

## الفصل الأول

### لا ترهق نفسك

#### Don't Kid Yourself

القادة الهادئون أفراد واقعيون . إنهم يحاولون بجد واجتهاد رؤية العالم كما هو . يعنى هذا إدراك – كحاسة سادسة – أن كل أنواع الأشياء يمكن أن تحدث وغالبا تحدث. وأنها تحدث لأن الأفراد يتصرفون لكل أنواع الأسباب فاضلة وشريرة، واضحة ومشوشة، معقولة وغريبة الأطوار. الواقعية، بعبارة أخرى ليست تفاؤلا أو تشككا. تفسح الواقعية مجالا واسعا للعديد من الطرق حيث تستطيع الوقائع والأفراد أن تحدث المفاجأة والرعب والدهشة.

أحيانا تتقلب الأشياء إلى أسوأ مما هو متوقع، و أن المشكلات التي تبدو بسيطة تتحول إلى حالة من الغدر والتعقيد. وهذا هو السبب في أن القادة الهادئين يتحركون بدقة، يضعون معا خططا للطوارئ، ويلاحظون قدرتهم على تحمل الأعباء. أحيانا تتقلب الأشياء إلى أفضل مما نتوقع، ولذا يصبح القادة الهادئون جاهزين للإمساك بالفرص المتاحة. وعادة في الغالب، تتقلب

الأشياء بصورة مختلفة جدا عما يتوقعه أي فرد. وحينئذ تصبح القيادة الهادئة جاهزة للتراجع والمناورة.

يرى القادة الهادئون العالم كبلورة تعطي ألوانا متعددة بدلا من هدف ثابت أو حقل زراعي مخطط جيدا. في معظم المنظمات، وفي معظم الأوقات يتداخل الاهتمام بالذات، قصر النظر، والمغالطات مع ظلال باهتة من الولاء، الالتزام، المثابرة والأمانة. التمعن مستمر، تحركه دينامية الاقتصاد الحديث، وعدم استقرار واهتزازات الحياة المعاصرة، ودوافع الطبيعة الإنسانية القديمة.

ومن ثم، يقدر القادة الهادئون الثقة، ولكن لا ينسون كم يمكن أن تكون هشة. بينما لا يكونون متشككين، فإنهم لا يغالون في تقدير مثاليتهم الأفراد الآخرين — أو في مثاليتهم الذاتية. إنهم يعرفون إلى حد كبير حدود ودهاء السلطة، حتى بالنسبة لأولئك الأفراد ذوي الألقاب الوظيفية المؤثرة. ولا ينسى القادة الهادئون أن العالم مقسم ما بين أفراد يمثلون القوة الداخلية. يحرصون على حماية مصالحهم بحذر شديد، وقوة خارجية طموحة يتنافس أفرادها للوصول إلى الدائرة الداخلية. هذه من بين الأسباب الكثيرة التي تجعل القادة الهادئين يتحركون خطوة بخطوة عند التعامل مع المشكلات الخطيرة.

لندرس، على سبيل المثال، تجارب Rebecca Olson ، تلك الطبيبة التي قد تقلدت حديثا وظيفة جديدة كرئيس لإحدى المستشفيات الصغيرة. من بين التحديات التي واجهتها في البداية كانت تناول اتهامات تحرش جنسي ضد عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا. كانت Olson قد تعاملت مع مشكلات مماثلة من قبل وكانت تعرف الإجراءات الروتينية. كانت المشكلة متفاقمة وغير سارة، ولكن كانت لا تبدو أنها صعبة الحل — على الأقل في البداية.

**التعامل مع :**  
**Richard Millar**

في عام 1977 قد أصبحت Rebecca Olson المدير العام التنفيذي لمستشفى St. Clement's Hospital في مدينة Omaha بولاية نبراسكا . كان كثير من الأفراد مندهشين عندما حصلت Olson على الوظيفة لان خبراتها في الإدارة لا تزيد عن ثمانى سنوات ككنايب رئيس لسلسلة من العيادات الطبية تملكها منظمة كبيرة في الإدارة الصحية. الأكثر من ذلك، أن Olson لم تكن كمن سبقوها كاثوليكية.

من الواضح ، أن مجلس إدارة St. Clement قد أخذ مخاطرة محسوبة في تعيين Olson. لقد وافق أعضاء المجلس بسرعة على المشكلات التي تواجه المستشفى ، ولكن كانت لديهم صعوبة في اتخاذ القرار حول من يكون الشخص الصحيح لشغل تلك الوظيفة. لقد كانت المستشفى تفقد حصتها التسويقية على مدى سنوات، ولقد اضطرت وحدات مماثلة عديدة فى المستشفى إلى غلق أبوابها. في وحدة الرعاية المركزة ارتفع معدل الدوران بين أطباء المستشفى، والمرضات، والإداريين وازدادت بسرعة شكاوى المرضى. اعتقد المؤيدون لتعيين Olson في مجلس الإدارة أنها سوف تدخل مناهج حيوية، كثيفة ومبتكرة، إلى توصيل الرعاية الطبية. أيد آخرون في المجلس مرشحا من الداخل، معتقدين بأن مستشفاهم التي تعاني من ضائقة مالية كان يلزمها قائدا يعرف المنشأة داخليا وخارجيا. وفى النهاية وافق المجلس على تعيين Olson.

بعد مرور أيام قليلة على تعيين Olson أخبرها رئيس مجلس الإدارة بوجود موضوع مزعج في إدارة الأفراد . كانت Melanie Wermert تعمل كاتبة وذات إعاقة بدنية، على وشك أن تتقدم بشكوى إلى مصلحة التوظيف تنتهم فيها نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العمليات Richard Millar بالتحرش الجنسي والتمييز. كانت Olson قد قابلت Millar منذ أسابيع قليلة سابقة، وأجرت معه حوارا ممتعا، وتذكر ثقته وهدوءه الجذاب Millar رجل طويل ذو ملامح مميزة ، في الخمسينيات من عمره ، وقد عمل في مستشفى St. Clement على مدى (25) عاما. لقد شغل تقريبا كل وظيفة مهمة غير طبية، بما في ذلك مدير شئون المجتمع، ورئيس الحسابات. ينحدر Millar من أسرة عريقة في مدينة Omaha وكان المرشح الداخلي لوظيفة المدير العام التنفيذي الذي دعمه بعض أعضاء مجلس الإدارة. وإلى أن أعلن مجلس الإدارة قرار تعيين Rebecca Olson اعتقد معظم العاملين في المستشفى أن Millar هو المدير العام التنفيذي القادم.

عندما غادر رئيس مجلس الإدارة المجلس. أطلقت Olson لغضبها العنان. قد عرف رئيس مجلس الإدارة وآخرون قليلون موضوع الاتهامات منذ أسابيع قليلة، ولكنه انتظر حتى الآن لكي يخبر Olson . الأسوأ من هذا، أن رئيس مجلس الإدارة اعترف بأنه قد ناقش الموضوع مع المدير العام التنفيذي السابق والذي قد قرر عدم مباشرة هذه الشكوى لأنه سوف لا يستطيع السير في إجراءاتها حتى النهاية. اعتقدت Olson أن هذه القضية أساسا تتولاها الشرطة. أيضا أدركت أنها متعاطفة بشدة مع Wermert على الرغم من أنهما لم يتقابلا من قبل. كانت Olson مثل Wermert معاقبة جسديا. إنها تمشى وهي في حالة عرج ظاهر نتيجة حادثه، انزلاق عندما كانت في سن المراهقة.

