي Carter كان هو الشخص الذي تسعى وراءه .

كان Carter هو مدير الموارد البشرية لمؤسسة " Web Advisors " فقد كانت المؤسسة سريعة النمو والتي دربت المنظمات على استخدام الإنترنت . وكانت إحدى مسؤولياته الرئيسية هي وضع جدول أسبوعي لتوجيه المستشارين إلى المشروعات . وارتبطت هذه المهمة المعقدة بحفظ التوازن بين خبرة الاستشاري وما يفضله مديرو المشروع ، والمتطلبات المحتملة للمشروعات المستقبلية . وكانت مؤسسة Web Advisors تنمو بسرعة وتعين أفرادا جدد بسرعة ، مما زاد من صعوبة مهمة Carter . فعادة ما

يقضى ثلاث ساعات تقريبا في عمل مسودة جدول يقدمها إلى DeLand التي تضع التغييرات النهائية .

وعادة ما توافق DeLand بصورة روتينية على أي شيء يقترحه Carter، إلا إذا اشتملت المهمة على رحلة مثيرة أو عميل رفيع المستوى . ففي تلك الحالة تعين DeLand نفسها في المشروع ، متجاهلة مديري المشروع الذين عملوا ربما لأشهر لعمل العقد. قامت DeLand أيضا بعمل تغيير للاستشاريين الذين يضايقونها . فيمكن أن توكل لهم مهام في أسابيع من نهاية مساء الأحد مرورا برحلات في مساء الجمعة . وعندما كان يعترض Carter على هذه التغييرات ، تذكره DeLand بأنها رئيس مكتب العمليات وتتجاهل شكواه . ومع ذلك كان الجدول يعلن على أنه قرارهما معا لتوزيع أي تذمر من الاستشاريين بينهما .

وكان Carter يعرف أن الشركاء الآخرين يستغلون مناصبهم ، غير أن DeLand قد بلغت في ذلك مبلغا عظيما. وفي الحقيقة فقد زادت الأمور سوءا في الأسابيع الأخيرة ، وشعر Carter أنه مسئول عن هذا التغيير . ولهذا قرر أن يتحدث إلى Roussell.

كان كل من Carter و Roussell قد التحقا بمؤسسة Web Advisors منذ خمس سنوات . وكان كلاهما في مطلع الثلاثينات ومتزوجين ويعيشان في نفس الضاحية ، ولهما طفلان ، حتى أنهما كانا يشبهان بعضهما البعض ، فكلاهما متفتح وهادئ وبشوش ، وكان زملاؤهما من العاملين يلقبونهما الجزئيين المتبادلين . وعندما سأل Roussell صديقه Carter عن سبب شعوره بمسئوليته عن المشكلة ، أخبره Carter عن تلك المحادثة التي جرت منذ شهرين بينه وبين Mike Zinn الشريك في المؤسسة .

سأل Roussell: "لماذا أخبرتك Zinn ؟"

- لم أكن أخطط لذلك ، ولكنه بدا وكأنه يتشمم الموقف ، لذا تظاهرت بالغباء . وأخبرته باتنين من أفعال Rachell فاستنتج بعض

الأمر، وسألني إذا كنت أعتقد بأن الأمر خطير . لذا أخبرته أنه قد يكون كذلك .

- "أهذا كل شيء ؟ "

- قال Carter : " نعم ، لقد بدا الأمر وكأنه على علم مسبق به . وقال لي أنه سيتولى الموضوع ، طلب مني أن أنسى أننا أجرينا هذه المحادثة " .

- "وماذا حدث بعد ذلك ؟ بدأ Rousell مندفعاً وذلك لم يكن أسلوبه عادة .

- أجاب Carter: "حسناً ! لم يحدث شيء . حتى الشهر الماضي عندما سألتني Rachell فجأة إذا كنت قد سمعت أي شائعات عنها أو شكاوى من مهام الاستشاريين، فأخبرتها أنني سمعت الأمور المعتادة . وقد صدقت الحمقاء ذلك. أعتقد أنها كانت منزعة بحق حتى أنها لم تتبته ، وأثناء حديثنا كانت تحوم حول نباتاتها ترويبها أو تشذيبها ، شيء من هذا القبيل ."

وتابع Carter "وهكذا كنت أجلس هناك وأنا أفكر في أن أضع مادة "الدرانو" في أصيص نباتاتها ، عندما بدأت تخبرني أنها سوف تتقم من الشخص الذي ينشر الشائعات حولها . ولاحظ Carter أن Rousell لم يستوعب مزحة "الدرانو" . فتابع قائلاً " وقد أصبحت مؤخرًا المخطط الأساسي لحمولات الأسبوع . هناك شخص ما تعتبره المشتبه الأول وتوكل إليه المهام الحقيرة " .

- سأل Rousell : " وماذا ستفعل " .

- " لا أعرف " .

- "من الأفضل أن توقف اللعب قليلاً " نصحه Rousell بصوت مرتفع وهو يحملق في Carter .

- "انظر ، أنني أعمل في قسم المبيعات . ودائماً ما أرى حب الشركاء لـ Rachell ، لأنها تبقى الأمور على مسيرتها فيما هم مشغولون بجمع

الأموال. إذا التزمت الهدوء فإنها لن تكتشف أبدا أنه أنت . لذلك من الأفضل لك أن تختبئي (تبقى رأسك منخفضا) ."

