

## الفصل الخامس

### التنقيب فى الأعماق

#### Drill Down

هناك شيء مهم مفقود من معظم قصص القيادة البطولية. يبسط غيابه تلك الحسابات ويجعلها أكثر قوة وحيوية ، لكنه يفعل ذلك على حساب الواقعية والتناسب. يتمثل ذلك العامل المفقود فى التعقيد البيروقراطى والتكنولوجى الذى يسود الحياة والعمل اليوم.

لقد تضمن الدفاع البطولى عن Alamo أسلحة بسيطة وتنظيم يتألف من مجموعة محدودة من الرجال. لم يكن لدى Abraham Lincoln أى خبراء قانونيين يفحصون مسودات تحرير البيان الدستورى الأمريكى. ولكى تواصل معالجة " هيلين كيلر " حاولت Ann Sullivan إقناع أسرة "كيلر" بأن الأمر كان يستحق بذل المجهود ، لكنها لم تكن بحاجة لأن تتفاوض مع طرف ثالث لتعويض جهودها من شركة تأمين . إن القصص الأخرى المشابهة عن القيادة الأخلاقية تعتبر قصصا قوية جزئيا لأنها تتحدث الى الأساسيات. فلا شئ من تعقيدات الحياة اليومية الحديثة يقلل أمتلتها القوية المتميزة بالشجاعة والمثل العليا والتضحية بالذات.

لكننا على عكس أبطال تلك القصص نحن متقلون ولاهثون. فغالبا جميع العلماء والمهندسين الذين عاشوا وعملوا سابقا لا يزالون يعيشون ويعملون حاليا، بل إن عددهم يتضاعف كل بضعة سنوات. ونفس الشيء ينطبق على المحامين ، المحاسبين والأطباء والفنيين وخبراء آخرين . وحتى المنظمات تصدر المزيد من السياسات والقوانين والأسس الإرشادية للموظفين. فمنذ عشر سنوات مضت لم تكن خصوصية الكمبيوتر قضية كبيرة ، أما الآن فهي تشكل موضوعا مهما داخل مذكرات الشركات المكسدة بالمواضيع .

إن كل ما يدور حولنا بالحياة والعمل يتفرع ويتشعب بشكل سريع ، مثل الأميبا ، إلى دوائر متخصصة أكثر وأكثر تعقيدا . حتى الكلاب تعتبر الآن متخصصة : فبعضها يبحث عن المخدرات بأنوفها ، والبعض يساعد العجزة من الصم والبكم ، بينما يقدم البعض الآخر إنذارات للهجوم المفاجئ في حالات القبض على المجرمين ، أو تساعد في البحث عن الهاربين ، وفي التحقيقات الخاصة بالحوادث الجنائية. وبسبب تلك التطورات ، فإن الأشخاص العاملين في منظمات من جميع الأنواع غالبا ما يواجهون مشكلات متشابهة في تعقيدات بيروقراطية وقانونية وتكنولوجية. وربما يتجهون أحيانا لأحد الخبراء طلبا للمساعدة ، لكن في أغلب الأحوال تظل المشكلة مشكلتهم شخصيا. عليهم التوصل لما يجب عمله بأنفسهم. وعندما يحدث ذلك ، فإن قصص الحماس البطولي لن تكون ذات نفع بالنسبة لهم . فالحاجة الأساسية ليست إلى استحضار الشجاعة والرؤية الأخلاقية أو ميثاق المنظمة ، بل تتمثل في فهم ما يدور حولهم "حقا" .

القادة الهادئون يعلمون أن الالتزام الأخلاقي والمبادئ العليا ليست بديلا عن الإنغماس في تعقيدات الموقف العملي . إنهم يفكرون بنفس أسلوب Daniel Callahan وهو الفيلسوف الذي يعد أحد الشخصيات القائدة في الأخلاقيات الحيوية المعاصرة . فقد ذكر Callahan مؤخرا: " لقد تعلمت الفرق بين الصواب والخطأ من والدتي وأنا لازلت طفلا في المهدي ، لكنها لم

تعلمني أخلاقيات نقل الأنسجة الجينية". بالاختصار فإن المجهود المسئول غالبا ما يحدث داخل فجوات المعرفة المتخصصة.

عندما يواجه القادة الهادئون مشكلة متشابكة مع عدة تعقيدات ، فإنهم يعملون بصبر ومثابرة ليتفهموا يتشبع ما يعلمونه وما يحتاجون إلى أن يتعلموه ، و إلى معرفة نوعية الجهات أو الأشخاص التي يطلبون مساعدتها .وتلك الجهود الخاصة بالتعلم لا تأتي في مقدمة القيادة المسؤولة بل هي كامنة في جوهرها. أما الاتجاه البديل - والذي يتمثل في بعض الترابط المقصود والمحكم بين الهوية والحماس الأخلاقي - عادة لا يؤدي إلى شيء.

إن القادة الهادئين يتقنون ويبحثون بعمق داخل المشكلات المعقدة . ولفهم كيفية قيامهم بذلك ، فإننا سوف نفحص بعض الأحداث الحديثة التي جرت داخل أهم الشركات التي تدار بأحداث الوسائل التكنولوجية في أمريكا. في هذا الموقف، فإن القيام بالشئ الصواب قد اعتمد بشكل حيوى على المعرفة العميقة بكل من التعقيدات البيروقراطية والتكنولوجية في آن واحد.

### أجهزة التزويد بالخدمة والتحكم الجديدة الجديدة

#### The New New Servers

كان Frank Taylor يشغل منصب كبير مندوبي التسويق لدى شركة نظم الضبط الذاتى Cybersystem وهي إحدى شركات الكمبيوتر الرئيسية. يتميز Frank بأنه طويل القامة منتفخ الصدر ووجيه وذو شعر رمادى قبل الأوان . لقد كان يتمتع بسلاسة فى الطبع وابتساما لا تفارق وجهه . وما كان يدهش الناس بخصوص Taylor هو أنه رغم تقدم عمره الذى يناهز السادسة والثلاثين ، إلا أنه لا يزال مندوب تسويق . كان يبدو ويتصرف كمدير تنفيذى شاب وناجح ، لكنه كان واحدا من بين دعائم

الشركة التي تتحرك في الشارع . لقد رفض Taylor في الواقع العديد من فرص الترقيات والسبب كان بسيطاً. كان يعشق الحرية وتحديات عمليات البيع ، وكان يرى أن تولى إدارة الآخرين قد يشكل في الأغلب الأعم نوعاً من المشاحنات.

