

الفصل الخامس



طرق من أجل عدم قيامك بقمع المشاكسة على الإطلاق - هل ستقوم بذلك؟

إن المدراء يتمتعون بفعالية كبيرة في وقف المشاكسة وحتى في الوقت الذي لا يحاولون فيه وقفها، فإن من الممكن ترجمة أفعالهم على أنها وقف لها. وبالتالي فإن محصلة التأثير تبقى كما هي. سوف يوضح هذا الفصل كيف يعمل المدراء على وقف المشاكسة وكيفية تجنب هذا الأمر.

مقدمة

يركّز هذا الفصل والفصل الذي يليه على مهمتك الأولى كمدير في تجنب قمع المشاكسة الذي يحدث بشكل طبيعي. ويكون هذا المشاكسة عادة وضعياً أي أنه يحدث عندما يقوم أحد الموظفين الذين يساندون الاتجاه الاستراتيجي بإبلاغك بانفصاله. ولو كان بالإمكان إبقاء معظم حالات المشاكسة ضمن الشكل الوضعي، فإن ذلك قد يرفع من مستوى الإبداع مع المحافظة على الفعالية. ولكن في الوقت الذي يعتبر فيه ذلك أمراً مرغوباً به، إلا أن تحقيقه أمر صعب بشكل مستغرب، ويرجع السبب في ذلك على ما أعتقد، وكما ستبين هذه الأمثلة، إلى سهولة قمعه.

إن قتل المراسلين وإرسال الرسائل المختلطة ولعب دور السياسة

والترهيب، كلها تكتيكات يستخدمها بعض المدراء - ولو أنهم ليسوا الأكثرية - بشكل منتظم في مواقع عملهم. والأمر ليس حسناً في أفضل الأوقات، إلا أن لديهم هذه المشكلة في قمع المشاكسة التي تضاف إلى مشاكلهم.

إنني أعلم أنك لست جزءاً منهم، وأنت لست من هذا النوع من الأشخاص، إلا أن هناك عدداً يدعو للدهشة من المدراء الذين لا يدركون أن أكثر الدوافع نقاء يمكن أن تترجم من قبل متقبليها بهذه الطرق تماماً. ولا يحتاج الموظفون الأذكياء سياسياً إلى الكثير من الوقت كي يعرفوا متى يطبقون أفواههم. وفي الوقت الذي يكون فيه دفع الأشخاص إلى القيام بما يطلب منهم أمراً كافياً، إلا أن ذلك ليس منبعاً للإبداع. لذا فإن عليك أن تتابع القراءة، فإن ذلك قد ينطبق عليك بعد كل هذا.

عندما سأبحث في كل نوع من أنواع السلوك، فإنني سأعطي مسألة تعريفه وكيف يؤدي إلى قمع المشاكسة وكيف يمكن تجنبها. إن المواقف لا ترتبط بالمشاكسة بشكل واضح، وهذا ما يؤكد مدى سهولة الإخفاق في إدراك تأثيرها على المشاكسة.

أقتل المراسل

إننا نعتقد أننا قد أخذنا الأمر على محمل سوء، لقد كان حملة الأخبار السيئة في الأزمنة الرومانية القديمة يقتلون فعلاً، وليس أمامك سوى أن تظن أن البعض من أولئك الأباطرة كانت لديهم قدرة ضعيفة على ضبط انفعالاتهم، أما في هذه الأيام، فإننا لا نقوم بقتل المراسلين فعلاً، إلا أننا نقوم بالفعل المكافئ له تماماً والذي لا يقع تحت طائلة قانون العقوبات، مع أن له التأثير نفسه. وإليك أحد المواقف النموذجية:

- روجر : مرحباً أيها الرئيس، هل لديك دقيقة من الوقت؟
- أنت : طبعاً يا روجر، إن باب مكتبي مفتوحاً أمامك دوماً.
- روجر : أعرف أنك كنت تريد Telus حتى نهاية هذا اليوم، إلا أن ذلك غير ممكن أبداً.
- أنت : ماذا! إن أنفاس ليندا فوق رقبتني تماماً كما هي!
- روجر : أعرف ذلك، أعرف ذلك، لقد كنت أظن أننا على ما يرام حتى ما قبل ساعتين من الآن. إلا أننا قمنا بإعادة لأحد التحاليل كي نكون متأكدين فوجدنا أن هناك بعض المعطيات الناقصة، وعندما قمنا بإدخال كافة الأمور في مكانها ظهرت إسقاطات العائدات بشكل غير طبيعي.
- أنت : وتخبرني عن ذلك الآن فقط!
- روجر : لكنني لم أكن أعرف حتى هذه اللحظة أنها ستؤثر على العائدات.
- أنت : هذا الأمر لا يهمني، إنك تفعل الشيء نفسه معي دائماً.
- روجر : ماذا!
- أنت : حسن - لقد فعلت ما فعلته معي الأسبوع الماضي - في قضية سنغافورة.
- روجر : انتظر لحظة - لم يكن ذلك خطأي، وهذه المرة ليست خطأي أيضاً - لقد سبق أن قلت لك - لقد قدم لنا أميرنت معطيات غير كاملة. ولو أن فيليس لم يكتشف الأمر لكانت الإسقاطات التي نقوم بوضعها مثل فطيرة في السماء.
- أنت : كان عليك التفكير في ذلك مسبقاً.
- روجر : ما الذي كان علي التفكير فيه؟ كان علي أن أطلب من التابعين لنا أن يرسلوا معطيات كاملة؟ أليس هذا ما تعنيه؟
- أنت : كان عليك التأكد وإعادة التأكد.
- روجر : لقد قلت لك... لم يكن ذلك خطأ منا... في الحقيقة إننا الأبطال... لو أن فيليس...
- أنت : بلى، بلى، لقد سبق لك أن قلت لي ذلك.

والى ما هنالك. إنك تدرك تماماً أن الأمور لا تسير في الاتجاه الجيد، إنك غاضب، وهذا أمر يمكن فهمه إذا كان رئيسك ينتظر التقرير. وعلى أي

حال فإنه ليس من الواضح من هو الشخص الذي سينصب عليه جام الغضب هذا. هل كان ذلك خطأ من روجر؟ هل كان قادراً على أن يفعل أي شيء آخر كي يضمن وصول التقرير إليك في الوقت المحدد؟ إذا كان غير قادر على ذلك، بشكل صادق ومعقول - ودع جعجعة الكلام عن «التأكد وإعادة التأكد» جانباً - فإنك تكون قد قتلت المراسل⁽¹⁾.

من المؤكد نحن لا نعتقد أننا نقوم بقتل المراسلين، نحن نعتقد أننا نجري نقاشاً ملخصاً حول أسباب عدم إمكان حل المشكلة، ولماذا تم رفض الحل، أو لماذا تتكرر هذه المسألة بشكل متواصل. وهذا ما يحدث في حقيقة الأمر. إلا أن النقاشات التي تتعلق بقتل المراسل تحتوي على عنصر من اللوم الذي لا مبرر له. إذ إن عبارات مثل «إنك تفعل الشيء نفسه معي دوماً» و«كان عليك التفكير في ذلك مسبقاً»، توحى بأنك تبحث عن شخص كي تشير إليه بإصبعك دون أن تحاول بشكل حقيقي الوصول إلى أعماق المسألة.

إن لقتل المراسلين عواقب يؤسف لها من كافة الأنواع، إذ إن الأمر سوف ينتهي بك إلى عدم إيجاد من يبلغك الأخبار السيئة، وسوف يساورك العجب من إبقائك مغمض العينين بشكل دائم. لقد كان بعض السبب في إبعاد مدير شركة كوك Coke دوغ إيفيستر Doug Ivester عن عمله لأنه كان «أعمى النظر عن ضعفه الشخصي ولا يرغب في سماع النصيحة، وقد أصبح معزولاً بشكل متزايد»⁽²⁾. إذ إن إيفيستر لم يترك الفرصة للناس كي يبينوا له الخطأ، ولم يعد هناك من يقول له ذلك في نهاية المطاف، وإضافة إلى ما تقدم، فإنك إذا ما قمت بقتل المراسلين - وحتى لو كان ذلك بسبب مسائل تافهة لا يبدو أن لها

(1) طبعاً، لو كان بإمكانه أن يتجنب هذا بشكل معقول، أو أنه جزء من أسلوب كما كنت تلمح إليه، فإن الأمر يختلف. إن هذه المشكلة هي مشكلة أداء يحتاج حلها إلى طريقة مختلفة.