ولأن Olson قد تناولت العديد من شكاوى التحرش الجنسي الأخرى في وظائفها السابقة فقد فهمت المشكلة التي أمامها. اهتزت سمعة المستشفى بالفعل بسبب مشكلاتها المالية وتعرضها لفضيحة يمكن أن يزيدا سوءا. إذا وجدت لجنة الولاية أن التحرش الجنسي قد حدث بالفعل يمكنها أن تعاقب المستشفى وتستطيع الضحية رفع دعوى تعويضية. سوف يرسم تناول Olson لهذا الموقف أيضا لون علاقتها الأساسية في ذلك الوقت مع أفراد المستشفى، مجلس إدارتها، وإذا أصبح الموضوع عاما، مع المجتمع المحلي.

بدأت Olson معالجة المشكلة في الحال. لحسن الحظ، كان لدى المستشفى جهاز تحقيق وتحريات في اتهامات التحرش الجنسي، أرادت Olson توظيف هذا الجهاز وتحريكه في اتجاه الشكوى. في المقابلات التي أجراها جهاز التحقيق مع محام خارجي، كررت Wermert اتهاماتها، وكشفت إحدى زميلاتها بأن Wermert قد أخبرتها عن الواقعة بعد حدوثها بوقت قصير. في مقابلات أخرى، بأن Millar قد تحرش بسيدة أخرى في المستشفى، ولكنها غادرت الولاية منذ فترة ولا يعرف عنوانها. أخبر محامي المستشفى Olson أيضا بان تحرياته مشكوك في صحتها لأن بعض الأشخاص أدلوا بشهادتهم تحت تهديد من Millar. لقد سمع المحامي أيضا ادعاء بأن Miller قد طلب من اثنين من العاملين تقديم استقالتهم من وظائفهم لأنه يكرهما.

لأن Olson سمعت الكثير عن شخصية Millar الانتقامية، فقد وجدت نفسها، يزداد حرصها وحذرهما منه على الرغم من أن أي فرد كان يعرفها، اعتقد أن هذا آخر ما كان يتوقعه منها. عندما كانت Olson طفلة وكانت تلعب الرياضة لمدة عام، ولأن لعبتها كانت تتسم بالخشونة الشديدة فقد كانت تتعرض بصورة متكررة للإصابة. بعد واقعة الانزلاق وعندما لم تعد Olson قادرة علي المنافسة الرياضية، فإنها قد حولت مراحل دراستها التالية إلي أحداث تنافسية كثيفة. كان البعض من أساتذتها في دراسة الطب يعاملونها بقسوة وبأسلوب فظ، ولكنها كانت فخورة بأن أحدا منهم لم يستطع أن يخيفها.

كان ينظر إلي Olson كمدير علي أنها مباشرة، قوية، وأحيانا قاسية. لقد جاء في تقرير مراجعة أدائها علي مدى سنوات اقتراحات بأن تخفض بعض الشيء من نمطها الإداري، ولكنها لم تهتم كثيرا بهذه النصائح.

لقد أزعج اطمئنان Millar كثيرا Olson. لقد افترضت أنه يعرف شيئا ما عن التهم ضده، لأن له أصدقاء في كل أنحاء المستشفى. إنها تقابل Millar مرات كثيرة يوميا، وأحيانا تقضي ساعة أو ساعتين في مقابلات معه، وهو دائما كان يبدو هادئا ومسترخيا. لاحظت في أحدي الأمسيات أنه يحاول أن يجري حديثا سريعا مع واحدة من اللاتي يدعي أنها ضمن ضحاياها. جلست السيدة متصلبة ونظرت بعيدا عن وجه Millar بينما كان هو يبتسم وانحني قليلا إلي جانب مكتبها. زاد هذا من شكوك Olson. كان Millar يبدو إنه لا يعير اهتماما إلي ما فعله، أو إلي أنه موضع تحقيق وتحريات. يبدو أنه كان يعتقد انه محصن ضد مثل هذه الاتهامات.

ترك تقرير المحامي القليل من الشك بأن Millar يستحق أن يفصل من العمل . في الواقع، كانت ردود فعل Olson الداخلية بأنه لا ينبغي فقط طرده، ولكن سحب من مكتبه، ويلقي به في الشارع. كانت لا ترغب في أن تتركه يهرب بعيدا بسلوكة الشائن، واعتقدت أنه لا بد من تدوين هذا السلوك في ملف خدمته. يضاف إلي ذلك، أن طرد Millar كان سوف يحقق مطلبا أساسيا للسيدة التي تتهمه بالتحرش الجنسي. لقد أشارت أنها سوف لا تذهب إلي هيئة مكتب التوظيف بالولاية إذا اتخذت المستشفى قرارا بطرده. كان هذا سوف يجنب المستشفى الكثير من النشر البذيء في وسائل الإعلام.

ومع ذلك قررت Olson أنها سوف لا تطرد Millar وسوف لا تتهمه بالتحرش الجنسي. بدلا من ذلك كانت سوف تحاول أن تدفعه إلي تقديم استقالته. ومع ذلك، قبل أن تطلب استقالته قررت Olson أن ترتب "كل أوراقها" وبعبارة أخرى، أخذت مشكلتها الكبيرة؛ جزأتها إلي سلسلة طويلة من خطوات ومهام صغيرة، وعملت بجد وإتقان على معالجة كل منها. مثل القادة الهادئين الآخرين في هذا الكتاب، قد فهمت أن الأشياء الصغيرة تهم كثيرا، وأن هذه الأشياء يمكن

أن تكون صعبة جدا لتعديل مسارها. علي سبيل المثال، قد أعدت تقريرا تفصيليا عن التحريات. يضاف إلي ذلك، قد قضت ساعات مع المحامين، مدركة بأنه يجب علي إجراءاتها أن تتفق مع القواعد القانونية المتعلقة بالتحرش الجنسي، وأيضا تحترم حقوق Millar كشخص متهم بجريمة خطيرة. استعرضت حزمة الفصل من العمل لكي تكون علي بينة من الالتزامات الضمنية للمستشفى بالنسبة للأفراد ذوي سنوات الخدمة الطويلة. وعلي التوازي مع كل هذا العمل القانوني، تقابلت Olson بصفة شخصية مع اثنين من أعضاء مجلس الإدارة اللذين كانا من المحتمل أن يدعموا خطتها، وقد بحثنا عن طرق للتأثير علي أعضاء آخرين من أعضاء مجلس الإدارة.

وفي النهاية، تقابل حلفاء Olson بطريقة غير رسمية مع أعضاء آخرين من المجلس وذلك للعمل علي تسهيل خروج Millar من المستشفى. أخذت هذه الحجج استنادا إلي أحاديث وتحركات Olsen وحلفائها. اشتملت هذه الحجج علي خطورة التهم، احتمال تخفيف حدة الفضيحة، إمكانية أن تترك Olson العمل، والحاجة إلي تقدير سنوات خدمة Millar في المستشفى. أخيرا، وفي اجتماع سري وافق أغلبية أعضاء المجلس علي تقديم مكافأة سخية إلي Millar بمناسبة تركه العمل في المستشفى.

