

الفصل السادس



طرق مدهشة لقمع المشاكسة

هناك طرق أقل وضوحاً من أجل قمع المشاكسة سوف تدهش المدراء الذين لا يدركون أن الطريق إلى الفعالية والإنتاجية قد يقود إلى الابتعاد عن الإبداع والقدرة على التكوين.

مقدمة

تحدثنا في الفصل السابق عن مدى الهشاشة التي يمكن أن تكون عليها المشاكسة الوضعية وعن مدى الرغبة في إبقاء المشاكسة عند ذلك المستوى. إلا أن بعض المدراء يتصرفون بأشكال بغیضة وغير مثمرة تزيد من مساوئ قمع المشاكسة، إلا أن هناك بعض الأمور الإيجابية التي قد تعمل أيضاً على تثبيط المشاكسة والتي سوف يتم التركيز عليها في هذا الفصل، حيث إننا سوف نتحدث عن مخاطر الممارسات الأفضل وعن مساوئ معاملة كل الناس على قدم المساواة وعن سلبيات وجود أشخاص يحملون القيم نفسها التي تحملها وعن المآزق المحتملة في تخطيط عملية اقتناص الأفكار الجيدة.

مخاطر الممارسات الأفضل

لدى معظم المنظمات التي أتردد عليها نوع من السعي نحو «الممارسات الأفضل» أما التي لا يوجد لديها مثل هذا السعي فإنها تشعر بشيء من الإحراج وتؤكد لي أنه يأتي في المرتبة الثانية من سلم اهتماماتها.

لقد أصبحت «الممارسات الأفضل» تعبيراً يماثل السلة التي توضع فيها الثريات بالنسبة إلى جزء من الإدارة التي تعتمد على المعرفة. فإذا كان هناك شخص ما ارتكب الأخطاء مسبقاً وتمكّن من اكتشاف الحيل التي تتعلق بالقيام بفعل ما، فإن من الحماقة ألا نعتد على هذا النوع من الخبرة.

إننا جميعاً نريد أن نستفيد من الأخطاء السابقة وأن نتجنب الأخطاء المستقبلية. غير أنني قد توصلت إلى الاعتقاد بأن قيمة الممارسات الأفضل قد تكون أدنى مما نود أن نعتقد.

إن أفضل الممارسات في معظم المنظّمات هي عملية مُنَهَّجة وعقيمة إلى حد ما، ومن الناحية النموذجية فهي تحتل جزءاً من شبكة الكمبيوترات الداخلية للشركات، حيث يتم حض الموظفين على الكتابة عن كيفية نجاحهم أو عما يجب تجنبه. ويتم تخصيص الأموال من أجل توفير الممارسات الأفضل على أوسع نطاق.

ومع ذلك، وبما لدي من خبرة، فإن الناس يتوقفون على المشاركة بعد النفخ بالبوق، إذ لا يبدو أن بإمكانهم إيجاد الوقت للتفكير في ما نجح من الأعمال وما لم ينجح. وإضافة إلى ذلك فإنه لو كانت الممارسات الأفضل في متناول اليد، فإن الناس لا يستخدمونها.

إن الأبحاث تدعم خبرتي تلك، إذ عند إجراء مقابلات مع رؤساء مجموعات تبين أن نسبة من قام منهم بأي نوع من أنواع تحليل ما بعد المشروع وبشكل عميق ومنتظم تقل عن النصف (46٪). كما أن نسبة من استخدم تلك المعلومات منهم من أجل تحسين المشروع الخاص به لا تتجاوز (27٪)، وكذلك فإن نسبة من شارك تلك المعلومات مع أشخاص من خارج مجموعته لم تتجاوز (13٪). ومن الواضح أنه إذا كان الأشخاص لا يقدمون الأفكار ولا يستخدمون أفكار غيرهم، فإن البنى الخاصة بالممارسات الأفضل تصبح عديمة

الفائدة إلى حد كبير، إذ يكون لدينا في هذه الحالة نظام يرتدي أحسن ثيابه لكنه لا يجد مكاناً يذهب إليه .