(2) بيتسي موريس Betsy Morris وباتريشيا سيللرز Batricia Sellers (ما الذي حصل حقيقة في شركة Coke) مجلة الثروة Fortune (10 شباط/فبراير 2000) ص 114 - 16.

علاقة بالإبداع - فإنك بذلك ترسل إشارة تفيد بأنك غير قادر على تحمّل سماع ما لا تحب من الأمور. وفي الوقت الذي يكون فيه فهم السبب في سير أمر ما على نحو خاطئ هو الخطوة الأولى على طريق إصلاح ذلك الأمر، فإن المنظمة التي تحتاج إلى وجود شخص واحد لكي تلقي باللوم عليه، تكون موظفين يدركون أنهم من الأفضل لهم أن يبقوا مطأطئي الرؤوس دون أن يحاولوا تحسين الأمور، واللجنة على الثقافة الإبداعية. وهكذا، كيف لنا أن نتجنب قتل المراسل؟ دعونا نرى ذلك عندما يقوم روجر بإبلاغك الأخبار السيئة.

روجر : أعرف أنك كنت تريد تقرير Telus حتى نهاية هذا اليوم، إلا أن ذلك مستحيل تماماً.

أنت : ماذا؟ إن أنفاس ليندا فوق رقبتني تماماً كما هي.

روجر : أعرف ذلك، أعرف ذلك. لقد كنت أظن أننا على ما يرام حتى ما قبل ساعتين من الآن، إلا أننا قمنا بإعادة لأحد التحاليل كي نتأكد فوجدنا أن هناك بعض المعطيات الناقصة، وعندما قمنا بإدخال كافة الأمور في مكانها ظهرت إسقاطات العائدات بشكل غير طبيعي.

أنت : آه كلا! كيف يمكن لهذا الأمر أن يحدث؟

روجر : لا أعرف، في الواقع ما كنا لنضع يدنا عليها لولا أن فيليس رأى أن أرقام Amerinet تبدو غريبة.

أنت : هكذا إذن، لقد أعطيتم Amerinet معطيات غير كاملة.

روجر : كما أنها لم تعلمنا بذلك... ولو أننا لم نكتشفها لكنا وقعنا في مأزق حقيقي.

أنت : انظر يا روجر، إنني في ورطة، يمكن لي أن أخبر ليندا عن Amerinet / Snafu/ إلا أنها تبقى بحاجة لتلك الأرقام من أجل اللجنة التنفيذية، لقد وعدتهم بذلك حتى نهاية يوم العمل هذا.

روجر : أعرف ذلك، ولكن ليس بإمكاننا أن نذهب إليهم بأرقام حافلة بالأخطاء.

أنت : إنني أوافق على ذلك ولكن...

لم يكن ذلك على تلك الدرجة من الصعوبة، أليس كذلك؟ لقد طرحت السؤال الآتي في اللحظة الحرجة: «كيف يمكن لهذا الأمر أن يحدث؟» بدلاً من أن تطلق العنان للإحباط كي يسيطر عليك. إن الأمر لا يتطلب الكثير من أجل تجنب القتل، إلا أن في ذلك فائدة هامة، إنك توضح بما قمت به أنك قادر على سماع أمور تختلف عما كنت تتوقع أو تريد أن تسمعه وبالتالي فإنك تكونُ مناحاً يدعم المشاكسة والإبداع.

قد لا يكون هناك حل ملائم لهذا الموقف. إن عدم قتل المراسل لا يحل المشكلة، إلا أنه يساعدك بالفعل على الوصول إلى الحل الحقيقي بدلاً من الدخول في دوامة من الاتهامات المضادة وتوجيه أصابع الاتهام.

هناك شيء آخر، لقد بدأ رئيس (روجر) الحديث بجملة «إن باب مكتبي مفتوح أمامك دوماً» إنني لاحظت أن المدراء الذين يستخدمون هذه العبارة يظنون أن تلك القطعة من الخشب التي تفصلهم عن باقي العالم ليست على نفس مستوى سطح الجدار، إلا أن موظفيهم يدركون أن الباب ولو كان مفتوحاً، غير أن العقل الجالس خلفه مغلق. وإنني لأتجنب استخدام مقولة الباب مفتوح على الإطلاق. وإنك إذا ما استطعت أن تبرهن على أنك تستمع حقيقة إلى هموم الناس فإن الوضع الذي يكون عليه ذلك اللوح الخشبي يصبح غير ذي علاقة بالموضوع.

أرسل رسائل مختلطة

هناك عدة أسماء لهذا الموضوع، تجاوز الكلام، وضع أموالك حيث يوجد فمك. المتابعة، أن يكون الإنسان مخلصاً، وكلها تعبر أساساً عن الشيء نفسه، وهي في أغلبها مصاغة بشكل ضعيف.

إن إطلاق بيان رائع ثم مناقضته عن طريق القيام بأفعال أخرى، يعتبر خطيئة تحرق بالمدراء، وإنك لتعلم ما أعنيه:

● إنك لا تقدّر بثمان، إلا أننا غير قادرين على المحافظة على مهارتك وهي تتدفق.

● عامل الزبائن بشكل جيد، ولكن عليك أن تتحمّل أية إساءة أثقلك بها.

● إننا ضد الإدمان على العمل، إلا أننا نعجب به «هل يمكن لك أن تصدّق ذلك يا وارن؟ لقد حصل على العمل طيلة الليل من جديد، إن هذا الشاب لرجل حديدي»، قدّم المكافأة «حسن، هل هناك مرشح آخر للقب/ موظف السنة... أعني الساعات التي يصرفها»، ثم عزّز ذلك. «وارن أيلبي نائب مدير المبيعات».

وعلاوة على ذلك فإننا نجعل من كلمة (لا) غير مقبولة وبشكل حاذق: «أعرف أنّها جيدة، ولكن هل لديها القدرة على الاحتمال والتفاني في هذه المهمة».

هناك الكثير من الأشياء الجيدة والهامة التي تحاول الشركات تحقيقها، وكل تلك الأشياء تبدأ عادة ببيان للنوايا يحدّد هل أن ذلك الشيء هو تصوّر أم مهمّة أم هدف أم خطة. إلا أن الأقوال بحاجة لأن تترجم إلى أفعال غير أن النقطة التي تلتقي فيها الأقوال مع الفعل هي تقاطع طرق خطر.

فإذا كانت الأقوال والأفعال تناقض بعضها البعض، فإن الموظفين يقومون بما يقوم به كل إنسان من جنس البشر، إذ أنهم يصدّقون الأفعال ويتجاهلون الأقوال. وعلى هذا فإن المدراء ولو كانوا مخلصين تماماً، إلا أن أحداً لن يصدّقهم إذا لم تكن أفعالهم تطابق أقوالهم. وبالمقابل فإنهم إذا ما تطابقت أقوالهم مع أفعالهم فإنهم يضاعفون من تأثير بعضهم البعض، مما يعطي القوة للرسالة ويزيد من الإيمان بها.

إن من الممكن أن يتم خلط الرسائل حتى دون محاولة ذلك.