كان لدي Olson أحد موظفي أمن المستشفى في الانتظار خارج مكتبها، عندما تقابل Millar بسبب تاريخه في السلوك التهديدي. كان الاجتماع في وقت متأخر في المساء. عندما وصل Millar كانت Olson تجلس في مكتبها المجاور لمكتب رئيس مجلس الإدارة. اعتقد Millar أنه قادم إلي اجتماع إداري عادي، ولكن عندما نظر حوله تحقق من أن هناك شيئا ما تم ترتيبه. خرج من المكتب بسرعة بعد لحظة وعاد ومعه أحد أصدقائه القدامى في المستشفى. كان يريد Millar أن يكون معه شاهد في ذلك اللقاء.

وبكلمات منتقاة بدقة أخبرته Olson بأنها تطلب منه الاستقالة. شرحت له التحريات ونتائجها. ثم أخبرته بالمكافأة التي وافق عليها مجلس الإدارة تقديرا لسنوات عمله في المستشفى. ثم قدمت له خطاب الاستقالة، قائلة، إنه إذا

وقع عليه سوف يكون هذا آخر أيام عمله. إنه سوف يكون عليه أن يغادر المستشفى بعد اللقاء مباشرة، في صباح اليوم التالي سوف ترسل له متعلقاً به الشخصية من مكتبه إلى منزله.

شعرت Olson بالراحة حيث حافظت علي صوتها علي وتيرة واحدة دون ارتعاش. لم يقل رئيس مجلس الإدارة شيئاً، وكانت هناك لحظة صمت. امتنع وجه Millar وحينئذ اندفع عبر المنضدة وأخذ يرجو رئيس مجلس الإدارة ألا يدعه يترك العمل . جفل رئيس مجلس الإدارة فجأة، وطلب من Millar أن يلتقط أنفاسه. ثم قال بأنه كان أسفا جدا علي كل ما حدث، واقترح علي Millar أن يستفيد بدروس الموقف متمنيا له التوفيق في حياته خارج المستشفى. ألقى Millar بنفسه علي الكرسي ولم يقل شيئاً. التقط خطاب الاستقالة وقرأه ببطء. عندما فعل هذا استعاد توازنه بعض الشيء. قرأ الخطاب مرة أخرى، ثم وقع عليه، وترك الحجرة بدون كلمة .

في اليوم التالي، أخبرت Olson أعضاء الإدارة العليا بالمستشفى أن Millar خرج ولن يعود ثانية إلى وظيفته. دعمت كلماتها المنتقاة الموقف الرسمي لمجلس الإدارة بأن Millar قدم استقالته. لقد قالت بأن المستشفى قدرت سنوات خدمته الطويلة في المستشفى، وتمنت له حظا جيدا في مهامه المستقبلية، مع تذكير كل فرد بان العمل في المستشفى كان لابد أن يسير في مجراه الطبيعي، وأعلنت عن إحلال مؤقت لشغل وظيفته. أصاب إعلانها بعض الأفراد بالدهشة ولكن كان يبدو أن طاحونة الإشاعات قد أثرت بشدة علي الآخرين.

لقد طبقت خطة Olson السرية التي وضعتها علي مدى شهرين بدون خطأ واحد. في خلال أسبوع قبل Millar حزمة المكافأة التقديرية. لقد غادر ذلك المتحرش جنسيا. كانت ضحية Millar راضية، لن تقدم عريضة اتهام إلى مكتب التوظيف بالولاية، ولم تحصل الصحافة المحلية علي القصة. الآن قد تحررت Olson من ذلك العبء الثقيل الذي جنم علي صدرها أسابيع كأنها الدهر.

بعد مضي شهر من مغادرة Millar وفي تمام الساعة السادسة والنصف صباحا دق جرس تليفون Olson. أخبرها مدير عام الموارد البشرية بالمستشفى أن تتأكد من قراءة الجريدة الصباحية. تتحدث الصفحة الأولى أن Millar قد فصل من عمله تعسفا وأنه قد أسئنت معاملته في مستشفى Clement. الحكاية كلها مكتوبة من منظور Millar. على مدى الأسابيع القليلة التالية نشرت الصحفية خطابات عديدة من حلفاء Millar، ينتقدون فيها Olson ومجلس إدارة المستشفى. عندما اتصل المحررون بإدارة المستشفى لمعرفة مواقفها من القصة المنشورة، لم يعرفوا الكثير لأن التحريات لا يمكن نشرها علي الجمهور.

في هذه الفترة، اقتحم شخص ما ملفات الموارد البشرية بالمستشفى، تسلمت كل من Olson والسيدة التي اتهمت Millar أساسا بالتحرش الجنسي مكالمات تهديد في ساعات متأخرة من الليل، وألقي حجر علي شباك منزل Olson. لم يكن من الممكن إصاق أي من هذه التهديدات بالموظف السابق Millar الذي كان يعيش علي بعد وحدات قليلة من منزل Olson، ولكنها نظرت إليها كأساليب انتقامية، قالت Olson فيما بعد أن أحاسيس جنون الارتياب والاضطهاد أصبحت جزءا من حياتها اليومية. فقط عندما حصل Millar علي وظيفة في الساحل الغربي، حينئذ بدأت الأمور تهدأ في النهاية بالنسبة لكل من Olson وأيضا مستشفى Clement. ومع ذلك استمر بعض أعضاء مجلس الإدارة يتحدثون بصورة مؤيدة لـ Millar وبقي العديد منهم بعيدين عن Olson وغير ودودين معها في تعاملاتهم.

## أربعة مبادئ إرشادية Four Guiding Principles

يمكن أن يظهر منهج Olson من المنظور البطولي أقرب ما يكون إلي أنه لمحة شخصية في الشجاعة. كانت هناك أدلة قوية ضد Millar ، وكان القانون في صالح Olson. في المفاهيم الأخلاقية، فإن طرده من العمل كان يبدو بوضوح أنه الاختيار الصحيح. وكان هذا تلبية لنداء اقتاعاتها العميقة أن تفعله. طرده أيضا ظهر علي أنه القرار العملي - وبعد كل هذا- كانت Olson الرئيس والشخص الذي لا يهرب من التحدي.

ومن ثم لماذا لم تخطو إلي اتخاذ الشيء الصحيح؟ لماذا لم تتخذ منهجا قويا ومباشرا؟ لقد كانت جديدة في وظيفتها، ولذلك ربما كانت تفتقر إلي الثقة. ربما كان Millar قد سبب لها الرعب لأن لديه الكثير من العيون والأذان. ولكن حتى إذا كان الخوف يفسر سلوك Olson، فإنه من الصعب أن يبرره.

الإجابة أنها قد نظرت إلي موقفها في ضوء اعتقاد واقعي وغير عاطفي، وقررت أنه ليس هناك جدوى من مهاجمة الشخص في ذاته. لحسن الحظ، إنها لم تعتبر المشكلة اختبارا لشجاعته. أو فرصة لمجرد فعل الشيء الصحيح. إنها أرادت أن تحمي المستشفى، ولم تشأ أن تخاطر بوظيفتها أو سمعتها. علي الرغم من لقبها الوظيفي كمدير عام تنفيذي، فقد تحققت من أنها ليس لديها الكثير من السلطة. شعرت Olson أنها تسير في حقل ألغام، وأن المشي المتعرج الحذر كان الطريقة الأفضل للتحرك إلي الإمام - المنهج الذي ساعد علي حل مشكلة Richard Millar بطريقة عملية ومسئولة.

