

الفصل الرابع استثمر بحكمة Invest Wisely

أحيانا ما ينصح الأساتذة الطلبة من الخريجين لأن يضعوا بعض المال بالبنك ويتعاملون معه بإعتباره "حسابا منسيا". ذلك حيث أن رؤوس الأموال تلك يمكن أن تساعدكم على ترك وظائفهم خلال وقت قصير جدا؛ إذا شعروا بالضغط للقيام بشئ غير شرعى أو غير أخلاقى. تبدو هذه النصيحة عملية وماهرة. لكن هل تعتبر نصيحة جيدة بالنسبة للأشخاص الذين يواجهون مشكلة ويحاولون القيام بشئ حيا لها؟

قد تبدو الإجابة فى البداية هى «لا». فترك العمل وإخطار رئيسك الى أين أنت ذاهب قد يكون مرضيا جدا، لكنه نادرا ما يغير أى شئ. يصف Douglas Coupland مؤلف «Generation X» هذا المنهج «بأنه انفجار عاطفى للرغبات المكبوتة؛ بمعنى كبت الآراء والمشاعر داخل نفس الإنسان حتى تصل الى مرحلة تستدعى إنفجارها فورا وفى الحال، مما يصدى أصحاب العمل والأصدقاء ويربكهم، حيث أن معظمهم لطالما اعتقدوا بأن الأمور كانت تسير على ما يرام». وهناك بديل آخر وهو أن تترك وظيفتك فى هدوء؛ لكن ذلك عادة لا يغير شيئا هو الآخر.

ونظرا لأنهم يهتمون بحل المواقف المعقدة فإن القادة الهادئين عادة ما يختارون البديل الأكثر صعوبة والذي يتطلب شجاعة أخلاقية حقيقية. إنهم يستمرون في وظائفهم محاولين حل المشكلات . لكن قبل إندماجهم في القيام بمجهودات مجازفة وغير مؤكدة فإن هؤلاء القادة يقومون بعمل شئ مثير للدهشة ألا وهو: القيام بفحص حسابهم ليروا كم حجم « رأس المال » لديهم. لكن ما يقومون الآن بفحصه ليس نقدا بل شيئا أكثر أهمية وتعبيدا وهو ما يطلق عليه (رأس المال السياسي).

إن هذا الكيان الهلامي يتكون أساسا من سمعة الشخص وعلاقاته بالعمل. ولذلك ، فهو غير مرئي وغير ملموس. بكلمات أخرى، فإن الرأسمال السياسي يتكون في أغلب الوقت من إدراكات تشكل داخل عقول الآخرين من الناس. ورغم أنه لا يستطيع أي فرد إحصائه أو وضعه داخل إطار محدد ، إلا أن الرأسمال السياسي يعد العملة الصعبة للحياة التنظيمية . وعندما يتخذ القادة الهادئون إجراء حياال مشكلة صعبة ، فإنهم يعيرون المزيد من الاهتمام لحجم الرأسمال السياسي الذي يخاطرون به وللعائدات (الأرباح) المحتمل الحصول عليها من استثمارهم هذا .

يختلف منهجهم بشكل واضح عن النموذج التقليدي والذي يفترض أن القادة الفعليين لا يعيرون قدرا كبيرا من الاهتمام لرأس المال التنظيمي ، حيث تدفعهم رؤيتهم الخاصة وترشدهم مبادئهم . فهم يحاولون القيام بالشيئ الصحيح؛ ليس لأنه ذو عائد بالنسبة لهم ، بل لأنه صواب . وتلك النظرة النمطية تشير ضمنا إلى أنه من المفترض أن يكون السلوك الأخلاقي غير مريح ومكلفا وأحيانا مؤلما. فالقيام بفعل ما هو صحيح سيكون بمثابة رحلة إلى طبيب الأسنان. فالنظرة التقليدية تدفعك للشك إذا كان التصرف وفقا للأخلاق غير مؤلم وحتى إذا أوتى ثماره .

إن القادة الهادئين يدركون أن ضريبة القيادة المسئولية يمكن أن تكون مرتفعة ، لكنهم يعتبرونها حقيقة محزنة من حقائق الحياة. فقد ضحى عدد

نادر من القادة الأبطال بحياتهم من أجل أسباب نبيلة، لكن العالم على الأرجح ربما يكون مكانا أفضل لو كانوا قد عاشوا وعملوا لعقود أطول بعد ذلك . وإذا نظرنا على نطاق أصغر ، فقد يقدم الكثير من الأشخاص على القيام بعمل تطوعي، إذا كانت التكاليف في الوقت والعقبات ، أقل. وبينما ستظل تلك الأخلاقيات المتأصلة تستهوى بعض الناس ، كما سيظل العيش وفق الأخلاقيات أكثر تحديا من تصفح الإنترنت ، فهذا يمثل أفضل ثنائي وضع من شئون الحياة يؤسف له .

يفكر القادة الهادئون في القيام بالشيء الصحيح ولكن بطرق مختلفة. فهم من إتباع المذهب الواقعي وليس الرومانسي . إنهم يدركون أن المشكلات التي قد تبدو بسيطة ومألوفة أحيانا ما تكون معقدة وتثير المخاطر . ومن ثم فقبل أن يعرضوا رأسمالهم السياسي للخطر ، فإنهم يفكرون أولا بحجم المخاطر والمكاسب التي ستجني عن ذلك. ففي العالم المعقد والمشكوك فيه سيكون هدفهم هو تحقيق أكبر تأثير ممكن مع أقل حجم من المخاطر والتكاليف . وبالنسبة لهم فإن أفضل وضع هو القيام بما يعتقدون أنه الصواب من حيث تغيير العالم للأفضل وتحسين سمعتهم وعلاقاتهم . وهذا بالضبط ما فعلته Rebecca Olson عندما أجبرت Richard Millar على ترك وظيفته . فقد فعلت الصواب بالنسبة للمستشفى وقامت أيضا بإزالة خصم قوى واكتساب إحترام مجلس إدارة المستشفى والموظفين العاملين بها في آن واحد.

إن القادة يقاومون التخلي بسهولة عن رأس المال السياسي المكتسب بصعوبة ويريدون تحقيق عائدات جيدة عندما يستثمرونه . فهم غير مهتمين بالمخاطرة بمصدر رزقهم (معاشهم)، وسمعتهم، واحتمالات الارتقاء بمستواهم، كما أنهم لا يخلطون بين حالات النضال البطولية الخاصة بالحقوق المدنية والحريات والحماس الوطني من جهة والأغراض الأخلاقية الخاصة بالحياة التنظيمية اليومية من الجهة الأخرى. ولهذا السبب فإنهم يفكرون بصورة أكثر كمستثمرين وليس كأبطال مرتقبين .

ويمكن أن يبدو هذا المنهج حسابي سليم وضيق الأفق . أنه تنقصه الفخامة، أنه لا يدخل ضمن معيار الأفكار الملهمة . لكن رغم ذلك يعتبر أسلوبا عمليا وقويا جدا عند التفكير في وقت وكيفية القيام بالشئ الصواب . ولمعرفة السبب وراء ذلك فإننا سوف نلقى نظرة على دراسة حالة واحدة لكن من خلال منظرين مختلفين. أحدهما يؤكد على الشجاعة والتضحية بالنفس، والآخر يؤكد على البصيرة والحرس والانتباه الشديد الى التكاليف والفوائد. إن المنهج الثاني يبدو أكثر نفعاً وتنويراً.

