

الفصل الثالث



الحاجة إلى المشاكسة

تخفق المنظّمات في مجال الإبداع لأنها لا تعترف بأن الإبداع بطبيعته يعمل على تمزيق القوالب الراسخة، وهذا التمزيق يأخذ شكل مشاكسة الأشخاص الذين يريدون الذهاب في اتجاه يختلف عن الاتجاه الراسخ. وبدلاً من أن تعمل المنظّمات على كبح الأصوات المشاكسة فإنها بحاجة إلى تشجيعها على التعبير عن نفسها. سوف يغطي هذا الفصل الأسباب التي تجعل من تشجيع المشاكسة مسألة حيوية بالنسبة للعملية الإبداعية.

مقاومة الإبداع

لكي نحقق النجاح في عالم اليوم، علينا أن نندفع للحصول على الجائزة، دون أن نرفع أعيننا في الوقت نفسه عن الكسب الكبير المقبل؛ إننا بحاجة لأن نكون فعالين ومبدعين في الوقت نفسه حتى لو كان في ذلك شيء من التعارض. إن المنظّمات تعاني من المشاكل عند القيام بذلك، ولا يرجع ذلك إلى دوافعها نحو الفعالية فحسب، بل لأنها تقاوم كل ما هو جديد. ومن الأمثلة على ذلك أن شركة AT & T قد فشلت في رؤية مستقبل الهواتف الخلوية، أما شركة GE فقد أضاعت ثلاث سنوات وهي تحاول أن تثبت أن الترانزستورات لن تفيد لأن الصمام المفرغ وهو سلف الترانزستور هو الخط الذي يدر أكبر الأرباح.

إن أياً من تلك الشركتين ليست قصيرة النظر ولا تنقصها الكفاءة، إلاّ أنهما قد واجهتا عناء في فهم المبدأ الأساسي للإبداع، وهو أن المنظّمات تصبح أكثر براعة عندما تعمل على تحدي المعايير التي تحكم عملها وبشكل مستمر. ولكن من هم أولئك الأشخاص الأكثر التصاقاً بتلك المعايير؟ إنهم كما يقول غاري هامل Gary Hamel الأستاذ في كلية لندن للأعمال: أولئك الذين «لديهم أدنى ما يمكن من تنوع الخبرة وأكبر الاستثمار في الماضي [بالإضافة إلى] أعظم الاحترام للعقيدة الاقتصادية»⁽¹⁾. أي إنهم الأشخاص التنفيذيون (كبار الموظفين الإداريين). إن الأشخاص أنفسهم الذين يفترض فيهم الحث على الإبداع بأكبر قدر ممكن، هم، (كما ذكر في الفصل السابق) غير قادرين على ما يحتمل لا من حيث التدريب ولا من حيث المزاج على إدراك الإبداع عندما يرونه. إن ما تحتاج إليه الشركات، أشخاص مستعدون لقول الحقيقة أمام السلطة.

قول الحقيقة للسلطة

إن الشركات بحاجة إلى الأشخاص الذين لا يستسلمون في ما يتعلّق بفكرة ما. وتشير مجلة (الإيكونوميست) إلى أن الإبداع الذي يشكّل تقدماً تكنولوجياً مفاجئاً غالباً ما ينجح بفضل «التفكير المطلق الذي لا يعرف الهوادة والذي يتمتع به مهندسون منفردون يرفضون التخلي عن فكرة أثيرة لديهم»⁽²⁾.

دعنا نتحدّث عن شركتين هما شركة 3-M وشركة GE وعلى ما يبدو، فإنهما تعرفان كيف تدفعان الأشخاص إلى قول الحقيقة للسلطة.

تنتج شركة 3-M مادة Thinsolate وتتصف بأنّها رقيقة إلى أبعد الحدود

(1) هامل، غاري Hamel Gary «الاستراتيجية كثورة» مجلة هارفارد للأعمال (تموز/ يوليو - آب/ أغسطس 1996) ص 74.

(2) فاليري نيكولاس Valery Nicholas «مسح جدول الإبداع في الصناعة» مجلة الإيكونوميست 20 شباط/ فبراير 1999 ص 14.

وفي الوقت نفسه حافظة للحرارة، وقد تجدها بشكل بطانة للقفاذات التي تستعملها في الشتاء. وقد كان إنتاجها بمثابة نجاح باهر، إلا أن مدير شركة 3-M يذكر لبعض مستمعيه أنه قد حاول إيقاف إنتاجها خمس مرات. دعونا نفكر في نوع الشركة التي يمكن أن يحصل فيها مثل هذا الأمر. أولاً يجب أن تكون في مكان يمكنك فيه أن تتردد على رئيسك باستمرار لكي تقول له «أنت مخطئ». وفي معظم المنظمات، لا تتوفر لك الفرصة سوى مرة واحدة لكي تطرح فكرة ما، وإذا لم تنجح في ذلك فإن الفكرة تموت. ولا يقتصر الأمر على ذلك، إذ إنك لو حاولت إعادة إحياء الفكرة، فإن الجواب الذي سوف تتلقاه هو: «ما هو الجزء الذي لم تفهمه من كلمة / كلا/؟».

إلا أن شركة 3-M قد أوجدت بيئة تتقبل الإصرار، ولا يقتصر الأمر على ذلك إذ إن عليك أن تفكر في نوع الثقافة التي يجب أن تكون قائمة عندما يروي المدير بنفسه قصة عدم قدرته على إيقاف مشروع ما. وهنا يبدو أن لدينا مديراً يقبل بأنه ليس صانع القرار النهائي، ويقبل علاوة على ذلك بأنه يمكن أن يخطئ وأنه بحاجة لأشخاص من حوله لكي يبينوا له ذلك.

نعود للقول بأن المسألة ليست مسألة الأجهزة المعيارية الموجودة في معظم الشركات، بل إنها النظرة المختلفة تماماً إلى التسلسل الهرمي في القيادة وإلى دور كبار المدراء.