- كارول : مرحباً بات، لقد حصلت على نماذج السفر، هل يمكنك التوقيع؟
- أنت : بالتأكيد (فترة صمت)، آه، أليس ثمن تذكرة الطائرة مرتفعاً قليلاً؟ أعرف أنك سوف تسافرين في فترة الموسم المرتفع، إلا أنني قد ظننت أن بإمكاننا أن نحصل على تعرفه أرخص.
- كارول : حسن، نعم لقد حجزت في درجة رجال الأعمال، أعني أن مدة الرحلة هي 15 ساعة، وكذلك فإن السيد (يانغ) سوف ينتظرنني في المطار كي يأخذني إلى مؤسسات (سو).
- أنت : كارول، إنك تعرفين السياسة المتبعة، إن درجة رجال الأعمال لا تخصص سوى للمدراء فما فوق.
- كارول : لكن هذا الأمر غير معقول، إنني بحاجة لأن أحصل على أقصى قدر من الراحة إذا كنت سأذهب إلى الاجتماع في اللحظة التي تهبط فيها الطائرة.
- أنت : إنني أوافقك على هذا؛ إلا أن هذه السياسة هي المتبعة.
- كارول : حسن، إن هذا يضع حداً لما يقوله المدراء العامون من أن تقييم العمل يتم على أساس المساواة بين الجميع، يبدو بوضوح أن لبعض الأشخاص قيمة أكبر من غيرهم.
- أنت : هيا، ليس بإمكاننا أن ندع الجميع يسافرون بدرجة رجال الأعمال، هل تعرفين كم سيكلفنا ذلك؟
- كارول : إذن لماذا يكون ذلك موافقاً عليه بالنسبة لكم أيها الشباب وليس بالنسبة لي؟
- أنت : إنها الامتيازات يا كارول وأنت تعرفين ذلك.
- كارول : لكنكم تحصلون مسبقاً على أجور أكبر مما نحصل عليه، فلماذا أنتم بحاجة لهذه الامتيازات.
- أنت : إن الراتب يحدّد حسب الخبرات أما الامتيازات فهي أمر مختلف.
- كارول : ولماذا هي أمر مختلف؟
- أنت : انظري، لقد أمضيت في هذه الشركة وقتاً أطول مما أمضيته بكثير ولم أنتقل من مكان لآخر بحثاً عن الصفة الأفضل، لقد حصلت على امتيازاتي باستحقاق.
- كارول : حصلت عليها باستحقاق؟ كيف يمكنك أن تحصل على الامتيازات باكتسابها، أليس من المفروض أنها تأتي مع الوظيفة؟

أنت : أنت تعرفين ما الذي أقصده، إنها تدفع مقابل الإخلاص للشركة والبقاء معها.

كارول : إذن علي أن أبقى هنا لمدة مليون سنة لكي أسافر بدرجة رجال الأعمال فحسب؟ حتى لو لم أكن بأحسن حال عندما أقابل واحداً من أكبر زبائننا؟
أنت : كارول، إنني لا أستطيع فعل شيء تجاه ذلك، إنها سياسة الشركة.

إنها الامتيازات والتي هي الدلائل الخارجية لدى الشركات على النعم الداخلية، وهي موجودة لدى كل الشركات من المكتب الذي يجاور النافذة إلى الأثاث الخاص إلى المكان الخاص بصاحبها في موقف السيارات إلى السفر بدرجة رجال الأعمال، وهي في العادة أمور صغيرة يمكن أن يضيع الأشخاص سنوات من عمرهم للحصول عليها، وفي الوقت الذي قد لا تعطي فيه تلك الامتيازات سوى بعض الرفاهية الإضافية، إلا أنها تعطي الكثير بالنسبة إلى مكانة الموظف.

سوف تسافر كارول دون أن تشعر بأنها قد حصلت على جواب مقنع، ومن الصعب أن لا يشعر المرء بالتعاطف معها. إن لديها الحق في مسألة أن السفر بدرجة رجال الأعمال يمكن المسافرين من الوصول وهو يشعر بدرجة أكبر من الراحة. وإذا ما كان ذلك ينطبق على الموظفين التنفيذيين، فلماذا لا ينطبق على الموظفين الأدنى مرتبة، والذين يسافرون في الظروف نفسها؟ كيف يمكن أن تكون في الشركات امتيازات تحدد على أساس المراتب الوظيفية، وأن تؤكد في الوقت نفسه أن لعمل الجميع لديها القيمة نفسها؟

إنني لست في معرض محاولة وضع حل لهذه المسألة، إن النقطة الرئيسية بالنسبة لنا هي أن كارول قد أبرزت رسالة مختلطة إلا أنك لم تتوجه إلى تلك الرسالة، لقد كنت في الحقيقة تدافع بشكل ما عن الموضوع بأكمله، الذي يشمل كلاً من سياسة الامتيازات والرسالة المختلطة الواردة من الشركة.

أعلم أن الظن قد ذهب بك إلى أننا كنا نبحث مسألة الامتيازات فقط، إلا

أنك عندما لم تتوجه إلى الرسالة المختلطة، فإنك قد قدمت لها الدعم بشكل ضمني. إنك بحاجة إلى أن تفصل بين محتوى النقاش، (مدى صواب مسألة الامتيازات) وبين ما يدل عليه (لا بأس من إرسال الرسائل المختلطة). وإذا لم تقم بالفصل بين هذين الأمرين، فقد يرى موظفوك نقصاً في استقامتك ولو كان غير مقصود. هناك محصلة قد تكون أكثر مدعاة للقلق للرسائل المختلطة وهي أنها تشجع ظهور ثقافة (أغلق أذنيك عن كل شر، أغمض عينيك عن كل شر)، لنقل أنك تنظم احتفالاً متقناً للمبرمجين بعد أن تكون قد نصحت الموظفين بأن يدخروا بعض المال. إنك تبرر ذلك لنفسك قائلاً «إن هؤلاء الفتيان هم بمثابة المحرك بالنسبة للشركة، لقد كانت نتائج إدخار ربع الدولار جيدة، إن رسالتي حول الادخار كانت رسالة بعيدة الأمد، رسالة حول طريقة في العيش ولم تكن رسالة (الآن وهنا)». لقد أقنعت نفسك بأن ذلك ليس له علاقة بتجاوزك لكلامك.

وإذا ما أوحى أحدهم بأنك قد أرسلت رسالة مختلطة فإنك سوف تقول بشكل فظ «انظر هنا، علينا أن نعاملهم معاملة خاصة، لأننا إذا لم نفعل ذلك فإننا سنصبح في القاع». وبذلك فإنك تقفل باب النقاش حول ما تقوم به. كما أنك توضح للناس أن هناك مسائل لا يسمح لهم بالإشارة إليها، ولم يكن الأمر هداماً بدرجة كبيرة وكان عليك أن تبدي إعجابك بروعة الأمر بأكمله.

إن الرسائل المختلطة تكون مناخاً يصبح فيه تقبل الفكرة أكثر أهمية من فائدتها أو من كونها فريدة من نوعها، مناخ تصبح فيه الأفكار الوحيدة التي تطرح، هي الأفكار التي يعرف الجميع مسبقاً أنها سوف تقبل بشكل جيد. وهذا الأمر يشكّل لعنة بالنسبة للإبداع، وسوف يحكم عليك بأن تحيا حياة لا تحصل فيها إلا على ما كنت تحصل عليه دوماً.

إنني أعرف أنك لا تقصد إرسال رسائل مختلطة بل إنك بحاجة إلى أن تعمل على إصلاحها إذا ما صدرت عنك عن غير قصد.

إن الرسائل المختلطة تبقى مختلطة بغض النظر عن الطريقة التي أصبحت بها على هذا الوجه . وستبقى مستمراً في الرقص حول سوء تبادل الأفكار هذا ما لم تقم بفعل شيء ما حياله . دعنا نحاول إعادة الحوار السابق :

أنت : كارول ، إنك تعرفين السياسة المتبعة ، إن درجة رجال الأعمال لا تخصص سوى للمدراء فما فوق .

كارول : لكن هذا الأمر غير معقول ، إنني بحاجة لأن أحصل على أقصى قدر من الراحة إذا كنت سأذهب للاجتماع في اللحظة التي تهبط فيها الطائرة .

أنت : إنك على حق ، إن الأمر غير معقول .

كارول : الأمر لا يقتصر على ذلك ، فماذا عن الشيء الذي يقوله المدراء العامون من أن تقييم العمل يتم على أساس المساواة بين الجميع ؟

أنت : يبدو أن هناك انفصلاً في الأمر ، أليس كذلك ؟

كارول : حسن ، نعم ، إذن بإمكانني أن أحجز في درجة أعلى ؟

أنت : كارول ، لو كان الأمر بيدي لقلت لك أفعلي ذلك ، وأعتقد أن بإمكاننا حتى نقلها في الميزانية .

كارول : إذن ما هي المشكلة ؟

أنت : حسن ، إن الأشخاص المسؤولين عن الأمور المالية ذوو طباع صعبة ، ولن يتم تعويضك عما تدفعينه مقابل الحجز في درجة أعلى ما لم يوافقوا على ذلك ، وأنت لا تريدين ضياع ذلك المبلغ .

كارول : طبعاً كلا ، إنها نفقات تصرف على أعمال الشركة .

أنت : إنني أوافقك الرأي ، لذلك لم لا أتصل هاتفياً بالمالية كي أرى إذا كان بإمكاننا أن نحصل على استثناء .

كارول : حسن ، إلا أن تلك القاعدة تبقى سخيفة .