تعتبر شركة Robertson & Bayless إحدى عملاء Taylor ، وهي شركة قانونية بشيكاغو (Chicago) . ولقد ظلت عبر السنين تمثل العميل الجيد - رغم أن الصفقات التي كان يجريها Taylor مع الشركة كانت مثل الصعود على سلم منحدر ، والتعرض للإنزلاق من فوقه ، ( أو بمعنى آخر كانت بمثابة أمر يصعب التحكم فيه) . فعلى سبيل المثال ، منذ عامين ، كان Taylor على وشك بيع جهاز خدمات "web server" جديد للشركة التي كانت في ذلك الوقت قد عينت مديراً تكنولوجياً جديداً Charlie Atkins ، والذي اشتملت سيرته الذاتية على أربع سنوات خبرة في العمل لدى إحدى الشركات القانونية الأخرى حيث أعاد تجديد (تحديث) نظام المعلومات بأكمله باستخدام منتجات أحد منافسي Taylor . وفي أول لقاء له مع Taylor ، أعلن Atkins أنه قد خطط لقضاء ستة أشهر ليعيد التفكير في مشروع التكنولوجيا وأنه يرغب بشدة في الاعتماد على المكونات المادية والبرمجية الأفضل في نظره (Hardware & software) ، والتي سيحصل عليها من أحد المنافسين الرئيسيين لشركة Cybersystems . ازدادت الأمور سوءاً عندما قام مهندس الأنظمة الذي يعمل لدى Taylor بتحطيم نظام التشغيل بالأقراص وظل بعدها يعاني من إعاقة طويلة الأمد .

ورغم تلك العقبات، أعاد Taylor في النهاية النظام للمؤسسة حيث قام بإدارة ما أسماه بالحصار التسويقي لمدة عام ، والمعنى على خطط تكنولوجية متقدمة وإظهارات إنتاجية وعروض معلوماتية للـ (Software) وخدمات كبيرة. وقد كان العائد نظير ذلك المجهود على هيئة عمليات شراء إضافية من شركة Robertson & Bayless بما يزيد عن 500.000 دولار. وهذا ما ساعد Taylor على تخطي حصنة التسويقية وعلى مكافآت إضافية

ضخمة وقطاع مبيعات يحتوى على عدد كبير من العملاء الأكثر تعقيدا. وعقب هذا النجاح ، اعتبر Taylor العام التالي لذلك النجاح بمثابة اختيار «بناء أو تحطيم» فرصته المهنية ، أى أنها فرصة لتأسيس نفسه باعتباره أحد رجال المبيعات اللامعين بشركته .

ولكن، فبحلول شهر نوفمبر فى العام التالي فإن Taylor لم يكن قد حقق حصته. ورغم أن ذلك من المفترض أن يكون قد تسبب نمطيا له فى الشعور بالقلق ، إلا أنه كان يتفاوض مع Robertson & Bayless بشأن صفقة كبيرة يمكن أن تعوضه عن العجز الذى واجهه. حيث أن الشركة كانت على استعداد لشراء جهازين من أجهزة التزويد بالخدمة والتحكم الجديدة new servers والعديد من الدست من الآلات المكتبية الالكترونية من أجل منطقة القضايا لديها، وقد بدا كل شئ يسير فى مكانه الصحيح - إلى أن انحدر Taylor إلى منعطف آخر.

خطط Taylor لبيع الشركة القانونية جهاز الخدمة S<sub>50</sub> والذى يلبى إحتياجات منطقة القضايا لديها للعديد من السنوات . ورغم ذلك ، فقد أعلنت شركة Cybersystems عقب ذلك مباشرة عن تقديمها لجهاز أكثر قوة وأقل تكلفة وهو جهاز S<sub>60</sub>. ولا يدهشنا أن Charlie Atkins قد قرر قيامه بشراء هذا الجهاز. حاول Taylor إقناعه بالجهاز الأول ولكن Atkins كان مذهولا بذلك الشئ الجديد ، الذى أسماه هو التكنولوجيا ( الجديدة الجديدة) - وذلك إضافة إلى السعر الأقل. كما صرح أيضا لـ Taylor بأن هناك شركة أخرى تعرض عليه أن تستبدل بجميع أجهزة الخدمة بالشركة منتجها الجديد الخاص S<sub>60</sub>. صدم Taylor بشدة عند سماعه تلك الأخبار .

ذهب Taylor لمباشرة العمل فى الحال ، وبمساعدة إثنين من المديرين التنفيذيين فى مجال الحسابات من نوى الخبرة ، قام بتطوير عرض جديد .يضمن ذلك العرض قيام الشركة ببيع اثنين من الـ S<sub>60</sub> الجديد مضافا إليه العديد من أقراص نقل المعلومات ، والتي كان من المخطط شراؤها فى

المستقبل القريب بأى حال من الأحوال وبأسعار مخفضة جدا بما يجعل ذلك العرض يعادل تخفيضا بنسبة 10% مقارنة بعرض المنافسين . ولقد تم إعداد العرض الجديد وفقا لشروط برنامج ترويج المبيعات " المكسب - المكسب - Win-Win " والذى هدفه منح مندوبى المبيعات المرونة التى يحتاجونها لمعالجة الحسابات الصعبة . لقد كان برنامج «Win - Win» كما وصفه Taylor - بمثابة خليط غير مرتب من خمسة وعشرين صفحة مسجلة داخل موقع الشركة بالإنترنت . ولقد كان مربكا وصياغته رديئة وكل عنوان من عناوينه الرئيسية يتضمن عدة استثناءات . حتى قضاة المحكمة العليا قد يجدوا صعوبة فى فهمه ، وهذا ما شعر به Taylor.

درس Atkins العرض الجديد ، شاكرا Taylor من أجل جميع ما قام به من مجهودات، ووافق على متابعة الاقتراح - هذا بشرط تنفيذ Taylor لطلب آخر . ما أراده Atkins كان معقدا تكنولوجيا لکن ممكن تنفيذه، ألا وهو: ببساطة لقد أراد إيصال الجهازين الجديدين باثنين من شبكات أجهزة الكمبيوتر القديمة بالشركة .

انقبض قلب Taylor عند سماعه ذلك الطلب . فبرنامج Win - Win يمنع وبلغة واضحة جدا - أى نوع من التوصيلات بين الأجهزة كالذى يطلبه Atkins . فتلك التوصيلات لن يتم حينئذ السماح بحدوثها قبل حلول شهر مارس من العام التالى . والغرض من ذلك القيد هو جعل ، أجهزة الخدمة S<sub>60</sub> والتى كانت محدودة الكمية متاحة لأضخم عدد من العملاء الأكثر تعقيدا ، ومنع المديرين ومندوبى المبيعات من المساومة المستمرة حول من يحصل أولا على أجهزة الخدمة الجديدة . ولأن الشركة القانونية لديها شبكة أقدم ، لذا فقد وقفت فى مؤخرة الصف .

قايض Taylor على بعض الوقت وأخبر Atkins فى هدوء بأنه يحتاج لفحص الإمكانيات الفنية لإتمام تلك التوصيلة وسوف يأتيه بالرد خلال يومين . لكنه عاد إلى مكتبه وهو مستشيط غضبا . فقد ظل يعمل فوق طاقتة

وجمع بصعوبة ذلك العرض. إن الحظ كان بجانبه : فبسبب صعوبات برنامج Win - Win ارتكبت رئيسته أخطاء تقدر بحوالي 90.000 دولار- لصالح الشركة القانونية - أثناء قيامها بتحديد السعر النهائي للعرض ، وبدلا من تصحيح ذلك الخطأ فقد حاولت إقناع مكتب المؤسسة بتجاهله وتجميل الصفقة. والآن الشئ الوحيد الذى يقف عقبة بين Taylor وإتمام صفقة ضخمة كهذه ، والتي تمثل فائدة كبيرة له والمسار الأسرع للمجد والشهرة بالمقر الرئيسي للشركة هي حظر التوصيل بالشبكات الأقدم.