أما شركة GE، فقد كانت على الدرجة نفسها من القدرات، ويعزو توماس ستيوارت أ. Thomas Stewart نجاح شركة GE من جهة إلى توفر الإرادة لدى العاملين كي يقولوا لرئيسهم أنه على خطأ، وكان لديهم نظام يدعى التدريب حيث يمكن للموظفين أن يدعوا إلى عقد اجتماع لهم في أي وقت دون حضور المدراء، وذلك بهدف البحث في مسألة معينة. وعندما يتم إنجاز ما يجب، فإن على المدير أن يستجيب لتوصياتهم في الحال. وقد علم هذا النظام، الذي تم

صقله على مدى عدد غير قليل من السنوات حتى اليوم، الأشخاص أن يصرحوا بما يدور في عقولهم بل وأن يهدموا السلطة التنفيذية التقليدية.

ومن الأجزاء الرئيسية من ثقافتهم هو أن يعين في كل فرع من فروع أعمال GE شخص مستقل، ويكون عادة من المتعصبين للتجارة الإلكترونية يرتبط مباشرة بمدير ذلك الفرع من الأعمال، ولديه الصلاحية بأن يتخطى أيًا من أنظمة شركة GE عدا القيم الأساسية التي تقوم عليها الشركة.

يرى رونالد هيفتز Ronald Heifetz وهو أحد الثقة الرئيسيين في العالم في ما يتعلق بمسائل القيادة، ومدير مشروع ثقافة القيادة في جامعة هارفارد أن الاستعداد للتحدث وبشكل علني، هو أساس الإبداع إذ يقول: «تنزع الشركات إلى أن تكون حساسة تجاه التعارض، إلا أن التعارض هو المحرك الأساسي للتكوين والإبداع، إن الناس لا يتعلمون عن طريق التحديق في مرآة، بل إنهم يتعلمون عن طريق مواجهة الاختلاف، إن التكاثر يبدأ بيد مع الشجاعة في مواجهة الحقائق هو الذي يعطي الشجاعة للكشف عن التعارضات وتنسيقها»⁽¹⁾. إن الثقافات التي لها موقع جيد بالنسبة للإبداع تعلم الناس فيها تحدي الافتراض الذي يقول بأن أفضل الموظفين هو الموظف الذي يسير مع الظروف.

احترام أولئك الذين يقولون الحقيقة للسلطة

إن من أفضل الأمور أن نذكر «الاستعداد للقول للرئيس بأنه مخطئ» كجواب عن مشكلة الإبداع، إلا أنه يصبح مختلفاً عندما تحاول جعل هذا الأمر يحدث فعلاً. وقد كان دارك جاغر Durk Jager المدير المعزول لشركة Procter & Gamble يدرك أنه «لكي تبدع، عليك أن تبتعد عن القاعدة. ويجب عليك أن

(1) تايلور، ويليام. س. Taylor William C. «القائد في المستقبل» - شركة Fast (حزيران/يونيو 1999)

تكون ثورياً أو غير تقليدي»⁽¹⁾. إلا أنه لم يحقق نجاحاً يُذكر في تحقيق ذلك. وهكذا، وحتى لو كنت تنوي تكوين ثقافة تسمح للناس بأن يجهروا بآرائهم، فمن أين تبدأ؟

هناك أشخاص في كل منظمة لديهم الرغبة في أن يقولوا لك متى تكون مخطئاً، وهؤلاء الأشخاص هم مثيرو المتاعب وأصحاب الرؤيا والمشاكسون. وإن إحدى أهم الطرق التي تبدأ بها مسيرتك عبر طريق الإبداع هي احترام أولئك الذين لديهم الرغبة في قول الحقيقة للسلطة حتى لو كان التعامل معهم يثير الشعور بالغيظ. وقد وجدت كل من شركات Sony و Microsoft و Nortel و Hewlett-Packard أن احترام مثيري المتاعب لديها قد حقق لها الفوائد.

وكما قد تعلم (أو أنك تعرف ذلك بشكل مؤكد إذا كان في بيتك شاب في سن المراهقة)، فإن اللعبة التي تسمى Playstation 1 و 2 منتشرة على نطاق واسع جداً. إن الطريقة التي بدأت بها Playstation تظهر أهمية الاستماع إلى أشخاص يجعلك الاستماع إليهم تشعر بالأسى.

كان كين كوتاراغي Ken kutaragi (وهو موظف في شركة Sony) يلهو ذات مرة بلعبة Nintendo الخاصة بابنته (وهي بالمناسبة المنافس اللدود لشركة سوني) في أحد الأيام من منتصف الثمانينيات. وقد تبين له أثناء ذلك أن تلك اللعبة المنتجة ستكون أفضل بشكل كبير فيما لو أضيفت إليها إحدى الرقائق الإلكترونية الصوتية من إنتاج شركة Sony، فبدأ بالقيام بمباحثات سرية مع شركة Nintendo. وكان لا بد له من كشف الستار عما يقوم به في مرحلة ما. وقد أثار ما يقوم به حنقاً متوقعاً لدى رؤسائه، لكنه كان لديه نصير بعيد النظر هو نوريو

(1) بروكر، كاترينا Brooker Katrina «هل يمكن لشركة Procter & Gamble أن تغير ثقافتها وحماية

حصتها من السوق وأن تجد النوع الجديد من منظف Tide؟ مجلة الثروة Fortune (26 نيسان/

أبريل 1999) ص 149.

أوغا Norio Ogha الذي كان رئيساً آنذاك وهو الآن المدير ورئيس مجلس الإدارة الذي عمل على حمايته من حنقهم عليه وأعطى الأمر بالمضي قدماً في المشروع.