نجحت Olson لأنها رأت الموقف بما كان عليه. لم يكن هذا بسبب أنها عرفت الكثير عن المستشفى أو الأفراد الذين كان عليها أن تتعامل معهم. كل هذا كان جديدا بالنسبة لها. إن ما قد ساعدها بشدة هو رؤيتها كيفية عمل العالم من حوله. إنها رأت العاملين والموقف في ضوء أربعة مبادئ إرشادية. ساعدتها هذه المبادئ علي فهم ما كان يجري علي أرض الواقع، وأبعدتها عن مناطق التعرض للأذى. أعطتها أيضا إحساسا صحيحا جدا بموقفها، وساعدها علي أن تبحر خلال الأمواج سريعة التحرك والمضطربة من حولها.

أنت لا تعرف كل شيء

إن المواقف التي تتطلب القيادة بهدوء عادة معقدة، غير مؤكدة، وتتطوي علي مخاطرة. إنه من المحوري أن تكون واقعيًا وألا تبالغ في حجم فهمك الواقعي. ادرس عدم التأكد الذي يحيط بموقف Olson. كانت بعض حالات عدم التأكد شخصية ومهنية. هل كانت هي - أو أي شخص آخر، بالنسبة لذلك الموضوع - لديه المهارات اللازمة لتعديل مسار مستشفى Clement؟ كانت الرعاية الطبية تتغير بسرعة، المنافسة كثيفة، وكانت مستشفاهها مؤسسة ضعيفة. لم تتردد Olson إطلاقا في قبول وظيفة المدير العام التنفيذي، ومع ذلك غالبا تستيقظ في الساعات الأولى من الصباح وتسال نفسها إذا كانت جاءت إلى المستشفى رغما عن إرادتها. كانت تشك في أن الإجابة سوف لا تكون واضحة قبل بضع سنوات.

كانت سياسات الإدارة متغير آخر. عندما بدأت Olson العمل في مستشفى Clement، كان لديها فكرة قليلة جدا عن من هو المدير (الكفاء) ومن هو غير ذلك، ولم تكن تعرف من هم حلفاؤها. ماذا لو أنها تعرضت لصعوبات أثناء عامها الأول أو الثاني؟ اعتقدت أن الأمور يحتمل أن تصبح سيئة قبل أن تتحسن، كما أنها عرفت أن اللجوء إلي إعادة بناء المستشفى جنريا سوف يهدد تقريبا حينئذ كل فرد. بينما كانت هذه الأفكار والتساؤلات تثور في ذهنها، كان مويديو Millar في مجلس الإدارة يقارنون بين جهودها مع تلك التي كانوا

يعتقدون بأن Millar قد كان من المحتمل أن يفعلها. ولأن الأداء المتخيز يكرر ان يتفوق بسهولة على الفعلي، فإنهم يمكن أن يصبحوا أقل رضا عن جهودها.

بالطبع كانت مسألة التحرش الجنسي حقل الغام بذاتها. كانت Olson ميالة بقوة لتصديق حكاية Wermert ، حتى على الرغم من أنه كان عليها ان تعرف أنها كانت إلى حد ما حكاية نقل "هو قال، هي قالت". لو أن Olson سارت قدما في إجراءات التحقيقات والتحريات، فإن Millar كان بالتأكيد سوف يكر التهم. أثار هذا توقع معركة طويلة وكريهة — في المحكمة، في مجلس الإدارة، وفي طرقات المستشفى . كانت سمعته سوف تعطيه مصداقية، وسوف يدعمه بعض حلفائه القدامى. قد يتشكك آخرون في دوافع Olson . هل كانت تحاول إزاحته إلى خارج المستشفى؟ هل كانت متعطشة إلى السلطة؟ هل كانت تخشى العمل مع أفراد أقوى؟ على جانب آخر لو أن Olson أخبرت Wermert بأن قضيتها لم تكن قوية بدرجة كافية. من المحتمل أن تتقدم Wermert بعريضة اتهامها. كان Millar يمكن أن يطعن في الظهر، والصحافة المحلية سوف تجد لعبة جديدة، سوف تتم تعبئة حلفاء Millar، والكثير من الوقت وجهود المستشفى سوف تتبدد بعيدا عن مهام إعادة مسار الأشياء.

واجهت Olson أيضا حالات من عدم التأكد الأخلاقي . كان عليها أن تقرر ما الذي تدين به المستشفى، للكاتبة Melanie Wermert ، لنفسها، وحتى للمستقبل. Richard Millar والذي بعد كل ذلك، له الحق في معاملة عادلة وعملية قانونية. هل مسئولية Olson في البحث عن العدالة من أجل Wermert أصبحت ورقة رابحة أمام التزاماتها تجاه المستشفى وتجاه سمعتها؟ هذه المسائل كانت صعبة بدرجة كافية . ولكن العوامل الأخلاقية جعلت الموقف أكثر تحديا واشد خطرا. إن الاتهامات الأخلاقية، مثل تلك التي ضد Millar يمكن أن تشعر نيرانا داخل المنظمات. إنها تفجر براكين من العواطف. تدعم حالات الانتماء، وأحيانا تجرى المنظمات إلى معسكرات متحاربة. لم يكن Millar متهما بخطأ غير مقصود ، تقدير ضعيف، أو بعض أنواع القصور المهني. إن اتهام الأفراد بارتكاب أخطاء هذا شيء . واتهامهم بأنهم أشرار ومنافقون أو بمناصرة مثل

هؤلاء الناس فهذا شئ آخر. ومن ثم فإن التهم ضد Millar كان يمكن أن تُوَجَّح وتُعدّ مشكلات أخرى أمام Olson.

كانت المنطقة التي على Olson أن تجتازها منطقة وعرة حافلة بالأخطار وحالات عدم التأكد. الأخطاء هنا، كانت يمكن أن تؤذيها، وتؤذي المستسفي، وآخرين كثيرين. شعرت Olson بعدم الأمان والتردد، ولذلك كانت تتحرك بحرص شديد. لم يكن هذا علامة ضعف أو جبن. إنها قد فهمت ببساطة ما يجري في الواقع من حولها. وباختصار كانت Olson واقعية — إنها لم ترهق نفسها حول التعقيدات في موقفها. لقد اقتربت من مشكلتها في حياء وتواضع، وكانت على استعداد لتقبل أي قدر مما لم تكن تعرفه.

### سوف تكون مندهشا

هذه الكلمات الثلاث تقول شيئا كثيرا عن الإدارة بهدوء أو القيادة الهادئين. إنهم مثل Olson يحاولون أن يروا تحركات متعددة إلى الأمام على طاولة الشطرنج. إنهم يحلون، يستعدون ويخططون. إنهم يفكرون في الحالات المجهولة ويتخذون أحكاما دقيقة حولها. ولكن حتى بعد كل هذه الجهود لا يزالون يتوقعون المفاجآت من الأحداث أو من الأفراد.

ولكن على عكس ذلك، يعتقد القادة الهادئون أن هناك نوعين من الحالات المجهولة والتي عليهم التعامل معها. يطلق على البعض "المجاهيل المعروفة" هذه هي المتغيرات المهمة التي يمكن أن تأخذ مسارا ما أو آخر. يحاول القادة الجيدون التخطيط لمثل هذه الحالات الطارئة. النوع الآخر من المجاهيل أكثر تحديا. إنه يطلق عليها "المجاهيل غير المعروفة". هذه لا يمكن توقعها أو التخطيط لها. هذه لا توجد على شاشة رادار أي فرد. إنها تتسلل إلي الأفراد وتحدث تشويشا علي خطتهم جيدة الإعداد.