إن اقتناع Taylor بأن هذه كانت مجرد حالة أخرى من حالات محاباة الشركة لصالح العملاء الكبار لديها و مندوبي مبيعاتهم ساعد في زيادة شحنة الغضب التي استولت عليه. ورغم أن العملاء الكبار يساهمون بالفعل بمعظم عائدات شركته ، إلا أن Taylor كان يعرف في صميم قلبه أن Cybersystems لن تتحمل فقدان عملائها الصغار - مثل الشركة القانونية - الذين يتحولون سريعا متجهين الى المنافسين حيث يعاملونهم بصورة أفضل . كما اعتقد أيضا أنه من الخطأ إلغاء الآلات القديمة للعملاء الصغار لمجرد أن هناك آلات جديدة متاحة لديهم .

إن ما جعل تلك المشكلة تمثل صعوبة أمام Taylor هي الأمور التقنية التي سيواجهها. وعند ما توفر لدى Taylor القليل من الوقت أخذ يفكر بوجود بعض المرونة في برنامج - "Win-Win". سأل نفسه ، على سبيل المثال - ما المعنى المقصود فعلا من وراء توصيل جهاز خدمة جديد بشبكة قديمة . ماذا لو أن جهاز الخدمة كان متصلا بجهاز آخر والذي يتصل بدوره بالمعدات القديمة ؟ فهل بإمكانه تركيب جهاز الخدمة الجديد ، بجزء جديد من الشبكة ويغفل بشكل مناسب حقيقة أن الجزء الجديد من الشبكة كان متصلا بالجزء القديم ؟ ومن هذا المنطلق ، أليس جميع الشبكات متصلة ، بمعنى أنها مرتبطة جميعا ببعضها البعض وبالإنترنت ؟ وبأمله جميع تلك الاحتمالات ، شعر Taylor كما لو أنه كان يحاول تحديد كم عدد حبات الرمل التي يمكن أن تتراقص مع موجات شاطئ البحر .

لكن الأخبار الطيبة التي توصل إليها Taylor كانت تتمثل في أنه وجد بعض المساحة ليتحرك فيها بحرية - ولقد حثته موهبته الفطرية لأن يتجاهل ببساطة ذلك القيد الذي فرض عليه . ولقد كان المدير العام التنفيذي الجديد بشركته يعمل جاهدا من أجل خلق ثقافة جديدة يطلق عليها ( إذا استطعت - اعمل) . وقد ذكر مدير عام الشؤون التسويقية مؤخرا شيئا مماثلا ، بأنه على مندوبي المبيعات أن يكسروا القاعدة ولو مرة شهريا لكي يستجيبوا سريعا لطلبات العملاء. وبالقليل فقط من المجهود وقليل من الحظ ، فكر Taylor واعتقد أن بإمكانه مجازاة الرادار وتركيب جهاز الخدمة الجديد، وجعل الجميع سعداء بما فيهم - رئيسه و Charlie Atkins والشركة القانونية وهو شخصيا .

أولى الخطوات التي اتخذها Taylor هي مناقشة الأمر مع مديرته . ولدهشته وجد أنها تراوغة تماما . فمئذ أسبوعين ماضيين فقط ، كانت متحمسة بشدة لدرجة أنها أغفلت خطأ يقدر بـ 90.000 دولار . والآن تقول أنها لا تشعر براحة حيال الأمر مع فتح نافذة لأخطار محتملة على مدار ثلاثة أشهر، والتي تبدأ من مرحلة التركيب في شهر ديسمبر ، وانتهاء المدة المتعلقة بقاعدة الحظر في شهر مارس. ثم أضافت أنه كان من المهم بصورة واضحة تلبية متطلبات العميل وكسب الصفقة مع الشركة القانونية . ثم أخبرت Taylor أن القرار قراره هو، وعليه اتخاذه بنفسه وتمنت له التوفيق ، وطلبت منه أن يبقيها على علم بمجريات الأحداث .

عقب ذلك اللقاء المحبط ، قام Taylor باستدعاء Al Cruise - أحد الرجال المحنكين بالشركة على مدار عشرين عاما من الخبرة والذي كان رئيس Taylor الأول ، والذي يوجد الآن بمهمة منتهى عامين بمقر الشركة الرئيسي. ذكر Cruise لـ Taylor بأن انتهاك الحظر قد يكون أمرا محفوفا بالمخاطر. كما ذكر له أن المديرين التنفيذيين الأسبق للشركة كانوا يحاولون وضع حدودا واضحة للثقافة التي تقول إذا "استطعت اعمل". وبينما أرادوا من الجميع أن يكونوا أكثر جرأة ومغامرة شخصية ، فقد كانوا قلقين جدا بأن

بعض الأشخاص قد تجرفهم العاطفة أو الحماس ويخالفون القانون ، مما ينتج عنه دعاية سيئة أو يساعد على انتشار الأقاويل هنا وهناك ، بدلا من التركيز على المبيعات ومواجهة المنافسة . وهذا العمل المتوازن أدى إلى صدور الحظر الخاص بتوصيل الأجهزة الجديدة بالشبكات القديمة . ولقد تم تصميم الحظر من أجل أن القوى العاملة بالمبيعات تبذل طاقتها في تسويق المنتجات للعملاء بدلا من محاربة بعضهم البعض الآخر . ووفقا لـ Cruise فإن أى شخص يخترق الحظر قد يصبح بسهولة معرضا للعقوبة وتعليق اسمه على لوحات الإعلانات للعبرة والعظة .

ساعد تعليق رئيسه القديم Taylor على فهم لماذا كانت رئيسته تراوغه . لقد كانت مشهورة بحساسيتها الحادة تجاه التيارات السياسية ، ومن المحتمل أنها لم تكن واثقة فى أى اتجاه تسير تلك التيارات حاليا . لذا فقد اتضحت استراتيجيتها الآن أمام Taylor : أنه إذا حصل على صفقة الشركة القانونية ولم يضبطه أحد ، فإنها قد تشاركه فى تقدير الإنجاز وتحصل معه على المكافأة . أما إذا تعرض للمتابعب فإنها سوف تقول أنها قامت بتحذيره .

وكذلك فإن تعليقات Cruise قد أثارت عدة مسائل شخصية بالنسبة لـ Taylor . فأحيانا كان يتخيل أنه يقدم نفسه لمجموعة متخصصة فى الطب النفسى قائلا : " مرحبا ، أنا Frank Taylor ، أنا حصيدلة (نتاج) أسرة ذات الاختلال الوظيفى . وفسر Taylor ذلك فيما بعد قائلا :

" لازال العديد من ذكريات طفولتى البارزة منتعشة فى ذاكرتى منها :  
معاملة نفسية من قبل والدى لتكسب معركة وهمية مع والدى - وعقابى بشدة لاستطرداى فى أحاديث غير مرتبطة ، - ومعاناتى من وقت لآخر نتيجة حرمانى من الملابس الدافئة أو من وجبة مغذية ."