وقد أخفقت العلاقة مع Nintendo في نهاية المطاف، إلا أن كوتاراغي تمكن من إقناع سوني بأن تعمل على تطوير ألعاب الفيديو الخاصة بها، بغض النظر عن وجهة النظر العامة التي تقول بأن ذلك لا يمثل ما تطمح سوني إلى تحقيقه من حيث المنتجات المعقدة.

ولشركة مايكروسوفت تاريخ مماثل، فقد كانت توصف من جهة بأنها «جيش واحد منظم بشكل رائع بني من أجل تحقيق مهمة موحدة»⁽¹⁾، ومن جهة أخرى، كان يعتبر ارتفاع صوتك بأعلى من صوت بيل غيتس Bill Gates بمثابة وسام شرف. وعلى الرغم من أن بعض الشك يساورني حول ما إذا كان من يقدر على الصراخ بصوت أعلى هو بالفعل متنبئ جيد بالإبداع أم لا، إلا أن رئيس شركة مايكروسوفت ستيف بالمر Steve Ballmer يقول «إن من المهم أن تتجنب تلك الكياسة اللطيفة التي تمنعك من الدخول إلى لب المسألة بسرعة، إنه (ويقصد غيتس) يحب أن يتحداه موظف صغير لديه، وعندما يبدأ بالإجابة وهو يصرخ فإنك تدرك أنه يكن لك الاحترام».

حققت شركة Nortel Networks نجاحاً كبيراً في مرحلة حاسمة من تطورها بفضل أحد الخارجين العنيدون على القواعد. فقد كانت الشركة في بداية عملها عبارة عن فرع للبحوث في إحدى شركات الهاتف. ثم تنامت حتى أصبحت عملاقة في مجال الاتصالات تشكل تهديداً لسيطرة شركتي Cisco و Lucent عليه. وعندما كانت الشركة في بدايات عملها في مجال كابلات الألياف الضوئية، اتخذت قراراً بتلزييم جزء حيوي من التطوير إلى شركة يابانية.

(1) ليفي، ستيفن «Joel Klein, Entrepreneur» - Levy, Steven - نيوزويك (8 أيار/ مايو 2000) ص 36.

وقد كان الدكتور رودلف كريغلر Rudolph Kriegler من أشد المعارضين صلابة لهذا الأمر، إلى درجة أنه دخل في مباراة للصراخ مع أحد المدراء العامين حول ذلك. تم تأنيب (كريغلر) وأصدر له أمر بالابتعاد عن طريق ذلك العمل. إلا أنه بدلاً من ذلك قام بتشكيل مجموعة سرية من أجل العمل على تصميم ذلك الجزء من المشروع والذي سبق أن تم التعاقد عليه (مع الشركة اليابانية). وعندما حلت اللحظة الحاسمة، لم يكن اليابانيون جاهزين للتسليم، الأمر الذي سبق لفريق العمل كريغلر أن تنبأ به. مما شكّل تهديداً لسمعة شركة نورتل وعلى فرصتها لدخول هذا المجال الجديد.

وقد أنقذ كريغلر الموقف كونه أصبح لديه مسبقاً مجموعة جاهزة للعمل، مما دعا شركة نورتل إلى تقدير مساهمته تلك بإعطائه لقب، زميل نورتل وهو تكريم لم يعط إلا لثلاثة غيره في تاريخ الشركة. أما شركة Hewlett-Packard فقد سبق لها في الماضي تكريم أولئك الذين يقولون الحقيقة أمام السلطة. إذ إن دايفيد بيكارد David Peckard قدّم ذات مرة ميدالية «العصيان والتحدي الاستثنائيين اللذين يتجاوزان نداء الواجب الهندسي العادي»، إلى أحد المشاكسين ويدعى تشاك هاوس Chuck House لأن هاوس تجاهل أوامر بيكارد بالتخلي عن العمل على تطوير إحدى التكنولوجيات الجديدة لأجهزة الشاشات والتي حققت فيما بعد نجاحاً مالياً.

وكذلك فإن شركة HP قد أدركت مؤخراً أنها بحاجة إلى نمط جديد من التفكير من أجل قيادة منتجاتها الجديدة، وخدماتها الجديدة، وطرقها الجديدة في قيامها بالأعمال. وهي تحاول من أجل ذلك إحياء تقاليدها القديمة في احتضان المشاكسين.

لقد توصلت البحوث التي أجريت حول المنظّمات الرئيسية في كل من الولايات المتحدة وكندا وأوروبا والشرق الأوسط إلى أنه «على الرغم من أن المبدعين يظهرون بمظهر «مثيري المتاعب»، إلا أنهم أكبر موارد

المنظمة»⁽¹⁾. وقد بدأت المنظمات تتفهم أن الخطوة الأولى على طريق بناء ثقافة يمكن أن تكون الإبداع وتدعم استمراره، هي الإصغاء إلى أولئك الذين يخالفون مسيرة الجماعة.

أهو مهرطق أم مثير للمتعاب أم ماذا؟

إن عنوان هذا الكتاب يتحدث عن «الملهمين والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدين». وقد أطلقت عليهم أيضاً اسم (الأشخاص الذين يقولون الحقيقة أمام السلطة) و(المهرطقين أو الخوارج). فهل بإمكاننا أن نستقر على مصطلح واحد يغطي هذه الظاهرة؟

إن هذه النوعية من الإصرار على الدفع بفكرة ما أو التنبيه إلى أن الأمور لا تجري في مجراها الطبيعي ليس لها طابع إيجابي في الحياة التنظيمية بشكل عام. حسن، قد يكون تعبير «ملهم» (صاحب رؤيا) هو الملائم مع أنه يذكرني بالدعابة القديمة التي تقول «لا يقبلون بتوظيفي في هذه الأيام إذا لم تكن لدي رؤيا، بينما لو كانت لدي هذه الرؤيا منذ خمسة عشر عاماً لكانوا قد زجوا بي في السجن».