لماذا يحدث هذا الأمر؟ أولاً إن التوقف من أجل التفكير يستغرق دائماً من الوقت أكثر مما يستغرقه المضي قدماً في حراثة الأرض، وعلاوة على ذلك فإن القيام بذلك الأمر يفسح المجال لاحتمال عدم الكمال في إنجاز العمل، وهو نوع من التفكير الذي لا يمارسه بشكل نشيط إلا القلة من الناس . وحتى لو كنت تتوقف فعلاً من أجل التفكير، فإنك لست ملزماً بأن تدون ذلك كتابة أو أن تصرح به علناً من أجل أن تحصل على منافع شخصية، إذ إن ذلك ليس ضرورياً إلا من أجل مساعدة الآخرين . ولكن هل أود فعلاً أن أكشف الستار عن أنني لم أكن أعرف النهاية التي كانت إلى الأعلى وأن أشرح بالتفصيل كيف وصلت الأمور إلى الجحيم في سلة اليد؟ لِمَ علي أن أفعل هذا؟ هل لأن رئيسي يرى أنها فكرة عظيمة؟ إن ذلك قد يحرك شيئاً فيك إلا أن الأمر ليس كذلك بالنسبة لي . وهناك شك في أنك حتى لو كشفت عن كل ما في سريرتك، فإن من يقرأونها لن يقدّرون كل ما تحمله من قيمة لأنهم لم يعيشوا التجربة . إن هناك لحظات يصلح فيها التعلّم، تشبه اللحظات التي يصلح فيها التعليم إلى حد كبير . هل أن هناك فائدة من الإشارة إلى الممارسات الأفضل؟ نعم دون شك . إنها طريقة عظيمة لإجبار الجميع على التوقف والتفكير ملياً في ما حدث بدلاً من الجري بشكل جامح باتجاه المهمة التالية، ولكن في الوقت الذي يكون فيه التفكير أمراً يستحق الاهتمام بالنسبة للمجموعة ذات العلاقة، فهل أن أنظمة الممارسات الأفضل، التي تتصف بالتعقيد والحجم الكبير والتي توجد لدى بعض المنظّمات هي أمر يستحق الاهتمام أيضاً؟ إنني لست مقتنعة بذلك .

إن للممارسات الأفضل وجهاً سلبياً آخر، إنها قد تكبت المشاكسة والإبداع . إذ إن الممارسات الأفضل تتعلّق في حقيقة الأمر بالتحسين لا بالإبداع، فالإبداع هو محصول جديد بشكل كامل يتعلّق بشيء ما، بينما

التحسين هو جعل الوضع الراهن أفضل مما كان، وفي الوقت الذي فيه لكل منهما قيمته، فإن النظام الذي يهدف إلى تحقيق واحد منهما سوف يؤدي بك إلى الآخر. إن الممارسات الأفضل تدور على العموم حول الفعالية لا حول الإبداع.

وإضافة إلى ذلك، فإن هناك نزعة تبعث على الأسى تبين، على ما أرى، كيف يمكن لبعض الأشخاص الموهوبين أن يمضوا بفكرة جيدة إلى مدى يبلغ من البعد ما يحولها إلى فكرة تافهة.

يذكر مايكل شراغ Michael Shrage وهو محرر زاوية في مجلة الثروة Fortune أن بعض الشركات تجعل استخدام الممارسات الأفضل أمراً إجبارياً.

«عملياً... فإن قواعد المعطيات «ممارسة الأفضل تخلق بُنى معلوماتية جديدة وشجاعة تعمل بشكل فعال على فرض تقييد الموظف بالمعايير المنظمّاتية»⁽¹⁾.

لو كان الهدف هو الفعالية، فإن ذلك قد لا يكون بالأمر السيئ. وبرغم كل شيء، فلو كانت هناك فعلاً طريقة واحدة هي الأفضل فلم لا نطلب من الجميع استخدامها؟ إن ذلك كان يلغي كافة أنواع التخبّط والجدل حول ما يجب القيام به، إلا أنه لا غنى عن التخبّط والجدل في المنظمة التي تتصف بالإبداع، فإنك إذا ما كنت تقوم بما تقوم به دوماً فإنك سوف تحصل على ما كنت تحصل عليه دوماً. وإن الممارسات الأفضل يمكن أن تصبح أداة للخضوع إذا ما استخدمت طريقاً نحو الفعالية ومن قبل الأيدي الخاطئة.

وهكذا فإن المنظمّات بحاجة إلى أن تخفّف من حماسها نحو استخدام الممارسات الأفضل على نطاق شامل. علينا أن نشجع الأشخاص على القيام

(1) مايكل شراغ Michael Shrage (عندما تلتقي الممارسات الأفضل مع شبكة الكمبيوترات الداخلية، فإن الإبداع يذهب في إجازة) مجلة الثروة Fortune (29 آذار/ مارس 1999) - ص 190.

بها داخل مجموعات العمل الخاصة بهم وبكافة السبل . علينا أن نشجعهم على مشاركة بعضهم البعض في ما يخص كل منهم . إن ذلك لا يضر ، بل إنه قد ينفع . قم بتحميل تلك الممارسات الأفضل على شبكة الكمبيوترات الداخلية الخاصة بك ولكن لا تجعل استخدامها أمراً إجبارياً . لا تثبط عزيمة الأشخاص الذين يعتقدون أن لديهم طريقة أفضل ولا تظن أنك تساعد الإبداع .