ولقد وجد فى الحياة أسلوبان أساسيان ، يقوم الطفل باتباعهما وانتهاجهما حتى يتحول إلى شخص بالغ أخلاقيا وذى مبادئ وهما : الحصول على نموذج للشخص البالغ ذى الدور الإيجابى فى الحياة حتى يتمكن من محاكاته وتقليده ، أو برؤية الجانب القبيح من الطبيعة البشرية ويرفع عنه .

وبالنسبة لي فقد انتهجت الأسلوب الثاني . وبتطور مراحل العمرية وتقديمي في السن أدركت أن الحفاظ على كرامة المرء ومبادئه هما جوهر الحفاظ على روحه.

كيف لو الدتي أن تكذب بشكل صارخ خاصة على لحمها ودمها ؟ فإذا كانت ببساطة إنسانة أمينة وصريحة ، لكان قد اختفى العديد من المشكلات في عائلتنا ، حيث أن مكانها جعلت حياتنا أسوأ لنا ، ولها كذلك. وللهرب من ذلك التعذيب ، فقد صممت وعزمت على البحث عن الحقيقة - (ال ح ق ي ق ة ) بحروف (بارزة) .

والآن أصبح Taylor في وضع فيه الحقيقة - التي تمثل جوهر برنامج Win - Win ، قد تكلفه هو وشركته صفقة تقدر بالكثير من المال . ومن خبرته بشركة Cybersystems ، والتي استمرت لأعوام فقد كان وانقا تماما من أنه بإمكانه توصيل أجهزة الخدمة الجديدة ويغطي في نفس الوقت آثار هذا العمل - لكن هل يقوم بذلك فعلا ؟ هناك سؤال آخر يطرح نفس وهو ما هو مقدار المخاطر المهنية التي يجب أن يمر بها في حياته ؟ وسؤال آخر هو إذا ما كان الحظر المفروض على الشبكة القديمة وكما تصوره ، مجرد حظر زائف كالعديد من القواعد التي تربيته عليها" ، أم أن له مبرراته وفقا لأسس العمل؟

في النهاية ، توصل Taylor إلى طريقة يقوم من خلالها بتركيب أجهزة الخدمة الجديدة بالشركة القانونية دون اتخاذ موقف عام حيال الأخلاقيات التي تطرحها مشكلته أو انتهاك مبادئه أو المخاطرة بمهنته. لقد حسم Taylor أزمته في هدوء بالعمل خلف الكواليس وأخذ يناور بحرص وبأسلوب استراتيجي ، ولفهم كيفية قيامه بذلك فمن المهم توضيح مجهوداته بشكل أوسع .

## تعدي التعقيدات

### The Challenge of Complexity

رغم وجود استثناء جوهرى واحد ، إلا أن قصة Taylor تتشابه مع القصص المطروحة خلال الفصول السابقة . فالطريق أمامه كان معتما . كانت علاقته بالشركة بمثابة منزلق دائرى يفاجئه كل بضعة شهور . ولم يرهق Taylor نفسه بشأن مديرته التى كانت قد تأخذ مصداقية فى حال نجاح الصفقة ، وتلومه شخصيا فى حال فشلها . وبوصفه مندوب مبيعات ناجح ، فقد بنى Taylor رأس المال السياسى الخاص به ، لكنه لم يشأ أن ينفقه بطيش . وفى نفس الوقت ، فهو لم يرغب فى نزاع يديه من مشكلة جهاز الخدمة S<sub>60</sub> نهائيا . ولأسباب مهنية وشخصية كان يعنيه بشدة ما حدث . لذا طلب مقايضة بعض الوقت ، أنه كان يواجه مشكلة إعداد خطة عمل .

إن ما يجعل قصة Taylor مختلفة هو المستويات المتعددة من التعقيدات التى كان عليه التعامل معها . بل إنه توجد فى الواقع الكثير من تلك التعقيدات ، والتى تدعو بصورة ملحة إلى اعتبار مشكلته حالة خاصة . فعلى سبيل المثال ، إن معظم الأشخاص لا يعيشون داخل عالم من المعلومات وسرعة إنتقالها المذهلة ومليارات الحروف الرقمية بأجهزة الكمبيوتر . فعند مواجهة مثل هؤلاء الأشخاص لمشكلة أخلاقية ، فإنهم لا يحتاجون عادة إلى فهم مسائل بناء الشبكات والتوصيلات الكهربائية لأجهزة servers . بالاختصار ، فإن متخصصى التقنيات قد يواجهون مشكلات مثل مشكلة Taylor لكن الباقين منا لا يواجهونها .

أو هذا ما يبدو . ففى الواقع نجد أن قصة Taylor تقريبا غير معتادة : بمعنى أنه فى عالم اليوم ، غالبا ما تأتي المشكلات الأخلاقية فى طبقات مصاحبة لمستويات التعقيد التكنولوجى . وأحد الأسباب وراء ذلك بالطبع هو

شبه التلازم الدائم للعلم والتكنولوجيا . فعلى سبيل المثال فقد بدأت فئة ميكانيكي السيارات العام تتلاشى في أوقاتنا هذه . حيث أن بإمكانهم إصلاح سير المروحة - لكن ليس تحليل النقط المنفردة على شاشات الكمبيوتر الخاصة بالرؤية الليلية . والطب كذلك يتشعب بشكل سريع إلى منات من التخصصات الفرعية التي تشبه الأغاز . حتى أن الفلاحين ومهندسي الزراعة والبساتين ومديري الملاعب الجولف يرجعون إلى كتاب The Mathematics of Turfgrass Maintenance ، الذي صدرت طبعته الثالثة حاليا وذلك لتطبيق المبادئ الرياضية الخاصة بزراعة البذور والرى واستخدام المبيدات الحشرية . لذا فإنه عندما يريد شخص ما معرفة إذا ما كان الميكانيكي أو الطبيب أو مدير ميدان الجولف قد قام بواجبات وظيفته بمسئولة لمواجهة مشكلة معينة ، فإنهم يحتاجون إلى معرفة تقنية متخصصة.

لكن العلم والتكنولوجيا ليسا المصدرين الوحيدين للتعقيدات في أيامنا هذه. ففي معظم المنظمات ، التعيين والفصل للموظفين محكومان بمتطلبات قانونية معقدة. مثلا نجد أن Rebecca Olson لم تستطع فصل Richard Millar بتلك البساطة ، بل لجأت أولا إلى استشارة محامى عمال متخصص فى تنفيذ أحكام الفصل (الطرد) لاعضاء الإدارة العليا . وكذلك فإن معايير المحاسبة وممارساتها تتميز الآن بقدر من التعقيد وغالبا درجة من الغموض الذى إستملت عليه تكنولوجيا العصور الوسطى . والمالية الموجودة الآن هى حقل فرعى من حقول الرياضيات المتقدمة . وللتأكد من أن الشركات تلتزم بالمتطلبات المالية والقانونية وغيرها فإن المديرين يقومون بخلق مجموعة من السياسات الداخلية المعقدة - مثل السياسات التى تحكم برنامج Win-Win .