تظهر المفاجآت الكثيرة، الكبيرة والصغيرة، في قصة Rebecca Olson الموجزة مدي أهمية التخطيط للمفاجآت. قليل من الأفراد بما فيهم Olson ذاتها توقعوا أن تتقلد وظيفة مدير عام تنفيذي". كانت صغيرة، من

خارج أعضاء المستشفى، وليست كاثوليكية بل ميثودية Methodist . إنه لم يسبق لها العمل في مستشفى، ولم يسبق لها إدارة منظمة بالكامل. ولكن علي الرغم من كل هذا، فقد حصلت Olson علي وظيفة المدير العام التنفيذي. عندما أصبحت وظيفة المدير العام التنفيذي شاغرة، لم يكن أحد يتوقع هذه الوافدة الجديدة : لا Millar. ولا حلفاؤه أو الأعضاء المحافظون في مجلس الإدارة. كان الجميع متأكدين من أن Millar هو الوريث الواضح.

بالطبع كانت مشكلة Millar المفاجأة المخيفة التي انتابت Olson. وأيضا، الطريقة التي عرضت بها عليها- عن طريق رئيس مجلس الإدارة، ذلك الرجل الذي اعتقدت أنها عرفته ووثقت به- فقط بعد استلامها مهام الوظيفة. وأيضا كان غياب Millar غير مفهوم في مخاطرته بوظيفته وفرصته لكي يصبح المدير العام التنفيذي وذلك بتحرشه جنسيا بالكاتبة Melanie Wermert - وفعل هذا بالضبط في منتصف عملية البحث لشغل الوظيفة. كانت Olson أيضا مندهشة من احتفاظ Millar ببرود أعصابه عندما كان يمر بفترة التحريات والتحقيقات. كانت مندهشة أيضا حول عناد Wermert في إصرارها علي مواصلة إجراءات اتهامها ضد Millar، علي الرغم من انه ليس لديها قضية ثابتة الأركان والمستندات. أخيرا كانت Olson مندهشة حول نفسها. لقد كانت شخصية مناضلة في كل مراحل حياتها، لكن Millar سبب لها الرعب. وفي الحال بعد أن بدأت ممارسة الوظيفة المرموقة، وجدت نفسها تفكر إذا ما كان قبولها لتلك الوظيفة كان غلطة كبيرة.

يمكن تفسير كل من حالات الدهشة هذه. لم يكن أي منها حدثا عشوائيا. ولكن منطق المجاهيل غير المعروفة يصبح واضحا فقط في استرجاع الخبرات السابقة عن طريق "الاستبطان". من المحتمل أن مجلس الإدارة اتخذ مخاطرة محسوبة في تعيين Olson ؛ ربما أخفي أعضاء المجلس مشكلة Millar لكي تقبل Olson الوظيفة، وقد يكون Millar من النوع الذي يحطم ذاته، كانت Wermert غاضبة بشدة وتريد أن تتنقم بأي

ثمن، وربما كانت تخشي Olson من Millar، لأنه كان يعمل على انهيارها تحت الضغوط. لم تتوقع Olson هذه التطورات قبل حدوثها. ليس هذا بسبب أنها كانت ساذجة، قصيرة النظر، أو غير خيالية. لقد حاولت Olson بجد واجتهاد فهم ما كانت مقدّمة عليه واعتقدت أنها فهمت الأخطار التي تديرها. ولكن بعض العوامل التي شكلت عامها الأول في الوظيفة قد انقضت عليها من مكان ما.

لقد قال أحد الفلاسفة الهولنديين بأن الحياة يمكن أن تفهم بالنظر إلى الوراء، ولكن يجب أن تعيشها بالتحرك إلى الأمام. في استرجاع الخبرات السابقة نستطيع غالبا أن نجد الأسباب وراء وقوع بعض الأشياء، وعدم وقوع البعض الآخر. لكن المشكلة بالنسبة لأفراد مثل Rebecca Olson تستلزم النظر إلى الأمام. عادة، يوجد تنوع في العوامل والقوى التي تؤثر على مواقف العمل، وأنه من الصعب أن تحدد أيها سوف يؤثر أكثر أو يساوي في المقدمة.

يعتقد بعض الناس أن لديهم إجابة بسيطة لهذه المشكلة؛ فقط توقع أن يعمل الناس تلبية لمصالحهم الذاتية. يبدو هذا معقولا إلى حد كبير. ولكن، في حالات كثيرة، يسعى الناس إلى إشباع مصالحهم الذاتية بصورة منقطعة، متأخرة زمنيا، وغير مباشرة. أحيانا، كما في حالة Millar يرتكبون أخطاء، أو يركنون إلى الكسل ويلجأون إلى الطرق القصيرة السريعة، أو تستولي عليهم عواطفهم أو أذهانهم غير الواقعية، أو أنهم يكونون غير متأكدين بطبيعة مصالحهم الحقيقية. وحتى عندما يسعى الناس إلى مصالحهم الذاتية مباشرة، فإنها تتعارض مع آخرين يفعلون نفس الشيء. إنه من الصعب جدا أن تتوقع إجمالي القوة المواجهة للمصلحة الذاتية، الإيثار، الارتباك، الطمع، الانتهازية، الإخلاص، والعقلانية.

بالنسبة للمديرين في عالم اليوم شديد الصخب والاضطراب، تعنى العقلانية توقع أشياء قليلة تحدث غدا، والتي لم تكن متوقعة اليوم، ولم يكن في الامكان توقعها. هذا هو الأساس فيما يقال بأن الحياة هي ما يحدث عندما يكون

تخطيطك شيئا ما آخر. إنه أيضا السبب في أن Olson قررت تسويق استقالة Millar بدلا من طرده. لقد أرادت ألا تعرض نفسها للإرتباك فيما بعد. مرة أخرى — عن طريق قدرة Millar على تدبير المكائد لها من الظهر، أو طاقة الأعضاء الآخرين في المستشفى على تحمل فشل أحد زملائهم .

رأت Olson بسرعة مسألة أن الصحيح والخطأ هي الأمور الأكثر سهولة في المشكلة. لحسن الحظ، أنها أدركت أيضا أن التحدي الحقيقي بالنسبة لها تمثل في المعرفة والتقدم في موقف يتسم بالميوعة، التعقيد وعدم التأكد. نتيجة لذلك ، كان المبدأ الثاني الذي قاد Olson هو الذي وصفه الرئيس ايزنهاور — الرجل الهادئ الحريص والذي خطط لأكبر غزو عسكري في التاريخ — في العبارة التالية "اعتمد على التخطيط، ولكن لا تثق في الخطط!"

### ضع عينك على أفراد المنظمة الداخليين

المبدأ الإرشادي الثالث يأخذ في اعتباره الكثير من الكلام المعاصر حول التنظيمات المسطحة، نهاية التدرج الوظيفي، وإحلال الاستشاريين المرشدين والمديرين محل الرؤساء التقليديين إنه يقول بغلظة إن المنظمات تنقسم إلي مجموعة من الأفراد الداخليين المؤمنين نسبيا، ومجموعة أفراد خارجيين كامتداد للمجموعة الداخلية. بعبارة أخرى، إنهم يعملون كنظم المجموعة الشمسية الصغيرة. بعض الأفراد قريبون من مركز الأشياء، بينما آخرون يتحركون من بعد في تذبذب حول المجرات.