- أجاب Carter وهو ينظر وراء Rousell :- " نعم أعتقد أنك على حق". تناول فنجان القهوة ، وقال شكرا ، ثم أتجه إلى مكتبه .

شعر Carter بالحيرة حينئذ . فقد كان يكره ما يحدث حوله وشعر بأن DeLand كانت تستغله ، ولكن Rousell قال له ألا يدخل في معركة لن يستطيع الفوز بها . ولكن إلى أين سيؤدي ذلك به ؟

وفيما كان Carter جالسا على مكتبه ، بدأ يفكر في أن عليه أن يتراجع . فقد جازف بالفعل عندما تحدث إلى Zinn ، وليس من عمله الإشراف على DeLand. ويمكن لهؤلاء الذين لا تعجبهم Rachell أو جداول سفرياتهم البحث عن عمل آخر . وفي الواقع فقد فعلها بنفسه ذات مرة . فقد نشأ Carter في مزرعة صغيرة كانت لجده بجنوب ديكتا . وقد عملت الأسرة بأكملها طوال العام فقط لتلبي احتياجاتها الضرورية. وعندما كان يعيش هناك كان يقوم بأقصى جهد ممكن . فقد قضى سنوات من التردد حتى قرر أخيرا أن تلك الحياة لا تلائمه. لذلك سلك طريقه إلى التعليم حتى التخرج. فلم يكن يعجبه أن يقع تحت ضغط ولم يكن يعجبه أن يرى ذلك يحدث للأخرين .فتلك كانت قصة حياة أجداده .

شعر Carter بالتوتر يتصاعد إلى عنقه ، فتناول الهاتف وطلب Mike Zinn ، فقد يخبره Zinn بأن المشكلة قد انتهت . وإن لم يكن، فإن Carter كان سيخبره بخطة DeLand للإيقاع بالمنشقين . كان Zinn يعيش في ولاية فلوريدا حيث أنتقل إلى هناك منذ عامين لأسباب صحية . وقد اعتقد البعض أن Zinn قد يكون لديه منظور أكثر موضوعية ؛حيث أنه غير مرتبط بالأنشطة اليومية في المركز الرئيسي ، ولكنه كان أيضا أقل اهتماما بالسياسات الداخلية .

التقط Zinn السماع على الفور وقال :

- " Eddy كانك تقرأ أفكارى ، لقد كنت على وشك الاتصال بك " ،
أعتقد Carter أن هناك أخبار سارة . وقال :

- "جيد ، لقد أردت التحدث إليك بخصوص موضوع Rachel . ولكن قبل
أن يقول أى شئ آخر قاطعه Zinn قائلاً :

- "لقد كنت أفكر في هذا الموضوع . وأعتقد أنه من الأفضل أن
تجلسا معا وتحاولا حل خلافاتكما ."

وما أن سمع Carter ذلك حتى أنتفض وكاد أن يندفع قائلاً :

- " ما هذا الذي تقوله ؟ لقد قلت أنك ستتهم بكل شئ ، هل تريد هم أن
يفصلونى ؟ "

ولكنه بدلا من ذلك قال : " ماذا تقصد بكلامك هذا؟"

- صمت Zinn لحظة طويلة قبل أن يجيب: "إن أطراف أى موقف عليهم أن
يحلوا مشكلاتهم بأنفسهم . فنحن ننصح عملائنا بمنح السلطة لموظفيهم .
وأعتقد أنه علينا أن نطبق ما ندعوا إليه . فنحن في الواقع لا نعتقد أنه
سيكون من المفيد بالنسبة لي أن أقحم نفسى من الخارج وأنا حتى لا أعرف
الوقائع ."

- تساءل Carter: "من هم نحن" . ولكنه كان على معرفة جيدة بـ Zinn
جعلته يعي أنه وصل إلى طريق مسدود .

- فتمتم قائلاً : "حسنا سأفكر في الموضوع و"

- قاطعه Zinn قائلاً : "هذا رائع ووافنى بالأبناء ."

انتهت المحادثة . وتراجع Zinn إلى الخلف . وتساءل Carter إذا ما
كانت DeLand تمسك على Zinn بعض الأخطاء (المخالفات) ، الأمر الذى
يفسر هذا التغير المفاجئ .

ومع ذلك، فقد بدا هذا أمرا بعيد الاحتمال ، فإن Carter لا يذكر أنه
سمع أى شئ سلبي عن Zinn. فربما كان الشركاء الآخرون يحاولون إقصاء

Zinn عن الشركة ، معتقدين أنه لم يعد ذا أهمية (يساوى ثقله) . وربما كان هناك شيء آخر يحدث على رقعة الشطرنج الخاصة بالشركة .

وفى اليوم التالي ، وعندما ألتقي Carter بـ DeLand سألته عن أحواله فتحفزت قرون استشعاره . أجاب وهو يراقبها تقطع ورقة شجرة لنبته زهرة رائعة : " لا توجد أي مشكلة على الإطلاق . كيف حالك أنت ؟ نظرت DeLand إليه وبابتسامة صغيرة أجابت:

- "أنا بخير - شكرا لك ."

فقال Carter وهو مندهش من طريقتها الودودة:

- "يبدو لي أن العمل يمضى بشكل جيد أيضا ."

قالها بشكل تلقائي ولكنه يستمع بانتباه شديد .

