

الفصل الرابع



طبيعة المشاكسة في المنظمات

لا تقصر المشاكسة نفسها دوماً على المجالات التي يجدها المدراء مقبولة، وإن من غير الممكن أن تكون هناك ثقافة لا تشجّع عليها إلا ضمن المجالات التي يجيزها المدراء، وعلى المشاكسة أن تنطلق بشكل حر.

مقدمة

عندما كنت ذات مرة أتحدّث في مؤتمر، روى لي أحد الأشخاص قصة يعتقد أنّها عظيمة تدور حول العاملين في مجال إدارة المعرفة، وقد كانت القصة عظيمة فعلاً، إلا أنّها كانت تشكّل قصة أعظم في ما يتعلق بإدارة المشاكسة.

كان هذا الشخص يعمل في شركة سمسة تمارس أعمالها في آسيا. وكان على المتعاملين أن يستيقظوا عند مطلع الفجر لكي يطلعوا على أسعار الفتح في بورصة طوكيو، ومن ثم يذهبون إلى أعمالهم. ونظراً لأن أيام عملهم كانت طويلة وكثيرة المطالب فقد كان الإنهاك والتعب عن العمل سائدين بشكل كبير.

وقد تقدّم أحد المدراء باقتراح إلى مجلس الإدارة ينص على إنشاء «غرفة راحة» ليس فيها سوى بعض الأرائك مع بعض من الموسيقى، بحيث يمكن أن يأخذ فيها المتعاملون قسطاً من الراحة إذا ما حلّ بهم التعب. وقد سخر المدراء

من ذلك الاقتراح، إذ إنهم تمكّنوا من الوصول إلى مراكزهم دون تدليل، ويمكن للمتعاملين أيضاً أن يتحمّلوا بعض التعب.

إلا أن المدير مضى قدماً في الأمر، وأنشأ تلك الغرفة على أي حال، وقد انخفض التغيب عن العمل بشكل مؤكد إلى حد التلاشي تقريباً، عندما عرف المتعاملون أن بإمكانهم أن يأخذوا سنة من النوم بدلاً من التغيب عن عمل يوم بأكمله، كما تدنّى مستوى الإنهاك أيضاً.

وعندما رأى مجلس الإدارة تلك النتائج، أدرك قيمة تلك الفكرة، وسمح بإنشاء غرف مماثلة أخرى، إلا أنهم قاموا بتسريح ذلك المدير من عمله لأنه خالف أمراً أعطي له بشكل مباشر.

عندما يتأخر الإدراك، فإن إطلاق النار يبدو سخيلاً إلى حد كبير. فقد ابتعد مجلس الإدارة عن كافة الأفكار المبدعة الأخرى التي قد تكون لدى ذلك المدير، إضافة إلى ذلك، (وقد يكون هذا أكبر أهمية)، أنه بتصرّفه هذا يكون قد بعث برسالة إلى باقي المنظمة فحوّاهما أن الإبداع أمر سوف يعاقب عليه صاحبه بغض النظر عن الآراء العامة.

وعلى أي حال، فإنني وفي الوقت الذي أرى فيه أن ذلك القرار كان قراراً غيبياً وقصير النظر، إلا أن لدي تعاطف ضمني مع مجلس الإدارة، إذ كيف يمكن أن تدير منظمة ما إذا كان كل من فيها يشعر بأن له الحرية في تجاهل أوامر؟ وكيف لك أن تنجز أي شيء إذا لم يكن هناك من يصغي إليك؟ إلا أنني في الوقت نفسه لا أعتقد أن الشركة قد أجابت عن تلك الأسئلة بشكل فعّال جداً، لقد كانت تستخدم صيغة حقيقية ومجربة من صيغ الإدارة.

إن لدينا تقاليد ترجع إلى زمن بعيد تفترض أن اتخاذ القرارات والتفكير أمران يقتصران على أشخاص محددين فقط، ويصيبنا الحزن على من يتخذون

قرارات مختلفة أو يفكرون بطريقة مختلفة. وفي الحقيقة فإن معلم الإدارة في بداية القرن العشرين فريدريك تايلور Fredrick Taylor صرّح بشكل فيه الكثير من التشديد بأنه «يجب إبعاد كافة الأعمال الذهنية الممكنة عن المصنع»⁽¹⁾.

إن المقترحات التي تأتي من المستوى الأدنى في سلسلة القيادة كان ينظر إليها على أنها غير مثمرة، وأنها عبارة عن رفض ضمني وتشكل تحدياً لسلطة المسؤول التنفيذي، وكان التفكير الانتقادي مرادفاً للنقد، ولذلك (وهذا ليس بالأمر المستغرب) فقد تطورت لدى المدراء قدرة محنكة تماماً على ضمان قمع أية علامات تدل على التفكير مثل الاختلاف وعدم الموافقة والمشاكسة. وفي الحقيقة، إذا ما أخذت المعتقدات السائدة بالاعتبار، فإن عدم قمعها سوف يكون هو الأمر المستغرب.

مراحل قمع المشاكسة

من سوء الحظ، أننا ولو كنا ندرك اليوم أن قمع التفكير الانتقادي هو أمر خاطئ ومدمر في الوقت نفسه، إلا أن طرق فهم الإدارة التي نشأت استناداً إلى ذلك الافتراض الذي لا يقبل الجدل، قد أصبحت صعبة التجاوز كما ظهر لنا في المثال الذي أوردناه.

وعلى الرغم من أننا ندرك أن تبادل الأفكار بشكل حر هو أمر أبلغ تأثيراً، إلا أننا لا نتصرّف على أساس أن الوضع هو على هذا الشكل. ولا يزال لدى المنظمات قدرة بالغة التطور على قمع المشاكسة. وهذا التراث هو إلى حد بعيد جزء من ثقافة غالباً ما لا تكون ظاهرة للعيان، مع أن الأمر المؤكد هو أنه ليست هناك أية تعليقات عليها، إلا أنها مع ذلك تشكل تأثيراً بالغ القوة. إن المنظمات

(1) توماس بيتزينغر Thomas Petzinger (جديد لطبيعة الأعمال : إنه حي) مجلة Wall Street Journal

(26 شباط/فبراير 1999).

تميل إلى قمع المشاكسة بطرق معيارية إلى حد بعيد، وأنا أراهن على أنكم سوف تتعرفون إلى المراحل الآتية:

المرحلة 1: الجدل

يفترض في المرحلة 1 أن المشاكس لا يعرف الكثير عن الأمر وأنه يذعن للنقاش «العقلاني»، ومن بعض ما سوف تسمعه من الحجج ما يأتي:

«إن هذا الأمر لن ينجح».

«لن يوافق الرئيس مطلقاً على هذا الأمر».

«هذا ليس ما نفعله هنا».

«إن الأمور بخير على ما هي عليه».

المرحلة 2: الإصغاء ولكن دون سماع

إذا ما بقي المشاكس مصراً على وجهة نظره ذات التفكير الخاطيء، فإن الأمور تبقى ضمن حدود التهذيب ولكن مع إرسال رسائل رقيقة:

«نعم، لقد سمعنا منك ما يتعلق بذلك، هل هناك من لديه أفكار مختلفة؟».