لا أعتقد أن تعبير «ملهم» هو التعبير الأفضل عن هذه الظاهرة، فقد تكون لك رؤيا حول الاتجاه الذي يجب أن تسير عليه الشركة، إلا أنك إذا لم تدفع بهذه الرؤيا فإن شيئاً لن يحدث.

وعندما تكون لديك أفكار عظيمة وأنت جالس في الزاوية، وإذا كنت ذا رؤيا فإن ذلك لن يساعد الإبداع ولو أنه عنصر هام فيه.

إن استعمال تعبير «مثير للمتعاب» يشكّل احتمالاً آخر وهو يعبر عن الشكل الذي يرى فيه القائمون على السلطة أولئك الأشخاص الذين أتحدث عنهم. إلا أن مثيري المتاعب ليسوا بالضرورة مبدعين، وقد يكونون من مثيري المتاعب لا أكثر ولا أقل. وسوف آتي لاحقاً على كيفية فرز مثيري المتاعب المفيدين عن غيرهم في فصل لاحق، ولكن بشكل عام نحن بحاجة إلى أن نتخلص من الفكرة القائلة بأن الأشخاص الذين يدفعون بأفكار جديدة يشكّلون متاعب لنا.

(1) ديس غريغوري ج. Dess Gregory G. (الدinاميكيات التنظيمية) (شتاء 2000) ص 30.

أما استعمال تعبير «ثوري» فإنه يشكّل أحد الاحتمالات، إلّا أن هذا التعبير يخيف المدراء بشكل كبير، بالإضافة إلى أنه غير دقيق. إن القيمة الكبيرة لأولئك الناس هي أنّهم لا يريدون تدمير المؤسسة إذ أنّهم يشيرون جَلَبَةً لكي يجعلوا الأمور أفضل، إنهم يريدون إصلاح الأمور وليس قلبها. حسن، إن استعمال تعبير «مهرطق» ممكن مع أن لهذا التعبير دلالات محرقة ليست سائدة في منظّمات هذه الأيام كما كان عليه الأمر في منظّمات الأيام الماضية.

أعتقد أن الكلمة التي تعطي المعنى الذي أقصده بالشكل الأفضل تأتي من عالم السياسة والدين وهي كلمة /مشاكس/ فالمشاكس لديه الرغبة دوماً في أن يقول الحقيقة أمام السلطة. وقد كان هناك مشاكسون دينيون مثل (آباء الحج) ومشاكسون سياسيون مثل المناهضين للحروب الذين كانوا دوماً موجودين طالما وُجدت المؤسسات التي انشَقُوا عنها، وقد كانت المشاكسة دوماً تقليداً يبعث على الاحترام وقد أدّت المشاكسة إلى حدوث أمور عظيمة في الكثير من مجالات تاريخنا. إذ إنه مهما تكن وجهة نظرك حول النقابات في ظروف العصر الراهن، إلّا أنّنا مدينون لأولئك الرجال والنساء الذين ماتوا في العشرينيات والثلاثينيات، من أجل ضمان حقنا في أن نمارس أعمالنا في ظروف بدنية آمنة أو في أن لا يجبر أولادنا على العمل بدلاً من التعليم.

وهناك مجالات توصلنا فيها حتى إلى جعل المشاكسة مسألة مؤسّسائية، إذ أن من الأمور الشائعة بالنسبة للمحكمة العليا والقضاة على المستوى الأدنى، أن يعلنوا وجهة نظر مشاكسة عن قرار الأكثرية. وحسب التقاليد البرلمانية البريطانية، فإن الحزب الذي لا يكون في السلطة يطلق عليه اسم: «المعارضة المخلصة»، وهذه الأمور هي أجزاء رئيسية من النسيج الذي يعطي الديمقراطية قوّتها.

لقد كان المشاكسون هم السبب في الكثير من نواحي التقدم في مجتمعنا، وهكذا فإنني أرى حتى في مجال الإدارة، فإن هذه الصفة التي تلائم الأشخاص الذين أريد أن أتحدّث عنهم.

كيف يساعد احترام المشاكسين على الإبداع؟

إن احترام المشاكسين يساعد الإبداع بطريقتين أولاً: إن الثقافة الجماعية أو التعاونية لا تؤثر بشكل أكثر مما ينبغي على المشاكسين مما يجعل من

الصعب التفاهم معهم⁽¹⁾، إلا أن البحوث تشير إلى أن هؤلاء الأشخاص هم الأكثر احتمالاً بأن يكونوا مبدعين، وإذا ما كنت غافلاً عن محاولات الثقافة أن تبقي عليك متعاوناً أو كان بإمكانك مقاومة ذلك، فإن هناك احتمالاً أكبر بأنك سترى احتمالات جديدة. إن المشاكسين يساعدون على التخفيف من خطر الثقافة التي تكون متكتلة خلف هدف ما إلى حد أنها لا تدرك متى يحين وقت التغيير.

وثانياً، لقد أظهرت البحوث أن المجموعات تفكر بشكل أفضل بوجود المشاكسين إذ إن تلك المجموعات تميل نحو الخروج بأفكار أكثر ابتكاراً إذا ما قام أحد المشاكسين بتحدي وجهات نظرها. وعلى أي حال - وهذه مسألة بالغة الأهمية - فإن على المشاكس الاستمرار في إسماع صوته. إذ إن هناك طرقات كثيرة من أجل مقاطعة الأشخاص الذين يشكّلون إزعاجاً، ويمكن لنا تثبيط همّتهم على التحدّث بشكل فعّال. وقد يكون التباهي العقلي هو أكثر مكرراً وخطورة: «ها هو ينطلق من جديد»، ثم ننتهد في داخلنا ونوصد أسماعنا.

إن المشاكس يساعد المجموعة على توليد أفكار أفضل في حالة واحدة، وهي الاستمرار في الاستماع إليه دون توقّف.