- قالت DeLand: "أعتقد أن ذلك صحيح، على الرغم من التعاقب المعتاد من الصعود والهبوط ." ثم هتفت قائلة: "اللعة!" ويبدو أنها ارتكبت خطأ ما أثناء تشذيبها للنباتات . وكانت تلك هي المرة الأولى التي يسمع فيها DeLand تستخدم مثل هذه الألفاظ القوية . ثم وضعت المقص على مكتبها وقالت : " دعنا نركز على جدول هذا الأسبوع ."

أنهى ذلك تلك المحادثة القصيرة ، وانتهى الاجتماع بعدها بعدة دقائق. أدرك Carter وهو فى طريقه إلى مكتبه أنه وللأسبوع الثالث على التوالي لم تجر DeLand أى تعديل على الجدول الذى اقترحه .

التنبيه والاختبار

Nudging and Testing

إلى أى مدى نجح Carter فى معالجة مشكلته ؟ احتاج الموقف الذى كان يواجهه إلى القيادة بهدوء لا التصرفات الفجائية . وقال Carter بعد ذلك: " لقد كنت أحتاج كل يوم إلى أن أتحكم فى رغبتى القوية فى مواجهة Rachell وأنا مرفوع الرأس ، لأننى أصبحت زوجا جيدا ومالكا جيدا لمنزلى ومديرا متخصصا فى الاقتصاد الراكد . وأضاف قائلا : "ومع أننى كنت مقتنعا أننى على حق فى إلقاء الضوء على تصرفات Rachell فإننى لم أكن مقتنعا بأن السير على طريق زلق لتقديم العظة إلى الشركاء كان يستحق ثمن رحلة الذهاب بلا عودة على طريق البطالة . "

لقد اتبع Carter العديد من نصائح الفصل السابق . فقد كان ينظر بواقعية إلى موقفه ، ويعي ماهو إلا دخيل فى شركة يديرها مجموعة من الشركاء ، وكذلك فقد كان مدركا بأنه لا يفهم تماما ما يجرى حوله . تحرك Carter بحرص شديد بسبب واقعيته . فلم يوجه أى اتهام أخلاقي إلى Rachell DeLand ، ولم يستهلك أى من رصيده السياسي ، وحاول أن يجد مخرجا من أزمته . ولكن هل تمكن Carter بالفعل من انجاز أى شئ؟ لقد قدم له Mike Zinn بالفعل صورة جريئة عما كانت تقوم به Rachell DeLand ، لذا فقد لاقى المشكلة على الأقل إهتماما من المستوى الأعلى . والسبب ما خرجت DeLand من أرض المعركة فى الثلاث أسابيع الماضية . وباختصار فإن مجهودات Carter فى القيادة يمكن أن تساوى مكاسب توفير 50 دولارا . فقد حصل على عائد مقبول جدا وآمن من استثمار صغير وحذر . ولكن هذه النتيجة توحى بأن القصة قد انتهت . فالاحتمال الآخر هو أن Carter والأخرين كانوا ببساطة يتمتعون بالهدوء الذى يسبق العاصفة . واتضح فيما بعد أن هذه هى الحقيقة . خلال الأسابيع التالية تحولت الهزات الأرضية البسيطة فى شركة Web Advisors إلى زلزال قوى .

ولحسن الحظ كان Carter مستعدا لما حدث ، وقد كان مستعدا تحديدا بفضل المنهج الحذر الذى اتخذه . فبالرغم من أن Carter لم يتخذ أى خطوة انفعالية ، فقد كان يتبع بدقة ضمنية نصائح " شرلوك هولمز " الغالية التى وجهها إلى صديقه العزيز " دكتور واتسون " . كان واتسون دائم التعجب من قدرة هولمز على استيعاب الأشياء التى لا يراها واتسون . وفى إحدى المرات قدم هولمز لواتسون تفسيراً بسيطاً وقاسياً . قال هولمز " أنك ترى ولكنك (لا تلاحظ) ."

لقد كان Eddy Carter يلاحظ جيدا - ليس من مقعد خلفى فى المدرجات . فقد كان يتسائل ، ويختبر ويتأكد ويتحقق بنشاط . كل ذلك فى سبيل استشعار ما يجرى حوله . لقد كانت هذه الإعدادات الحذرة وغير المتطفلة هى التى ساعدته كثيرا على حماية وظيفته ووضع حد لاستغلال DeLand Rachell لمنصبها .

كان تفتح العقل هو أهم شىء قام به Carter . فى معظم المنظمات تودى الشائعات إلى نوع من التأكيدات الكاذبة حول حقيقة ما يجرى ، ويتعلق الأفراد الذين يملكون بمواقف غير ثابتة وشائكة مثل Carter بهذه التأكيدات الزائفة . وبالرغم من ذلك - ولحسن الحظ فقد كان Carter يعي أنه لديه تساؤلات كثيرة بلا أجوبة. لماذا كان Zinn متحمسا فى البداية لمساعدته ؟ هل كان على علم مسبق بما يجرى ؟ لماذا تراجع ؟ هل أخبر DeLand بأى شىء ؟ وما الذى جعلها توقف محاولاتها لكشف القناع عن الجاسوس ؟ هل كانت تشك فى Carter ؟ هل كانت تنصب له فخا ؟ .