«شكراً لك على مساهمتك».

«قد يكون من الأفضل أن تقدّم ذلك بشكل خطّي لكي تتكون لدينا جميعاً فكرة عما تقصد».

المرحلة 3: التخلص من الموضوع بالضحك

قبل الوصول إلى هذه المرحلة، يكون معظم اللاعبين في الفريق على درجة كبيرة من الدهاء بما يجعلهم يدركون أن هناك حاجة بهم لأن يخففوا من شدة دفاعهم، إلا أن شعوراً بالمضايقة يبدأ بالتكوّن لدى أولئك الذين لم يدركوا الأمر وذلك في ما يتعلق بإصرارهم.

«إن هذا حصان رقص خشبي حقيقي، متى ستركه وتدع الفرصة لشخص آخر كي يمتطيه؟».

«إذا كنت على هذه الدرجة من الفطنة فلماذا لم تصبح غنياً؟».

«هل يمكن لي أن أعطيك ربع دولار كي تتصل هاتفياً بشخص يهتم بالأمر؟».

وتلاحظ هنا أنه ليس هناك شخص يتحدث عن المسائل الحقيقية، مثل مدى صعوبة وعدم ملاءمة ومخاطر تنفيذ فكرة المشاكس. وغالباً ما يكون عدم ملاءمة الفكرة وصعوبتها وخطورة تنفيذها هي أسباب صعوبة البدء في تنفيذ العملية بأكملها. وهذه هي النقطة التي يتحوّل فيها التركيز عن أفكار المشاكس ليصبح منصباً على المشاكس نفسه. حيث لا يعود التركيز منصباً على مدى عقلانية الفكرة بل يبدأ بالتحوّل نحو العيوب في شخصية المشاكس.

المرحلة 4: التجاهل

إذا لم تنفع السخرية، فإن تلك القوى يتتابها بعض الضيق، ومع أنهم لن يصرحوا بذلك مطلقاً، فإنهم يبدأون بالشعور بأنه لو كانت لدى المشاكس أية حساسية أو حتى بعض السلوك الحسن فإنه ما كان ليضايقهم. ولذلك فإنهم يبدأون باستخدام أحد أقوى الأسلحة ألا وهو الصمت. وعندما يتحدث المشاكس إليهم فإن أحداً منهم لا يجيبه عما يقول، ويستمر الحديث وكأن المشاكس لم يقل شيئاً على الإطلاق. وإذا ما احتج على ذلك الموقف أو أصرّ على الحديث فإنه سوف يتلقى إجابات من نوع:

«ليس هناك من جديد بالنسبة لنا، لقد كنت أبحث عن أفكار جديدة».

«لا أعتقد أننا سوف نصل إلى موضوعك هذا اليوم، ربما في المرة

المقبلة».

وبينما كان الأشخاص يحرصون في المرحلة السابقة على أن تبقى

تعايرهم حيادية بشكل حذر، إلا أن التلميحات غير اللفظية تصبح الآن أكثر ظهوراً حيث تصبح حركات تقلب العيون والتنهدات جلية واضحة.

المرحلة 5: الحجب

ومع ذلك فإن هناك بعض الأشخاص الذين لا يستوعبون الأمر، ولذلك فإنهم يعضون في إصرارهم بالرغم من الجو الذي يتزايد عداء، وترتفع الحرارة، حيث لا يكتفي الرئيس برفض الدخول في أي بحث لاحق للموضوع وتبدأ أمور عجيبة بالحدوث، فقد يختفي اسم المشاكس أحياناً من جداول التوزيع، وتبتعد الدعوات لحضور الاجتماعات الهامة عن تناول يده، وكذلك فإن القرارات تتخذ دون مشاركته وكأنه قد اختفى وتلاشى.

المرحلة 6: المنع

هناك بعض المشاكسين الذين لا يقبلون الخضوع لعملية حجبهم، وهنا يتم شهر الأسلحة الكبيرة، إذ إن المشاكس إذا ما استمر في دفع أفكاره غير المحببة، فإن أحد الأشخاص سوف يجره إلى إحدى الغرف ويقول له: «عليك أن تركز اهتمامك على المشاريع المقررة لا على المشروع الذي تود أن تقوم به» «توقف عن إضاعة وقت الآخرين بقيامك بدفع مشروعك المفضل» «إنني أمنعك من العمل على هذه الفكرة».

وقد يتم التهديد بالعقوبات أو لا يتم، وإذا ما مضى المشاكس بمسأله إلى هذا الحد، فإنه قد يكون يرى المسألة على أنها مسألة مبدأ، وسيكون في التراجع عنها انتقاد له ولاستقامته، لكن الرئيس يكون قد عانى ما يكفي من المسألة في الوقت نفسه. وبالتالي فإن تنفيذ فكرة المشاكس لن يتم إلا على أشلاء الكثير من الأشخاص.

المرحلة 7: التخلص من المشاكس

إذا ما وصل الموقف إلى هذه المرحلة، فإن الحرب تكون قد أعلنت

حيث يصبح اهتمام كل من الطرفين منصباً على كسب المعركة وليس على مصلحة الشركة. وكما هو الحال في النزاعات العالمية، فإن القوة تكون مع الموظفين الأعلى مستوى. وإذا ما تجاهل المشاكس تلك الإنذارات فقد يحدث عدد من الأمور الآتية:

«لا أعتقد أن مهارتك هي على مستوى هذا المركز، هناك وظيفة «دافع أوراق» في القسم M».

«عليك أن تتقدم عن طريق (بوب) الآن، إنه سيدقق كل فكرة من أفكارك».

«هناك شخص سوف يسرّح من عمله، إنني آسف لأنك ستكون هذا الشخص».

«لا يوجد لدينا مكان لك في هذه المنظمة».

هل يبدو ذلك مألوفاً لديك؟ بل إنك قد تكون قد مررت بالمراحل الأولى من هذا النموذج على الأقل. وإذا ما كنت قد تمكنت من الاستمرار في البقاء بل حتى إنك تمكنت من النجاح، فإنك تكون قد أدركت ما هو غير واضح في أذهان المشاكسين بشكل كاف، ألا وهو أن عليك أن تتراجع بعض الأحيان من أجل أن تتابع كفاحك في اليوم التالي. وهذا أمر عقلائي جيد بالمفهوم السياسي، إذ إنه لا يمكن لك أن تكون مؤثراً في منظمة لا تنتمي إليها.

وعلى أي حال، فإن المشكلة بالنسبة للمنظمات والإبداع، هي أن الأمر بأكمله يتوقف في وقت مبكر عن كونه يتعلّق بالفكرة، ويبدأ في أن يصبح دائراً حول المشاكس بصفته موظفاً يصعب التعامل معه. وبالتالي فإن قيمة الفكرة تدفن تحت أكوام صراع الرغبات، ويضيع الإبداع المحتمل، فمتابعة المسائل الأخرى. ومع أن خسارة أحد الإبداعات ليست أمراً مروعاً إلى هذا الحد إلا أن الفكرة هي وجود نظام متطور إلى حد بعيد يعمل بشكل منظم على كبت تلك الإبداعات.