ومن الممتع في الأمر أنه ليس ضرورياً أن يكون المشاكس على حق من أجل أن ينشئ تفكيراً أكثر استقلالاً وأقل جماعية. بل إنه في الحقيقة قد يكون مخطئاً تماماً، إلا أن ردود الفعل على ما يقوم به تبدو وكأنها تكفي لتوليد أفكار جديدة. وقد أظهرت الأبحاث أنه يمكن لمشاكس واحد بمفرده أن يوقف تأرجح تفكير الأكثرية.

(1) ملاحظة: إن مجرد كون شخص ما مشاكساً في ما يتعلّق بعلاقته مع رئيسه لا يعني أنه مشاكس في ما يتعلّق بعائلته أو زملائه. وقد لا يمارس المشاكس هذه الصفة في بعض الأحيان إلا في ما يتعلّق بالسلطة.

إن هذه هي الكيفية التي يساعد بواسطتها المشاكسون المنظّمات كي تصبح أكثر إبداعاً. وقد تكون لديهم الفكرة العظيمة ويكونون متشبثين بشكل مزعج بالدفاع عنها، أو أنّهم قد يدفعون الآخرين إلى تحدي افتراضاتهم الخاصة وطُرقهم في القيام بالأعمال. إلا أنّهم في كلتا الحالتين عبارة عن بضاعة ثمينة، ولديهم القدرة على عدم الخضوع إلى الثقافة والتكيف حسب قلبها. إنهم بمثابة الطفل الصغير الذي يمكن له أن يقول إن الإمبراطور عاري الجسم.

لا يتمكن الناس من رؤية ما هو مختلف

أجرى عالما النفس برونر Bruner وبوستمان Postman تجربة رائعة تبين مدى صعوبة رؤية ما هو مختلف عما نتوقع رؤيته. فقد طلبا من الأشخاص الخاضعين للتجربة أن يتعرّفوا إلى أوراق لعب عرضت عليهم لفترة قصيرة من الزمن. وكانت معظم تلك الأوراق طبيعية إلا أن بعضها كان شاذاً، وعلى سبيل المثال كانت هناك أوراق أربعة كوبة بلون أسود بدلاً من الأحمر.

وقد تمكّن المشاركون من تمييز الأوراق الطبيعية حتى ولو كان وقت عرضها قصيراً جداً، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم قد حوّلوا الأوراق الشاذة إلى الأوراق التي يتوقعونها دون أي تردد. وعلى هذا فقد تعرّفوا إلى الأربعة كوبة على أنها إما أربعة بستوني أو أربعة كوبة.

وعندما زيدت مدة العرض، بدأ المشاركون في التردد، إذ إنهم لم يتمكنوا من تسمية الورقة الشاذة لكنهم أدركوا أن هناك شيئاً مختلفاً ومع تزايد مدة العرض لفترة أطول تمكن معظم المشاركين من القول: «هذه أربعة كوبة سوداء» ومع ذلك وعلى الرغم من زيادة مدة العرض بـ (40) ضعفاً عن مدة العرض العادية، إلا أن أكثر من 10٪ من الأوراق الشاذة لم يتم التعرّف إليها على الرغم من أن إدراك وجود شذوذ ما قد سبّب شعوراً كبيراً بالضيق لدى المشاركين.

وهكذا فإننا نرى أن الجذّة تنشأ مع الصعوبة، وإن من الصعب علينا حتى رؤية الإبداع. إننا بحاجة إلى أشخاص يميلون بالفطرة إلى النظر في الاتجاه الذي لا ينظر منه أي شخص آخر.

إدارة النزاع وإدارة المشاكسة

قد يطرح السؤال الآتي: «أليست المشاكسة كلمة أخرى تعبّر عن النزاع؟ أليست هذه نعمة قديمة تشحن بصوف جديد؟». إنني لا أرى ذلك، وبالنسبة لي فإن النزاع هو مصطلح عام يشمل كل ما يتراوح بين الصدمات الشخصية وبين الخلافات الجوهرية التي تتعلق بالاتجاه الذي تسير عليه المنظمة. والمدراء لا يميّزون عادة بين الأمرين؛ بل إنهم يحاولون التخلص منهما معاً، ويرجع بعض السبب في ما يقومون به إلى أننا لا نتوفّر لدينا مفردات لغوية يمكننا من التمييز بين النزاع الصحي والنزاع غير الصحي.

قد ينشأ النزاع غير الصحي من المسائل الشخصية المتبادلة التي تمنع الأشخاص من أن يأتوا بالحلول الأفضل. إنني لا أحبك، لا لأن لديك طريقة أفضل من طريقتي في إدارة الأعمال، بل لأنك تعامل أفكاري بازدراء. إن إدارة النزاع تدور حول «إنني لا أحبك وأنت لا تحبني غير أن علينا أن نعمل معاً». إن من الضروري والجدير بالاهتمام بالنسبة للمنظمات أن تعمل على التخفيف من هذا الاحتكاك إلى الحد الأدنى. لكن إدارة المشاكسة تدور حول الإصغاء إلى الأصوات التي تنقل المعلومات القيّمة المتعلقة بالاستراتيجية والتكتيك والقيّم، حتى لو تم التعبير عنها بشكل سلبي، إنها تدور حول إيجاد ذلك التوازن الدقيق بين التعبير عن المشاكسة بشكل مكشوف وبين السماح للفوضى بأن تكون الحاكمة. إن المنظمات تحتاج لأن تكون منفردة التفكير في ما يتعلق بسعيها إلى تحقيق أهدافها، وأن تكون منفتحة في الوقت نفسه للإصغاء إلى صوت منفرد يقول لها: «إنك تسيرين في الطريق الخاطئ».