النتيجة المثالية

The Perfect Score

لقد كانت الكابتن Jill Matthews هي قائدة المقر الرئيسي لمجموعة من خمسة وسبعين جنديا من جنود السلاح الجوي بالجيش الأمريكي . وقد كانت التقارير تصلها من الجنود عبر الضباط المسؤولين لديهم بفريق العمل والذين كانوا مسئولين عن أنشطة معينة مثل العمليات وقلم الإستخبارات والنشاط الإمدادي .

ورغم أن Matthews كانت ضابطا بالسلاح الجوي وخريجة الـ West Point، إضافة إلى أن الأحداث التي أقوم بوصفها هنا قد حدثت مباشرة قبل إندلاع حرب الخليج ، إلا أن المشكلة التي واجهتها لم تتضمن أي إعداد للمعركة أو أي شكل من أشكال البطولات العسكرية . إنها كانت تتمثل في مسألة دينوية تتأدى فقط بقيادة فعلية. ورغم ذلك فقد نشأت مشكلة Matthews في الأمور العسكرية والتي تدور أحداثها المثيلة يوميا في جميع أنواع المنظمات .

نشأت المشكلة خلال "التفتيش العام السنوي" للوحدة الخاصة بـ Matthews. قامت تلك التفتيشات بمسح وتغطية جميع مجالات مسؤولياتها

ومنها - صيانة المركبات - الأمان - صيانه ثكنات العساكر - مراقبة غرف الأسلحة والإمدادات. ولقد كانت آخر تلك المجالات السابقة والتي تضمنت مسألة التأكيد على ومسئولية توفير الإمدادات هي التي أثارَت مشكلة صعبة بالنسبة لـ Matthews .

بدأت Matthews بمساعدة الضباط المسؤولين بفرق العمل لديها في الاستعداد للتفتيش قبل شهرين مسبقا كما أنها دفعت فريقها بشدة لأداء هذه المهمة ، حيث أنه إذا تم التفتيش بنجاح فإن ذلك كان سيزيد ويعجل من احتمالية ترقيتها إلى رتبة ميajor (رائد). وقبل التفتيش العام السنوي بإسبوعين كان جل ما يشغلها هو « منطقة الإمداد » . وأحد الصعوبات التي واجهتها كان يتمثل في أن « غرفة الإمداد » كانت فعلا بمثابة مستودع ضخم مملوء بمعدات نقل، التي كانت يجب هي وجميع الوثائق المرتبطة بها أن تتطابق مع لوائح الجيش الدقيقة . إضافة إلى ذلك فإن الرقيب المسئول عن الإمداد كان يفكر نسبيا إلى الخبرة وقد كان مشتتا ذهنيا للعديد من الأسابيع بسبب مشكلات شخصية. لذا قد خصصت Matthews والرقيب الأول لديها معظم وقتيهما للعشر أيام الأخيرة قبل موعد التفتيش، للوصول بمنطقة الإمداد إلى الشكل النظامي المطلوب . ورغم ذلك فلقد ظلا شاعرين بأن تلك المنطقة تمثل أضعف حلقة في السلسلة .

استمر التفتيش لمدة يومين. وعقب اليوم الأول اجتمعت Matthews بالرقيب الأول لمقارنة الملاحظات. وقد بدت الأمور تسير على خير ما يرام حيث أن المفتشين لم يجدوا غير القليل من العيوب البسيطة . ورغم إنه لم يتم تفتيش إلا على جزء صغير من منطقة الإمداد، فقد قضى كل من Matthews والرقيب الأول ورقيب الإمداد الليلة داخل غرفة الإمداد لترتيب الوثائق والتسجيلات بالشكل اللائق . وفي نهاية اليوم التالي علمت Matthews أن وحدتها قد خاضت عملية التفتيش بنجاح وأن منطقة الإمداد الخاصة بها حققت النتيجة المثالية .

حير هذا Matthews وأدهشها. فهي لم تكن قادرة على مراقبة المفتشين خلال فحصهم لغرفة الإمداد، حيث أن مجموعة أخرى منهم قد كانوا يفحصون منطقة أخرى تقع بشكل رئيسي تحت مسؤوليتها . وعندما تحدث Matthews مع رقيب الإمداد أخبرها فقط بأنه كان سعيدا بانتهاء التفتيش.

أما الرقيب الأول فقد أعطى Matthews الرواية الفعلية لما حدث . حيث أنه قد كان يثيره الفضول لمعرفة النتائج، لذا فقد تحدث مع رقيب الإمداد ، وعلم أنه عندما ذهب المفتشون لمستودع الإمدادات، كان كل ما فعلوه هو فتح الباب والدخول للمستودع . لم يتم إزالة أى شئ من المستودع أو اختباره للتأكد من أنه يصلح للخدمة، كما لم يتم فحص أى سجلات خاصة بالصيانة. المفتشون قد قاموا فقط بملء أوراق النتائج الخاصة بالتفتيش وواصلوا مسيرتهم.

وعقب بضع دقائق من سماع ذلك تم استدعاء Matthews من قبل الضابط المسئول ورئيسها لتهنئتها لتحقيقها معدل بارز من النقاط والاستحسان لدى فريق التفتيش العام السنوي. شكرته Matthews بأدب لكنها كانت تشعر داخليا بحزن عميق حيث شعرت بأن تلك الأخبار التي تلقتها كانت بمثابة حمل ثقيل على صدرها . والآن تم استبدال بمشكلة الاستعداد للتفتيش مشكلة أخرى غير ملموسة . فهل يجب أن تبقى صامته وتتقبل تلك النتائج وتكون سعيدة باجتيازها التفتيش السنوي أم يجب عليها أن تخبر المفتش العام بحقيقة ما حدث ؟ وقضت وقت كبير خلال الثلاثة أيام التالية فى صراع مستمر بين تلك التساؤلات.

إن رواية Matthews تتطابق مع العديد من المواقف التي نادت بقيادة هادئة. أولا ، لقد برهن العالم بأنه مكان مليء بالمفاجآت : حيث أن Matthews لم تستطع أن تصدق أن المفتشين قد تجاهلوا أضعف وأكثر الأجزاء خطورة بمقر عملياتها، ومن هنا فبدلا من منح منطقة الإمداد درجة

نجاح فقط، قاموا بمنحها أعلى الدرجات (الدرجة المثالية) .
ثانياً ، إنه باعتبارها واحدة من بين عشرين قائد في كتيبته كانت جزءاً من
خارج الدائرة الداخلية كما أن تأثيرها كان بسيطاً . حيث أنها إذا خلقت
مشكلة في إمكان الجيش استبدالها بسهولة. ثالثاً ، لقد اهتزت ثقتها في نظام
التفتيش بالفعل وخاصة عند سماعها الشائعات التي دارت حول التفتيشات
القدرة والسريعة. رابعاً، شعرت بأن موقفها كان بمثابة حقل ألغام شخصي
وسياسي . فإذا اتخذت الخطوة الخطأ فقد يؤدي ذلك مهنتها وكذلك قائد
كتيبته والمراقبين والمفتشين .