لماذا يبقى المشاكسون؟

لماذا يبقى المشاكسون في المنظّمات؟ كما يمكنك أن ترى، فإنهم بقدر ما يشكّلون إزعاجاً لنا، إلا أن ذلك ليس بنزّهة بالنسبة لهم أيضاً. إذ إن عليهم أن يتحمّلوا نوعاً حديثاً من التجنب الذي لا يهتم به الشخص الذي ليست لديه أية مشاعر إنسانية على الإطلاق. إن الأسباب التي تدعو الأشخاص إلى المشاكسة دينياً أو سياسياً يمكن أن تُفهم بشكل أكبر. وحتى المئات الأخيرة من السنوات تقريباً، لم يكن من السهل عليك أن تغيّر وطنك أو دينك بل كان ذلك مستحيلاً في بعض الأحيان، ولم يكن من المستبعد الحكم بالإعدام أو بالسجن على من يحاول ذلك. وبالتالي لم يكن أمامك من خيار سوى الإذعان أو المشاكسة.

وعلى أي حال فإن ذلك لا يصح في عالم العمل في هذه الأيام. والأشخاص الذين يتكلمون جهاراً يقولون في أماكنهم مع أن ابتعادهم هو بنفس سهولة بقائهم. وقد يشعر البعض منهم بأنهم أسرى الروابط الشخصية أو المهنية أو أنهم أسرى للشعور بالأمن أو حتى للعناد، إلا أنني أعتقد أن هناك عنصراً من الرغبة في تحسين المنظّمة، ومن الضروري أن نحترم هذه الرغبة مهما كان التعبير عنها مزعجاً أو غير حاذق.

المشاكسة والقبول

تتناثر في التاريخ محاولات قمع المبدعين. فعندما طرح إدوارد جينر Edward Jenner فكرة اللقاح المضاد لمرض الجدري في سنة 1797، قُوبل بالهزاء من قبل جمعية لندن الملكية لأنه يطرح شيئاً «يتعارض بشكل كبير مع المعرفة الراسخة بالإضافة إلى أنه أمر لا يصدّق»⁽¹⁾ كما اعتبر الطبيب الهنغاري إيغناز سيميلوايز Ignaz Semmelweis أن عدم غسل الأطباء أيديهم يسبّب أنواعاً من العدوى المميتة لدى الأمهات حديثات الولادة في جامعة فيينا في خمسينيات القرن التاسع عشر. فكان نصيبه التسريح من عمله. أما باري مارشال Barry Marshall فقد أورد ما توصل إليه حول العدوى كسبب في حدوث القرحة

(1) جيوفري كولي Geoffrey Cowley (الشخص الحاد الحقيقي) - مجلة نيوزويك (27 تشرين الثاني/

وذلك في سنة 1983، إلا أن نظراءه من الأطباء تجاهلوا اكتشافه هذا حتى سنة 1990 حين حصلت مجلة National Enquirer على قصة ذلك الاكتشاف ونشرتها للعالم. إن هذه الأمور تدفعك إلى أن تعيد النظر في ما إذا كان الغرباء قد قاموا فعلاً باختطاف ميشيل پفيفر Michelle Pfeiffer أليس كذلك؟

وحتى مخترع لعبة Playstation وهو كين كوتاراغي فإنه يتحدث عن نفيه إلى المجاهل الداخلية في شركة Sony أثناء كفاحه في سبيل تبني فكرته. لقد كان النجاح عبارة عن طريق منعزل. ويقول «لقد كنت الغريب» «كنت بلا مأوى، وكان الأشخاص في سوني يكرهونني»⁽¹⁾. وهكذا فإن استخدام أدوات السخرية والتجاهل إلخ... هو أمر شائع في مواجهة الأفكار التي لا تنسجم مع نظرة عالمنا.

لماذا يحدث هذا؟ ولماذا تستمر ممارسة هذه النزعة إلى قمع المشاكسة وقول الحقيقة أمام السلطة، وبهذا الشكل الكبير في المنظّمات على الرغم من آثارها المؤذية؟ لقد أعطاني أحد الموظفين التنفيذيين عندما أجريت معه مقابلة أثناء وضع هذا الكتاب مفتاح ذلك اللغز، عندما قال «يمكن لي أن أتحمّل المشاكسة قبل اتخاذ القرار، ولكن بعد أن يتخذ؟»، ثم هز رأسه قائلاً: «وبعد ذلك، إنه عصيان، إنني غير قادر على أن أدير منظّمة إذا كان عليّ ألاّ أتوقّف عن حماية ظهري».

عندما سمعت ذلك لأول وهلة قلت لنفسني: «نعم، هذا معقول، عليك أن تحكم على الأمور بعد كل ذلك».

إن المدراء وخاصة في اقتصادنا الذي يقوم على المعلومات يفهمون

(1) غاري هامل Gary Hamel (دفع النمو في التربة السطحية) مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر

بطريق الحدس أن فعاليتهم تعتمد إلى درجة كبيرة على القبول الفاعل من جانب موظفيهم، وأن ثمن الإدارة في غياب الالتزام الطوعي قد يكون باهظاً جداً. وهو أمر يعرفه العسكريون وجباة الضرائب، فإذا لم تقم الأغلبية من دافعي الضرائب بدفع ما يترتب عليهم طوعية وبشكل أمين، فإن تكاليف تحصيل الضرائب ستكون أكثر من الواردات.

في الحقيقة (وهذا سر عميق مظلم بيني وبينكم)، لقد سبق لي العمل في دائرة الضرائب، وكان الحساب التقريبي هو أن تحصيل (1) دولار من أموال الضرائب يكلف (1,05) دولار إذا لم يتم دفع الضرائب بشكل طوعي. وهذا الأمر يشبه ما يحدث في حالة التبرعات الإلزامية، إذ إنها تعطي نتائجها في حالة واحدة هي الاستجابة الطوعية لفرضها من قبل المواطنين. وإذا ما رفضت ولو أقلية صغيرة الاستجابة لها كما حدث أثناء حرب فيتنام، فإن ثمن فرض هذه السياسة من الناحيتين المالية والاجتماعية سيكون باهظاً بما يمنع فرضها.

إنك تعلم ذلك من خلال تجربتك الخاصة، هل سبق أن عمل لديك أي موظف لا يقوم بالعمل الذي تطلبه منه؟ سوف ينتهي بك الأمر إلى أن تنفق من الوقت في التدقيق عليه (أو عليها) بما يمنعك من القيام بعملك الخاص بك. إن الموظفة تتحول إلى عائق لأنه لا يمكنك الوثوق بها. وهكذا، وبما أن المدراء يدركون مدى ضرورة القبول الفاعل من قبل موظفيهم، فإنهم حذرون تجاه أي شيء يشير إلى أن ذلك القبول الفاعل لن يحدث.