لم يكن العيش مع كل هذه الأسئلة والشكوك بالمهمة السهلة . يقول Carter أنه بالنظر إلى الوراء بعد انتهاء الملحمة فإنه شعر كأنه كان يمشى على خيط رفيع لمدة طويلة، ولكنه ظل واقفا على الحبل ولم يعتمد على Zinn أو Russell أو أى شخص آخر ليخبره بحقيقة ما يجرى. ولم يحاول

أن يهدئ مخاوفه بتدبير خطة ما والالتزام بها . ولكن على العكس أخذ يراقب الموقف وينتظر ، محاولا بذلك أن يتعلم ويلاحظ قدر المستطاع .

كانت إحدى وسائله لتحقيق هذا هي التظاهر بالغباء . فغالبا ما يبحث الناس عن فرصة ما لإبهار الآخرين ، وذلك بالتحدث كثيرا وإظهار ما يعرفونه . وبالرغم من ذلك فإنهم أثناء كلامهم لا يتعلمون . على العكس ، احتفظ Carter بكل آرائه لنفسه . كان يسأل أسئلة بسيطة وعامة ولا توحى بالخطر ، واستمع بتركيز لما كان يقوله الناس ، وكيف كانوا يقولونه .

وقد تطلب ذلك قدرا كبيرا من التقييد الموقفي . وباسترجاع محادثته التليفونية مع Mike Zinn لاحظ Carter على الفور أن شيئا ما تسبب في تراجع Zinn عن التزامه السابق ، وقد صدم وخاب أمله عندما شجعه Zinn على أن يواجه DeLand بنفسه . ولكن Carter لم يبيح بما شعر به وبدلا من ذلك سأل Zinn عما يقصده . لم يرغب في أن يثير مخاوف Zinn بإجباره على الإجابة ولكنه أراد أن يستمر Zinn في الكلام ليفهم منه قدر المستطاع .

وبالمثل حاول Carter دفع DeLand إلى الحديث ، وذلك بعد أن أدهشته بسؤالها عن أحواله . ولكنه لم يعرف الكثير في هذه المحاولة . ومع ذلك فقد شعر بإحساس قوى بأن هناك أمرا ما يدور في رأسها . وعندما سأل Rousell صديقة Carter عما ينوي أن يفعل أجاب Carter ببساطة بأنه لا يعرف . فقد كان Carter يخفي أوراقه - وهي خطوة ذكية في ظل كل هذه الشكوك .

تزامن تحفظ Carter مع نوع من الليونة . فعندما اتصل بـ Zinn كان ينوي أن يخبره بكل شيء ، ولكنه عندما أدرك بأن Zinn ليس مهتما بالاستماع إلى رأيه ، تخلى Carter عن خطته الأولى وإرتجل خطة أخرى . فجعل Zinn يتحدث لمدة أطول وكشف في النهاية - وذلك عندما قال "نحن لا نعتقد" - حقيقة أن الآخرين متورطون في المشكلة.

تعاقب الأحداث The Flow of Events

إلى ماذا أدت كل هذه التنبهات والاختبارات والملاحظات ؟ . فقد يقول ناقد بأن Carter فشل في ممارسة القيادة ، لأنه استبدل بالتحرك الفعلى للتعامل مع المشكلة أسلوب النميمة والتجسس المبتذل . فإذا كان Carter يرغب حقا في تغيير الوضع ، لكان عليه أن يخبر Zinn بكل ما يعرف فى محادثتهم الأولى ، وأن يدفع Zinn للتصرف عندما اتصل به هاتفيا . وعندها - إذا رفض Zinn الاستجابة - كان على Carter أن يجد طريقة ما ليتخطاه ويبلغ عن المشكلة .

أحد الردود على هذا الانتقاد هو أن Carter لم يكن يرغب فى المخاطرة بوظيفته . فلو أنه ضغط على DeLand أكثر من ذلك ، لكانت عاملته معاملة الأوراق الذابلة لنباتاتها الحبيبة. ولكن الرد الصحيح هو أن Carter قد قام بأكثر مما يبدو. ففي الواقع، قام Carter بأمر أساسي فى القيادة المسنولة وذلك باتخاذ خطوات ثبت أنها شديدة الحساسية عندما بلغت مشكلته مع DeLand ذروتها .

فقد ساعدت تنبيهات Carter وتحقيقاته العميقة على الوصول إلى إحساس بتعاقب الأحداث . وكان ذلك أمرا شديدا الأهمية لأنه واجه موقفا عادة ما يواجهه القادة الهادئون . ومثلهم مثل Carter فإنهم يحاولون بشدة الخروج من المأزق ، ولكن يظل العالم من حولهم معتم (غير واضح) Rebecca Olson على سبيل المثال ،لم تكن تعرف إلى أى مدى سيساند المجلس " Richard Millar " . ولم تكن النقيب Jill Matthews تدري إذا ما كان المفتش العام على اتفاق تام مع فريق التفتيش الفاسد . ولم يكن Garrett Williams متأكدا حول أى من موظفى البنك يمكن أن يكون لديه

القدرة على الحصول على مرتبة الشرف حتى لو أتاحت له الفرصة المناسبة. ولم يكن لدى Nick Russo أدنى فكرة عما كان سيفعله لو أنه تبع Jerome خارج مترو الأنفاق .