لذا فإن الاختيار الأسهل لدى Matthews هو عدم التفوه بأي شيء.
في الواقع ، عندما سألت الرقيب الأول عن رأيه حول الخطوة التالية التي
عليهم القيام بها، أوصاها سريعاً بترك الأمور كما هي . وكانت حجته أنهم
من المحتمل أن يخوضوا تفتيش جديد وهو لا يجد داعياً لتشتيت الوقت
والطاقة اللازمين للقيام بمهام أخرى مهمة .

ورغم ذلك، فقد وجدت Matthews على المستوى الشخصي أنها من
المستحيل أن تتخلى عن المسألة . فلا أحد خلاف رقيبها الأول يعلم
بخصوص المشكلة. حتى أنها أخفتها عن زوجها و الذي كان كذلك ضابطاً
بالجيش، ذلك ، لأنها اعتقدت أنه كان سيخبرها أن تقوم بواجبها وتقدم تقريراً
حول المشكلة. قالت لنفسها فيما بعد : « أعلم أنني إذا قررت استبقاء النتائج
كما هي فكلما قل عدد من يعرفون بخصوص هذا الأمر كلما كان ذلك
أفضل» .

لقد كانت دوافع Matthews مختلطة بشكل واضح . فما كان يؤرقها
هو إحساسها بأن عقيدة (مذهب) الـ West Point - والتي تنص على أن -
« طلاب الطيران لا يكذبون - لا يغشون - لا يسرقون - ولا يتسامحون مع
من يسرقون » . - تتطلب منها أن تقوم بعمل شيء حيال ذلك الأمر. كما
أنها كانت قلقة أيضاً بأن حالتها قد لا تكون حالة استثنائية وربما تكون قد

حدثت مرارا وتكرارا. إن الوحدات التي تم تفتيشها من قبل ذلك الفريق كانت تشكل جزءا من قوات الانتشار السريع الأمريكية . ومن ثم فإن حدوث مسألة صغيرة - مثل التفتيش القذر والسريع في إحدى فترات بعد الظهيرة - قد تتسبب في حدوث مشكلات خطيرة عند حدوث انتشار عسكري مفاجئ لحالة طارئة. لكن Matthews تساءلت إذا ما كانت استوعبت الآن فقط كيفية سير الأمور حقيقة . ربما عدم التفتيش يعد مسألة طبيعية . وربما عليها مسאיرة اللعبة ، مثلها مثل أى شخص آخر ، وهو ما كان الرقيب الأول ينصحها للقيام به .

وبينما كانت Matthews تفكر فى الأمور من جميع الجهات ، فلقد كانت تشعر أحيانا بأنها قد "سُرقت" نتائج التفتيش، وكانت تخشى أن يكشف أى شخص أمرها ويفضح ما قد حدث فعلا. وفى أوقات أخرى كانت تشعر أنها لم ترتكب أى خطأ وأنها ببساطة كانت محظوظة. وعلى مدار ثلاثة أيام ظلت تفكر مليا بكل ذلك وتركت اختياراتها مفتوحة. وخلال ذلك الوقت ، قام عدد من رفقاتها الضباط وبعض من قادتها من الضباط الأعلى التى نادرا ما احتكت بهم بتهنئتها على نتائج التفتيش. وهذا ما زاد من عدم ارتياحها .

ربما قد كانت هذه التهانى تمثل ، فى الواقع ، القشة الأخيرة التى قسمت ظهر البعير والتى أضيفت إلى سلسلة متاعبها . جعل هذا Matthews تقرر فى النهاية طلب تحديد موعد مع المفتش العام . تحدثت معه ، على انفراد ، لمدة عشر دقائق وكان وصفها للقاء كالأتى :-

"عندما دخلت مكتبه ذلك الصباح ، قام هو الآخر بتهنئتي على أداء وحدتي خلال التفتيش السنوي . فأخبرته أن ذلك ما كنت أود التحدث بشأنه . وتابع حديثي كى أخبره كيف سار التفتيش الخاص بالمعدات . فقال أنه مصدوم ومنزعج جدا لسماع ذلك، نظرا لأن لديه ثقة كبيرة فى مفتشيه وأنه لم يتقدم إليه أى شخص بأمر مشابه لذلك من قبل.

كما ذكر أيضا أنه قدر أمانتى فى هذا الموقف لأنه كان يعلم أننى بذلك قد جازفت أنا ووحدتى لعملية تفتيش آخر ملائمة لغرفة الإمداد الخاصة بنا

وإمكانية تعرضنا للفشل مقابل إخبارى إياه بتلك المعلومات . وقد أخبرنى أنه قد يعيد تفتيش المنطقة الإمدادية خاصتى بشرط أن أوصل العمل على حل مشكلتى بها . كما أخبرنى أيضا أنه قد يتحدث مع مفتشيه بهذا الشأن بطريقة غير مباشرة وخطط لأن يصاحبهم خلال تفتيش الجزء الخاص بالإمدادات عند قيامهم بحملات تفتيش مستقبلية" .

وعقب إلقاء المفتش العام بتعليقاته تلك ، شكرته Matthews وغادرت مكتبه . وبمغادرتها المكتب ، شعرت بالراحة والسرور فقد قامت بأداء واجبها . أصبح بإمكانها الآن العودة لمباشرة مسئولياتها الأخرى ومع التأكد من اتخاذ منطقة الإمداد الخاصة بوحدها الشكل المناسب .

وباتباع معايير النموذج البطولى التقليدى ، سجد أن Matthews قد أدت عملها بشكل جيد . اتخذت و اجباتها كضابط بشكل جدى وناضلت بأمانة فى مسألة التفتيش . استوعبت حجم المخاطرة المهنية التى تواجهها بذهابها للمفتش العام، " المجازفة - العائد " ورغم ذلك اتخذت تلك الخطوة . كل ذلك كان مثيرا للإعجاب بها . لكن النموذج الخاص يقترح منظورا مختلفا جدا بشأن ما فعلته كابتن Matthews . فهو يظهر، على وجه الخصوص ، أن ما كانت تحاول القيام به كان أصعب بكثير مما بدا لنا من الوهلة الأولى وأنها عالجت تلك الصعوبات بشكل فعال ومؤثر تماما .

ما حجم رأس المال السياسى الذى أمتلكه بالبنك ؟
How Much Political Capital Do I Have in The Bank?

إن المنهج الخاص "المجازفة - العائد" يتضمن طرح ثلاثة أسئلة وأجوبتها :

ما حجم رأس المال التنظيمى الذى تمتلكه ؟ ما حجم رأس المال التنظيمى الذى ستجازف به ؟ ما هى الأرباح المحتملة تحقيقها عن تلك المجازفة لك وللآخرين ؟

ولا يمكن الإجابة على السؤال الأول بسهولة نظرا لأن رأس المال السياسى يتكون من إثنين من العناصر غير الملموسة وهما : السمعة و العلاقات. سيكون من المقبول بالطبع إذا ما اعتمد هذان العنصران بشكل مباشر على مدى أداء الأشخاص لوظائفهم بشكل جيد . لكن غالبا إلى حد بعيد ، نجد أن السمعة والعلاقات ترتبطان فقط بصورة هشة مع جودة العمل. فتقريبا الجميع يعلمون بحالات يتم فيها ترقية أفراد يؤدون عملهم بشكل ملائم ونوى سمعة قوية، بشكل أسرع من الأفراد الذين يؤدون عملهم بشكل قوى ونوى سمعة ملائمة. يحدث هذا حتى فى مجالات عمل مثل المبيعات أو المتاجرة فى الأوراق المالية، التى تستخدم فيها أرقام جامدة لتقييم مستوى الأداء. وفى الواقع فإنه مع قليل من الحظ والأطراف المدعمين المناسبين

يمكن للأشخاص ذوي الكفاءة الهامشية الحصول على مسارات مهنية مزدهرة ولفترات طويلة.