ولا يقتصر الأمر على ذلك إذ أن المدراء يدركون أن المشاكسة التي تزيد عن الحد - أي شمولها عدداً كبيراً من الأشخاص يحملون عدداً كبيراً من الأفكار المتفرقة - ما هو إلا طريق للفوضى. وإن المنظمة التي لا تستطيع حسم الأمر ستصاب بالشلل. إنك قد تخشى الوجود في موقف كالموقف الذي وجدت شركة ليفي شتراوس Levi Strauss نفسها فيه، حيث إن CFO السابق

جورج جيمس George James اكتشف أنه «ما لم تكن قادراً على إقناع الجميع بالموافقة على فكرتك، فلن تكون لك صلاحية صنع القرار»⁽¹⁾.

وأخيراً، وعلى الرغم من أن معظم المدراء يدركون أن التواصل مع الموظفين، والعمل على إقناعهم سيعودان بالفائدة على المدى البعيد، إلا أنهم وبشكل عقلائي لا يمكنهم قضاء كل وقتهم في ممارستهما، وقد يساورهم الخوف بأنهم سوف يضطرون إلى ذلك إذا ما كان هناك مشاكس بين ظهرائهم. إلا أنني وبسبب كل ما تقدم، فإنني كلما ازددت تفكيراً بالأمر، كلما قلّ اتفاقي مع ما يقوله الموظفون التنفيذيون، ومن أجل سبب واحد، إذا كان النقاش الحر والمفتوح قبل اتخاذ القرار يعتبر أمراً مساعداً، فلماذا لا يعتبر مقبولاً بعد اتخاذ القرار؟ لم يعتبر مفيداً قبل وعصياناً بعد؟ ولنفرض أنك قد اتخذت قراراً خاطئاً، ألن تكون بحاجة إلى أشخاص من حولك مثل فتى Thinsulate الذي سيقول لك إنك قد أخطأت مهما كانت المسافة التي قطعتها من أصل الطريق؟

لكنك قد تعترض على ذلك: «هناك مرّات كثيرة يمكن فيها أن يُجعل القرار قابلاً للتنفيذ ولو لم يكن أفضل القرارات وذلك إذا ما حظي بدعم الجميع» هذا أمر صحيح بشكل واضح. لنأخذ الجدل القديم الذي ثار حول النظامين Betamax و VHS كمثال على ذلك. لقد كان نظام Betamax هو التكنولوجي الأفضل في مجال الفيديو، إلا أن نظام VHS هو الرابع بشكل كامل.

وإذا ما أخذت ذلك بالاعتبار، فإنك سوف تريد من كل شخص أن يضع كل ما لديه في العمل لصنع القرار بدلاً من أن يبقى متوقفاً عند فكرة: «لكنه كان القرار الخاطئ من البداية». إن ذلك أمر يمكن أن يفهم، غير أنني أرى أن

(1) نينا مانك Nina Munk «كيف أتلفت شركة Levi علامة تجارية أميركية عظيمة» مجلة الثروة

Fortune (12 نيسان/أبريل 1999).

وجهة نظر ما تسبب إثارة مسائل أخرى تستحق التحدي .

عندما يقول المدير «إنني غير قادر على أن أدير منظّمة إذا كان علي أن لا أتوقف عن حماية ظهري» فإنه بذلك يفترض أمرين، الأول هو أن المشاكسة أمر مخرب، والثاني هو أن المشاكس لا يحمل في داخله المصالح الأفضل للشركة، ولكن هل أن أياً منهما صحيح؟

في الحالة الأولى، إذا كنت غير موافق على القرار، فهل ستعمل حقيقة كل ما في وسعك على إفشاله؟ إن ذلك أمر لا يوافق عليه مُنظّر الإدارة غاري هامل Gary Hamel من (كلية لندن للأعمال)، إذ إنه يقول: «إن ما يعتبره أنصار التفكير التقليدي تخريباً، يعتبره أبطال التفكير الجديد تنوّراً»⁽¹⁾. ويلفت هامل النظر إلى أن المشاكسين هم من المخربين إلا أن هدفهم ليس التخريب. إنهم قد لا يسيرون على الخط الذي تسير عليه الجماعة، إلا أن ذلك لا يعني أنهم بذلك يحاولون تدمير ما هو قائم. إن التفكير الجديد هو تفكير مُمزّق، وغالباً ما ينظر إلى التمزيق على أنه محاولة لتخريب أهداف المنظّمة.

أما في ما يتعلّق بالأمر الثاني وهو أنك لا تولي الشركة أي اهتمام، حسن، إنك عندما تفكّر بهذا الأمر فإنه لن يستقيم أيضاً. فلو كانت لديك مقاصد شنيعة، وأدركت أن الشركة تسير على طريق الخطأ والفشل ألن تفعل كل ما في وسعك لكي تتأكد من تبني الشركة لذلك الطريق بدلاً من أن تجاهر بالقول ضد هذا الاتجاه؟ أو أن يكون أفضل ما تفعله هو أن تترك العمل⁽²⁾؟ لماذا تبقى في الجوار متحملاً النتائج غير المرغوب فيها لخلافاتك مع الحكمة المتلقاة؟

(1) مارشال لوب Marshall Loeb (متى تتخلى عن الرئيس) مجلة الثروة Fortune (2 تشرين الأول/أكتوبر 1995) ص 183.

(2) إنني أرى أن ترك العمل أو عدم تركه تدخل فيه عوامل أخرى كثيرة أكبر من مجرد المشاكسة.

وعلى أي حال، وبما أن المشاكسة مرادفة للدوافع الشنيعة والتخريب حسب ما يراه معظم المدراء، فإنهم يتوجسون منها خشية. ونظراً لأنهم يخشونها، فإنهم يعملون بشكل فاعل على إحباط أية علامة من علاماتها. بل إن الأمر يصل بهم في غالب الأحيان إلى حد فرض ما يتوقعونه من الآخرين بشكل غير معلن إلا أنه قوي: إن الموافقة بنسبة 100% هي الأمر الوحيد المقبول. وعليك أن تتظاهر بالموافقة ولو كنت غير موافق. إن هذا قد يؤدي إلى وضع سخيف يقول فيه الجميع أنهم يدعمون مبادرة ما في الوقت الذي لا يقومون فيه بدعمها كما أن رئيسهم لا يعلم بأنهم لا يدعمونها. فهل أن من المنطقي أن يفضل الرئيس كذب الأشخاص عليه؟ هناك طريقة واحدة فقط يمكنني من خلالها أن أفهم الأمر: إن المدراء يعملون على قمع المشاكسة لأنهم يرون الأمر مزدوجاً، بمعنى أن هناك خيارين لا غير: إما الموافقة بنسبة 100% أو الفوضى. وإذا ما كنت تعتقد بعدم وجود منطقة رمادية، وبأن أمامك خيارين فقط هما أن تجعل الأشخاص يكذبون عليك أو السقوط في الفوضى، فقد يكون الدجل هو الأمر الأفضل.

إلا أن المشاكسة ليست ظاهرة تحدث فجأة وتختفي فجأة، إن المشاكسة هي سلسلة متصلة من النوع الذي يقدم الفائدة لما هو مثير للشقاق ومدمر. إن المسألة ليست نفي حدوث الدمار والتخريب، إننا ندرك أن حدوثهما ممكن، إلا أنهما يمثلان الجهة القصوى من المشاكسة، وعندما يكون المدراء غير مدركين وجود تلك السلسلة المتصلة فإنهم قد يغلقون الأبواب بشكل مهمل أمام المشاكسة المفيدة كمن يرمي بالطفل مع الماء الذي يستحم به.