أنت : إنها نوع من المخلفات البغيضة للزمن القديم أليس كذلك ؟ سوف أعمل على إثارة هذا الموضوع في الاجتماع المقبل للإدارة وسأرى ما إذا كان جون سيؤمن التأييد من أجل تخصيص الأموال اللازمة من أجل تغيير تلك القاعدة .

كارول : أولئك الأشخاص ! لا أظن أنهم سيفعلون ذلك ! .

أنت : من المحتمل أنهم لن يفعلوا ذلك، إلا أنني لا أعرف شيئاً آخر أستطيع فعله،
ليس بإمكانني تغيير القواعد بنفسني .
كارول : أعرف ذلك، أنت على حق، أظن أن هذا الطريق هو الذي يجب السير عليه .

إنك لا تستطيع في واقع الأمر تغيير كل قاعدة من القواعد التي تحض على الرسائل المختلطة ولا يتوقع الموظفون العاقلون حدوث المعجزات طالما أنه قد تم الاستماع إلى وجهة نظرهم وتقبلها. إن الأمر الهام بالنسبة لهم ولمصداقيتك هو ألا تحاول الدفاع عما لا يمكن الدفاع عنه.

إن الشركات تتحرك دوماً مندفعة في اتجاهات مختلفة، وعلى هذا فإن من الطبيعي أن لا تسير كل الأمور بشكل متزامن مع بعضها بشكل دائم، ومع ذلك فإنك غير قادر على حل المسألة بشكل آني، بإمكانك أن تعطي إشارة تفيد بأنك مستعد للاستماع عندما ترى أن الأمور قد خرجت عن الحد، وهي طريقة هامة لتشجيع التعبير عن المشاكسة، وبالتالي تشجيع الإبداع في نهاية المطاف .

هناك نقطة أخيرة واحدة لها علاقة بالموضوع، إن الطريقة التي يمكنك بواسطتها إرسال الرسائل المختلطة بسرعة تماثل سرعة الضوء، هي أن عليك ألا تتبع القواعد الخاصة بك، وأنت تعرف تلك القواعد: يمنع على أي شخص تناول القهوة وهو جالس أمام الكمبيوتر سواي، لأنني أصبح شخصاً فظاً إذا لم أتناولها عند بدء العمل . على كل شخص أن ينظف المطبخ بعد أن يستعمله باستثناء الحالة التي أكون فيها منهمكاً في أمور هامة حيث لا ينطبق علي ذلك . على كل شخص تسليم المطالبة بالمصروف الخاص به حتى نهاية الشهر، أما أنا فإنني سأسلم مطالبتني عندما أتمكن من تحضيرها .

إنك لست مثل الملكة في كونك فوق القانون (وإذا ما كنت تلاحظ فإن ذلك لم يكن فيه الكثير من الخير لها)، ومن أجل إعطاء ذلك الانطباع فإنها ترسل رسالة مختلطة دون منازع .

وبدلاً من ذلك، عليك أن تكون مثل المدير العام لشركة Continental Airlines، غوردون بيثيون Gordon Bethune الذي قام برفع رقم ترتيب شركته في سجل وصول الرحلات في وقتها المحدد، من أحد أسوأ الأرقام في هذا المجال إلى أحد أفضلها. وخلال تلك الفترة، حدث أن بيثيون كان يصعد إلى الطائرة في وقت يقارب وقت إقلاعها، إلا أنه توقف هنيهة عند المدخل فقال له موظف البوابة: «عفواً سيدي عليك أن تجلس فإن الطائرة على وشك الإقلاع». وصاح أحد المضيفين مذعوراً «ذلك هو السيد بيثيون!»، إلا أن الموظف رد على ذلك قائلاً «هذا شيء جميل، إلا أن علينا أن ننطلق، قل له أن يجلس»⁽¹⁾.

كم تعرف من الرؤساء الذين كانوا سيشعرون بأنهم قد تعرّضوا لإهانة كبيرة إذا ما وجه إليهم أحد صغار مرؤوسيهام أمراً ما؟ إن بيثيون بتقيده هذا بالقواعد التي وضعها بنفسه يرسل إشارة تفيد بأن رسائله تنطبق على الجميع وحتى عليه نفسه. إن تقييدك بالقواعد التي تضعها بنفسك يجتنبك خلط الرسائل وبالتالي فإنه يجنبك إخماد المشاكسة والإبداع.

وبالمناسبة، فإن هذه القصة هي أيضاً مثال جيد على النقطة التي سبق لي ذكرها. إذ إن الموظف كان في هذه الحالة يتبع الاتجاه الاستراتيجي الذي وضعه بيثيون ولم يكن يشاكس ضده. إن المشاكسة ليست ضرورية أو مرغوباً فيها في كل زمان ومكان. على المشاكسة أن تعيش جنباً إلى جنب مع أمور أخرى مثل الرؤية من أجل أن تصبح شخصاً فعّالاً.

(1) غوردون بيثيون Gordon Bethune (من الأسوأ إلى الأول: خلف كواليس العودة الكبيرة لشركة

كوتننتال، خطة طيران نحو النجاح) (نيويورك جون وايلي John Wiley وأبناؤه 1998).

إِيَّاكَ أَنْ تَعْتَذِرَ أَيَّاكَ أَنْ تَكُونَ مَخْطِئاً

إن بعض الأشخاص يتصرفون وكأنهم معصومون عن الخطأ. مع أنك لو تحدثتهم فإنهم سيقولون «البتة، إنني أخطئ مثلما يخطئ الآخرون»، إلا أنك ستلاحظ أن طرح أمثلة محددة عن تلك العصمة عن الخطأ يقابل بالنفور، وهم لا يعتذرون بأي حال من الأحوال. إن كلمة «آسف» ليست موجودة على نطاق واسع في مفردات لغة معظم المدراء، إلا أنني مقتنعة بأن أولئك الأشخاص لم يسمعوها بها في الواقع.

ومع ذلك، فإن ارتكاب الأخطاء هو عنصر هام من عناصر الإبداع، وفضلاً عن ذلك، فإن الإشارة إلى أن ارتكاب الأخطاء هو أمر مقبول يشكّل خطراً على تكوين مناخ يقدر المخاطرة. إذ إن الإبداع غير ممكن دون مخاطرة، فكيف لنا أن نرسل إشارة بأن ارتكاب الأخطاء هو أمر مقبول؟ إن إحدى أفضل الطرق هي: إعتذر بعد أن تكون قد ارتكبت أحد الأخطاء بنفسك.

إن الاعتذار يختلف عن مجرد الاعتراف بالخطأ، إذ إن الاعتراف بالخطأ يشير إلى أن حكمك على الأمور كان في غفوة، بينما الاعتذار يقول بأنك قد ارتكبت خطأ، وأنت آسف لما سببه ذلك من ضرر. ومن الطبيعي أن بإمكانك أن تأسف على ما حدث وأنت وحدك في مكتبك المغلق الباب والمسدل الستائر. وفي الوقت الذي يكون فيه ذلك مفيداً لنفسك وحتى لتفوقك المستقبلي، إلا أن هذا العمل التفكيرى الشخصي لا يقدم أي شيء تقريباً في مقابل الأضرار التي سببتها هنا وهناك مهما كانت غير مقصودة.

إن طريقة النعامة هذه تسبب من الأذى أكثر مما يمكنك تصوره. لقد ذاع صيتي في فترة ما من عملي في الإدارة من حيث القدرة على تسوية النزاعات بين المجموعات التي تختلف مع بعضها. وقد كان هناك عامل ثابت واحد في كل موقف من تلك المواقف وهو وجود خلفية من الاستياء والأذيات التي لم

يتم حلّها. إذ كان هناك موظف ما زال يتألم من ظلم لحق به منذ سبع سنين وثلاثة رؤساء! إن هذه الأذيات لا تتلاشى بل تنقلب إلى مسألة سرية وتحول المشاكسة إلى تخريب.

قد يكون الاعتذار الطريقة الأسرع لتفريغ الغضب والجدل الذي لا نهاية له. وقد يؤدي إلى نقل كلا الجانبين من مرحلة توجيه الأصابع إلى بعضهما البعض إلى مرحلة النقاش البناء حول كيفية إصلاح الضرر. كما أن الأمر الذي يساوي ذلك في الأهمية، هو أن الاعتذار يخلق مناخاً يمكن فيه الاعتراف بالأخطاء بشكل سريع. كما أن قول الأشياء غير المحببة أو الهجوم على بقرة مقدسة يصبح أكثر سهولة بالنسبة للعاملين لديك لأنك قد برهنت على أنه ولو تبين أن المشاكسة لا تقوم على أسس متينة، إلا أن من الممكن ارتكاب الأخطاء وإصلاح الأضرار والمضي قدماً إلى الأمام دون حدوث مضاعفات سلبية.