إن حقيقة أن السمعة غالباً ما تشوه الواقع لا تعنى أن رأس المال السياسى يعتبر أكلوبة أو مظهر خداع. إن معناها إن العمل الذى يتم تأديته على الدرجة الأولى والنابع من التكرس الخالص لمنظمة ما ، لا يمكن أن يتحول إلى رأس مال سياسى إذا لم يعرف آخرون بشأنه ويقيموه، خاصة رؤساء ذلك الشخص الذى يؤدى هذا العمل. فالعمل الممتاز الذى يتم فى خفاء يكون مثل الشجرة التى تسقط داخل غابة ولا أحد يسمع عنها شيئاً .

إن السمعة تتكون من عنصرين أساسيين - أحدهما يعرف باسم "الذهب إلى اللاعب" وهو الشخص الذى يحصل على النتائج المطلوبة لدى المنظمة ويحصل عليها بشكل يمكن الاعتماد عليه .

ما هى تلك "النتائج" ؟ هى وبشكل أساسى تمثل المخرجات التى يرغب الأشخاص المديرون للمنظمة تحقيقها . وتتووع طبيعة تلك النتائج من منظمة لأخرى ، كما تتووع من وضع لآخر داخل نفس المنظمة . فى حالة Elliot Cortez مثلاً، نجد أن المستهدف قد كان تحقيق حصته فى بيع العقاقير. أما بالنسبة لـ Rebecca Olson فقد كان تحقيق العائدات وشغل كل الأسرة داخل مستشفى St. Clements Hospital. أما Garrett Williams فقد كانت النتائج المطلوبة تعنى تعديل مسار فرعه وبشكل سريع. بينما النتيجة فى حالة كابتن Matthews تعنى جعل وحدتها تجتاز مرحلة التفقيش .

تتضمن السمعة أيضاً تحقيق النتائج بالأسلوب الصحيح . وتعريف كلمة "الصحيح" هنا يتطلب حذر شديد، لكن فى حالة كونك لاعبا ضمن الفريق، فإنها تعنى أفضل الطرق لزيادة رأسمالك السياسى . وهذا معناه أن تكون مخلصاً للأشخاص المحيطين بك من خلال الحماية و الارتقاء بسمعتهم ومهنتهم. لاعبو الفريق لا يقومون بنشر غسيل منظماتهم المتسخ ليجف أمام

الناس، بل يقومون بلعب المباراة ويتجنبوا التأثيرات الأخلاقية على المشاهدين. وفوق كل ذلك فإن لاعبي الفريق يساهمون في شبكة العمل التي تتضمن الاستحسانات والتفاهات و التعاملات الصغيرة التي تساعد على تماسك المنظمات معا. فعندما نصح الرقيب الأول Matthews بنسيان أمر التفتيش ومواصلة حياتها ، فإنه قد كان يذكرها ببساطة بكيفية سير الأمور في العالم ، وبأقصر الطرق لبناء علاقات ناجحة - معه ، ومع الضباط الآخرين داخل وحدتها ومع الضباط الأعلى في كتيبة Matthews.

إذا ما هو حجم رأس المال التنظيمي الذي كانت تمتلكه Matthews؟ الإجابة الأساسية هنا هي "ليس الكثير". فمن بين الضباط المبتدئين ، كانت Matthews تتميز بأنها خريجة الـ West Point ، وعضوة ضمن نخبة (صفوة) من طلبة السلاح الجوي ، وامرأة في النهاية . لكن الجيش كان يحتوى على آلاف من الضباط الشباب الآخرين الموهوبين، في الوقت الذى كانت القوات المسلحة تشهد تخفيض في عدد ضباطها نتيجة لنهاية الحسرب الباردة . فتح نوع Matthews (كامرأة) أمامها بعض الأبواب ولكنه أغلق أخرى أيضا . فقد كانت جديدة في موقعها ولم يكن لديها أى موالين أو مستشارين بين كبار ضباطها . لذا فإن هذا هو الوقت بالتحديد فى مسار مهنتها يتطلب منها بناء رصيد رأسمالها، بدلا من القيام بخطوات انسحاب واسعة للوراء. فقد كانت Matthews بحاجة إلى تنمية سمعتها وتكوين حافظة مليئة بالعلاقات المتنوعة .

ساعدت نتائج التفتيش الخاطى على زيادة الرصيد الرأسمالي السياسى الخاص بـ Matthews . فقد انتشرت الأقاويل سريعا بخصوص "نجاح" وحدتها . وقد بدا الجميع يعلمون بما حققته وحدتها، وأقروا بفضلها . وعلاوة على ذلك ، فإن Matthews سعت إلى تحقيق تلك النتائج بالأسلوب الصحيح - خلال شهر من العمل المضمنى هي وفريق الضباط والرجال الأعلى مرتبة المتطوعون - وعقب انتهاء عملية التفتيش - فقد احتفلت معهم جميعا بحصولهم على وثيقة اعتماد نجاحهم.

لكن Matthews لم تكن متأكدة ، فعلا من أن وحدتها قد اجتازت التفتيش بهذا النجاح ؛ وهذا ما كان يؤرقها . وكل ما كانت تعرفه هو أنها حصلت على اعتماد لاجتياز تفتيش مزيف . وأنها اكتسبت رأسمال تنظيمي لكنها لم تشعر أنها قد استحقته . وفي النهاية ، شعرت أنها لم يتبقى أمامها إلا الذهاب لمقابلة المفتش العام.

ما هو حجم رأس المال السياسي الذى أخاطره ؟ How Much Political Capital Am I Risking?

والسؤال الثانى الذى يطرح نفسه فى هذه القضية هو كم حجم رأس المال السياسي الذى قد يرغب المرء فى المخاطرة به . ولقد تم القيام بعمل تحليل دقيق والذى أشار إلى أن Matthews كانت تجازف بالكثير . وهذا يعنى أنها تستحق تقدير خاص لتحليها بالشجاعة للقيام بما أقدمت عليه . لكنه يعنى أيضا أننا ينبغي أن ننظر بحرص لمعرفة إذا ما كانت قد اتخذت خطوات أخرى معينة لتقليل تلك المخاطر.

إن المخاطر كانت جسيمة. فإذا كانت الأقاويل قد انتشرت حول لقائها بالمفتش العام وحديثها معه ، فربما كان سيطلق عليها أنها مثيرة للمتعاب - أو أنها شخص يسعى جاهدا للتظاهر بالطيبة - أو أنها محترفة للوشاية . كما أن احتمال انتشار الأقاويل كانت كبيرة . فقد يذكر أى شخص داخل وحدتها أى شئ ، أو ربما يخبر المفتش العام شيئا للآخرين حول محادثته معها - إما لأنه كان مهتما فعلا بالأمر أو ليحذر الآخرين من أن Matthews لم تكن لاعبة فريق .