ولكن على الرغم من كل الشكوك والمخاطر فإن Carter لم يأخذ بنصيحة Rousell بأن يجمع عتاده ويبتعد عن الموضوع . ولقد ظل يتساءل ويتحقق وينبه. عموماً، لم يكن Carter يتحقق بعمق فلم يكن لديه الكثير من الحقائق ليجمعها ويحللها . كذلك فإنه لم يكن يبحث عن وسائل لتطويع القواعد. ولكنه كان لديه إحساس بما يمكن أن يحدث حوله . ساعدته تنبيهاته وافتراضاته على الحصول على إحساس ، وتخمين صحيح لمجريات الأمور في شركة Web Advisors .

الإحساس بتعاقب الأحداث هو المرشد الذي لا غنى عنه في المواقف الغامضة والمتناقضة كموقف Carter . هذا الحس الملهم ما هو إلا استنباط دقيق للأنماط في تفاعل الأحداث والأفعال التي تبدو ظاهرياً غير مترابطة . فهو إدراك ضمني لكل ما يجري في الموقف . ويعبر الإحساس بتعاقب الأحداث عن نفسه في شكل مشاعر وليس حقائق أو تحليلات منطقية (عملية). إنه يشير إلى اتجاه عام - أحياناً بصورة ملحة - ولكنه لا يوفر خطة تفصيلية للتنفيذ .

يعد الإحساس الملهم مظهراً من مظاهر الحياة التي يمكن تعلمها ولكن لا تدرس . ففي " القنفذ والذئب " وهي مقالة شهيرة كتبها مؤرخ الفكر البريطاني " إيزاك برلين " عن " ليو تولستوى " . كتب يقول أن أفضل القادة الذين أعجب بهم " تولستوى " كثيراً هم " الذين كان لديهم إدراك للتفاعل القائم بين ما هو مهم وما هو غير مهم ، وبين شكل الأشياء في وضعها الطبيعي وشكلها في المواقف الخاصة " ويعبر لاعبو الورق " الكوتشينة " عن ذلك بشكل أبسط قائلين لا بد لك من أن تعرف متى تخفى أوراقك ومتى تكشفها. إنهم هنا يصفون الأمر ذاته ، ألا وهو التفهم الضمني التابع من

الوعي واللاوعي ، الموضوعية والتحيز ، المنطق والعاطفة . ذلك أمر لا يمكن تثبيته على لوح وتشريحه كحشرة في معمل التجارب.

وفي حالة Carter فقد أنبأته غريزته بأن عليه التحرك بحذر شديد . فالبرغم من أن شركة Web Advisors كانت تزدهر بسرعة ، وكان عملاؤها يشعرون بالرضا ، والأرباح والحوافز في تزايد ، فقد بدا على كل من تعامل معهم Carter التوتر وعدم الاتزان . إن صديقه العزيز Rousell - والذي كان يشوشا ومسترخيا عادة - قد فقد روح الدعابة . وبدلا من أن يقدم نصيحته كصديق ، استجوبه Rousell مثل المحامي العام ثم وجه له النصح وكأنه يأمره. Mike Zinn بتراجعته الكامل للخلف ، لم يستطع أن يخفي رغبته في إنهاء المكالمة الهاتفية. مع اجتماعهما الأخير كانت DeLand Rachel متحفزة وغريبة . ولم تكن هذه هي التحذيرات الوحيدة ، فالألم الذي شعر به Carter في كتفيه وعنقه كان ينبئه بالأمر ذاته . كان هناك أمر ما يلوح في الأفق ، ولكن Carter لم يستطع تحديده . لذلك فبدلا من الأخذ بنصيحة Zinn قرر أن ينتظر ويرى .

اجتماع الشركاء The Partners' Meeting

تزايدت مخاوف Carter في الأيام التالية لأنه تلقى العديد من الرسائل عبر البريد الإلكتروني من Mike Zinn. قد شجعت هذه الرسائل على أن يتحدث إلى DeLand حول المشكلة. واستجاب Carter بأنه كان يبحث عن أفضل وسيلة للتعامل مع الموقف وأنه كان سيخبر Zinn بأخر التطورات - بمعنى آخر، فقد كان يسعى للمقايضة على مزيد من الوقت .

ومع ذلك فلم تكن لدى Carter أى نية فى تصعيد الموقف مع DeLand مما قد يؤدى إلى فصله .

وفى اجتماعه التالى مع DeLand أخبرته أنها تخطط لمباغثة مروجي الشائعات. وأنها ستخبر اللجنة التنفيذية - والتي هى فى جوهرها ، جميع الشركاء - أنها لا تستطيع أن تؤدى عملها جيدا فى ظل هذه الضغوط التى تسببها الشائعات .. أنها تعتقد أن ذلك سيحفز Zinn على الإقصاح عن مصدره .

نجحت خطة DeLand . بعدها بيومين طلب Zinn تليفونيا Carter وأكد عليه أن يظل فى مكتبه فى اليوم التالى . كان Carter يعلم بأن اللجنة التنفيذية ستجتمع بعد الظهر ، وشيء ما أخبره بأنه يمكن أن يتم استدعاؤه إلى الاجتماع . وفى نهاية اليوم اندفع Zinn إلى مكتب Carter قائلا "لقد ظلوا ومايزالون يناقشون هذا الموضوع لساعات" وأعلن قائلا "لا أعرف ماذا سيفعلون ولكنهم يريدون التحدث إليك . وعليك أن تقر الآن كيف تريد أن تعالج هذا الموقف ، فأنا لا أستطيع أن أعدك بشئ".