بصفة عامة، في المنظمات التقليدية، الداخليون هم نمطيا الراحون في كفاحهم الطويل والمكثف من اجل وظائف الإدارة العليا- لقد تسلقوا إلي قمة الساري الأملس والمكسو بطبقة ذهنية يصعب الإمساك بها أو التوازن عند صعودها. في المنشآت الصغيرة والحديثة، الأفراد الداخليون هم الذين ينشئون الشركة معا، ويساهمون بالأموال والمهارات والعلاقات الأساسية. عادة هؤلاء الداخليون يملكون حصة كبيرة من الأسهم، ويتمتعون بالاختيار

في شراء المزيد. عندما يطلبون الشركة تليفونيا فإن المدير العام التنفيذي هو الذي يرد مباشرة.

بالطبع، ليست الحدود بين الدوائر الداخلية والدوائر الخارجية سدودا عازلة وعالية، ولا تنتشر المنظمات خرائط تظهر من هم الداخليون، ولكن لدي معظم الأفراد إحساس بأوضاع الآخرين مقارنة بالدائرة الداخلية من حيث السلطة والتأثير. إنهم يعرفون أولئك الذين يدعون لحضور الاجتماعات المهمة، ومن الذين يؤخذ رأيهم قبل أن يحدث الاجتماع. إنهم يعرفون أن الداخليين يحددون من الذي يحصل على الأموال، الترقيات، الشهرة والفرص، بما في ذلك فرص أن تصبح ضمن أعضاء الدائرة الداخلية، والتي إن يحدث هذا فإن الخارجيين قابلون للاستهلاك.

فهمت Rebecca Olson كل هذا جيدا. كانت في وظيفتها السابقة جزءا من الأفراد الداخليين. هي الآن تعيد الكرة من جديد. كانت الدائرة الداخلية، كما فهمتها Olson تتكون من خمسة أعضاء نوى خدمة طويلة في مجلس الإدارة، ورئيس الأساقفة الكاثوليكي المحلي، واثنين من المحامين اللذين كانا غالبا يمثلان المستشفى، وعدد قليل من العاملين نوى مده الخدمة الطويلة في المستشفى، بما في ذلك Millar. على الرغم من أن Olson كمدير عام تنفيذي كانت تبدو كعضو في الدائرة الداخلية أمام باقي العالم، فإنها كانت في فترة اختبار لقدرتها. كان المؤيدون لها في مجلس الإدارة على استعداد للعمل معها ومساعدتها؛ كما أن أعضاء آخرين في المجلس كانوا يفضلون مرشحين آخرين. ولكن لكي تصبح Olson عضوا حقيقيا في الدائرة الداخلية كان عليها أن تنمي مصداقيتها وعلاقتها. وكان هذا يتطلب الوقت، الكثير من العمل المشترك، وفوق كل هذا سجل نجاح في تقارير المتابعة. حتى تلك اللحظة، لم تكن أقدامها ثابتة في الدائرة الداخلية.

يفسر هذا جزئيا، لماذا تحركت Olson بحذر شديد في تعاملها مع Millar. سعيها لإجباره على الاستقالة، طلبت من الدائرة الداخلية لطرده كأحد أعضائها. كانت لديهم أسباب قوية لفعل هذا، ولكن تم إغراؤهم بسهولة أمام

البدائل الأخرى. لقد استطاعوا تهدئة Wermert ، وبطريقة لبقة ومحبية سهلوا خروج صديقهم Millar من المنظمة صاحب فترة الخدمة الطويلة الملائمة. وحتى بعض حلفاء Millar ربما قد حاولوا أن ينكروا وجود مشكلة أساسا. إنه من السهل عليهم أن يقولوا: " أليس هناك عادة طرفان في مثل هذه القصص للتحرش الجنسي؟ إنني أعرف Dick Millar منذ سنوات ولا يمكنني أن أصدق بأنه يقبل هذا ".

إذا أخذنا كل هذه الاحتمالات في الاعتبار، فإن Olson كانت تريد أن يستقيل Millar ، وأن يختفي بهدوء. لقد اختار هذا البديل، على الرغم من أنها كانت تعتقد بأنه يستحق أن يطرد دون أدنى رحمة أو أسف عليه. ولكن في حالة طرده، فإن Millar كان يستطيع أن يشن حربا مضادة، أن يعبى أعوانه، أن يهدد بالإجراء القانوني ، أن ينال من سمعة وقدر Olson ويجبر المستشفى بالتالي إلى خلافات جدلية طويلة . أرادت Olson أن تنفادى هذا ، وأن تلقى بموضوع Millar وراء ظهرها ، وأن تعطى كل وقتها وتركيزها لمشكلات المستشفى العاجلة. لو أنها كانت تصرفت على خلاف ذلك، لكانت الأمور داخل المستشفى جاءت غير سارة . وعلى الرغم من أن Millar يعتبر مرعوسا، وأن لديها دليلا قويا ضده Olson لم تنس من هم أعضاء الدائرة الداخلية ومن هم أعضاء الدائرة الخارجية ، وجاءت تصرفاتها انطلاقا من هذا الإدراك.

### اعقلها أولا ثم ثق ثانيا

إننا نعيش في فترة زمنية مليئة بالشك. تقدم لنا الصحافة وأجهزة التلفزيون تقارير باستمرار عن الرموز العامة التي تم تخليدها على شكل تماثيل سواء كاملة أو نصفية. لقد سجل المؤرخون حالات الضعف والفسل لكل من هؤلاء العظماء في الماضي. أظهرت المسرحيات بانتظام أن معظم الناس ينظرون إلى المسؤولين العموميين، ورجال الأعمال التنفيذيين، المحامين، والكثير من المهنيين الآخرين بنظرة متدنية جدا. في المنظمات أيضا ، لقد سمع كثير من الأفراد عن القصص "الداخلية" عما يفعله أعضاء الإدارة العليا، وهي عادة أفعال غير سارة.

المنظمات أيضا ، لقد سمع كثير من الأفراد عن القصص "الداخلية" عما يفعله أعضاء الإدارة العليا، وهي عادة أفعال غير سارة.

أحد ردود الأفعال لكل هذه السلبيات ، أن تقبلها على أنها حقيقة أساسية من حقائق الحياة. ولكن هذه رؤية ضحلة ومحطمة على مستوى العالم. تدفع هذه الرؤية إلى أن يأخذ الناس بالمبدأ المكيفيلى "الغاية تبرر الوسيلة" ، هذا المبدأ الذي لا يمكن أن يجعل العالم المكان الأفضل. بالطبع البديل الآخر أن تتجاوز نظرة الشك والريبة، وأن تبقى مؤمنا ومؤملا في الطبيعة الإنسانية. هذه موهبة تدعو للإعجاب ، ولكنها يمكن أن تترك الأفراد فريسة للأوغاد والمضللين. عليك أولا أن تأخذ حذرك، ثم ثق بعد ذلك . إن الكثير من الثقة الزائدة له نفس النتائج السلبية للنزول بمستوى الثقة إلى حدها الأدنى.

بالنسبة للقادة الهادئين، تشبه الثقة قطعة رقيقة من الكريستال ، من الصعب أن تصنعها، قيمة جدا وسريعة الكسر. القادة الهادئون المتزنون ليسوا شكاكين، ولكنهم يمنحون ثقتهم بعناية، ولا يتركونها دون متابعة أو تمحيص. إنهم يبذلون جهدهم للحصول على ثقة الآخرين، ويتوقعون أن يفعل الآخرون نفس الشيء معهم. وأحيانا، ينظرون إلى الشخص أو إلى الموقف، ويقررون أن فرص خلق الثقة واقعا ضعيفة ثم يتقدمون بحرص شديد.