دعنا نستعمل مثلاً غير مشاكس من أجل إيضاح هذه النقطة، لنفرض أنك قد فقدت السيطرة على أعصابك في اجتماع يتعلّق بنتائج (سام) خلال الأشهر الثلاثة الماضية، حيث إنك عانيت الكثير بسبب ما قدّمه من المبرّرات، ومع ذلك فإنك أدركت بعد تفكير طويل بأن تلك الثورة على (سام) لم يكن لها تأثير يساعده كي يصبح أكثر إنتاجية، كما أنها أدت إلى إسكات كل الذين كانوا في الاجتماع.

عليك أن تعتذر لـ(سام) عن تلك الثورة، وليس ضرورياً أن تتذلل له (يشتهر المدراء على كل حال بعدم توفّر هذه المهارة لديهم)، إلا أن بإمكانك القول:

آه، سام، أريد فقط أن أذكر أنني قد خرجت عن طوري البارحة، إنني آسف على ذلك.	أنت:	إياك أن تتبع ذلك بما يشبه:
لقد كنت أعاني من الكثير من الضغوط. نعم إننا نعرف ذلك، وعلى كل حال فإن هذا الكلام ليس عنك، إنه عن الشخص الآخر.		وكذلك بـ لا - لا
إلا أنك قد أفسدت الأمر في ما يتعلق بالنتائج ربع السنوية. إن هذا لا يتعلق بتبرير اللوم إنه يتعلق باعترافك بأنك لم تتعامل مع المشكلة بشكل ناجح.	سام:	إذا كان سام إنساناً رائعاً فإنه سوف يقول:
شكراً يا بيل، إنني أقدر لك الجهد الذي بذلته لكي تقول ذلك. ليست هناك مشاعر غير ودية. قبلة ومصالحة نعم وكل منكما يربت على كتف الآخر من القلب.	سام:	أما إذا كان سام مجرد إنسان لطيف فإنه سيقول شيئاً من هذا القبيل:
الأمر لا يستحق ذلك، أعتقد أنك واقع تحت الكثير من الضغوط.	أنت:	إياك أن تجيب بما يأتي:
نعم، لقد كنت كذلك بالفعل، لقد كان يوماً سيئاً حقاً، لا أستطيع أن أخبرك عما يأتي من المركز الرئيسي إننا لا نبدأ الحديث عنك فحسب، بل إننا نترك انطباعاتاً، مهما كان غير مقصود، بأن إهانة الناس في الأيام السيئة حقاً هي أمر مقبول، كلا.	أنت:	وبدلاً من ذلك أجب بما يأتي:
حسن، إن هذه هي حقيقة الأمر إنني واقع تحت الكثير من الضغوط، إلا أنه ليس هناك ما يدعو إلى تحميلك ذلك الأمر.		

إذا كان سام هو مجرد الفتى الطبيعي بالنسبة لك فسيقول:	سام:	آه، لا بأس في الأمر أيها الرئيس إنس الأمر. وبعد ذلك يمكنك الانتقال إلى موضوع آخر.
وإذا كنت إنساناً رائعاً فعلاً فإن بإمكانك أن تقول:	أنت:	إنني أقدر لك ذلك، سأحاول أن أمسك بالأمور بشكل أفضل في المرة المقبلة. إن هذا غير مطلوب إلا أن لمسة لطيفة منك قد تدبر الأمر.
إذا كان سام من النوع الحقير فإنه قد يقول:	سام:	حسن، لقد ظننت أنك قد خرجت عن طورك دون سبب، أقصد أن بإمكانني التعويض في الأشهر الثلاثة المقبلة خذ نفساً عميقاً وحافظ على سيطرتك على ضغط دمك.
إياك أن تقول:	أنت:	هذا غير ممكن يا (جوسي)، إنك ما زلت تكرر هذا القول منذ الأشهر الستة الماضية إياك أن تعطيني مثل هذا الهراء، إنني أشعر بالمرض والتعب من... يمكنك أن تكمل ما تبقى، لقد أمسك بالمعزة الخاصة بك، اعترف بذلك لقد عدت إلى الفخ نفسه.
بدلاً من ذلك عليك أن تقول:	أنت:	كلا، إنني لا أعتذر عن كوني قد لدغت بسبب نتائج هذه الأشهر الثلاثة، ما زلت أعتقد أن ذلك عبارة عن مشكلة وأريد منك أن تتبع الخطوط التي ناقشناها إن ما أتحدث عنه هو الكيفية التي قلت فيها ذلك. عليك ألا تذهب بهذا التذلل إلى مدى أبعد. لقد قمت بواجبك ولا حاجة بك لأن تمضي إلى أبعد من ذلك.

إن الطريقة التي سوف تستخدمها في الرد تتوقف في بعضها على سام، فإذا ما كان إنساناً عادياً، فإن ذلك يجب أن يكون أمراً لا علاقة له بالحادثة إلاً

أنه يضع الأمور في نصابها. أما إذا كان من النوع المتعيب، فإنه قد يحاول أن يستخدم صراحتك من أجل أن يتملّص من اتخاذ إجراء ضده بسبب فشله، وليس عليك أن تقبل بذلك إذا كنت تتذكّر أنك تميّز بين السلوك (وليس تحقيق الأهداف المحددة للأشهر الثلاثة) وبين رد فعلك تجاهه، وما يزال بإمكانك أن تعارض مسألة عدم تحقيق الأهداف، وأن تأسف في الوقت نفسه على الطريقة التي عبّرت بها عن تلك المعارضة. إيّاك أن تخلط الأمرين مع بعضهما البعض، إذ إنّك إذا ما بدأت الكلام عن السلوك غير المقبول أثناء تقديم اعتذارك، فإن ذلك سيبدو وكأنك توجّه اللوم إلى سام على الطريقة التي قمت فيها بالرد. إنّك لا توجّه اللوم إلى سام وعليك أن لا تفعل ذلك. إن الكلام عن كيفية تقويم ضعف أداء سام هو أمر مشروع، ولكن عليك ألا تستخدمه ذريعة لتبرير ضعف أدائك أنت.

إن الأمر ليس على تلك الدرجة من الصعوبة، عندما تصل إليه، أليس كذلك؟ وليس من الضروري أن يكون على تلك الدرجة من الكبر، لا ضرورة للقمصان المصنوعة من الوبر ولا للسيّاط.

إنك إذا ما اعتدت الاعتذار عند الضرورة، فإن ذلك قد يصبح جزءاً من تعاملك الطبيعي. حيث أن بإمكانك استبدال التوتر، الناجم عن تظاهر الجميع بأنهم لا يعرفون أنك قد أفسدت الأمر، بالراحة التي تنجم عن اعتذار سريع مقبول بمعناه الظاهري يمكن الجميع من متابعة العمل.

وإذا ما كان الهدف هو الإبقاء على المشاكسة حية ومكشوفة في الوقت نفسه، فإن الاعتذار عن هفواتك العرضية هو طريقة ممتازة لإرسال إشاراتك التي تعبر عن رغبتك في إبقاء النقاش صريحاً ومستمراً حتى لو لم تقم به بشكل مثالي دوماً.

لا تجعل من الاعتذار الأمر الوحيد الذي تقوم به

إن الاعتذار مسألة حرجة. إلا أن عليك أن تتوقف عن القيام بأي عمل يؤدي بك إلى الاعتذار عنه. مرة، كانت لدي رئيسة تقوم بالهجوم كلما شعرت بأنها غير واثقة أو مهددة، إلا أنها تسقط بعد ذلك فوق سيفها الخاص بشكل جميل حيث أن صدق اعتذارها يجعلني أشعر بإشباع الغرور. وعلى أي حال، فإن ذلك قد حدث في أول مرتين. إذ أنها أسست بعد ذلك أسلوب الهجوم الشخصي ثم الاعتذار المذل ثم الهجوم الشخصي، وكان من الواضح أنها كانت تعتقد أن الاعتذار يكفي. كلا، إنه غير كاف. فإنك عندما تعتذر تكون قد اعترفت ضمناً بأن هناك عملاً عليك أن تقوم به بشكل شخصي، وهذا العمل لا يعني أنك لن تدخل في سورة غضب مرة أخرى، إلا أنه يعني أن عليك التخفيف من اعتذاراتك المتعلقة بتلك المسألة يوماً بعد يوم. وإلا فإن الأمر لن يكون سوى طريقة ذكية لتجنب التأقلم مع عالم تعتبر فيه المشاكسة موضع ترحيب.