لم يصدق Carter أنه سمع هذا من مثال الإخلاص فى الشركة . وكانت أول فكرة خطرت له أن الخط الأصفر الذى كان وراء Zinn كان يشع فى الظلام ، وحيث أن Carter كان يعد جدولة المهام ، فقد عمل مع كل الشركاء فردا فردا فى بعض المواقف ، ولكنه لم يكن يعرف الكثير عن علاقتهم ببعضهم مع البعض الآخر. كانت الشركة تدار من خلال عملية معقدة لصناعة القرار تشمل المؤسسين ، والشركاء الأوائل والشركاء الآخرين ، والشركاء الذين دخلوا من خلال عمليات الدمج مع شركات أخرى. لقد أخبر Carter أصدقاءه بأن اللجنة التنفيذية كانت تذكره بالعائلة الكبيرة المفككة ، وأدراك Carter فيما كان باب غرفة الاجتماعات يغلق خلفه بهدوء بأنه على وشك أن يفقد وظيفته خلال السدقائق القليلة التالية . وتساءل ماذا عساه سيفعل بعدة أسابيع يقضيها بدون عمل .

اتخذ Carter معقده على طاولة الاجتماعات وألقى نظرة سريعة حوله . كانت DeLand تجلس في الجهة المقابلة له . وتحدث الشريك الرئيسي والذي كان يجلس إلى يمينه ببرود قائلاً : " Eddy " يبدو أن هناك مجموعة من الشائعات المنتشرة في الشركة حول Rachell فماذا يمكنك أن تخبرنا عن ذلك ؟،،

نظر Carter مباشرة إلى DeLand وقال أنه هو الشخص الذي تحدث إلى Mike Zinn وشرح تفاصيل محادثتهما . ثم اعتذر عن أنه لم يكن أكثر إحساساً بالمسئولية ولم يعترف بالأمر في حينه . وفيما كان يتحدث، اتسعت عينا DeLand من الصدمة ثم تجمد وجهها كالقناع . وبعد أن أنهى Carter حديثه سئل بعض الأسئلة البسيطة فأجاب عنها باختصار وصدق . وفيما كان يفعل ذلك ، لاحظ أن وجه DeLand قد أخذ يسترخي . حينئذ شكره الشريك الرئيسي ثم غادر Carter الحجرة . وفيما كان في طريقه إلى مكتبه شعر بشيء من الدوران والإرهاق الشديدين .

احتفظ Carter بوظيفته الأمر الذي أثار دهشته ، وكذلك بالنسبة لـ DeLand، وظلا يعملان معا على جدولة أعمال الشركة . وكانت اجتماعاتهما غريبة لدرجة مؤلمة ، ولكن لم يلبث Carter أن لاحظ أن DeLand لم تعد تستغل الجدولة . وبعدها بعدة أشهر ، أعلنت الشركة عن عملية إعادة تنظيم ، وأوكلت عملية الجدولة إلى شريك آخر .

التصعيد التدريجي

Escalate Gradually

يعد حضور الذهن والتقييد الموقفي من أهم السمات المميزة للقيادة بهدوء . وفي حالة Carter كان مالم يفعله أثناء اجتماعه مع الشركاء على

نفس الدرجة من أهمية ما فعله. فقد التزم الشركاء بسؤاله عما قاله لـ Zinn في اجتماعهما الأول ، وأجاب Carter فقط عن الأسئلة التي طرحت عليه. فلم يسأله عن أى شئ آخر ، فلم يفصح هو عن خطة DeLand لاصطياد غريمها .

وقد أدرك Carter فيما بعد أن هذا الحذف هو السبب فى الإبقاء على وظيفته . فلو كان Carter أفصح عن المزيد واتهم DeLand باستغلال شركائها لكان وضع الشركاء فى مأزق . ولو أنهم اعتقدوا أنه كان يكذب ، لثم فصله . ولو أنهم اعتقدوا أنه يخبرهم بالحقيقة لاضطروا إلى التحقيق فى ادعاءاته ، ولو ثبت كذب هذه الادعاءات ، لثم فصله . وحتى لو كان ثبت صدقها فقد كان سيلقب بصفارة الإنذار وهو أمر عادة ما يكون ضارا مهنيا .

ولحسن الحظ لم يطلق Carter ذخيرته بأكملها فى بداية المعركة . فقد وفر Carter الحل للشركاء و لـ DeLand عندما روى جزء من الحقيقة، والتزام بسرد الوقائع الأساسية ، وتجنب قذف الاتهامات الأخلاقية . فبقليل من المهارة تمكنوا من وضع خطة لحفظ ماء الوجه . فعلى سبيل المثال ، يمكنهم التصرف وكأن DeLand قد ارتكبت بعض الأخطاء بحسن نية ، وأساء Carter والآخرين فهمها . فيمكنها أن تعتذر وتعد بأن تكون أكثر حرصا فى المستقبل . وهكذا يترك الشركاء DeLand فى منصبها ، ويستمر قطار العمل فى دورانه ، وتنتهى القصة ، ويعود الشركاء إلى عملاتهم .

قال Carter فيما بعد أنه بروايته غير الكاملة للقصة قد احتفظ دون قصد بالورقة الرابعة التى لم ترغب DeLand فى إظهارها . فلو كانت DeLand قد حاولت فصله لكان سيخبرهم بالقصة كاملة . وكان من الممكن أن يأخذ الشركاء صف DeLand باعتبارها زميل من الداخل . ولكن كان من الممكن أيضا أن تلقى القصة صدى لدى بعض الشركاء وتخلق مشكلات

حقيفة لـ DeLand ، ولكنها كانت إمراة حذرة وليس من الوارد أن تقوم بهذه المخاطرة .