فى كل الأحوال ، حينئذ تنشط الإشاعات وتنتشر أقاويل عديدة حول ما فعلته Matthews هنا وهناك ولمدة طويلة . وبما أن القصاص تتزايد

خلال مراحل سردها ، فمن الصعب التأكد من حجم الشكوك والادعاءات التي سوف تلتصق بسمعة Matthews . ولقد التقط الكابتن الساخر Dave Barry حقيقة هامة عندما كتب ؟ " إن أقوى سلطة في العالم هي الناتجة عن القيل والقال".

ولحسن الحظ ، فإن Matthews قد اتخذت بعض الخطوات الرشيدة للحد من التزاماتها التصيرية . فباستثناء الرقيب الأول ، احتفظت بشكوكها وخططها لنفسها . والشئ المهم أكثر من ذلك ، هو أنها وعقب محادثتها مع المفتش العام لم تتحدث أو تناقش المسألة بعد ذلك . وذلك يعتبر أقل مجازفة بدلا من السير في طريق إقامة حملة عنيفة بتوثيق المشكلة عبر الكتابة عنها وتقديم قضيتها لضباط أعلى مرتبة آخرين أو التأكد من أن المفتش العام بدأ بالفعل في مصاحبة فرق التفتيش على غرف الإمداد. فالشخص الأكثر تصميمًا والأقل حرصًا ربما قد اتخذ تلك الخطوات الإضافية .

لكن من الصعب لوم Matthews على قيامها بالقليل جدا حيال المسألة . فمجرد الذهاب لمقابلة المفتش العام قد تضمن مخاطر مهمة . لحسن الحظ ، يبدو أن Matthews أدركت أن زيارتها كانت محفوفة بالمخاطر بدرجة كافية ، لذلك اكتفت بما قامت به عند ذلك الحد . واختارت إطلاق صفارة الانذار لمرة واحدة. و لكن ليس بصوت مرتفع. بالاختصار ، فلقد خاطرت Matthews بالكثير من رأس المال التنظيمي ، لكنها لم تكن طائشة.

ما هي المكافآت؟

What Are the Rewards ?

السؤال الثالث هنا يتطلب من الأشخاص أن يفكروا مليا وبوضوح وبشكل خاص في العائدات التي يسعون للحصول عليها من وراء استثمارهم. هذا معناه إعداد الاختيارات ، وتحديد الأولويات ، مثلما يختار المستثمرون بين النتائج طويلة الأمد أو النتائج قصيرة الأمد أو بين الأسهم المحفوفة بالمخاطر و العالية التوقعات أو الأرصدة المستقرة و الأكثر أمانا . من هذا المعيار ، فإن Matthews تعتبر ناجحة . فهدفها الأساسي قد كان أداء واجبها ومراعاة ضميرها . كما كانت تأمل أن تحبط أو توقف من عمليات التفتيش الوهمية (المزيفة) لأنها تنتهك واجبات المفتش الواضحة مما كان يمكن أن يؤدي إلى المخاطرة بحياة الجنود ونجاح المهمة العسكرية . فلقد أرادت أن تحصل في النهاية على حياة مهنية ناجحة بالجيش .

في العالم المثالي ، ربما أن Matthews لم تكن لتختار من بين تلك الأهداف . ولكنها كانت تعتبر كابتن لها تصرفات غريبة، حيث تتفاوض حول حقل ألغام موجود في كتيبتها بدلا من ذلك الموجود بمنطقة العدو . لذا فقد كان عليها تحديد الأولويات الأساسية بوضوح ، ولكن كان ضميرها ومهنتها يقفان عقبة أمام اتخاذها أى خطوة إضافية لإقامة حملات عامة بهدف تغيير حالات التفتيش داخل قاعدتها العسكرية . ولأن دوافعها كانت مختلطة ، فإن Matthews قد جعلت جهودها معتدلة و بالتالى قللت من حجم المخاطرة بسمعتها ومهنتها .

وهذا التساؤل الأخير - ما هي المكافآت؟ يتضمن بنسبة كبيرة مجموعة من الاحتمالات . فهو يسأل بخصوص الخصائص التي تشير إلى أن شخصا مثل Matthews قد يحقق الأهداف التي وضعها نصب أعينهم لينجزوها مستقبلا . فعند استعراض المخاطر التي جازفت بحدوثها ، فإن Matthews تستحق التقدير لشجاعتها . لكن السؤال الحرج هنا ليس

بشأن شجاعتها . بل يتضمن مسألة إذا ما كانت Matthews من المحتمل ،
في ضوء كبر حجم المهمة أن تحصل على العائد اللائق - أو بالنسبة لهذا
الأمر أن تحصل على أى عائد أساسا فى مقابل رأسمالها السياسي الذي
خاطرت هى به.

لسوء الحظ ، فهناك أسباب قوية تدفعنا لأن نكون غير واقعيين
بالاستثمار الذى جازفت به Matthews . فلنسترجع كيفية تصرف فريق
التفتيش داخل منطقة الإمداد. عقب مرور لحظة من الحملة داخل وعبر
الباب أنهى الفريق مهمته. فهم هنا لم يفتشوا أى شئ ثم منحوا الوحدة أعلى
النتائج. أنهم حتى لم يتظاهروا بقيامهم بوظيفتهم، ولم يبذلوا حتى جهدا
لإخفاء تفتيشهم المزيف. بالاختصار، فقد تصرفوا كما لو أن إهمالهم الفاضح
لنظام التفتيش كان مجرد عمل كالمعتاد، وكما لو كانت تلك مباراة متوقعة
من الجميع ومن بينهم Matthews المشاركة فى لعبها . وعلاوة على ذلك ،
فسلوكهم قد أكد الشائعات التى كانت تسمعا Matthews حول حالات
التفتيش المهملة.

إذا استرجعنا أيضا سلوك المفتش العام . فقد نكر أنه كان قد صدم ،
لكن لم يتصرف بما يتفق مع قوله ذلك . وقضى عشر دقائق فقط مع
Matthews ، ولم يسأل عن التفاصيل أو الوثائق التى تثبت قصتها. كما لم
يقوم بتدوين أى ملاحظات ، إضافة إلى أنه لم يهتم حتى بالتحدث مع الرقيب
الأول أو رقيب الإمداد لديها . ورغم أن الاتهامات التى كانت توجهها
Matthews خطيرة ، إلا أنه لم يبد أى اهتمام فى اختبار دقتها بإعادة تفتيش
منطقة الإمداد لديها من جديد.

إن الشك أمر سهل ، كما أننا لا نعلم جميع الحقائق حول المفتش
العام . ربما كان موقفه ذلك معقدا ، ربما كان يعلم بوجود مشكلات وكان
يحاول إحداث تغييرات دون اضطرابات كثيرة . أو ربما كان يمارس شكلا
من أشكال القيادة الهادئة. كل ذلك مقبول ظاهرا لكنه أقل من المحتمل . فعلى

خلاف القادة الهادئين وكما سنرى خلال الفصول التالية، فإن المفتش العام قد تجاهل فرصة جمع المعلومات والأعوان الذين ربما قد ساعدوه في قضيته . وبدلاً من ذلك ، فقد دفن رأسه في الرمال كالنعام . وبدت استجابته للأمر أقرب إلى مواصلة التعطيم (كتمان الأمر) بدلاً من بداية التحرى والبحث .