مارس اللعب السياسي

أمضيت ما يكفي من الوقت في مشاورات مع إحدى المنظمات كي أدرك أنها في مأزق. لقد كانت تعاني مشاكل معينة في اتخاذ القرارات وفي دفع الأشخاص إلى وضعها موضع التنفيذ. وفي أحد الأيام عقدت اجتماعاً مع موكلي ومديرها العام (أليكس) وقد قالت لي موكلي بعد الاجتماع «إن أليكس لا يحبني»، وأصابني ذلك بالذهول فسألتها: «لماذا تقولين ذلك؟» فهزّت كتفيها قائلة «إنه لم يدع نظره يقع على عينيّ طيلة مدة الاجتماع».

كنت على وشك أن أستسحق الفكرة، وأن أصرف النظر عن العمل معها على أساس أنها مصابة بجنون الارتياب، إلا أنني أدركت أنها قد تكون على حق. إذ إنه في مثل هذه الثقافة ومع مدير عام من هذا النوع تصبح الدلائل اللطيفة مثل النظر في عيني الشخص، هي الطريقة التي يتم فيها نقل الرسائل التي تفيد بأنك تؤيد الفكرة.

إن هذا الأمر هو اللعب السياسي في أسوأ صوره (أو في أحسنها على ما

أظن وهذا أمر يتوقف على وجهة نظرك). إن اللعب السياسي هو عبارة عن فن التلاعب دون أن تظهر بمظهر المتلاعب، حتى ولو كان الجميع يعرفون أنك تتلاعب. إن الأشخاص الذين يستخدمون الوسطاء من أجل إرسال الأخبار السيئة، هم بذلك يمارسون لعباً سياسياً، كما ينطبق ذلك على الأشخاص الذين يعبرون عن عدم رضاهم عن طريق إبعاد المذنب عن حلقة المعلومات، وتعيينه في وظيفة ذات ورديات عمل مزعجة أو إعطائه تقديراً سيئاً عن أدائه. وهي إجراءات يمكن تبريرها، إلا أن الطريقة التي تنفذ بها قد تعطي إشارة إلى أن السلوك المتكتم هو طريقة العمل. فإذا كنت غير قادر على ممارسة الأعمال بأسلوب مستقيم فإنك بالتأكيد لن تتعامل مع المشاكسة بشكل متسامح، إن هذا الموقف يجعل من السهولة بمكان أن تأخذ المشاكسة الطابع السري. في الحقيقة إنه يتطلب مثل هذا الموقف كي يأخذ الطابع السري. وإن هذه الطريقة هي طريقة لطيفة لكنها فعالة لتثبيط الإبداع.

كيف يمكنك تجنب اللعب السياسي حتى في المناخ الذي يتطلبه أو يدعمه؟ من الناحية الواقعية، عليك أن تكون حذراً، إذ إنك قد تحاول أن تكون مستقيماً مع زملائك وحتى مع رؤسائك، إلا أنهم يشكّلون مجموعة تدعو إلى الريبة في المقام الأول ما لم تكن لديك ثقة مسبقة بهم.

وعلى أي حال، فإن هناك مجموعة عليك أن تتحمّل المخاطرة من أجلها، وهي مجموعة الموظفين العاملين لديك، إنك بحاجة إلى إبداعهم وإنشاقهم وإن انفتاحهم سيعود بالفائدة. دعنا نستعرض كيف يمكنك القيام بذلك.

لقد قرّرت تشكيل مجموعة عمل متعددة الوظائف من أجل وضع استراتيجية لمواجهة السلسلة المتلاحقة من شكاوى الزبائن التي ظهرت مؤخراً، يعمل (آرت) مديراً للعلاقات مع الزبائن، وقد طرقت الموضوع معه وهذا هو اجتماعكما الثاني :

أنت :	وهكذا، ما هو رأيك؟
آرت :	إنها فكرة عظيمة، إن مسألة تشكيل مجموعة عمل هي الطريقة الصحيحة من أجل متابعة هذا الموضوع.
أنت :	حقيقة؟ ألن يسبب ذلك مشكلة لك أو للشباب الذين يعملون معك؟
آرت :	حسن، حالاً، يساورني الشك في إن معظم الأشخاص يمانعون التخلي عن القيادة، قم بطرح بعض الأسئلة.
أنت :	أبدأ، كلا. من المؤكد أن هناك حاجة لكي يكون الأشخاص التابعون لي ضمن مجموعة العمل. ليس هناك من داع لإعادة اختراع الدولاب.
آرت :	هل يقوم آرت بمحاولة للهيمنة على المجموعة؟
أنت :	هذا صحيح، إلا أنني لا أريد أن تبقى المجموعة مقيدة بحلول سابقة، هذه هي النقطة.
آرت :	أوه، كلا مطلقاً، سأبلغهم بذلك.
أنت :	كم هو عدد الأشخاص من جماعتك الذين تريدهم في المجموعة؟
آرت :	بضعة منهم فقط، ربما (غلايس) لأنها مركز الطلب و(أندرو) من أجل مسائل السياسة، كما أن (جاكي) ستكون مفيدة لأنها...
أنت :	واه، واه، إن ذلك أكثر مما يلزم! أعني، إن المسألة هي الحصول على وجهات نظر أخرى.
آرت :	حسن، ولكن من الضروري أن يكون الشباب التابعون لي ممثلين في المجموعة.
	لا يبدو لي أنك تتحدث عن التمثيل في المجموعة، ويبدو أن آرت لا يريد أن يصرح بما يفكر فيه، عليك أن تتدخل.

آرت: هل تعلم أنه يراودني شعور بأن هناك شيئاً آخر يسبب لك الضيق.	أنت:
كلا، كلا، أعتقد أنها فكرة عظيمة.	آرت:
حقاً؟ إذن لماذا تساورني فكرة أن هناك شيئاً ما قد علق في حوصلتك؟	أنت:
حسن يا سال، لا يمكنني أن أساعدك في هذا.	آرت:
هيا آرت، ليس هنا من يجبن سوانا ما هي المشكلة؟	أنت:
حسن، بما أنك قد ذكرت الأمر، إن بعض الشباب لدي يتساءلون عما إذا كان تشكيل قوة المهام تلك هو بمثابة تعليق على عملهم، إنني أؤيد تشكيلها تماماً، إلا أنهم يشعرون بالقلق حقاً.	إنك محظوظ، إذ إن آرت:
ما الذي يدعوهم للقلق؟	سام يثق بك إلى درجة أنه سوف يسدل شعره
	إن كون آرت هو أنت:
	بالحقيقة الذي يعاني
	القلق أو كان الشباب
	العاملون لديه هم القلقين
	لا علاقة له بالأمر ومع
	ذلك فإن عليك الدخول
	في الموضوع
الآن أنا نفسي لا أصدق ذلك، إنني أقوم بإيصال الرسالة لا أكثر.	آرت:
نعم، إنني أفهم ذلك، ما الذي يدعوهم للقلق؟	أنت:
حسن، إن بعضهم يعتقد أنه يجب السماح لهم بحل المشكلة بأنفسهم، إنهم الخبراء في مجال خدمة الزبائن على كل حال. وما الذي تعرفه مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في مجال العمليات والتسويق؟	آرت:

أنت: إذن، فإن مجموعة العمل هذه تتطقل على مجال عملهم....
 آرت: لا أريد أن أضعها في هذا الشكل بالضبط لكنها شيء من ذلك....
 أنت: إذن، ما الذي ترى القيام به حيال ذلك؟

إن المشكلة التي يثيرها (آرت) هي مشكلة هامة، إذ إنه إذا ما شعر الأشخاص الذين يعملون في دائرة العلاقات مع الزبائن بأنهم موضع استخفاف، فإن أية توصيات تصدر عن مجموعة العمل سوف تذهب هباء. وقد تكون هناك عدة طرق يمكنك أن تحل بها المشكلة، فإن بإمكانك المضي قدماً في كل الأحوال وأن تطلب من آرت أن يعمل مع مجموعة الإدارة بهدف تغيير موقفها، كما يمكنك أن تقرّر أن آرت على حق وأن تقوم بتغيير طريقتك.