إن المنظمات اليوم عبارة عن شبكات من الخبراء والمعرفة، والإقتصاديات الحديثة اليوم تتألف من شبكات من الأفراد ذوى المعرفة التخصصية العالية. لا تختفى التعقيدات بذهاب المديرين إلى منازلهم . فقديما

عندما كان يصادف الطفل مشكلة بالمدرسة فإن الآباء كانوا يذهبون للتحدث مع المدرسين. أما الآن يتم استدعائهم للمستشارين المتخصصين. وقرريبا ، سيخبروننا بأننا سوف نحصل على تشغيل جميع أجهزة مطابخنا عبر مساعدة الإنترنت وهذا معناه أن اهتزاز (تحريك) فتات الخبز خارج محمصة الخبز الكهربائية قد يحطم النظام المنزلي بأكمله .

إننا غالبا ما نسمع عن انفجار المعرفة الخارجي ، لكن كل ما يدور حولنا هو عبارة عن انفجار معرفة داخلي . حيث أصبح هناك المزيد والمزيد من المعرفة والخبرة والتعقيدات من جميع الأنواع المتجمعة داخل ما اعتدنا أن نطلق عليه أنشطة بسيطة وأشياء بسيطة . لقد ساهمت تلك التطورات في تحسين أحوالنا - فلا أحد يرغب لأن تتم معالجته بالوسائل التكنولوجية الطبية التي تعود لفترة الحرب الأهلية والمعروضة بمتحف Smithsonian والتي تتألف على الأغلب من سكاكين وكماشات يغطيها الصدأ . بل إننا نرغب في أن نتعامل مع متخصصين يستخدمون أدوات بارعة يتم تجهيزها وتشغيلها عبر أجهزة الكمبيوتر.

لكن بما أن الحياة والعمل يشهدان الآن المزيد والمزيد من الانقسامات داخل العديد من الميادين المعقدة ، لذا فعلينا أن نعيد التفكير في النموذج التقليدي للقيادة . بل إننا بحاجة ، على وجه الخصوص ، إلى أن نترك أن المبادئ العليا والشجاعة والشخصية الجيدة جميعها عوامل ضرورية لكنها غالبا ما تكون غير كافية . وليس الأمر يكمن في أنها بدائل ضعيفة للمعرفة المتخصصة - بل في أنها ليست بدائل أساسا . وعلى أي حال ، فيإمكان المعتقدات القوية أن تضل الناس عن التفاصيل والفروقات الحيوية بالنسبة للأداء المسئول والتطبيقي (العملي) . إنها تغريهم إلى اللجوء للأخلاقيات ولإصدار تصريحات ضخمة وإقحام أنفسهم في مواقف لا يعلمون ما يكفي عنها .

لكن تلك المناقشة مجهدة . فيما أن ميادين التعقيدات تتضاعف يوماً بعد يوماً، فيبدو أنه يجب ترك المزيد والمزيد من القضايا الأخلاقية للمختصين من المهنيين . فهم يتمتعون بالتدريب والخبرة ويعرفون الصفات اللازمة والقوانين واللوائح الخاصة ، كما أنهم يفهمون تلك التعقيدات والتفصيلات الدقيقة . واللافتة التي تبدو معلقة أمامنا هنا قد تقول (الهواة ليسوا مطلوبين) .

يرفض القادة الهادئون هذا الأستنتاج. إنها ببساطة بالنسبة لهم إنهزامية. كما قد فهمنا سابقاً ، إنهم يندمجون في المشكلات ، لأنهم يعتبرونها مشكلاتهم الشخصية. إنهم لا يريدون أن يجلسوا على مقاعد المنفرجين و يتركوا الأمور للخبراء.

لكن على الرغم من رفضهم لتلك النتيجة ، فإن القادة الهادئين يقبلون السبب المنطقي وراءها. فهم يدركون ميادين التعقيدات لحظة رؤيتها . كما يدركون أن فهم فلسفة Aristotle أو التمتع بشخصية جذابة ، ليس هو البديل لمعرفة معنى التفاصيل في الكتابات جيدة الإخراج . إن القادة الهادئين معتدلين بشكل نمطي : بمعنى أنهم يعرفون ما لا يعرفونه، ولا يحاولون استبدال الحماس الأخلاقي بالحقائق المعقدة .

ولقد استوعب Taylor كل ذلك . حيث أنه شعر بأن رئيسه كانت ضعيفة وسياسية لدرجة أن برنامج Win-Win كان غير عادل في تفضيله للعملاء الكبار ومندوبي مبيعاتهم ، كما أن الإدارة العليا كانت تمارس الأعباء وتنتشر رسائل متضاربة بشأن إتباع القواعد. لكنه أيضاً كان يعلم أن من العبث شن حملة ضد أي فئة من تلك الفئات. وبدلاً من التذمر بشأن تلك القيود والتعقيدات ، حاول إيجاد السبل للنجاح والإلتفاف حولها.

## أربعة خطوط إرشادات رئيسية

### Four Guidelines

إن ما قام به Taylor لم يتضمن أى أثر للبطولة . فقد عمل جاهدا وطرح أسئلة واستمع وتعلم . بالاختصار فقد انغمس بعمق وبأسلوب منهجى فى التعقيدات التى فرضتها مشكلة جهاز الخدمة server . وكنتيجة لذلك ، توصل فى النهاية إلى الطريق التى يمكن من خلالها تحقيق الخير والفائدة على مسئوليته تماما . وأفضل الطرق لفهم ما قام به Taylor ولماذا نجح فيما قام به هو النظر إلى مجهوداته وفقا لأربعة دروس رئيسية . يلقي كل درس منها الضوء على المواقف التى تبرز فيها بشدة المسئوليات والتعقيدات .

1. تذكر مسئولياتك .:

أول تلك الدروس فى قصة Taylor هو أهمية عدم جعل التعقيدات تلهيك عن المسئوليات. فتلك مخاطرة جسيمة تتخذ عدة أشكال . لقد أوضح لنا Michael Milken - الممول الأسطورى والمجرم والمحب للخير - إحدى الزوايا الخاصة بتلك المشكلة. حيث كانت بعض صفقات Milken المالية غير مألوفة ومعقدة للغاية وغالبا ما كان هو الشخص الوحيد الذى يفهم ويستوعب درجة تشابكها. وهذا ما ساعده على أن يذفن بعمق آثار المخالفات لقوانين الأوراق المالية التى كان يقوم بها ؛ مما تطلب من المحققين قضاء سنوات لاكتشافها . ولقد أوضح Milken كيف يمكن للتعقيدات أن تخدم بشكل جيد كستار من الدخان يحجب وراءه الخطأ المرتكب.