فإذا أراد المفتش العام إخفاء المشكلة ، فإن حساب البنك التنظيمي الخاص بـ Matthews قد كان سيعانى بسهولة من ذلك التصرف . ربما أن المفتش العام قد كان سوف يسقطه من حسابه بمنتهى البساطة . أو ربما كان سيقوم بتحذير مجموعة من الأشخاص بأنها يحتمل أن تكون من الأشخاص المثيرين للمتاعب ولا يمكن الاعتماد عليها للمشاركة في المباراة . وإذا كان الأمر كذلك فإن مجهود Matthews الشجاع ربما قد تسبب في الأذى أكثر من النفع . وربما أنها ببساطة كانت قد وضعت فريق التفتيش على أهبة التحفز . ففي المستقبل قد يصبحون أقل حياءاً بشأن عملهم القدر ، مما يزيد من صعوبة اكتشافه أو منعه أساساً .

إذا فما هي النتيجة النهائية لتحرك Matthews ؟ وإذا وضعنا جانباً إحساسها بالمسئولية وشجاعتها ، فهل كانت تستثمر رأس مالها بشكل غير ضرورى أم أنه يتراكم بصورة متزايدة ؟ وما مدى جودة الاستثمار الذى قامت به فيما يتعلق بتغيير حالات التفتيش وبمهنتها الشخصية ؟

فى هذه الحالة ، كما هو الحال فى العديد من الحالات الأخرى ، نجد أن التعقيدات والأمر الغامضة بالحياة التنظيمية تزيد من صعوبة تحقيق استنتاجات دقيقة . فربما تكون هى المرة الأولى التى يصل فيها للمفتش العام شئ بخصوص التفتيش الزائف ؛ وربما كان قد صدم بحق ؛ أو ربما تابع البحث بمصاحبة المفتشين فى حالات تفتيشهم المستقبلية ؛ وربما لم يخبر أحداً أن Matthews قد أتت للتحدث معه حماية لسمعتها . فإذا حدث كل ذلك ، فإن Matthews تكون قد نجحت فى القيام بالشئ الصواب ، دون المخاطرة بالكثير من رأس مالها السياسى .

لكن لسوء الحظ ، فإن تلك الرواية التفاضلية تعد واحدة فقط من بين العديد من السيناريوهات. حيث يوجد احتمال خطير بأن Matthews تكون قد خاطرت وفقدت قدر كبير من الرأسمال التنظيمي الذي كانت قد قامت بتأسيسه سابقاً. وهذا في حد ذاته ، لا يشكل مشكلة بالضرورة . لكن هل لديها أى شيء يظهر مجهوداتها ؟ هنا ولسوء الحظ ، فإن الإجابة تبدو "لا" . فرغم مجهودها الباسل والمثير للإعجاب ، إلا أنها لم ترى أى دليل يبرز حدوث أى تغيير .

لحسن الحظ أن Matthews قد حدثت من حجم المخاطر لدرجة معينة لأنها توقفت في مسيرتها عقب لقائها بالمفتش العام. لكن - مع ذلك - فقد تكون تسببت في إحداث ضرر لسمعتها وعلاقاتها التي - بدورها - قد تكون أعاققت مسارها المهني وحدثت من فرصها في تولي قيادة مسئولة مستقبلياً. وفي كل الاحتمالات، قد تصبح آخر من يعلم كل ذلك : إن انتشار الإشاعات عادة ما يتم خلف ظهور الأشخاص المعنيين بها. علاوة على ذلك ، فهناك احتمال كبير أن يستمر المفتشون السيئون في أعمالهم تلك : أى أنه بدلا من إيقافهم ، فإن مجهودات Matthews قد تدفع بهم ببساطة إلى الأعمال السرية. بالاختصار - فإن نموذج (المخاطر - النتائج)، يفترض أن Matthews قد اكتسبت عائداً مخيباً للأمال نتيجة لمجهودها الشجاع ولرأس المال الذي استثمرته. إذا كانت قد أدركت ذلك ، فربما أنها قد تابعت مسيرتها بشكل مختلف نوعاً ما ، معتمدة - ربما - على بعض من تكتيكات القيادة بهدوء التي سنقوم بوصفها خلال الفصول المقبلة.

المجازفة برأس المال الأخلاقي

Venture Capital Ethics

إن المنهج الذى يتناول مكافآت المخاطر الخاصة بالقيادة المسئولة يواجه مشكلتين : من السهل أن تسخر وتطرد، كما أنه يمكن أن يساء فهمك ويستغل ذلك بشكل سيء .

من السهل جدا إعداد رسم كاريكاتيري سافر للتفكير المبني على «مكافآت المخاطر» حيث يمكن أن يقول النقاد أنه يجعل القيادة تقتصر على حسابات التكلفة . كما يمكنهم القول بأن القادة الحقيقيين لا يقضون الوقت فى حساب وقياس الشئ الصواب، بل يقومون به فحسب . أما أنصار مذهب (الشك) فيمكن أن يخبرونا أن الآباء الجيدين لا يعلمون أطفالهم كيفية التعامل مع الفرص والإحتمالات ، بل يعلموهم فقط الصواب والخطأ . ويمكن أن يقوم النقاد بطرح أسئلة بلاغية . مثلا هل قامت "الأم تيريزا" بإحصاء التكاليف والأرباح والاحتمالات قبل مغادرتها دير الراهبات المريح وخروجها لشوارع Calcutta ؟ وهل قام Nelson Mandella بحساب فرص (احتمالات) إسقاط سياسة التمييز العنصرى ؟ يمكنهم القول أن التفكير فى حساب " التكلفة - المخاطر " هو وعلى أحسن تقدير طريق يمهّد للتعطيل والتردد وخلق الأعذار . وعلى أسوأ تقدير ، يمثل عنرا (مبررا) للجبن .

إن تلك الانتقادات تبدو قوية ومدمرة ؛ لكنها تعاني من مشكلة واحدة: أنها قد تمثل مجرد أخبار لأرسطو (Aristotle) - أحد أهم الفلاسفة الأخلاقيين فى العرف الغربى . فبالنسبة لأرسطو ، قد كانت الأخلاقيات تمثل بدرجة كبيرة مسألة أن تحيا البشرية حياة مليئة بالفضيلة، وقد كان محددًا جدا بشأن معنى تلك العبارة . فقد آمن بأنه يجب أن يتحلى البشر بأربعة فضائل : الفطنة (الحذر) - العدل - الشجاعة - وضبط النفس (الاعتدال) . اثنتين من تلك الفضائل - وهما الشجاعة والعدل - يتلاءمان بشكل مهذب مع الصورة الذهنية للقيادة بوصفها مجهود شجاع نحو القيام بالشئ الصواب . لكن

الفضيلتين الأخريتين لأرسطو وهما الفطنة والاعتدال ؛ فهما تشيران إلى منهج مختلف وهو : الأسلوب المتوازن والحذر للتعامل مع المسائل الأخلاقية. ففي الواقع ، عندما يناقش "أرسطو" فضيلة الفطنة ، فإنه يعرفها بأنها "حساب" الشيء الصواب الواجب القيام به خلال موقف معين .