وبالتصعيد التدريجي للأمور، احتفظ Carter بالاختيارات المتاحة لنفسه ولـ DeLand وللباقى الشركاء. فلم يقرر - وهو وسط كل تلك الشكوك - بأن هناك فعل واحد صحيح عليه الالتزام به . ولكن على العكس فقد تحرك بالتدرج والسرعة التي احتاج إليهما. فما فعله Carter هو أنه استعان بأحد ألعاز الفلاسفة وحوله لصالحه . واللغز معروف باسم تناقض Zinn والتي من المفترض أن تثبت استحالة انتقال الشخص من مكان لآخر . وجهة نظر Zinn هي أنه قبل أن يتحرك الشخص من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) ، عليه أن يتحرك إلى نقطة وسط بينهما ، وقبل النقطة الوسط بين (أ)،(ب) ، لا بد أن يتحرك إلى نقطة وسط بين النقطة الوسط والنقطة ، وهكذا

لقد قام Carter بما يشبه ذلك ، فبدلاً من أن يقذف بنفسه فى النار ويخبر الشركاء عن استغلال DeLand لمنصبها واستغلالها لهم ، قسم الطريق الذى أمامه إلى سلسلة طويلة من الخطوات الصغيرة ، فيخطو خطوة واحدة فى المرة ، ويتوقف بعد كل خطوة ليرى ما تعلمه منها . ثم يفكر فى التوقيت والطريقة المناسبين لاتخاذ الخطوة التالية . لقد كان الاختلاف الوحيد بين Carter و Zinn وهو أن Carter وصل بالفعل إلى مكان ما. فقد وضع حدا للاستغلال واحتفظ بوظيفته .

إحباطات القيادة بهدوء

The Frustrations of Quiet Leadership

من المهم جدا أن نفهم بوضوح ما قام به Carter وما لم يَقم به . تذكر أنه قال أنه أخفى الورقة الرابحة دون قصد. بمعنى آخر ، أنه لم يجلس في اجتماع الشركاء وقد وضع تصورا لكل السيناريوهات والاحتمالات، ثم وضع ملفا لجميع الطرق الذكية للتعامل مع أي شيء قد يحدث . فهو لم يكن بهذا الذكاء - ولا أحد كذلك . لم يكن Carter يعرف ما كان يعرفه الشركاء، ولا حتى جداول أعمالهم الحقيقية ، ولم يستطع أن يتوقع عما يسألونه كذلك. لم يكن يعرف بما سيجيب على أسئلتهم في ظل هذه الضغوط ووظيفته في خطر .

القائد الهادئ ليس بلاعب شطرنج بارع يخطط مجموعة من الحركات والحركات المضادة . فهو معذب بالشكوك مثله مثل أي شخص آخر. ولكنهم يتعاملون مع هذه الشكوك بطريقة معينة . فهم يفضلون الطرق الأكثر حذرا و تواضعا في التفكير والتصرف. فبدلا من السعي إلى اقتناص الحل الصحيح بثقة ، فهم يركزون اهتمامهم على إيجاد الطرق الصحيحة للوصول في النهاية إلى حلول معقولة وقابلة للتنفيذ .

إنهم مستعدون لقضاء الوقت في التنبيه والملاحظة والتفحص والتأمل العميق . إنهم يحاولون قبل اتخاذ أي خطوة ، التوصل إلى الإحساس بالموقف والشعور بتعاقب الأحداث . وإذا كان ممكنا فإنهم يتقدمون تدريجيا . القيادة بالنسبة لهم عملية، عادة، طويلة ومتدرجة وليس حدثا مفردا شجاعا أو مسرحيا .

ولهذا الأسلوب في القيادة إحباطاته ، ففي بعض الأحيان كان Carter يرغب في أن يأمر DeLand بالتوقف ، أو أن يصرخ باستغلالها

للعالم . ولكنه لم يجد فائدة من أن يجعل نفسه هدفا لها . لذلك فقد أبقى مشاعره تحت سيطرته ، وتابع أداء عمله ، مع الاستمرار فى الملاحظة والتعلم والبحث عن الفرص المناسبة. وحتى بعد أن توقفت عمليات الاستغلال ، واحتفاظه بوظيفته ، استمر الإحساس بالإحباط . فقد شعر Carter فى بعض الأوقات بأنه كان عليه أن يأخذ موقفا أشد حزما مع Zinn أو الشركاء. واعتقد أنه بذلك كان سيجبر الشركاء على مواجهة المشكلة بصورة مباشرة وحلها بسرعة . وبالرغم من سماعه التقارير المكررة فيما بعد ، إلا أنه لم يعرف ما حدث بعد أن غادر اجتماع الشركاء . وبالرغم من توقف عمليات الاستغلال ، إلا أنه لم يكن متأكدا من أن DeLand قد تلقت التأديب والعقاب على ما فعلت . وبعد ذلك بعام تقريبا ، ترك المؤسسة والتحق ببرنامج تنفيذى لإدارة الأعمال ، ولم يعرف أبدا إذا ما كان قد دمر فرصته فى حياة مهنية بشركة Web Advisors .