وهناك أوغاد آخرين تنقصهم براعة ونكاه Milken، لكنهم يعتمدون فى عملهم على "تكتيكات" مشابهة. على سبيل المثال ، كان أحد الكيمائيين الموهوبين ، ولكنه عديم الضمير مسئولا عن مراقبة وضبط الجودة لدى شركته. ولأسباب لم يفهمها أحد قط ، كان يقوم بانتظام بتزييف نتائج الاختبارات المهمة التى تطلبها وكالة حماية البيئة EPA (Environmental

(Protection Agency) . ولقد ظل ينجو بفعالية على مدى سنوات عديدة ، رغم قيام الوكالة والعديد من العلماء بالشركة بفحص عمله على فترات منتظمة . وفي النهاية ، هرب من العقاب - بترك وظيفته بمجرد أن إنتاب وكالة (EPA) الشك حياله . ولقد تألفت خطته الإستراتيجية تلك من الحظ والدناءة ، وحقيقة أنه كان يفهم الاختبارات والعلم الكامن وراءها أفضل من أى شخص حوله . بالاختصار ، إن التعقيدات تخلق متاهات متقنة والكثير من الأماكن التى يختبئ وراءها المحتالون .

أما بالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بقدر معقول من الأخلاقيات الصحيحة، فإن التعقيدات تخلق مشكلة أخرى ، حيث يمكن أن تؤدي إلى التعب والارتباك . إن فرز المسائل المعقدة أمر يستنزف الوقت والمال والطاقة . خلال القيام بذلك العمل الطويل الشاق فإنه من السهل الشعور بالوقوع فى مصيدة متاهة Kafkaesgue ، والأغراء القوي هو الإقلاع عن الأمر أساسا . لكن إضافة إلى أن التعقيدات تتعب الناس فهى أيضا تضع مسؤوليات أكبر على عاتقهم . فإثناء رحلة شخص ما للتقييب فى أعماق المشكلة ، غالبا يصبح الوحيد الذى يستوعبها حقا . فمجهودات Richard Taylor جعلت منه خبيرا عالميا فى كيفية تطبيق برنامج Win - Win فى عملية تركيب أجهزة الخدمة S60 بشركة Robertson & Bayless . فلم يكن يوجد أحد أفضل منه فى تصنيف وفرز المسألة بأسلوب عملي .

إن جمع المعرفة ليس نشاطا حياديا . إنه يخلق مسؤوليات وهذا معناه أن ميادين التعقيدات هى ميادين من المسؤولية الشخصية الجسيمة . عندما تكون المشكلة معقدة وتقنية ، فإنها تغرى بالتفكير فى أن الحل يوجد فى مكان ما بين التفاصيل . إذا استطعنا أن نجد الصياغة المناسبة ونستشير الخبير الصحيح أو نفهم الكتابات اللافتة ، حينئذ فقط سوف نعرف ما ينبغى أن نفعله . لكن هذا ليس الحال غالبا . فحتى بعد أن استوعب Taylor التعقيدات التى واجهها ، لازال عليه الاختيار والالتزام بالتطبيق بعد ذلك . إن استيعاب وفهم التعقيدات لم يرفع المسؤولية عن عاتقه . إذا لم يكن Taylor قد توصل

إلى طريقة خلال مشكلته ، كان لا يزال عليه الاختيار بين خدمة العميل ومخالفة القوانين . ولحسن الحظ فإنه بإتباع العنوان الرئيسي التالي تجنب ذلك الاختيار .

## 2. انظر إلى سمكتك

ربما يكون هذا العنوان الذى يبدو غريبا هو أهم شئ يفعله القادة الهادئون عندما يواجهون مشكلات معقدة . لكن ما علاقة النظر إلى سمكة بتناول تلك المشكلات بمسئولية ؟

تكم الإجابة على هذا السؤال فى قصة رواها لنا Louis Agassiz - أحد أهم العلماء الأمريكان فى القرن التاسع عشر. لقد كان خبيرا فى الأسماك الحية وحفريات الأسماك والأهوار الجليدية . ولقد نال شهرته لأن عمله ترك أثرا فى العديد من المجالات الأخرى ، وكذلك فى المناقشات الخاصة بالأصل والغرض من الحياة. كما كان Agassiz معروفا أيضا بأنه غير أرثوذكسى لكنه مدرس قوى ، وعبارة "أنظر إلى سمكتك" أصبحت السمة المميزة لأسلوبه فى التدريس.

عندما التحق الطلبة الخريجون بمعامل Agassiz لأول مرة ، تم إعطائهم صينية تحتوى على سمكة بسيطة عادية. وطلب منهم Agassiz دراسة تلك العينة - دون إتلافها ، أو القراءة حولها أو مناقشة أى شخص بشأنها . بكلمات أخرى، كل ما يمكنهم فعله هو النظر إلى تلك السمكة . فى البداية ، اعتقد الطلبة الخريجون أن ذلك لم يكن إلا مجرد مهمة صغيرة ، لكن خاصة. وعقب مرور ساعة أو ساعتين ذهبوا للبحث عن Agassiz لينقلوا له ما تعلموه ، ومع ذلك ، لم يبد أى اهتمام بالإنصات إليهم ، وطلب منهم العودة لمباشرة مهمتهم. أدركوا فى النهاية أن Agassiz توقع منهم أن يباشروا النظر إلى سمكتهم للعديد من الأسابيع .

وفى النهاية ، تذكر أحد الطلبة ، قائلا : " لقد توصلت إلى نتائج أذهلتى وأرضته" . انتهى جميع الطلاب من المهمة بعد ذلك ، بتعلمهم قدر

كبير من المعلومات حول السمكة - فيما يخص نماذج حراشيف السمكة ، والترتيب الدقيق لأسنانها ، ولون العيون - بل إنهم قد تعلموا حتى المزيد عن التعليم نفسه . فلقد استوعبوا على وجه الخصوص ، أهمية الإنتباه لتفاصيل الأشياء وإلى ما يطلق عليه المرء "العمل الجاد المتصل" .

ودون أن يدرك ذلك فقد فعل Frank Taylor ما نصح به Louis Agassiz تماما . تجاهل فطرته الأولية والتي كانت تحثه على تجاهل موضوع Win-Win والعمل على تركيب جهاز الخدمة الجديد server . وبدلا من ذلك ، فإنه أثار مسألة جهاز server مع سلسلة من الأفراد الذين ساعدوه على فهم المشكلة من عدة منظورات تكنولوجية ومالية وتنظيمية وسياسية . رغم اعتقاد Taylor أن برنامج Win - Win قد كان هراء بيروقراطيا ، إلا أنه درسه بحرص وتوصل إلى ما اعتقد بأنه منفذ للخروج من تلك المشكلة ، ثم تحدث مع رئيسه الأول حول الوضع . وإضافة إلى مجهوداته تلك ، فقد قضى Taylor عدة أيام منشغلا في المشكلة .

ولقد كان أحد الأشياء التي أخبره بها رئيسه الأول Al Cruise : "إنك أنه إذا قررت خوض تلك التجربة البسيطة ، فمن الأفضل أن تبقى رأسك منخفضا بعيدا عن العين " . لقد علقت كلمة تجربة في ذهن Taylor - مجرد كلمة صغيرة ، لكنها كانت ذات نوابع ضخمة . فقد تذكر Taylor فى النهاية ، أن Cybersystems كانت تتبع سياسة تركيب معدات جديدة فى القليل من مواقع العملاء قبل إطلاقها بشكل أكثر أتساعا ، حتى تمنح تلك المعدات اختبارا نهائيا وتعالج أى مضايقات . أو بكلمة أخرى إنها "تجربة" . وقد وفرت تلك السياسة الحل الأمثل لأزمته .