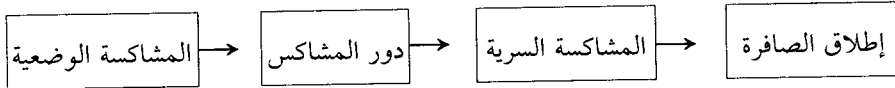
هل أن هناك موسماً للمشاكسة؟

هل توجد في دورة حياة المنظمة فترات تكون فيها المشاكسة أكثر تقبلاً، أو على الأقل تكون فيها على درجة أقل من عدم القبول؟

يعتقد رود براندفولد Rod Brandvold وهو نائب رئيس شركة التطوير التنظيمي Cognosco وهي كبرى شركات العالم في مجال برمجيات معلومات الاستخبارات الخاصة بالأعمال التجارية، أن الشركة عندما تكون في بدايات عملها، قد يكون لديها مجال أوسع لوجود بعض المحن ومن زمن أبعد من ذلك، أي قبل تبلور الثقافة التنظيمية، كان من الممكن تقبل مجال أوسع من تنوع السلوك مع تصاعد الإبداع واتساع مجاله وحجمه. وعلى أي حال، فإن الشركة كلما ازدادت نجاحاً ونمواً فإن الضغط سوف يتزايد نحو نبذ الأيام القديمة الجامحة، واستبدالها بطرق أكثر نضجاً ومسؤولية ورشداً تغرس الثقة في نفوس مالكي الأسهم وفي البورصة. وقد يأتي يوم يتم فيه نبذ السحر أيضاً.

سلسلة مشاكسات

كما سبق أن ذكرت، فإن المشاكسة تسير بشكل سلسلة مستمرة تساعد على الإبداع بدلاً من المشاكسة المدمرة. وهناك أربع مراحل تميل إلى أن تكون متتالية كما هو موضح في الشكل الآتي:



المشاكسة الوضعية

إن المشاكسة الوضعية هي أول أنواع المشاكسة وأكثرها تقبلاً. وعادة فإن الظروف هي التي تتحكم بهذا النوع من المشاكسة. فقد تجد إحدى الموظفين اللواتي يلتزم بالخط الاستراتيجي للشركة، أنها على خلاف مع الشركة أو أنها لا تتفق مع وضع معين. فإذا ما تم التمكن من حل المسألة، فإن المشاكسة تتبدد. وقد يبدو الوضع على الشكل الآتي:

تيري :	أهلاً كريغ، لدي شيء لتشاركني الشكوى منه .
أنت :	حقيقة؟
تيري :	يجب أن لا نسمح لشركة (Merrimount) بالوصول إلى قاعدة المعلومات الخاصة بزيائننا .
أنت :	حسن، إننا شركتان شقيقتان .
تيري :	لكننا متنافستان أيضاً، ما الذي سوف يمنعهم من محاولة إقصائنا عن أسواق ملابس السن بين 14 و18 سنة؟
أنت :	إنهم ليسوا على مقدرة كبيرة في هذا المجال في الوقت الحاضر .
تيري :	لكنهم يطلقون الكثير من الضجيج وكأنهم يريدون أن يصبحوا على هذه المقدرة .
أنت :	حقيقة؟

إن كيفية حل هذه المشكلة ليست في واقع الأمر مسألة هامة من وجهة النظر المشاكسة . فإنك قد تحاول منع وصول شركة Merimount من الوصول إلى المعلومات أو أنك قد تبقى متمسكاً برأيك . غير أن ما يهم من الأمر هو أنك قد أصغيت إلى المشاكس، إن هذا الأمر لم يكن صعباً إلى هذا الحد، أليس كذلك؟ من المحتمل أنك تفعل الأمر نفسه كل يوم . وإن معظم المدراء يتعاملون مع هذا المستوى من المشاكسة بشكل جيد .

دور المشاكس

على الرغم من ذلك، فإن حل كافة الأوضاع لا يتم بهذه السهولة، إذ إنك قد لا تعتقد أن تيري على درجة كبيرة من المصادقية، وحتى لو أنها كانت جديرة بالثقة، فإنك قد لا توافق على ما يخبرك المستقبل، أو أنك لست بقادر على أن تصغي إليها . وعندما يبدي الرئيس عدم رضاه على مشاكستهما فإن معظم الموظفين سوف يستسلمون، إلا أن البعض منهم قد يتخذ لنفسه دور المشاكس ويبقى على إصراره ولو بعد قيامك باتخاذ القرار .

- تيري : كريغ : لدي في الحقيقة شعور سيئ حيال موضوع Merrimount .
- أنت : انظري إلى الأمر تيري، إن الصفقة منتهية، دعينا نتابع العمل .
- تيري : ولكني أقول لك، إنهم مستعدون لإقصائنا عن أسواق ملابس السن بين 14 و18 سنة، وأنا أعلم ذلك تماماً، إن إعطاءهم قاعدة معلومات زبائننا هو بمثابة فتح قميصنا أمام السكين .
- أنت : أوه، هيا، إن هذا أمر دراماتيكي إلى حد ما، أليس كذلك، أعني أن شركة Merrimount لم تفعل ما يدل على أنها تسعى إلى حصتنا من السوق .
- تيري : لم تفعل ذلك بعد .
- أنت : حسن، وإلى أن تفعل ذلك علينا أن نتعاون .
- تيري : ولكن عندما يحين الوقت لهم لأن يقوموا بإجراء نكون قد غرقنا، إن لديهم جيوباً عميقة ولسنا قادرين على استفادهم .
- أنت : قد لا نحتاج إلى ذلك .
- تيري : أنا متأكدة من أننا سوف نستفدهم، إنني أعرف ذلك تماماً .

إذا كان قد سبق لك التعامل مع المشاكسين، فإنك تعلم أن هذا الحديث سيمتد لفترة أطول بكثير وأتة لن يتجاوز تلك الحدود. وبما أنه لا يبدو أن المشاكسين يأخذون بكلمة لا كجواب، فإنك قد تشعر بأنك عالق في مناقشات عقيمة لا نهاية لها. وإذا ما عدت إلى نفس الموضوع مرة بعد أخرى، فإن الحاجة إلى قطع الحديث والانصراف إلى ممارسة عملك تصبح مفهومة إلى درجة أكبر.

ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر إذا ما كانت تيري على حق؟ إنك تريد أن تتجنب إسكاتها بشكل كامل أثناء استمرارها في تقديمها. سوف أبين لك كيف تقوم بذلك في الفصول المقبلة.

المشاكسة السرية

إن النوع السابق من المشاكسة هو مشاكسة مزعجة ومحبطة، إلا أنه أفضل من المرحلة التي تليه. إن المشاكسة السرية كما يدل اسمها ضمناً هي

الاختلاف الذي لا يتم التعبير عنه بشكل علني، وهنا يدق ناقوس التخريب والتدمير. إن المشاكسة التي لم يتم التعامل معها بشكل فعال في المراحل السابقة لا تتلاشى، وإذا ما أصبح الموظفون يعتقدون أن الأفكار التي تختلف ليست موضع ترحيب، فإن طرق التعبير عن المشاكسة تصبح خفية.