من الممكن فهم أسباب الخلط بين المشاكسة والنزاع، نظراً لأن المشاكسة يمكن أن تختفي تحت مظهر صراع الشخصية، فإن كنت لا توافق على ما يقوله شخص ما ومع ذلك فإنه يستمر في قوله هذا، فإن ذلك قد يصبح أمراً مزعجاً ثم فظاً ثم مهيناً بكل معنى الكلمة. وكذلك فإن التركيز على

المشاكل المتعلقة بشخصية الآخرين يحول اللوم إليه ويعفيك من الحاجة لأن تفعل أي شيء كالاقرار بأن هناك خطأ ما سواء كان في المنظمة أو في ذاتك .

إن المهارات التي تستخدم في إدارة النزاع ستكون ذات فائدة في إدارة المشاكسة، إلا أن لها أهدافاً تختلف بشكل أساسي في الحالتين، إذ إنك تدير الصراع من أجل أن تبقى في الحدود الدنيا، بينما تدير المشاكسة من أجل أن تبرزها وأن تستخدمها بشكل مثمر .

متى تكون المشاكسة مفيدة؟

هناك طرق كثيرة يمكن للمشاكسة أن تساعد فيها المنظمات على أن تكون أكثر فعالية وإبداعاً .

القضاء على الفكرة الخاطئة أو التي عفا عليها الزمن

يجري شراء إحدى الشركات من قبل شركة أخرى، وقد قرّرت الشركة المشترية Brave New World أن لدى شركة Market share منتجاً مكملًا لأحد منتجاتها، وكانت الخطة هي أن تشتري شركة Market share وأن تقوم بعملیات البيع المتقاطع لربائين كلا الشركتين مما يحقق زيادة الأرباح الناجمة عن بيع كلا المنتجين . وقد لوّحت شركة Brave New World بمبالغ هائلة من الأموال في وجه مالكي شركة Market share وانطلق السباق نحو الاندماج . وعلى أي حال، فإن الكثير من الأشخاص في شركة Market share استمروا في القول بأن منتجات شركة Brave New World ليست منتجات مكملّة، بل هي منتجات منافسة . وأن الأهداف الاستراتيجية لشركة Brave New World والمتعلقة بالنمو عن طريق البيع المتقاطع محكوم عليها بالفشل إذ إن كلاّ منهما كان يسعى إلى القاعدة النهائية نفسها للربائين، وعلى كل حال فإن أولئك الناس قد صنفوا في زمرة الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم والأشخاص قصيري النظر والتافهين Turfy وقد تم إسكاتهم . وكلما كان الجميع يمضي إلى مدى أكثر بعداً

في أعمال التحضير للاندماج عند تشاطر قوائم الزبائن والاستراتيجيات بين الشركتين، كلما زادت الرؤية وضوحاً حتى لدى مهندسي الصفقة بأن المشاكسين كانوا على حق. إلا أنه كان قد تم الإعلان عن الاندماج في ذلك الوقت يصاحبه الكثير من النفخ بالأبواق لهيئة الإدارة في كل من الشركتين وكانت العلاوات والمصداقية تمتطيان صهوة إنجاز الاندماج بشكل ناجح.

وبما أنه كان قد سبق إسكات المشاكسين، فإنه لم يبق هناك من يعمل على إثارة المسائل من جديد، وتابعت الصفقة طريقها مع أن الجميع كانوا يدركون أنها ليست في صالح أي من الجانبين.

إن مؤامرة الصمت هذه تتكرر بشكل أكثر مما يأمله المرء، وعلى سبيل المثال فإن هناك توثيقاً مؤكداً يفيد أن صانعي القرار أثناء الغزو الأمريكي المشؤوم لكوبا في عهد إدارة (كندي)، كانوا قلقين من حيث صواب هذا الغزو إلا أن القائد الملهم والشعور القوي بوجود إجماع مفترض، دفع الناس إلى التزام الصمت مما أدى إلى نتائج كارثية.

إن المشاكسة قد تمنعك من السير في طريق يتكشف عقمه في نهاية المطاف. إنه يبرز المشاكل الكامنة في الفكرة أو في تطبيقها، وغالباً فإن المدراء لا يرتاحون إلى المشاكسة لأنها تبدو وكأنها تؤدي إلى إبطاء سرعة الأمور، إلا أن سرعة الوصول إلى السوق لا تعني أن عليك أن تركض بأقصى ما يمكنك من سرعة، إذ إن عليك أن تكون سائراً في الاتجاه الصحيح. وليست هناك من فائدة في أن تكون أول الواصلين إذا لم يكن هناك من يريد الوصول إلى هناك أصلاً.

إن إجراء التصحيحات على المسار أو حتى التخلي عن استراتيجية ما يجب أن يتم خلال مدة أشهر أو بضعة أيام. ولكي تتوفر لديك مثل هذه القدرة فإنك بحاجة إلى أشخاص يجهرن بالقول إذا ما رأوا أن المنظمة قد انعطفت

في اتجاه خاطئ حتى أو ربما بشكل خاص إذا كان في ذلك حكمة معترف بها.

إدراك المعرفة الضمنية

إن إدارة المعرفة في المنظّمة قد أصبحت أكثر فأكثر أهمية، وتقسم المعرفة عادة إلى نوعين: الضمنية والجلية. ويتم توثيق المعرفة الجلية بشكل إجراءات وكتيب حول سياسة المنظّمة والتقارير المتعلقة بالممارسات الأفضل - أي شيء يتم تسجيله من أجل الاستهلاك العام.

أما المعرفة الضمنية، فهي ما يحمله الأشخاص في عقولهم. وهناك معرفة قد لا تجد طريقاً لها إلى الوثائق العامة (مثل كيف تدبر أمر الرئيس عندما يكون في Snit؟ أو معرفة تعطي الأمور الضمنية معنى!). إن عملية وضع الموازنة هي عملية يتم توثيقها، أما المناورة ضمن بنودها فتبقى ضمنية. ويقدر الخبراء أن القسم الضمني من المعرفة يشكّل نسبة 80٪ منها.