إن هذه الاحباطات من المظاهر الحتمية للقيادة بهدوء . محاولة الإنسان القيام بواجبه تختلف عن إنقاذ يومه . فقد قام Carter بواجبه بذكاء وإصرار وعناية . إنه استمع بانتباه وراقب عن قرب . سأل أسئلة (صامتة) كان سلوكه صبورا وواضحا ويحاول استرضاء الجميع ، ف فيما كان يحاول التحقق بعمق بأقصى قوته ، كان يبحث فى الوقت ذاته عن النماذج الجديدة والاتجاهات الأكبر ، أو ما أسماه شكسبير (الروابط فى العلاقات الإنسانية). وأيضا تجنب الاتهامات بالفساد الأخلاقي ، والتي من شأنها أن تسخن الموقف ليصل درجة الاحتراق . خطى إلى الأمام فى خطوات صغيرة ، مقاوما بذلك رغبته فى التحدى العلني أو الكشف عن DeLand و منح الآخرين الفرصة للمناورة وحفظ ماء الوجه .

من المفترض أن Carter قد لعب دورا فى سير الأحداث ، مما أدى فى النهاية إلى كبح جماح DeLand Rachell ، ولكنه لن يتأكد أبدا من ذلك. ومع ذلك فقد كان من غير المحتمل أن تكون محاولاته هى العامل الحاسم . فقد كانت DeLand شريك داخلى فى شركة Web Advisors

ولم تكن بعض الحجارة التي سيلقيها أحد الموظفين التعيسين ليهز ترسانة قوية مثلها. ولو أن الشركاء تصرفوا بهذا الشكل - وهو ما يبدو أنه قد حدث - فذلك كان استجابة لاعتبارات كثيرة . فنذكر أنهم عالجوا مشكلة DeLand باستخدام التقنية التنظيمية المعروفة باسم الأريبيك الجانبي* وذلك بتجديتها أفقيا في المؤسسة ، وقد قاموا بذلك بعد عدة أشهر ، واعتبارها ضمن عملية إعادة تنظيم كبرى . يشير ذلك بوضوح إلى أن Carter والشركاء كانوا يتعاملون مع موقف معقد .

عادة ما تكون القيادة بهدوء أشبه بلعب دور ما - أحيانا ما يكون صغيرا على مسرح من نوع اللا معقول . يعمل الممثلون على نص لم يكتمل بعد ، ويتشاجر عدد من الكتاب حول ما سيحدث في المشهد التالي ، ولا أحد يعرف كيف ستنتهي الرواية . في مثل هذه الحالة تتطلب القيادة ، كما حدث مع Carter فترة طويلة من التعليم والتكيف والارتجال . هذه مسألة تعايش مع المشكلة ومحاولة حلها . لذا فهي تتطلب نوعا من الواقعية ، ليس النوع الساخر ، ولكن الواقعية التي هي في الأساس إحساس بالتواضع أمام سير الحياة ومكانة الإنسان فيها .

وعادة ما يكون التنبيه والاختبار والتصعيد التدريجي من أفضل وأسرع الوسائل لخلق عالم أفضل . وفي الواقع فإن هذا الأمر هو ما توصل إلى فهمه العديد من القادة العظماء ، فمثلا ، عرف " شارل دي جول " القائد الحربي ورجل الدولة الفرنسي بمقاومته الباسلة للاحتلال الألماني إبان الحرب العالمية الثانية ، بالإضافة إلى دوره الريادي في إعادة إعمار فرنسا بعد الحرب. ولكن نيجول أرجع نجاحه السياسي إلى إتباعه ثلاث قواعد :

* وضع من أوضاع الباليه يقف فيه الرقص على إحدى قدميه والأخرى في الهواء لثلاثة قواعد : البقاء على اتصال مع الخارج ، والاستفادة مما هو حتمي ، والألتضع بنفسك بين شقي الرعي (و في مواقف حساسة) .

أن يبقى مع من هم خارج دائرة الحكم للاستفادة بما لا يمكن تجنبه , وألا يضع نفسه في موقف يصب الافلات منه (بين الكلب وعمود الاضاءة).

وقد اتبع Eddy Carter هذه التعليمات ضمناً وأكثر . فقد نمت إحساسه بالموقف تدريجياً ، بدمج الحقائق التي تمكن من جمعها والمشاعر والأحاسيس الغريزية التي أثارها الموقف بداخله . ثم تحرك بحذر وانتباه وحساسية . وفي النهاية تمكن من المساعدة في وضع حد لانتهاكات DeLand Rachell ، دون أن يلقي بنفسه إلى التهلكة.

وبالطبع فإنه عند نقطة معينة ينتهي من التتبيه والاختبار ، ولا بد من اتخاذ خيار ما . ولكن حتى عندما نصل إلى لحظة الاختيار ، يتجنب القادة الهادئون اتخاذ مواقف قوية . وبدلاً من ذلك يسعون إلى الوصول إلى حلول وسط . تثير هذه الطريقة العديد من الأسئلة الصعبة ، فما هي الحلول الوسط الصحيحة ؟ وما الفرق بينهما و بين التنازل عن الموقف ؟ وكيف للمرء أن يقرر ما إذا كان سيثبت على موقفه أو سينحني مع الريح ؟ إجابة هذه الأسئلة ستحدد جوهر القيادة بهدوء وسنتناولها في الفصل الثامن .