أنت : تيري، لقد تلقيت لتوي مكالمة من بيل باكستون حول موضوع Merrimount، يبدو أنهم يعانون من مشاكل في الوصول إلى قاعدة المعطيات الخاصة بنا، تظهر أمامهم دوماً رسالة «ملف معطوب».

تيري : حقاً، ترى ما الذي حدث؟

أنت : هل أنت التي وضعت الترتيبات الخاصة بالوصول إلى المعلومات؟

تيري : طبعاً، أظن أن فتيان Merrimount لا يعرفون ما يفعلون.

أنت : يقول بيل إنه لم يتوقف عن محاولة الاتصال بك خلال اليومين الماضيين.

تيري : حسن، لقد أجبته عن كافة المكالمات التي وردت منه، ليس ذنبي أننا لم نتمكن من توصيل خطوط الهاتف بيننا.

أنت : هل يمكنك الاتصال به وتسوية هذا الأمر؟

تيري : هذا أمر مؤكد.

سوف تقوم تيري بالاتصال ببيل، إلا أنني أراهن على أنها ستفعل ذلك أثناء ساعة الغداء أو بعد انتهاء العمل، وعندها يمكن لها أن تترك له رسالة أخرى أيضاً كي «تثبت» له بأنها تتعاون معه.

هل ستجد هذه المشكلة طريقها إلى الحل؟ ربما وفي نهاية المطاف، لكن بشرط أن تقوم بمراجعة تيري وأن تنفق وقتاً أطول بكثير مما ينبغي عليك أن تنفقه على بحث تلك المشكلة.

عندما نأخذ بالاعتبار اعتمادنا على العمل المعرفي الذي يحدث بأكمله داخل عقول الناس، فإن هذا النوع من المشاكسة لها خطرها الخاص، وكما أن المشاكسة المكشوفة تشكل إزعاجاً، إلا أن المشاكسة السرية أكثر منها سوءاً.

إطلاق الصافرة

يمكن لأية موظفة أن تلجأ إلى وسائل الإعلام أو الشرطة أو أية هيئة مسؤولة عن النظام حاملة معها معلومات داخلية تعتقد أنها لأخلاقية أو غير قانونية. وعندما يحدث هذا الأمر، فإنه يكون دوماً كارثياً تقريباً بالنسبة للمنظمة ولو كان ذا فائدة لعامة الناس بشكل عام.

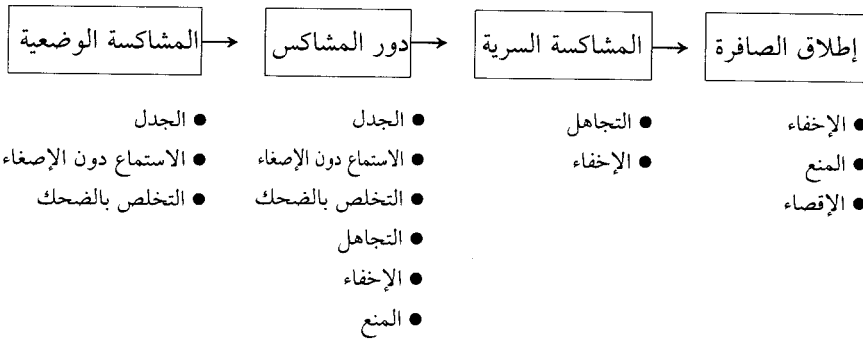
إن إطلاق الصافرة هو شكل متطرف من المشاكسة، تهدف بشكل واضح إلى إجبار المنظمة على السير في طريق لم تكن تنوي السير فيها. لن أورد هنا حواراً لمثل هذا الموقف، إذ عندما يقوم الموظف بإطلاق الصافرة، فإن عليك أن تطلب المشورة من دائرتك القانونية، أو دائرة حقوق الإنسان الخاصة بك حول الأمور التي لم تعد تعتبر بشكل صارم مسألة إدارة.

إن الأشخاص لكونهم أشخاصاً لا يتبعون دوماً وبدقة السلسلة المتصلة كما هي مخططة. إذ أن المشاكس في المرحلة الثانية قد ينتقل مباشرة إلى إطلاق الصافرة دون أن يمر قبل ذلك بمرحلة المشاكسة السرية، أو أنه قد يترك المنظمة بشكل كامل دون أن يتجاوز دور المشاكس، وعلى أي حال فإننا لو أردنا أن نتكلم بشكل نموذجي، فإن الأشخاص لا ينتقلون بشكل مباشر من المشاكسة الوضعية إلى إطلاق الصافرة، وكذلك فإن معظم الأشخاص لا يبدأون من المشاكسة السرية. إنهم يدفعون إليها عادة (هل أجد الجرأة على القول؟) بما يتناسب مع الطريقة التي يعمل بواسطتها المدير على التعامل مع المشاكسة المكشوفة.

وهكذا وبمختصر القول فإن المشاكسة تقوم ضمن سلسلة متصلة بدءاً من الوضعية وانتهاء بإطلاق الصافرة. ولو أردنا الكلام بشكل عام، فإن المنظمة إذا ما نفذت أحد تكتيكات قمع المشاكسة أو أكثر، والتي سبق لي أن قمت بمعالجتها، فإنها بذلك تدفع الأشخاص داخل سلسلة المشاكسة المتصلة بشكل أكبر فأكثر. وهناك تكتيكات أكثر احتمالاً من غيرها من حيث التنفيذ لمواجهة أنواع معينة من المشاكسة، كما هو مبين في الشكل الذي سيأتي.

عندما تكون المشاكسة وضعية، فإن العقوبات عليها تكون عادة خفيفة نسبياً. وعلى أي حال فإنها تزداد أهمية مع تصاعد حرارة الأمور، ومن الممتع أن نلاحظ أن العقوبات تميل إلى أن تُستخدم في المرحلة الثانية، مرحلة دور المشاكس. ويبدو الأمر هنا وكأن المدراء يبذلون كل جهدهم في قمع المشاكسة عند نفس النقطة تماماً، التي يجب أن يبذلوا فيها كل جهدهم من أجل الإبقاء على المشاكسة مكشوفة.

وهكذا فإن المشاكسة ليست عملاً ثنائياً بل هي سلسلة متصلة، ويحتاج الأمر إلى تشجيعها من أجل المساعدة على ازدهار الإبداع، إلا أنه لا يكون مثمراً إلا إذا تمّت المحافظة على بقائه مكشوفاً. وإذا ما كنت تريد أن تثير الإبداع فإن عليك أن تعمل بكل ما تملك من قوة لإبقائه ضمن المرحلتين الأولى والثانية. إذ إنه عندما يتحوّل إلى مشاكسة سرية أو إلى إطلاق الصّافرة، فإن قدرته على تحفيز الإبداع تكون قد تلاشت، حيث ستواجهك مجموعة جديدة جداً من المشاكل. وفي الحقيقة فإني أراهن على أنك لو أصبحت في أي من المرحلتين الأخيرتين، فإنك لن تبقى قلقاً على الإبداع بل أنك ستصبح قلقاً على بقائك قيد الحياة.