عندما يتم تعهد مشروع تجاري ما، فإن من غير المستغرب أن يهز بعض أعضاء فريق العمل رؤوسهم قائلين «هذا المشروع لن يعمل مطلقاً». أما المدراء التواقون إلى الدخول في تحدٍّ جديد مثير فإنهم غالباً ما يحثون على التخلص من رد الفعل هذا على أساس أنه يشكّل مقاومة أو (عناً حامضاً). إلا أن عبارة «هذا المشروع لن يعمل مطلقاً» قد تخفي في بعض الأحيان ثروة من المعرفة الضمنية التي تتعلق بأمور سبق أن جربت من قبل، وما هي الأمور التي عملت فعلاً وما هي التي لم تعمل وكيف يمكن تعهّد هذا المشروع الجديد. وعندما يتم إسكات صوت المشاكس، فإن أياً من تلك المعارف الحيوية لن تجد طريقها إلى النور.

الوصول إلى المسألة الحقيقية

إن المشاكسة قد تساعد على الوصول إلى المسألة الحقيقية وتماثل في ذلك المعرفة الضمنية إلى حد بعيد، وقد كان جيمي كارتر Jimmy Carter يكره

أخذ الأوضاع والجدل والتذاكي Haggling التي كانت تسود اجتماعات وزارته، وعلى أي حال، فإن مثل هذه المشاكسة قد تضعنا على طريق الوصول إلى المسائل الحقيقية. وعلى سبيل المثال، قد يعترض أحد المشاكسين على أحد العروض قائلاً إن هذا العرض سوف تكون له نتائج كارثية، بينما لا يوجد أي شخص آخر غيره يشعر بأن النتائج ستكون على هذا المستوى من الدراماتيكية، إلا أن المشاكس لا يتزحزح عن موقفه. وعندما لا تسير الأمور في النهاية على طريقته الخاصة، فإنه يهز رأسه قائلاً «لا أدري ما الذي ستقوله جماعتي، هذه هي المرة الثالثة التي نخسر فيها». وجدتها Bingo. هذه هي المسألة الحقيقية. إنه قلق على مصداقيته تجاه إدارته، وقد كان ذلك هو السبب في جزء من اعتراضه على الأقل.

وبينما قد يجادل شخص ما بأنه ليس من المفترض أن يكون المشاكس حريصاً على سمعته، إلا أن حقيقة الأمر هي أنه يشعر فعلاً بالحرص على سمعته، ولا يمكن لأي قدر من الجدل حول النتائج الحميدة للقرار أن تغير من موقفه لأن ذلك ليس هو الأمر العالق في حوصلته. إن المشاكسة يمكن أن تساعدنا على تحديد المسألة الحقيقية، كما أنه يمكننا من التعامل معها وليس مع المظهر الكاذب.

التحرر من القالب السيئ

من الممكن أن تدخل المنظّمات ضمن قوالب سيئة، مثلها في ذلك مثل الأشخاص والمجتمعات، ولهذه القوالب توازن يصعب الإخلال به، لننظر مثلاً إلى لوحة مفاتيح الكمبيوتر، إن وضعيات الأحرف والأرقام فيها وتوزيعها يماثل ما كانت عليه منذ اختراع الآلة الكاتبة اليدوية لأول مرة. وإذا ما تم ترتيب لوحة المفاتيح على أساس تسلسل حروف الأبجدية، فإن الكثير من الأحرف كثيرة الاستخدام سوف تظهر مع بعضها / مثل أحرف كلمة bed /، كما أن مفاتيح الآلة الكاتبة سوف تتشابك إذا ما قام ضارب الآلة الكاتبة بالطباعة بشكل أسرع

مما يتطلبه المفتاح، لكي يضرب على الصفحة ثم يعود إلى مقره قبل أن يتم الضرب على مفتاح آخر.

وقد تم تطوير لوحة المفاتيح من نوع QWERTY المستخدمة في الوقت الحاضر من أجل تجنب هذه المشكلة، وقد تم في هذه اللوحة إبعاد المفاتيح كثيرة الاستخدام عن بعضها البعض. إنه إبداع عظيم، وقد كان كبير الفائدة في وقته، إلا أنه أصبح عديم الفائدة بشكل كامل في هذه الأيام، إذ إن لوحة المفاتيح QWERTY في حقيقة الأمر تجعل تعلم استخدام لوحة المفاتيح أمراً أكثر صعوبة، إلا أننا عالقون ضمن قالب سيئ يحتاج تغييره إلى مقدار هائل من الجهد.

تعاني المنظمات المشكلة نفسها، أعرف شركة لها تاريخ طويل من الكفاح، وعلى الرغم من أنه كان هناك اتفاق على أن المشاكل كانت مؤقتة، وأن الأسواق سوف تصحح أوضاعها من تلقاء نفسها في نهاية الأمر، إلا أن الشركة كانت في مواجهة كارثة على المدى القريب، وكان هناك موظف إداري كبير ذو نفوذ، وكان يتمسك برأيه أن الجواب عن هذا الوضع هو تسريح العمال. كما أنه كان واضحاً، ويحاول فرض الحاجة إلى استخدام ذلك التسريح وأن أي شيء يقل عن ذلك سوف يكون أمراً تنقصه الشجاعة وفطنة العمل. وقد بدأ خيار الجلد والحرق ينبثق مترادفاً مع الملهم والجريء. وعلى أي حال فقد كانت وجهة النظر هذه مصدر قلق لموظف آخر من كبار الموظفين الإداريين، حيث طلب من دائرة شؤون المصادر البشرية HR أن تتقصى الطريقة التي سبق للشركة التعامل بها مع الأحوال غير الملائمة التي سبق أن مرت في الماضي. ولدى العودة إلى سجلات فترة الركود الاقتصادي تبين أن الشركة لم تقم بتسريح عامل واحد من عمالها خلال تلك الفترة. بل إنها قامت بتخفيض الرواتب وإنقاص ساعات العمل والتخفيف من الإعانات إلا أن أحداً من عمالها لم يفقد عمله.