هذا بالضبط ما فعلته Olson عند تعاملها مع مسألة Millar . ليس لديها ما يجعلها تثق في شخصية مبتدلة مثل Millar . وأيضا لقد كان Millar حتى وصول Olson الأمير المتوج في مملكة مستشفى Clement الصغيرة. في كل الاحتمالات كان يعرف بأن Olson تتحرى عنه، وكان يعد دفاعاته لمواجهة ههتها. كان عليها أن تفترض أنه سوف يفعل كل ما هو ضروري وكل سلاح في يده ليحمى مصالحه. هناك مثل ايطالي قديم يقول "لا تصدق كل ما تسمعه ونصف ما تراه" وهذا يصف كيفية معاملة Olson لقصة Millar.

ولكن Millar كان يمثل مشكلة بسيطة بالنسبة لها . لقد كان واضحا بأنها لا تستطيع أن تثق به ، ولم تفعل ذلك . كان التحدي الحقيقي أمامها تحديد من الذي قد يدعمها — في مسألة التحرش الجنسي، وفي التغييرات الكبيرة التي تعتبر المستشفى في ميسي الحاجة إليها. لم تعمل Olson بعد، مع أي من العاملين أو أعضاء الإدارة العليا في المستشفى. على الجانب الآخر، نجد أن Millar له أصدقاء في كل أرجاء المستشفى — أفراد ساهم في تعيينهم ، في ترقيةهم ، وعمل معهم ولكن لم يدع أي منهم أنه يدين بالولاء له. أجرت Olson ، في الأسابيع القليلة الأولى من عملها، أحكاما تقديرية حول الأفراد ، ولكن هذه كانت تخمينية إنها كانت الرئيس الجديد، وفي مثل هذه الحالات يحاول كل فرد إن يكون إيجابيا ومعاوناً . تأخذ الثقة وقتا لتثبيتها، وبالنسبة للمدير العام التنفيذي الجديد Olson كان الوقت مبكرا لأن تضع ثقتها في أي فرد.

حتى علاقة Olson مع أعضاء مجلس الإدارة كانت هشة. عندما حصلت على الوظيفة ، أخبرها أعضاء مجلس الإدارة بأنهم كانوا يتطلعون للعمل معها ، ويقدمون كل المساعدة التي يستطيعونها ، ولقد أمضت ساعات عديدة مع رئيس مجلس الإدارة وأحبته. ولكن لم يخبرها أي أحد عن Millar — تلك القنبلة الموقوتة — وشعرت Olson بان المسألة تحتاج إلى وقت قبل أن يعطيها المجلس ثقة ..

اختصارا، عندما نظرت Olson بواقعية إلى موقفها، وجدت أنها تمر بوقت صعب لكي تكتشف أي شخص يمكن أن تثق به . كان هذا أيضا سببا آخر في أنها لم تثبت منهاجا مباشرا وقويا. كان يمكن أن يكون الغباء أن نتهم مسبقا ، وهي لم تكن تعرف من الذي يمكن أن يدبر لها المكائد.

توضح المشاهد النهائية في قصة Rebecca Olson أهمية النظر إلى التحديات الأخلاقية الصعبة بدرجة عالية من الواقعية والعملية. ساعدت المبادئ الإرشادية الأربعة Olson على أن تبقى عيناها مفتوحتين ، وأن ترى الأشياء على ما هي عليه، وأثبت هذا حيويته في اتخاذها القرار النهائي حول

Millar. وبمضي الوقت، وجدت Olson أن حالات الولاة طويلة الأجل في الدوائر الداخلية كانت بطيئة في تعديل مسارها . استطاعت عمليا إن تعتمد على عدد قليل فقط من الأفراد، واستمر عالم مستشفى St. Clement كمكان يوصف بالميوعة، الدهشة، وأحيانا الخطورة .

## الواقعية مقابل المذهب الشكي

### Realism Versus Cynicism

إذا كان القطار التنظيمي على وشك إن يتحطم، فإن الشيء المعقول إن تهرب من طريقه. هذا بالضبط ما فعله المدير العام التنفيذي السابق قبل Olson بتجاهله الاتهامات ضد Millar الى أن اعتزل الخدمة. كان يمكن إن تأخذ Olson نفس المنهج. لم يكن هناك شيء يجبرها على أن تسير في حقول الألغام التي زرعتها Millar . أحد الاختيارات التي فكرت فيها بجدية بينما كانت في منتصف الطريق بالنسبة لمسألة Millar أنها كانت تبحث عن عمل آخر. لقد قالت Olson فيما بعد:

" كانت كل غريزة منطقية في خلايا جسمي تدعوني إلى تقديم استقالتي إلى مجلس الإدارة. لقد اتخذت الكثير من قرارات طرد أفراد قبل ذلك، ولكن هذه الورطة ليست من النوع الذي أعتمده بتقبيعي. ولم يكن هناك وضوح كامل عندما عرضت على الوظيفة. مهنيا ، كنت أستطيع الحصول على وظائف جيدة أخرى ولا أتعرض لمثل هذا الموقف السخيف، في هذه المرحلة من حياتي المهنية."

لا أحد يريد أن يبدأ رحلة حياته المهنية بمشكلات مثل تلك التي واجهتها Olson ، ولا أحد يريد أن تتبعث رائحة هذه المشكلات الكريهة أسبوعا بعد أسبوع. وشهرا بعد شهر. ولكن ليس كل ما يتمناه المرء يتحقق. وهذا هو السبب في أن الأفراد الواقعيين مثل Olson لا يفرون من النيران

عندما يجدون أنفسهم في مواجهة مثل هذه المشكلات الخطيرة. يفهم الواقعيون أن المفاجآت غير السارة توجد في كل المناطق وكل المواقف . تحذير، إن بذل الاجتهاد المطلوب والتخطيط خطوة خطوة أمور قيمة، وأحيانا لا غني عنا، ولكنها لا تضمن الإبحار السهل والمريح. لم يكن أحد يخمن أن يقضى Millar شهو<sup>ا</sup> عديدة يتأمر ويلعب في الخفاء ؛ يحبك مقابل قدرة، بينما الشيء المندي بالنسبة له أن يأخذ مكافأته ويحمد الله على أنه خرج من هذه الورطة المهنية ، ويذهب بعيدا في هدوء.

الواقعيون لا يندهشون من تصرفات مثل هذه، أو حتى أكثر منها — رؤية للحياة تعكس طريقة تفكير أصحاب الخبرة والتجربة. يقول الفيلسوف هيرقليطس Heraclitus — واحد من فلاسفة اليونان القدامى — أنه من المستحيل أن تعبر أو تسبح في نفس النهر مرتين. الحقيقة أو الطبيعة بالنسبة له أنها دائمة التغيير. أيضا ميكيافيللي Machiavelli قارن الحياة بالنهر الكبير بمعنى أنه يفيض ويندفع بدون تحذير وكتب يقول: " الحظ هو الحكم في نصف الأشياء التي نفعها تاركين النصف الآخر أو أكثر من ذلك أو أقل قليلا إلى تحكمننا الشخصي".