المشاكسة والسياسة

إن المشاكسة أمر غير مريح، لأنها يعبر عنه دائماً كسياسة، وهي كلمة بغضه أخرى في الحياة المنظمة. وتكون سياسة الشركة هي دائماً الشيء الذي نريد أن نرتفع فوقها وأن ندين الآخرين على التزامهم بها، وأنها تميل إلى الاعتقاد أن الحياة قد تكون أكثر سهولة بكثير إذا لم توجد هذه السياسة أصلاً.

لكن هل تعلم ماذا؟ إن سياسة المكتب قد تكون أداة للإبداع... إذ إن كلاً من السياسة والإبداع يتعلّق بالأشخاص، وسيكون الأمر سهلاً لو كان المبدعون من الأنواع الخجولة المعتزلة⁽¹⁾ أي لو أنهم كانوا يقدمون المقترحات بأفكارهم بصوت جبان ثم يهزّون رؤوسهم قائلين: «كلا، وأنا أيضاً لم أكن أعتقد أن ذلك سوف ينجح»، إلا أن الأمر ليس كذلك. إذ إن المبدعين والمشاكسين يريدون أن يجعلوا الأمور تحدث وبشكل يتكرّر بما يتجاوز ابتهاج أي شخص لحدوثها. إنهم يجادلون ويتملقون ويأتون من خلف ظهرك ومن فوقك، أو أنهم يقومون بالأمر في كل الأحوال. إنهم يلعبون دور السياسة وهذا في حد ذاته أمر ممزّق، إلا أن السياسة هي إحدى الطرق التي تنبثق منها الأفكار الجديدة والنظرات الجديدة في المنظّمات.

وعلى أي حال - وعبارة على أي حال هي عبارة هامة هنا - فإن السياسة لا تقدم المساعدة للمشاكسة ما لم تكن السياسات مكشوفة وعلنية. أما إذا ما كانت السياسات سرية وخبيثة، فإنها تكون القوة المدمّرة التي نخشاها. سأقدم بحثاً إضافياً لهذا الموضوع في الفصول التي تتعلّق بالمشاكسة السرية.

المشاكسة الجيدة والمشاكسة السيئة

بعد أن قرأت كل هذا فإنك قد تقول لنفسك: «حسن، يمكن لي القبول بفكرة السماح بالمشاكسة من أجل تشجيع الإبداع حتى لو كانت المشاكسة مصدر إزعاج، إلا أنني لن أقبل بها إلا حيثما أرغب في الإبداع».

(1) من المهم لنا أن نتذكر كيف عرّفنا الإبداع. إن الإبداع هو في حقيقة تحوّل الفكرة إلى شيء ذي قيمة. وقد يكون المخترع من النوع الخجول المعتزل، أما المبدع فإنه نادراً ما يكون كذلك.

إن من المعقول أن تكون هناك رغبة في التمييز بين المشاكسة الجيدة - وهي التي تساعد الإبداع - والمشاكسة السيئة - وهي التي لا تساعد. وإننا نريد تشجيع الجيدة وتثبيط السيئة، ولا أعتقد أن هناك من لا يوافق على أن ذلك هدف يستحق العناء.

والسؤال هو، كيف؟ لقد سبق لي أن أوجزت طريقة لذلك، وهي الإبقاء على المشاكسة ظاهرة للعيان لأن ذلك يجنبنا الكثير من الطرق التدميرية وغير المنتجة التي قد تعبر فيها عن وجودها. وعلى أي حال، فإنك ولو فعلت ذلك، فقد تقع ضحية إغراء التخفيف من مقدار ما يسببه من إزعاج عن طريق حصر المواضيع المفتوحة أمام المشاكسة.

إن تطوير المنتجات، والمبيعات والتسويق، وخدمة الزبائن هي كلها أهداف مرغوب فيها للإبداع، وبالتالي فإنها تستحق تحمّل بعض المشاكسة. ولكن ماذا عن الممارسات التي تتعلق بالأمور المالية والموارد البشرية؟ أرى أنك قد بدأت تشكك. هل أنك ستسمح للأشخاص فعلاً بأن يجعلوا من مسألة كيفية حفظ الكتب أو الكيفية التي توظف بواسطتها العاملين مسألة تثير جلبة لا داعي لها؟ ولكن قد توجد هنا أيضاً بعض الإمكانيات للإبداع، وبالتالي قد يكون عليك أن تدع ذلك يحدث أيضاً. نعم ولكن دون المساس بالمهمة والرؤية والقيم التي يجب أن تبقى صلبة كالصخر.

إنني أصل إلى وجهة النظر التي تقول بأن المشاكسة هي مفهوم وحدوي، وإنك لا تستطيع القول «أحضر قدراتك العقلية إلى العمل ولكن لا تستخدمها إلا حيث نشاء». ليس بمقدورك دعم الإبداع في المنتجات ولكن ليس في الاستراتيجية وفي العمليات ولكن ليس في القيم. وقد ينبغي عليك تشجيعه وبالتالي تشجيع المشاكسة في كافة أوجه حياة العمل. كما أنني لا أعتقد أن من

الممكن تقسيم المشاكسة إلى مسائل رئيسية ومسائل تافهة. وسوف يكون من المؤكد أن من الأفضل عدم بذل الجهد إلا في المسائل ذات الأهمية. إلا أن عليك أن تتذكر أمرين، أولهما أن من المفترض أن الشخص الذي يثير المسألة لا يرى فيها مسألة تافهة، ومن يدري فإنه قد يكون على حق. والأمر الثاني وهو الأهم، هو أنك إذا ما عملت على قمع المشاكسة في الأمور الصغيرة، ترى هل سيعود الأشخاص إلى الأمور الكبيرة؟ إن مجرى التفكير الأكثر احتمالاً في هذه الحالة سوف يكون كما يأتي: «حسن، لقد سدد إلي لطمة في ما يتعلق بجهاز النسخ التصويري، أكاد أتصور ما الذي سيفعله إذا ما أحضرت له المشكلة مع سلسلة التوزيع».

لقد بدأت أعتقد بأن المشاكسة تحتاج إلى نوع من (التوجيه الرئيسي) إذا ما كنتم تتذكرون، فإن التوجيه الرئيسي للعربة الفضائية Star Trek (قصة الخيال العلمي السينمائية الشهيرة)، كان يحرم التدخل في أي تطور ثقافي آخر. لقد وجدوا أن عواقب التدخل (بغض النظر عن مدى نبل المقاصد)، لا يمكن التكهن بها بل إنها قد تكون كارثية أحياناً. وبدلاً من أن يحاولوا التنبؤ بالأمور التي قد تحمل النفع أو الضرر، فإنهم قد اختاروا عدم الأخذ بأي منها.

هكذا الأمر بالنسبة للمشاكسة، إذ إن من الصعب معرفة متى تكون المشاكسة مواتية ومتى لا تكون، قد يكون (التوجيه الرئيسي للمشاكسة) على الوجه الآتي:

«إن المشاكسة المكشوفة بأكملها أمر مقبول وسوف لن تقمع».