فبالنسبة "لأرسطو" فإن القيام بالشيء الصواب ليس معناه الاندفاع عنوة للأمام. ففي الواقع ، لقد آمن بأن القدر المبالغ فيه من الشجاعة يعتبر فعلا بمثابة "رذيلة الطيش" ونصح البشر بالبحث عن "الوسيط الذهبي - Golden Mean". نادى أرسطو أيضا بالتوازن والتقدير السليم وسرعة الاستجابة للمدى الكامل من العوامل الأخلاقية والعملية داخل موقف معين . ففي بعض المواقف يكون الشيء الصواب واضحا وكذلك الأسلوب السليم للقيام به . لكن عندما تكون الأمور أكثر تعقيدا ، يصبح من المهم التفكير بفطنة (بحذر) والتصرف باعتدال. وفي هذه المواقف فإن التقدير الحذر والدقيق للمخاطر والمكافآت الناتجة عنها يمثل جوهر التصرف المسئول .

وحقا فإن الفطنة والاعتدال يمثلان إثنين من الفضائل الإدارية الهادئة. وهما لا يعتبران فضائل ملهمة كالدفاع عن Alamo. أنه من السهل إغفالهما والاستهزاء بهما. لكنهما ملائمتان جدا اليوم في الميادين المانعة وغير الثابتة والمعقدة والتي أحيانا ما يجد العديد من الأشخاص ذاتهم داخلها. فنون وجود الفطنة والاعتدال يمكن بسهولة تبديد قدر كبير من الطاقة الأخلاقية والمثاليات العليا.

ولحسن الحظ ، فإن كابتن Matthews قد تجنبت ارتكاب ذلك الخطأ. فقد بدت بالتأكيد شجاعة في إخبارها للمفتش العام بشأن التفتيش الزائف. فليس بإمكان كل شخص القيام بذلك العمل : فأسهل الطرق للخروج من المأزق هو قبول الشهرة ومواصلة المسيرة. لكن Matthews أظهرت ما هو أكثر من الشجاعة . إنها قد حدث أيضا من حجم المخاطر التي اتخذتها . فقد

حاولت القيام بالشئ الصواب لكن دون بدء شن حملة وإطلاق صفارة الإنذار بصوت مرتفع أو الاشتراك في عمل تمجيدى للتضحية بالذات.

فهل توصلت إلى العمل الصواب المتوازن ؟ وهل وجدت الوسيط الذهبى "Golden Mean" ؟ لا أحد يعلم بالتأكيد ولم يقدم لنا Aristotle أى وصفة بهذا الخصوص. لكن Matthews كانت تقوم بفعل ما أوحى به "أرسطو" ، فى محاولة منها أن تجد الترابط الصحيح بين التصرف الشجاع وقيود الفطنة (الحذر) . إن ما أرادت أن تفعله هو ما قام قائد آخر بوصفه على أنه "تطبيق القدر الصحيح من العقيدة الأخلاقية فى الوقت والمكان الصحيحين تماما . " إن مجهودها الدقيق التأملى يستحق الاحترام والاعتبار وليس السخرية والطرده.

ولكن حتى إذا اتخذنا المنهج " المكافآت - المخاطر " بمحمل جد ، فإنه لا زال بإمكانه أن يقود إلى المتاعب، لأنه يمكن إساءة فهمه وإساءة تطبيقه بسهولة . فأحد الأخطاء هى محاولة استخدام إطار منهج "المخاطر - المكافأة" كمعادلة ثابتة أو قائمة تدقيق . إن القادة الهادئين لا ينفقون بالفعل الكثير من الوقت وهم يفكرون فى حجم رأس المال التنظيمى الذى بحوزتهم أو فى أفضل الطرق لاستثماره. فعندما يتم سؤالهم حول سبب قيامهم أو عدم قيامهم بشئ فإنهم غالبا لا يصرحون بأكثر من "عليك أن تختار معاركك". إن ما يقدمه إطار منهج المخاطر- المكافآت هو توضيح بعض العوامل الأساسية التى تساعد على اتخاذ اختيارات سليمة حول متى وكيف يحاربون (يقاثلون) .

إن قصة Matthews توضح تماما أن نموذج " المخاطر- العائدات " يمكن أن يتم استخدامه على الوجه الأمثل . فهى تثير أسئلة معينة وتلفت الانتباه إلى ملامح معينة لموقف محدد وتمنع الناس من إغفال سمات مهمة لمواقف معينة و تشير إلى خطط التنفيذ فى تلك المواقف. ومرة ثانية تتكشف المقارنة مع الاستثمارات المالية. فقبل أن يقوم المستثمرون الجيدون بوضع

أموالهم في مكان أو آخر ، فإنهم يفكرون في حجم المخاطر وحجم الأرباح العائدة منها. وهذا لا يمنحهم كرة بلورية سحرية لاستكشاف المستقبل من خلال النظر فيها ، لكنه يرشدهم إلى بعض الاتجاهات ويبعدهم عن اتجاهات أخرى. والثلاثة أسئلة تمثل أوعية فارغة يجب ملؤها بحقائق وأحكام وانطباعات وخبرات وتخمينات جيدة .

لكن رغم أنه لا يمكن تحديد كمية المخاطر التنظيمية والعائدات الناتجة عنها، إلا أنه توجد طرق - في مواقف مثل موقف Matthews - تساعد الأشخاص على شحذ أسلحة تحليلاتهم بهذا الصدد . حيث يمكنهم محاولة تقدير سجلات مسارهم وسمعتهم داخل منظمة ما، مع تقليل حجم النتائج إلى نسبيًا ، نظرا لأن الإحتمال الأكبر أن الناس يستمعون إلى الأشياء الإيجابية التي يعتقدونها الآخرون فيهم. حيث يمكنهم أن يستفسروا عما إذا كانت سمعتهم وعلاقاتهم تعددت داخل منظمة ما أم لا أو عما إذا كان معظم "البيض" الخاص بهم موضوع داخل سلة واحدة يرعاها القليل من الأشخاص فقط أم ماذا. ويمكنهم كذلك التفكير في خبرات الآخرين داخل منظماتهم ممن اتخذوا مخاطر مشابهة ويتسألون عن خطط الطوارئ والأوضاع الاحتياطية أو البديلة . وحتى إذا كان الحصول على حساب دقيق أمرا مستحيلا، فإنه بإمكان التفكير التحليلي الدقيق أن يصبح قيما تماما.

وهناك خطأ آخر وهو التفكير في " المخاطرة وعائداتها " بعقلية مستثمر حريص وسلبى. إن الاستثمارات المالية قليلة المخاطر - مثل سندات الادخار الأمريكية - تؤدي إلى عائدات قليلة . وينطبق نفس الشيء على الاستثمار قليل المخاطر في السلوك الأخلاقي . ويوميا نشهد أن الاحترام واللباقة والمدنية جميعها عناصر تدرج تحت نفس الطائفة . حيث نادرا ما تتطلب لأكثر من لحظات من المجهود وبأساليب بسيطة تساعد في جعل العالم مكانا أفضل للعيش فيه . لكن منهج "سندات الادخار" عندما يتعلق في حد ذاته بالاستثمارات الأخلاقية يمكن أن يصبح حذرا بشكل محبط . ففي

المواقف التي تتضمن مخاطر وتكاليف كبيرة ، نجد أن هذا المنهج يمكن أن يؤدي إلى السلبية وحتى إلى الجبن.