هذه الحقائق القديمة هي الآن مرتبطة بعالمنا المعاصر ارتباطا عضويا في المنظمات اليوم، القليل هو الثابت والمحدد : تدفق الأموال، الأفكار، المواهب، والتكنولوجيا باستمرار بين الشركات والبلدان. بالطبع ، عندما يبذل بعض المديرين بعض الوقت يؤدون عملا معيناً، فإنهم عادة، يكون لديهم إحساس من أجله ويعرفون ماذا يحيط به. يخلق هذا لحظات من الاستقرار. ولكن في هذه الأيام نجد أن الأفراد الطموحين والناجحين مثل Rebecca Olson عادة يتحملون مسؤوليات جديدة وسرعان ما يجدون أنفسهم في مراكز وظيفية واجتماعية مرموقة. من الأمور الحاسمة الفهم بان الواقعية التي توجه أناسا مثل Olson ليست مذهب الشك. إن مذهب الشك يمثل حالة شديدة البساطة: أن النظارة خفيفة السواد — تشوش الحقيقة . في الواقع، الشكاكون هم غالبا، في منتهى السذاجة. إنهم يعتقدون فعليا، إنهم يستطيعون

التنبؤ بالسلوك البشري على أساس أنه ينطلق من دوافع ضيقة، تنحصر في المصلحة الشخصية، و بصفه عامة دوافع متدنية. بينما الواقعيون يرون أن كل أنواع الأشياء قابلة للحدوث — الجيد والردىء، الفاضل والشريير، الملهم والمحطم، أنهم يفسحون المجال كثيرا أمام غير المتوقع .

على سبيل المثال ، أحد الشركاء في شركة محاسبة قد تورط في مناورة غير أخلاقية أثناء إدارته لعملية مراجعة كبيرة. لكي يجعل عميله سعيدا ، ولا يخاطر بالأتعاب ، فقد أغمض عينيه عن مشكلات محاسبية ، والتي إذا تضمنتها التقارير والوثائق المحاسبية، كانت سوف تلتهم كل أرباح الشركة عن عام كامل. ومع ذلك ، قبل الانتهاء من عملية المراجعة اعترض أحد المحاسبين في الشركة على الصفقة — انطلاقا من معايير أخلاقية . أدرك الشريك انه قد ارتكب خطأ جسيما، وأخبر عميله أن المشكلات المحاسبية، كان يلزم كشفها. عندما هدد العميل بالاستغناء عن خدمات الشركة المحاسبية . تمسك الشريك بموقفه المهني الصحيح. في النهاية، لم يتخل مجلس الإدارة عن الشركة المحاسبية ، بدلا من ذلك، قد أتى على أمانتها.

بالنسبة للشكاك، تبدو هذه القصة كخيال علمي، ولكنها تضع الحدود الفاصلة المهمة بين مذهب الشك، ومذهب الواقعية. إن الشكاكين يرون العالم في زى رمادي متشائم موحد .

يعترف الواقعيون بالخصوبة الكاملة والمتدرجة للأشياء التي يمكن أن تقع، وأن تقع بالفعل . يعتقد الشكاكون أن الناس يعملون ساعات غير محدودة لأنهم طامعون ويريدون الغنى السريع من شركائهم. يعترف الواقعيون بسلطة الأموال، ولكنهم يفسحون المجال للدوافع الأخرى: الإثارة، حسب التحدي، الابتكار والتجديد، وان تكون لهم بصمة في الحياة. حالة المراجع النائب النادم حالة منطرفة، ولكن الالتزام ، الانتماء، والإيثار تتعمق جذوره أحيانا في التربة شديدة الجفاف. لا يرى الواقعيون أن هذا يحدث غالبا ، ولكنهم لا يستبعدون حدوثه — لأنهم لا يستبعدون حدوث أشياء كثيرة.

حينذاك كان المتشكك يقول بأن Olson قد حصلت على صفقة سيئة. لقد أخفى المدير العام التنفيذي السابق مشكلة Millar تحت السجادة، ومجلس الإدارة قد غشها، وكان عامها الأول في ارتباك وعدم وضوح رؤية . الواقعي لا ينكر هذا. على مدى شهور كانت مشكلة Millar شوكة في حلق Olson الأكثر من هذا كان هناك عيوب في تناولها للمشكلة . لم يحول Millar إلى التحقيق القضائي — رغم أن الأدلة تشير بقوة إلى أنه مذنب، ولقد أُجبر على الاستقالة قبل أن يستطيع الدفاع عن نفسه. يضاف إلى ذلك، أن موظفي المستشفى سوف يتساعلون إذا ما كانت مهاراتها في المناورات التنظيمية وحرب العصابات سوف تستخدم ضدهم. وكان هذا من شأنه أن يضعف ثقتهم وإيمانهم التي كانت في حاجة إليها للمهام الصعبة التي كانت في انتظارها.

ولكن الآراء السلبية والمتشككة في جهود Olson كانت ناقصة إلى حد كبير . في وقت ما، وجدت أن ملحمة Millar كانت لها تداعيات إيجابية تدعو إلى الدهشة. لقد أُجبرت كلا من Olson ، محامي المستشفى، وأعضاء كثيرين من مجلس الإدارة على العمل معا على فترات طويلة وبصورة جدية. لقد بدعوا يتق كل منهم في الآخر . بدأت Olson أن تصبح عضوا في الدائرة الداخلية . وعندما غادر Millar المستشفى لم تعد Olson ملزمة بالتعامل مع خصم داخلي قوى . أظهر الأسلوب الذي لجأت إليه Olson في التخلص من Millar إنها تتمتع بذكاء سياسى وتماسك ذاتي. استطاع أفراد المستشفى أن يروا إنها كانت منذ ذلك الحين في مركز المسئولية — وأنها أصبحت أكثر استعدادا للمهمة الصعبة في إعادة هيكلة المستشفى وقيادة أفرادها في بيئة تنظيمية مضطربة وغير مؤكدة.

ما فعلته Olson يمكن أن يحسب في مضمار مذهب الواقعية، ولكن ليس كل شيء. يرى كثيرون من الناس العالم كما رأته هي — يسير في خط مستقيم، بدون تأثر بالعواطف أو حالات الشك. إنهم يدركون بأن كل أنواع الأشياء يمكن أن تحدث ، وتحدث بالفعل. ولكن عندما يواجهون

بموقف صعب، كثيرون لا يفعلون شيئاً. إنهم يرون، يفهمون، ولكن لا يفعلون. إن الواقعية تعطيهم الأسباب في أن يبقوا في مواقع المتفرجين. إنهم يقولون "إنك لا تستطيع أن تهاجم بلداً بكاملها"، أو "يجب عليك أن تحارب معاركك الذاتية"، أو "هذا ليس من واجباتي الوظيفية". بقليل من الخيال كان يمكن أن تجد Olson الأساليب التي تمكنها من تحيئة مشكلة Millar جانباً. كانت تستطيع أن تفوضها إلى محامى المستشفى، أو تدع مجلس الإدارة يتخذ فيها القرار المناسب. كان في استطاعتها أن تشجع الضحية على عدم اتهام Millar، والذي كان قد يكسبها ولاءه.

ولكن Olson لم تفعل شيئاً من هذا. أخذت المسؤولية الشخصية على عاتقها، جازفت، وفقدت النوم الهادئ ليال طوال. ولكن لماذا؟ لماذا يتحمل القادة الهادئون التحديات التي يستطيعون بسهولة تفاديها؟ إنهم لا يرهقون أنفسهم حول كيفية عمل الأشياء، ولكن الحقيقة الرشيده حول الناس، المنظمات، ووقائع الحياة لا تصيبهم بالشلل. يشرح الفصل القادم الأسباب.