إلا أن ذلك لا يمكن أن يوجد من الناحية الواقعية، إذ قد تكون هناك أوقات يحتاج الأمر منك فيها إلى تركيز اهتمام الأشخاص على مسألة واحدة، أو عندما لا يتوفر لديك الوقت لمناقشة ما إذا كانت أكواب Styrofoam تشكّل

الجواب عن المسألة. إلا أن هناك شيئاً يجب ألا يغيب عن ذهنك: إن الإبداع وبالتالي المشاكسة لا يمكن أن يتم تركيزها بسهولة، وقد يحتاج الأمر لأن يكون تشجيعها ذا طابع عام.

المشاكسة الحمقاء

يمكن لي أن أتصورك وأنت تغمغم في الذي تتناوله قائلاً: «إن كل شيء يبدو حسناً عندما نشجع المشاكسة إذا ما كنا نتحدث عن شخص ذي أفكار جيدة، ولكن ماذا عن Blaire؟». إننا جميعاً قد عرفناهم، ذوي قلوب طيبة، كادحين، متحمسين، يتعاملون مع الناس بشكل جيد، لا يدركون الفكرة الجيدة إذا ما دخلت عليهم وقدّمت نفسها لهم، ومن سوء الحظ فإنه يبدو أن Blaires هذا العالم يستهلكون الكثير من الوقت على الهواء في سبيل أفكارهم «العظيمة».

إن من الصعب تحمّل هذه الحماسة الحمقاء التي لا حدود لها، إلا أنك لست بحاجة إلى أن تتحمّلها، لا من أجل Blaire ولا من أجل الآخرين في المجموعة، فإذا ما رآك الآخرون تدوس عليها فإنهم لن يدركوا أنك سوف تفعل ذلك لها وحدها، بل إنهم سوف يفترضون بشكل أكثر احتمالاً أنك لا تريد أفكاراً جديدة.

وإضافة إلى ذلك فإنه حتى الأفكار غير المألوفة يمكن أن تثير الإبداع، والأمر الذي يبعث على الضيق، أن كل تلك المواد غير المألوفة تأتي من شخص واحد، لكن ها أنت هنا. إذ لو كانت كل كلمات (إذا) و(و) عبارة عن قدور ومقال فلن تبقى هناك حاجة إلى السمكريين، (كما اعتادت إحدى عماتي المسنّات أن تقول/) وأنا أيضاً لا أعرف معنى ذلك/ - إنه يعني - إذا كان بإمكانك أن تحصل على المادة التي تليها كلمة (إذا) أو و(و) بنفس السهولة التي

تتمكّن بها من شراء القدر فإنك لن تكون بحاجة إلى أن تقوم بإصلاح القدرور (أي إلى سمكري). وعندما أعيد التفكير بالأمر أجد أن ذلك ليس له معنى أيضاً. لقد خرجت عن الموضوع. وإذا ما كان Blaire لا يتوقف عن الإتيان بأفكار رعاء، فإن الأمر قد يتطلب أن تسأله أن يجلس وأن تتأكد من أنه يتفهم الاتجاه الاستراتيجي وكيف ينطبق على مجالك، أرجو المساعدة، إن ذلك لا يمكن أن يؤلم، وحقاً أنني أقول إنك بحاجة إلى أن تتحمل «الأفكار العظيمة» التي تصدر عن Blaire بأقصى ما تستطيع من الكياسة.

مهمتك في دعم المشاكسة

لقد قمنا وبشكل جماعي بتطوير آلية مؤثرة وكبيرة الفعالية من أجل قمع المشاكسة وإنك لكي تبدأ بتحريك منظمتك باتجاه إبداع أكثر انفتاحاً، فإنك في حاجة إلى أن تخفض من الثمن الذي يدفعه المشاكسون مقابل المشاكسة وأن ترفع من قدرة المشاكس على أن يصبح أكثر فعالية دون أن تُدجّنه.

ويمكن لك أن تبدأ بهذه العملية بأربعة أمور. الأول عليك أن تتجنّب قمع المشاكسة التي تحدث بصورة طبيعية، والثاني هو أن بإمكانك أن تتعلّم كيف تتعامل مع المشاكسة بطريقة تجعل الأشخاص يستمرون في الجهر بالقول ولكن دون إعاقة تحقيق أهدافك، والثالث هو أن عليك إعادة تعويم المشاكسة السرية وآخرها هو أن عليك أن تضع البنى الجديدة والآليات والإجراءات في مكانها الصحيح لكي تتحرّك باتجاه ثقافة أكثر إبداعاً.

إن تلك الأمور الأربعة تنطبق على كافة المدراء مهما كان مستواهم، إذ إن التنفيذيين منهم بحاجة إلى تشجيع المشاكسة عن طريق تقاريرهم المباشرة، مثلهم في ذلك مثل صغار المدراء. وهذا الأمر ليس هاماً بالنسبة للإبداع في تقاريرهم المباشرة الخاصة بهم فحسب، بل كنموذج لبقية المنظمة عن السلوك المقبول بل المطلوب. ولكن فوق كل ذلك، فإن التنفيذيين يحملون على

عاتقهم بعض المسؤولين الخاصة من حيث وضع البنى والآليات في المكان الصحيح الذي يعزز المشاكسة والإبداع.

إنك إذا ما اتبعت هذه الخطوات فإنك تكون قد مضيت قدماً في طريق تكوين ثقافة يمكن لها أن تدعم الإبداع. وسوف أقوم بتغطية كيفية القيام بهذه الأمور في الفصول التي سوف تأتي. وإن بعض ما سأقوله سيكون من أنواع الفطرة السليمة، إلا أن هناك نقاطاً أخرى سوف تشعر بها وكأنك تسير على حبل البهلوان بين ما هو فعال وما هو معزز للإبداع. وإن بعض النصائح قد تكون مضادة للحدس، إلا أنها جميعاً تؤكد على النقطة التي تقول بأنه لو كانت رعاية الإبداع مسألة سهلة لكنا قد قمنا بها منذ زمن بعيد ولما كانت بي حاجة لوضع هذا الكتاب.

الخلاصة

أعلم أن هذا يبدو وكأنه فوضى من حيث وضعه، وقد تكون هناك صور في ذهنك لمشاكسين يجرون مهتاجين في الممرات وهم يكونون الأذى أينما ذهبوا، إلا أنه ليس من الضروري أن يكون الأمر على هذا الشكل. إنني لا أدافع عن قلب الملجأ فوق رؤوس نزلائه بل إنني أطرح طرقاً من أجل دعم مجال الإبداع بشكل أكثر حرية مع عدم نسيان مسألة أن أمامك عملاً يجب عليك تسييره. وسوف يقدم لك الفصل الآتي المساعدة في كيفية تجنب بعض الأمور التي تقمع المشاكسة.

النقاط الرئيسية

- في عهد اقتصاد التصنيع القديم، تم تطوير نظام معقد لقمع المشاكسة.
- إن هذا النظام ما زال يعمل بشكل جيد وتضمن سبع مراحل.
- إن المشاكسة تسير في سلسلة متصلة.
- إن إبقاء المشاكسة ظاهرة للعيان يحافظ على إنتاجيتها.