وعلى العكس ، فإن القادة الهادئين يفكرون ويتصرفون كأصحاب رعوس أموال من المجازفين. إنهم على استعداد لاتخاذ مخاطر كبيرة ، إذا وجدت إمكانية إحداث اختلاف مميز. إنهم يتعلمون قدر الإمكان قبل قيامهم بأى استثمارات كبيرة الحجم ، ومن ثم يديرون مخاطرهم بنشاط؛ بالحصول على معلومات يومية عبر التليفون، والتقارير الأسبوعية، والجلوس في اجتماعات لجان مجلس إدارة شركاتهم وهكذا . إن المستثمرين المغامرين يقومون باستثماراتهم على عدة مراحل بدلا من المراهنة بكل ما يملكون مرة واحدة . فإذا سارت الأمور على ما يرام ، فإنهم يستثمرون أكثر في المرحلة التالية ، وإذا لم يحدث ذلك فإنهم يحاولون تقليل أو يتجنبون الخسارة - بإيقاف تلك المجازفات. وبالمثل ، فإن القادة الهادئين يلقون بأنفسهم داخل تدفق مجرى الأحداث والأعمال التي يحاولون التأثير عليها ، كما يحاولون إدراك كيفية انتشار وتطور الأمور ، ثم يوجهون ويعدلون من جهودهم ومستويات مجازفاتهم وفقا لما سبق.

التناقض الظاهري للقادة الهادئين

The Paradox of Quiet Leaders

إن الرسالة التي يهدف هذا الفصل إلى توصيلها ، من أن القادة في حاجة لأن يدرسوا ويفكروا مليا ويحسبوا ، تبدو متضاربة مع الرسالة التي كان يهدف إليها فصل سابق ، وهي أن القادة بحاجة لأن يرتبطوا بعمق بالمهام التي يتصدون لها.

ماذا يجب أن نستخلص من ذلك ؟ لقد أشار أحد المديرين إلى التفسير .
أنه قد مر بموقف صعب وقام بحله ، وكان تعليقه كالآتي :-

"لقد علمتني تلك التجربة أن وضع المصلحة الأفضل للجماعة قبل المصلحة الشخصية للمرء هي ، في معظم الأحوال ، الشئ الصواب الذي يجب القيام به حتى مع كبر حجم المخاطرة . فلا شئ يستحق النضال من أجله في الحياة يمكن تحقيقه دون التعرض لمخاطر معينة ولكن يمكن التحكم في تلك المخاطر . فإذا كان المرء يملك الشجاعة الكافية لأن يعالج بحذر شديد المواقف الصعبة ، مثل الموقف الذي قمت بوصفه ، فإن العائد المحتمل من وراء ذلك على الفرد يعتبر عائدا هائلا".

إن الجزء الرئيسي في ذلك التعليق يتلخص في العبارة المتناقضة "الشجاعة الكافية لأن يعالج بحذر شديد المواقف للصعبة" . بعبارة أخرى ، فإن القادة الهادئين غالبا ما يكونون أشخاصا معقدين -- بل في الواقع أكثر تعقيدا مما تشير إليه عادة سلوكياتهم . فالقادة الهادئون لا يرهقون أنفسهم عن كيفية سير الأمور في العالم الواقعي : فهم يرون بوضوح أنه غالبا ما يتألف من مواقف صعبة. إن القادة الهادئين يفكرون بحرص في كيفية إنفاقهم واستثمارهم لرأسمال منظماتهم . هذا هو السبب وراء تفكيرهم بفطنة فيما يتعلق بالمخاطر ونتائجها . لكن هؤلاء الرجال والنساء يهتمون وبعمق بالأشخاص والمشكلات التي تعترض طرقهم، وهذا يمنحهم الشجاعة لاتخاذ الإجراء المناسب والمثابرة على تنفيذه .بالاختصار ، فإن القادة الهادئين يتميزون بالحرص والالتزام ، بالعاطفة، والتحليل، بالإبتعاد والإندماج في الموقف.

هذا هو السبب في أن القادة الهادئين لا يشعرون نمطيا بالراحة تجاه النصيحة الشائعة "فقط قم بفعل الصواب"، فبالنسبة لهم تلك النصيحة الإرشادية مفيدة تقريبا مثل إخبار المستثمرين المرتقبين لوضع أموالهم في فرص ضخمة فمقولة "قم بفعل الصواب" بسيطة جدا وذات جانب واحد فقط. فهي تدعو الى الشجاعة لكنها لا تذكر شيئا عن التكلفة والمجازفة، لأنها

تفترض أن الاختيارات تأتي واضحة تماما بما يطلق عليه "الشيء الصواب" و"الشيء الخطأ". وأحيانا تكون تلك هي الحال بالطبع. مثلا : فإن الغش فى حساب النفقات يطلق عليه كلمة "خطأ" مطبوعة بحروف واضحة وكبيرة . لكن القيادة بهدوء تطالب بأحكام تقديرية أكثر تحديا من ذلك ، والتي يتضمن بعضها مسألة "الصواب" الصعب فى مقابل الخيارات الصحيحة . بينما هناك قرارات أخرى أمثال القرارات التى اضطر كل من Rebecca و Garrett Williams إلى حسمها ، والتي تتضمن تحريك المنظمة فى الاتجاه الصحيح. لا يزال هناك أحكام أخرى - مثل مشكلة كابتن Matthews - والتي تعتبر بمثابة ألعاب معتمة ذات مجازفات كبيرة والتي تمارس بصفة دائمة . تلك الحالات تتطلب وجود أشخاص لديهم مزيج معقد من التجارب والأحاسيس، ومن ثم، الإهتمامات والبحث الدقيق.

بالنسبة للقادة الهادئين ، يعتبر إخبار الرئيس بأنه يقوم بعمل شيء ملتوى ثم تدفع الباب بغضب خلفك ليس له علاقة برأس المال السياسى .إنهم يعتبرون ذلك الملاذ الأخير اليائس. لأنهم يهتمون بقوة بالمسألة أو القضية المطروحة أمامهم؛ إنهم لا يريدون أن يبتعدوا عن المشكلات . لقد عملوا غالبا لسنوات من أجل الحصول على الوظائف التى يشغلونها حاليا، وأحيانا ما يكون لهم أحلامهم الوظيفية. ومن ثم ، فإنه لأسباب أخلاقية وعملية - نجد أن القادة الهادئين يختارون البقاء والمحاربة. لكنهم لا يحاربون بطيش، كما أنهم عندما يقدمون على عمل المزيد ينظرون إلى موضع أقدامهم قبل أن يخطو إلى الأمام. وكذلك فإنهم يفكرون فى الأمر مليا ويحسبون له حسابيه . إنهم يحاولون جاهدين استثمار رأسمالهم السياسى بحكمة.

ورغم أن الوضوح بشأن التكاليف والمخاطر والعواقب يعتبر شيئا جوهريا للقيادة المساندة ، إلا أنه يعتبر خطوة أولى فقط . فلا يكفى أن تخبر البناء بأن يبنى أقوى جدار مع أقل سمك ممكن ، أو أن تخبر المتسابق لأن يجرى خلال السباق بأسرع شكل ممكن مع الحفاظ على طاقته لركوب الدراجة. فتلك المهام ، مثل القيادة بهدوء ، تتطلب معرفة كيفية إدارة

مبادلات الأخذ والعطاء المعقدة. باقى هذا الكتاب تفسير كيف يوجه القادة شجاعتهم والتزامهم وكيف يعالجون حالات الأخذ والعطاء الحتمية بين الجهد، المخاطر والنتائج.