قضى Taylor الأيام العديدة التالية يروج للفكرة خلال القسم بقوة . وكنتيجة لذلك تم اختيار " الشركة القانونية " لتصبح بمثابة موقع اختبار لأجهزة الخدمة S<sub>60</sub> ، والتي يجب تزويدها بجميع المعدات الأخرى . وبذلك لم يعد يوجد أى انتهاك لبرنامج Win - Win ، فقد حصل عميل Taylor

على أجهزة الكمبيوتر التي احتاجها ، ولم يخالف Taylor مبادئه ، لم يمارس أية مباراة من مباريات أسرته والتي كانت تزججه بشدة ، وحقق بذلك حصته من المبيعات لذلك العام.

هناك رؤية لتلك الأحداث تشير إلى أن Taylor قد كان محظوظا : بمعنى أن اختيار مسألة موقع الاختبار أتاحت له تجنب اختيار صعب . لكن هناك رؤية مقبولة أكثر والتي تشير إلى أنه صنع حظه بنفسه . فلقد ظل منشغلا لعدة أيام متصلة بحل مشكلة جهاز الخدمة server ، ورفض أن يعتبرها اختيارا قاسيا بين خدمة العميل أو مخالفة القواعد وبدلا من ذلك فقد انغمس بعمق في الموقف : يجمع المعلومات ، ويدرس برنامج Win - Win ويستشير الآخرين . كان Taylor محظوظا بمعنى وجود حل فعلي لمشكلته ، ولكن لم يطرق هذا الحل بابه . فقد كان عليه الخروج والبحث عنه.

نجح Taylor لأنه كان يتمتع بولع قوى وتركيز شديد - ولكنه صحي - على مشكلته. أنه كان مهووسا بسمكته. وأحيانا فإن سلوك الهوس يتطلب بالطبع علاج نفسي ، ولكنه غالبا ما يساعد الناس على الغوص بعمق في باطن المشكلات المعقدة والمرعبة ويخرجون منها بأساليب تساعد على رؤية أشياء لم يتوقعوها مطلقا .

وهذا ما استوعبه Louis Agassiz وقام Frank Taylor بتفيذه.

### 3. لا تذهب إليها بمفردك

الدرس الثالث المستفاد من قصة Taylor هو تجنب الدافع لأن تكون بطلا وتقوم بحل المشكلات المعقدة بمفردك . فمهما زادت مساحة "النظر إلى السمكة" فلا يمكنها أن تعوض عن التدريب والخبرة والمعرفة . السبب هنا ذو بعدين. الأول أن الناس من خلال التدريب والخبرة ببساطة يعرفون المزيد عن مشكلات معينة : بمعنى أنهم يعلمون أى مسمار يمكن أن يناسب أى ثقب . والبعد الثاني يتضمن أنهم عادة ما يساورهم شعور حيال تلك المشكلات: بمعنى حتى لو لم يعرفوا الإجابة الصحيحة على الفور أو لم

يعرفوا أى المعادلات أو القواعد التى يطبقونها ، فهم يمتعون بإلهام بديهي حول ما يدور حولهم بالفعل فى موقف ما وحول كيفية البحث عن الإجابات . وأحيانا ما يطلق على ذلك المنهج الخاص بالمشكلات "إتخاذ القرار الطبيعي". وهذا ما يحدث عندما يدخل رجل إطفاء محرك داخل غرفة محترقة وهو ينظر حوله ، ثم يعطى الأوامر لباقي رجال الإطفاء بمغادرة الغرفة فى الحال. ثم بعد بضعة لحظات ، تنهار أرضية الغرفة . هذا ما يحدث أيضا عندما تنظر الممرضة المتمرسه فى رعاية الأطفال حديثي الولادة - إلى البيانات الخاصة بحالة الطفل المولود قبل أوانه ورغم أنها تشير إلى أن كل شئ يسير على ما يرام - إلا أنها تستشعر وجود شئ خطير وخطأ - لذا تتحرك بصحبة الأطباء على الفور لإنقاذ حياة الطفل . وفى كلتا الحالتين لم نلاحظ وجود خبير ليقوم بتطبيق القواعد أو القانون الصحيح . الحالتان تتضمنان إدراك الأنماط أصحاب الدماء واسترجاع الخبرات السابقة واتخاذ القرار الصائب - والذي يصدر أحيانا بصورة ملحة ومباشرة .

ليس هناك طرق مختصرة عبر ميادين التعقيدات ، كما لا توجد بدائل للفطرة والمعرفة المكتسبة بالعمل الجاد ، فمسألة فحص سمكة لعدة أيام فى معمل Agassiz لم يجعل من الطلبة الخريجين أساتذة فى علم الأسماك . بل قدمت لهم البداية فقط . إن الفحص الدقيق عادة ما يكشف عن ملامح فى الموقف والتي لا تكون واضحة فى الحال ، كما أنها يمكن أن تشير أيضا إلى نوعية المزيد الذى يعتبر بحاجة لأن نتعلمه. فى حالة Frank Taylor مثلا، قد كان الوقت الذى قضاه فى التفكير وحتى تأمل التفاصيل الخاصة بمشكلته يمثل خطوة أولى فقط . أنه جمع أيضا وجهات النظر المختلفة من عدة نوعيات ومصادر متعددة ثم أعاد التفكير فى المشكلة .

لا يجب أن يكون الانغماس والتقيب بعمق فى المشكلة نشاطا منعزلا. قضى Taylor أياما وهو يسأل ويتشبع بالأفكار ويتأمل الأمور . فبالنسبة له وللآخرين ، فإن القيادة المسنولة تكمن فى التعلم بعمق . إنها لا

تمت ضمانا للنجاح ، لكنها بالتأكيد تحسن من فرصه فلتذكر أن Rebecca Olson نجحت في التخلص من Richard Millar عقب مرور أسابيع من التخطيط والاستشارة والتفحص الدقيق لمشكلتها. وعلى النقيض منها فربما أن كابتن Matthews قد كانت أكثر فاعلية أو أقل مخاطرة لو أنها قد تحدثت مع زوجها أو ربما مع رفقاتها من الضباط حول الأزمة التي واجهتها .

#### 4. لا نخش أن نتراجع

إن الدرس النهائي المستخلص من حالة Taylor يتمثل في أن تتراجع إذا كنت منغمسا فيما يفوق قدرتك . فأحيانا تكون المشكلة معقدة لدرجة أنه لا يمكن توفير أساس قوى للعمل على حلها ، بأى قدر من الاستشارات أو التحليلات أو حتى التفكير. وفي تلك الحالات ، فإن الشئ المسئول أخلاقيا والواجب القيام به هو الانتظار ، والمقايضة على المزيد من الوقت ، ومحاولة وضع المشكلة في الأيدي القادرة على حلها بشكل مناسب .