وعندما تمّ عرض تلك الحقائق تحدث عدد من المدراء الذين كانوا يلتزمون الصمت حتى ذلك الحين، وقد ذكرتهم قصة الركود بوضعهم كشركة، وبأن لديهم تقاليد ترجع إلى عهد بعيد في ما يتعلق بالعمل مع موظفيهم في حالات الشدة. وقد تمكّنوا بارتباطهم بتاريخهم وتقاليدهم الخاصة بهم من التحرّر من القالب الذي يفترض أن تسريح العمّال هو الخيار الأوحد.

وعلى أي حال، فإنه ما كان بإمكانهم فعل ما فعلوه لولا أن أحد المشاكسين قد بيّن لهم أنّهم يخضعون لقالب خاطئ. وهناك حالات كثيرة يكون فيها الاتفاق هو المشكلة الرئيسية في منظّمة ما وليست المشاكسة.

هل ستحوّل كل هذه المشاكسة إلى مشاكسة مسعورة؟

عندما تقرأ هذا، فإن الشعر خلف رقبتك كمدير قد يبدأ في الوقوف. إذ إنك ولو كنت توافق على أن المشاكسة قد تشكّل مساهمة ثمينة في مجال الإبداع، إلّا أنه قد تكون لديك مخاوف مشروعة من أنّها قد تتحوّل إلى مشاكسة مسعورة، مما يؤدي إلى الفوضى، بل إن الأهم من ذلك هي أن تؤدي إلى شلل المنظّمة، وإضافة إلى ذلك، فإنه قد يتوجب عليك تحمّل مضايقة المشاكسين لك بشكل دائم عندما يشتكون من الأوضاع التي لا يمكن لك فعل شيء حيالها.

إن النقاط الجيدة على وجه التأكيد هي أن مقدار المشاكسة الذي يمكن لك أن تسمح به يتوقف على ما تقوم به من الأعمال.

إن المنظّمات العسكرية والكنائس قد تكون أقل ميلاً إلى تحمّله، بينما توجد تقاليد راسخة في مجالات أخرى مثل الصحافة والبيئات الأكاديمية، تتعلق بالأشخاص الذين يطرون خارج التشكيلات، إلّا أن الأمثلة التي ذكرت أعلاه تبيّن أن من الممكن وجود منظّمات تشجّع المشاكسة إلّا أنّها تحقق أهدافها في الوقت نفسه. وبدلاً من فتح الأبواب التي تؤدي إلى الفوضى فإن المشاكسة هي في الحقيقة الطريقة الاقتصادية لإنتاج الإبداع.

إن هذا القول ليس بالسهل، إن ذلك يتطلب من المدراء التفكير بالقواعد غير المكتوبة التي توجد لديهم حول المشاكسة، إلا أن الفوائد قد تكون هامة جداً. إن إفساح المجال أمام الأشخاص ذوي الأفكار العظيمة، حتى لو لم تتوفر لديهم المهارات السياسية وحسن العلاقات المتبادلة مع الآخرين، يشكل مساهمة كبيرة في تحقيق النجاح في المستقبل. وهناك المزيد من الحديث عن هذا الموضوع في الفصل التالي.

الخلاصة

قال المدراء الحكماء ذات مرة: «إنني لا أقتل المراسلين، ولذلك فإنهم موجودون لدي». إن المنظّمات التي لا تسمح بالمشاكسة تعمل بشكل غير متعمد على تثبيط الإبداع. والمشاكسة والإبداع يتعاكسان مع بعضهما ولكن بطريقة واحدة وهي الطريقة التي يتعاكس فيها الشهيق والزفير، إذ إن عليك أن تزفر لكي تستطيع أن تشهق. ولكي تحصل على الإبداع يجب أن يكون لديك المشاكسة.

النقاط الرئيسية

- إن قول الحقيقة أمام السلطة هو عنصر هام من عناصر الثقافة الإبداعية.
- قد يخشى المدراء من أن المشاكسة سيولد الفوضى، إلا أن من الممكن الترحيب بالمشاكسة مع متابعة السير إلى الأمام.

مراجع هذا الفصل

- كولشن، غاري Colvin Gary المدير المطلق مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/نوفمبر 1999) ص 185 - 87.
- هامل، غاري Hamel Gary (تسيير نمو القواعد) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر 2000) ص 176.
- هارفي، جيرى Harvey Jerry (مفارقة Abilene وتأمّلات أخرى حول الإدارة) (سان دييغو - زملاء الجامعة، 1988).

- كوهن، توماس . س. Kuhn Thomas S. (بنية الثورات العلمية: الطبعة الثالثة) (شيكاغو: جامعة شيكاغو للصحافة 1996).
- ماكدونالد، لاري Macdonald, Larry شبكات Nortel: كيف تكوّن الإبداع والرؤية عملاق شبكات (تورونتو John Wiley and Sons، 2000).
- ني، إريك Nee, Eric Hewlett-Packard's New E-Vangelist مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/يناير 2000) ص 166 - 67.
- ستامبس، دايفيد Stamps, David (هل أن إدارة المعرفة هي بدعة؟) التدريب Training (آذار/مارس 1999).
- ستيوارت، توماس Stewart Thomas A. (شركة 3-M تستأنف الطيران) مجلة الثروة Fortune (5 شباط/فبراير 1996) - ص 98.
- ستيوارت، توماس Stewart Thomas A. (انظر إلى جاك، انظر إليه وهو يركض) مجلة الثروة Fortune (27 أيلول/سبتمبر 1999) ص 124 - 36.
- ستيوارت، توماس Stewart Thomas A. (إن شركات هذه الأيام لن تنجح وغاري هامل يعرف السبب) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر 2000) ص 386 - 88.
- تايلور، وليام Taylor Williame قائد الثروة Fast Company (حزيران/يونيو 1999)، ص 134.