ومهما كان ما تفعله، فإن الأمر الهام في ما يتعلّق بالإبداع هو أنّك قد دفعت به إلى التوقف عن اللعب السياسي، أي أن يتظاهر بالموافقة وهو غير موافق، كما أنّك دفعته إلى التحدث عن المشكلة بشكل علني. وإذا ما كنت غير قادر على تسمية المشكلة باسمها، فإنك لن تكون قادراً على أن تشاكس بسببها أو أن تبدع من أجل حلّها. إن الأشخاص الأكثر عزماً هم الذين ينكبّون على معالجة المشاكل لا على طمرها.

إن من المهم بشكل خاص في مثل هذه المواقف أن تتذكر أن ما تراه ليس بالضرورة هو ما تحصل عليه. إنك بحاجة لأن تقوم بالسّبر حقاً! (ألن يسبّب ذلك المشاكل لك وللشباب الذين يعملون معك؟)، وذلك عندما تواجه الجواب السطحي. («إنها فكرة عظيمة، إن مسألة تشكيل مجموعة عمل هي الطريقة الصحيحة من أجل متابعة هذا الموضوع»). عليك أن تتوقع أنه سينبغي عليك أن تفعلها أكثر من مرة («آرت، هل تعلم أنه يراودني شعور بأنه قد يكون

هناك شيء آخر...»). إن من الصعب على الكثير من الأشخاص أن يأتوا طاهرين، وخاصة إذا كان المناخ لا يشجع على الصراحة حتى الآن.

تلاحظ أن آرت قد عزا المشكلة إلى المجموعة التي تعمل معه، وهي طريقة نموذجية من أجل إثارة المسائل الحساسة، وهي تمكن آرت من التهرب من الطريق إذا كان رد فعلك سلبياً نظراً لأن بإمكانه إلقاء اللوم عليهم. وأنا أراهن أنه كان يتحدث عن نفسه في حقيقة الأمر، غير أن ذلك لا يهم، إذ إن المسألة يجب أن تعالج مهما يكن الأمر.

إنك لست مضطراً لأن تحل المشكلة لصالح آرت من أجل تشجيعه على التوقف عن اللعب السياسي، إلا أنك بحاجة فعلاً إلى إظهار تأييدك للمخاطرة التي قام بها عندما طرح تلك المشكلة. وقد تقول شيئاً من هذا القبيل في نهاية حديثكما:

أنت : حسن يا آرت، لقد استوعبت ما قلته حول مشاعر العاملين في الوحدة، غير أنني ما زلت أعتقد أن مجموعة العمل هي فكرة جيدة. يمكننا إدخال بعض التغييرات التي يمكنك طرحها، كأن ندعهم يقدمون عروضاً للأمور أمام المجموعة، إلا أن علي المضي قدماً في كافة الأحوال.

آرت : لا أعرف كيف ستكون ردة فعل جماعتي....

أنت : أعلم ذلك، يبدو أنني قد وضعتك في موقف حرج وأني آسف على ذلك (لقد اعتذرت!)، إلا أنني سعيد لأنك قد أثرت الموضوع، وإلا فإننا كنا سندور في حلقة مفرغة.

آرت : حسن، لقد اعتقدت أنني مدين بذلك للشباب الذين يعملون معي....

أنت : دون ريب.

استناداً إلى الثقة التي رسختها، فإنك قد لا تصل إلى حل بالسرعة التي تصورتها هنا. وإذا ما كان الأشخاص يعتقدون أن اللعب السياسي هو الطريقة

الوحيدة من أجل المحافظة على البقاء، فإن الأمر سيستغرق بعض الوقت قبل أن يعللوا أنفسهم بإمكانية التعامل بشكل مستقيم، ولكن إياك أن تستسلم. فإنك إذا ما كنت نفسك صريحاً بشكل ثابت وتتحدى كل ما يبدو أنه لعب سياسي، فإنك سوف تدفع الناس في نهاية الأمر إلى الثقة والإيمان بك. وعندما تقوم بفعل ذلك فإنك سوف تجد أشخاصاً يرغبون في إبداء عدم الموافقة والجدل وركوب المخاطر والإبداع.

طريق أخرى من طرق اللعب السياسي

إننا نمارس اللعب السياسي في بعض الأحيان دون قصد، لقد كانت إحدى المنظّمات ذات الأساس الراسخ تولي اهتماماً بالمحافظة على ما يكفي من صغار الموظفين داخل «خط الأنابيب» من أجل أن يحتلوا مناصب عليا عندما يحال الذين ولدوا في فترة ازدياد المواليد بعد الحرب العالمية الثانية على التقاعد، وعلى هذا فقد طلب من الأشخاص الشباب (ومعظمهم من الطلاب الذين يعملون لفترة محددة) تقديم توصيات حول كيفية معالجة المشكلة. وقد قام أولئك الشباب بوضع عرض متقن تم تقديمه إلى الإدارة العليا. حيث تم تبني التوصيات وطلب من أولئك الطلاب وضعها موضع التنفيذ. وعلى أي حال فإن تلك المبادرة قد فشلت، إذ لم تكن لدى الطلاب الخبرة أو الفهم السياسي من أجل المناورة في أرجاء سياسة إجراء التغيير، كما لم تكن لديهم سلطة المركز الوظيفي من أجل ضمان حدوثه.

وفي الوقت الذي كانت فيه تلك الفكرة عبارة عن فكرة عظيمة، إلا أن التنفيذ جعل الطلاب يشعرون وكأنهم قد دفعوا إلى الاشتراك في تمرين لزخرفة واجهات المتاجر بينما كان القصد جدياً وصادقاً، وهكذا فإن من السهولة بمكان أن يفهم الناس أن لديك دوافع خفية، حتى لو لم تكن تقصد ذلك.

قم ببث الرعب

قام نيكيتا خروتشيف Nikita Krushchev بعد استلامه منصب رئيس مجلس السوفييت الأعلى بوقت قصير، بشجب تجاوزات ستالين أمام مجموعة كبيرة

من أعضاء الحزب المخلصين⁽¹⁾. وقد سمع صوت مجهول ينادي من آخر الغرفة: «لقد كنت هناك، لماذا لم توقفه عن ذلك؟» فسأل خروتشيف فوراً: «من الذي قال ذلك؟» وأطبق الصمت على الحضور. وبعد مرور دقيقة كانت طويلة بسبب الترقب أجاب خروتشيف: «الآن أنت تعرف السبب». إن بث الرعب في قلوب الناس كي تدفعهم إلى موافقتك الرأي هو من التقاليد الراسخة، وغالباً ما يستعملها كل ديكتاتور بشكل متعمد وبلا رحمة. وفي الحقيقة، هناك مثل صيني قديم يقول بأن «عليك أن تقتل الدجاجة كي تخيف القرد»⁽²⁾ إلا أنهم غالباً ما يدفعون ثمناً غالياً مقابل ذلك.

كان هتلر يختبئ في أواخر الحرب العالمية الثانية داخل ملجأ تحت برلين، وكان عليه أن يعتمد على تقارير جنرالاته من أجل نشر القوات، إلا أنه سبق له أن عاقبهم في الماضي لأنهم أخبروه بالحقيقة - معتبراً إياهم انهزاميين في نظره - ولذلك فقد كذبوا عليه في ما يتعلق بالمدى الحقيقي للهزيمة. وعلى هذا فقد استمر في تحريك قوات لا وجود لها ضد عدو حقق النصر مسبقاً.

إن بث الرعب على مستوى المكتب لا تنتج عنه عادة أية نتائج دراماتيكية أو بعيدة المدى، إلا أنه في مجال السعي وراء الإبداع فإن الجهود الأكثر اعتدالاً قد تكون ناجحة بشكل كبير، وخاصة لأن من يقومون ببث الرعب لا يدركون في العادة أنهم يقومون بذلك.

إنني أتذكر أحد الحوادث التي حصلت عندما كنت في بداية عملي المهني، فقد كنت أحضر مذكرة للمدير العام وكانت تلك هي فرصتي الكبيرة،

(1) غاري هامل Gary Hamel (الاستراتيجية كثورة) - مجلة هارفارد للأعمال (تموز/يوليو آب/أغسطس 1996)، ص 79.