قد يبدو ذلك - من وجهة نظر القيادة البطولية - تهربا من أداء الواجب ، لكنه الفطرة السليمة. لا يجب مثلا على الجراحين إجراء عملية ، إذا لم يكونوا على علم بمكان الداء ، كما لا يجب على المستثمرين شراء أسهم لشركات لا يفهمونها ، ولا يجب على الطهاة العبيث في محتويات (مكوناته غذائية) غامضة بالنسبة لهم . بالمثل فإن القادة المحتملين مستقبليا لا ينبغي عليهم اتخاذ إجراءات في مواقف معقدة إلا إذا كان لديهم فكرة واضحة نوعا ما عما يدور حولهم بالفعل.

ما هي المؤشرات الدالة على انغماسك فيما يفوق قدرتك ؟ أحد تلك المؤشرات هي أن الإستشارة لا تؤدي إلى شئ. لكن Taylor كان محظوظا بهذا الشأن: بمعنى أن آراء الأشخاص الذين إستشارهم كونت لديه نموذجا ليتبعه وفي النهاية ساعدته على التوصل للحل . وهذا ما حدث أيضا مع Rebecca Olson . لكن أحيانا لا تظهر أية أنماط من مثل تلك الاستشارات. فعندما لا يتفق الكثير من الخبراء أو أصحاب التجارب بشأن ما يدور

أو بشأن ما ينبغي فعله حيال ذلك الأمر ، إذا فقد حان الوقت لمواصلة البحث ولكن بحذر شديد .

وهناك تحذير آخر وهو عدم القدرة على صياغة المسألة في تعبيرات بسيطة كالتي نقرأها في الصحف . ذلك ليس مجرد تمرين أدبي أو لغوي . فرص النجاح تقريبا في أي شيء نقل بكثير إذا لم يستطيع المرء تقديم إجابات مختصرة مثل الآتية : ما هي المشكلة الرئيسية هنا ؟ ما هي الحقائق الضرورية التي يدور حولها القرار المطروح هنا ؟ ما الأمر الخطر الذي على المحك فعلا ؟ فالعمل المسئول ليس إطلاق رصاص في الظلام - بل إنه يتطلب استيعاب شديد للأمور الجوهرية الكامنة في المشكلة . يتمثل التمرين المفيد هنا في محاولة تدوين جملة أو جملتين تحدد فيهما جوهر المشكلة . الكتابة - على عكس التحدث أو التفكير بعمق - تفرض الوضوح والدقة.

تشكل الغرائز (الأحاسيس) المتضاربة ضوء إنذار آخر . فلقد ظل Taylor مثلا لعدة أيام ممزقا بين الآراء المتضاربة حول ما يجب عليه القيام به . ومن ثم ، فإنه لم يتخذ أي إجراء أكثر من مواصلة التفتيش في أعماق مشكلته . عندما تتجذب بأفكارك لأحد الطرق ثم تتجه لطريق آخر فعندها يكون الاندفاع للأمام هو الشيء الخطأ الذي تقوم به .

يتمثل آخر التحذيرات هنا في التفاصيل المزعجة باستمرار - أي الأجزاء التي لا تتلاءم عند وضعها لحل اللغز . وفي حالة Taylor فقد كان طريقه للوصول للحل هو كلمة "التجربة" والتي علقت في ذهنه . لم يعلم لماذا ظلت تلك الكلمة تؤرقه لفترة زمنية ، لكنه أدرك في النهاية أنها كانت تشير إلى حل مشكلته . إن عقله الباطن كان يعطيه تلميحا . واحسن الحظ ، فإنه لم يتجاهل ذلك التلميح ولم يغمس في الأمر مرة أخرى ، بل تعقب النوتة الموسيقية ذات الأصوات المختلفة (المتنافرة) . وكنتيجة لذلك ، لم يعد مضطرا للاختيار بين العميل التعيس و المناورة الرديئة .

## لا ضمانات

No Guarantees

من السهل (طبعا) ، المبالغة في تأثير التعقيدات على المسائل الأخلاقية وعلى القيادة . فلا زالت هناك تساؤلات أخلاقية والتي لا تتضمن علوم الصواريخ. الأطباء لا ينبغي عليهم التزوير فى نتائج الاختبارات المعملية ، لا ينبغي على الأساتذة انتحال آراء أو كلمات المؤلفين الآخرين ، كما لا يجب على رجال الشرطة دس الدلائل. نحن لسنا بحاجة لخبراء لفهم أخلاقيات تلك المواقف السابقة . وعلاوة على ذلك ، فإن التعقيد والتخصص لا يعتبران تطورات جديدة بشكل جوهري . فقبل اختراع رقائق الكمبيوتر بمدة طويلة ، كانت الخبرة والمهارة عنصرين مهمين بقدر كبير : فمثلا كان على Odysseus أن يصبح بحارا خبيرا ليعود برجاله للوطن عقب حرب طروادة.

لكننا لا نستطيع أن نغفل حقيقة أن المعرفة التقنية والتخصصية تسود قدر كبير من حياتنا ، وأن ذلك يخلق تحديات متميزة. هذا معناه أننا نحتاج إلى أكثر من مجرد قصص بسيطة ملهمة لنحذو حذوها . فلا زال Odysseus ورجاله يقدمون لنا مثلا على الشجاعة والمثابرة والمكر (الدهاء) ، لكنهم بالتأكيد قد أضاعوا وقتنا ثمينا يتمثل فى تحميل وتحليل معلومات ملاحية عبر الأقمار الصناعية بجميع أنحاء العالم الآن . ففى مجال الملاحة اليوم ، يعتبر العديد من البحارة متخصصين تقنيين فعلا ، وكنتيجة لذلك ، فإن القضايا الأخلاقية التى يواجهونها غالبا ما تكون ممزوجة مع الإجراءات والتقنيات والمعدات المعقدة.

وهذه بوضوح قد كانت حالة Frank Taylor . حيث كان عليه أن يعمل خلال العديد من المستويات داخل مشكلته قبل إيجاد حل لها ، لكن قصته انتهت نهاية سعيدة . فقد غاص بعمق في مشكلته حتى وجد في النهاية حلا إبداعيا . لكن لم يكن هناك أي ضمان على نجاح الأمور بتلك الطريقة . أحيانا يظل الأشخاص ينقبون ويبحثون ، وينظرون إلى سمكتهم ، ويستشيرون أطراف أخرى ، ويعيشون مشكلتهم ، لكنهم لا يصلون لشيء في النهاية .

وعندما يحدث هذا ، يكون رد الفعل الطبيعي هو ترك الأمر بأكمله . ولكن كما رأينا ، فإن القادة الهادئين لا يحبون ذلك الاختيار . وهذا حقيقي فعلا ، خاصة عندما تحركهم دوافع قوية ومختلطة ، كما هو الحال في مشكلة Frank Taylor والقادة الهادئين الآخرين الذين قد فحصنا حالاتهم فيما سبق . قد نجد مثلا أن Taylor لم يشأ أن يكذب ، ولم يرغب في أن يخدع عميله بمنحه جهاز خدمة server أقل درجة ، كما لم يرغب أن يفقد حصته من المكافآت . ولحسن الحظ ، فهناك بدائل للإقلاع نهائيا عن المشكلة أو حتى عن الانغماس في التتقيب بعمق فيها بلا نهاية . سوف نناقش أول هذه البدائل خلال الفصل السادس.