(2) ميليندا ليو Melinda Liu وراسل واتسون Russell Watson (الصين تقتل من يصنع دجاجات) - مجلة نيوزويك (11 كانون الثاني/يناير 1999) - ص 40.

فبذلت كل جهدي في تحضير الوثيقة ومن ثم جرى طبعها وتجليدها وتوزيعها، وقد تقررَ دراستها في الاجتماع المقبل للجنة التنفيذية.

وعندما كنت أقوم بالتحضير في الليلة التي سبقت الاجتماع الكبير، اكتشفت أن ذلك الحجم العملاق من العمل بما يحتويه من وافر الجداول والتوصيات ينطوي على نقص قاتل، إذ إنني لم أقم بتعريف أحد المصطلحات الأساسية ظناً مني أنني أعرف معناه. إلا أن نجاح توصياتي كان يتوقف على نظرة ضيقة نسبياً وليست على درجة كبيرة من قابلية الدفاع عنها. فإذا ما استخدم تعريف أوسع معنى وأكثر شمولاً فإن مقترحاتي سوف تكون مرتفعة الكلفة، وواسعة النطاق بشكل أكبر مما يلزم وغير فعّالة في نهاية المطاف.

وقد أمضيت تلك الليلة وأنا أتصّب عرقاً كلما حاولت التفكير بكيفية إصلاح هذه المشكلة. وكنت كلما زدت تفكيراً فيها كلما وجدت أن الثقب يزداد اتساعاً لقد كانت الوثيقة عبارة عن بيت بني من أوراق اللعب. وفي نهاية الأمر قرّرت أن أفعل الشيء الوحيد الذي يقدر على فعله أي مواطن متحدٍ ذي تفكير سليم، سوف أزيّف الأمر وأدعو الله ألاّ يسألني أحد عنه.

أعتقد أنني توقفت عن التنفّس قبل الاجتماع بخمس دقائق، إلا أن المدير العام افتتح الجلسة قائلاً «فرانسيس، لقد قرأت تقريرك باهتمام بالغ، إنه عمل شامل بكل معنى الكلمة، يجب أن نقدّم لك التهنئة». وبدأت رثائي العمل من جديد، إنه لم يلاحظ الأمر وأفسح المجال للأسئلة.

وقد اندفع بيرني وهو أحد نواب الرئيس وإنسان ذكي قائلاً: «حسن، إنني أوافق على أن هذا شيء ممتاز، إلا أن لدي سؤالاً واحداً، إنني لم أتأكد من الطريقة التي عرّفت بها...» وطرح السؤال الوحيد الذي لا توجد لدي إجابة عنه. وتراءت أمام عيني مهنتي القصيرة الأمد بشكل يدعو إلى الرثاء وفتحت فمي إلا أن شيئاً لم يخرج منه.

وفجأة انطلق المدير العام بحدة قائلاً «حسن يا بيرني، إن هذا السؤال فيه شيء من البلاهة، إنك قد لا تعرف التعريف إلا أن جميع الآخرين يعرفونه» وبما أن بيرني كان كما سبق أن قلت إنساناً ذكياً فقد أدرك فوراً أن عليه أن يلتزم الصمت. وأغلقت فمي وتم تبني التقرير مع التصفيق.

لم تتضح المشكلة التعريفية إلا بعد مرور عدة أشهر، وذلك أثناء تنفيذ الخطة وقد احتاج الأمر إلى إعادة تنقيح كافة التوصيات تقريباً.

وهكذا، فإن المسألة ليست بالقول بأنني لم أستفد شخصياً من شيء من بث الرعب. إلا أنه من وجهة نظر المنظمة، فإن هذه الهفوة الخاطفة، وهذا البث غير المقصود للرعب كان يمكن أن يكون سبباً في فكرة خاطئة تستهلك من الوقت والموارد بما لا طاقة لأية شركة به.

إنني لا أوحى لك بأن تضيع وقتك في تحري كافة الأسئلة الغبية المحتملة، إلا أن الكيفية التي تستجيب بها هي التي تصنع الفرق. فبدلاً من القول: «حسن، إن هذا الأمر سخيف» كما قال مديري العام باركه فيه وإنك إذا صرفت لحظة أخرى من الوقت لكي تقول شيئاً من هذا: «حقاً يا بيرني؟ إنني مندهش، لماذا تسأل؟»، تكون قد (طهوت إوزتي) لكنك أبقيت على سير المنظمة في الطريق الصحيح.

وحتى لو تبين أن السؤال غير مثمر، فإن بإمكانك تجنّب إذلال الشخص بأن تقول شيئاً من هذا القبيل: «حسن، إنني أدرك غايتك، غير أنني أرى أن علينا أن ننسجم مع الفكرة الأصلية».

إن المنظمات التي تستخدم بث الرعب (مهما كان ذلك عن غير قصد) من أجل السيطرة على الأشخاص، تدفع في ذلك ثمناً هو الإبداع. إن أسلوب بيل غيتس Bill Gates الذي يتصف بالمجابهة في تحدي الأفكار قد أطلقت عليه

صفات تراوح بين المزيج من الحوار السقراطي والمصارعة المهنية وبين الغضب الانفعالي. وعلى الرغم من الإنكار العنيف الذي تبديه شركة مايكروسوفت، إلا أنها لا تعتبر شركة مبدعة بشكل خاص. ويمكن القول بشكل عام إنهم يشتركون الإبداع إلا أنهم لا يزرعونه. وفي الحقيقة فقد توصلت الأبحاث إلى المدراء العاملين المستبدين وذوي الإرادة الصلبة يجعلون من الصعب على الأشخاص أن يخالفوهم الرأي وبالتالي فإنهم يتوقفون عن تلقي الأخبار السيئة. إنني أدرك أن الأشخاص لا يقومون عادة ببث الرعب عن قصد منهم، إلا أن معظم المدراء لا يدركون مدى سهولة القيام به. وعندما يقومون بذلك فإنهم لا يدركون مدى ما لذلك من تأثير على استعداد الأشخاص التابعين لهم للمشاكسة وبالتالي للإبداع.

الخلاصة

لو تركنا جانبا بعض المدراء الذين يشبهون هتلر، فإنه لا يوجد من يحاول فعلاً أن يقمع النقاش المخلص والاختلاف في وجهات النظر. غير أن المشاكسة هي أمر أكثر هشاشة مما يدركه معظم الناس.

إن من الأسهل عليك أن تعطي مهنتك قيمة تفوق قيمة التحدث بشكل علني وأن تحافظ على مشاعر زميلك بدلاً من أن تبرز له أنه مخطئ. وفي الوقت الذي تكون فيه المحافظة على المشاعر وعلى المهنة أمراً له شأنه، إلا أن الأمر يحتاج إلى أن نضيف إليه المطلب الذي يوازيه أهمية وهو الصراحة والعلنية في القول. ويمكن للمدراء تشجيع ذلك من خلال ما يقومون به بأنفسهم من أعمال. وفي الحقيقة، إن مدى ما لديك من مشاكسة مكشوفة قد يكون شهادة لك على حسن الإدارة ومؤشراً على نجاحك المستقبلي فيها. إن بإمكانك أن تشجع المشاكسة عن طريق تجنب القيام بالأفعال التي تسيء إلى

المشاكسة بشكل واضح، كما تم بحثها في هذا الفصل، وتجنب الأفعال الأكثر مكرراً، وهذا هو موضوع الفصل التالي.

النقاط الرئيسية

- إن معظم المدراء لا يدركون أنهم يقمعون المشاكسة بسهولة.
- إن قتل المراسلين يعطي إشارة بأنك غير قادر على تحمل سماع الأخبار السيئة.
- إن إرسال الرسائل المختلطة يشجع ثقافة لا تسمع شراً، (لا تنظر إلى شر) وهي ثقافة تشكّل لعنة بالنسبة للإبداع.
- إن عدم الاعتذار يكون مناخاً يدفع بالمشاكسة إلى أن تصبح سرية، إذ إن الأخطاء لا يتم الاعتراف بها مطلقاً كما أنه لا يتم التعرض إلى الأضرار الناجمة عنها.
- إن اللعب السياسي يعطي إشارة بأن السلوك المتكتم هو الطريقة التي تتم بها ممارسة الأعمال ويؤدي إلى دفع المشاكسة إلى عالم السرية.
- إن بث الرعب يخفض من الرغبة في المشاكسة لدى الأشخاص.