وخلاصة الأمر أن الممارسات الأفضل قد تكون مفيدة ، إلا أن فائدتها يمكن أن تكون أدنى مما نتمنى ، إنها تدور حول الفعالية لا حول الإبداع وقد ترغب في أن تتمسك بها لهذا السبب ، ولكن إياك أن تتوقع أن تنبع عن هذه العملية أية أفكار جديدة عظيمة .

الجانب السيئ في معاملة الجميع بشكل متساوٍ

لقد بذلت المنظّمات جهداً هاماً لكي يتم تطبيق القواعد الثابتة بشكل متساوٍ ونظراً لطبيعتها الهرمية من حيث التشكيل ، فإن من الممكن أن توجد لديها قاعدة معينة تطبق على مجموعة معينة (مثل عدم وجود حد معين لعلاوة الطعام بالنسبة للموظفين التنفيذيين) ، وقاعدة أخرى تطبق على البقية (باليوم) إلا أن معاملة الناس على قدم المساواة لم تخرج بعد عن طور المحاولة . إن عليك أن تكون أعلى مرتبة كي تكون مؤهلاً لتطبيق القاعدة الأكثر تساهلاً عليك ، إلا أنك إذا ما كنت في المرتبة الأعلى فإن معاملتك سوف تكون مساوية لمعاملة كل شخص آخر من نفس مرتبتك .

إن الغاية من معاملة الجميع على قدم المساواة هي غاية هامة جدية بالثناء ، وليس هناك من أمر يكون التوتر في مكتب ما بأسرع مما تكونه المعاملة التمييزية غير المبررة .

إلا أننا في مكان ما على طريقنا ، قمنا بترجمة الهدف من معاملة الجميع بشكل متساوٍ على أنه معاملة الجميع بالطريقة نفسها : يحق لك خمسة أيام في السنة لرعاية أطفالك ، ولا يهمني مدى المرض الذي يعانيه طفلك - يجب

تسليم تقييم أداء كل الأشخاص بتاريخ 31 آذار/ مارس حتى لو كنت في أكثر فترات عملك انشغالاً - على الجميع حضور الاجتماع حتى لو كان مجرد إضاعة للوقت. إنني أفهم كيف تمت ترجمة بشكل متساوٍ إلى بالطريقة نفسها. وإن كتابة قاعدة تنطبق على كامل الهيئة الأكثر سهولة من فهم ما الذي يعنيه تعبير بشكل متساوٍ إذا لم يكن يعني بالطريقة نفسها.

لقد كانت طريقة (قياس واحد يناسب الجميع) تعمل في الماضي بشكل أو بآخر، دعنا نواجه الأمر، فإنه عندما تكون الوظائف قليلة والعاملون كثر، تكون المنظمات هي صاحبة اليد العليا، وحتى لو كنت متضرراً من هذا التكتيك الشامل إلا أنه لا بد لك من القبول به.

في عالم سوف تستمر فيه ندرة العاملين ذوي المعرفة إلى المستقبل المنظور، بغض النظر عن أية صور قد تظهر في سوق البورصة، علينا أن نتخلى عن تلك العقلية التي تعتبر الفرد (سنّ دولاب ضمن آلة كبيرة)، إذ إن الناس إذا لم تؤخذ حاجاتهم الفردية أو رغباتهم بالاعتبار، فإنهم لن يكونوا قادرين على الشعور بأنهم أئمن ما لدى المنظمة من الموارد، ولا تبقى لديك القدرة على الحفاظ على رأس مالك الفكري. إننا بحاجة إلى إيجاد طريقة لمعاملة الناس بشكل متساوٍ دون أن نعاملهم بالطريقة نفسها.

إن الأمر الذي يثير الاهتمام حقاً أن الأعمال التجارية ترى أن على الزبائن أن تكون لهم طلبات محددة على المستوى الجماعي، أي أن ذلك يعني تحويل العمليات التي تنتج 100,000 قطعة من الشيء نفسه إلى عمليات يمكن أن تنتج أشياء فردية مصممة لكل شخص على حدة. وبذلك نكون قد انتقلنا من إنتاج سراويل (الجينز) التي يستخدمها الرجال والنساء على حد سواء، إلى إنتاج سراويل تلائم جذعك القصير وساقيك الطويلتين وخصرك العريض. إن الشركات بحاجة إلى أن تقوم بجعل ظروف العمل معدلة حسب الطلب بشكل جماعي أيضاً، وهناك بعض الشركات التي تقوم باتخاذ خطوات في هذا الاتجاه

في أمور مثل صفقات الإعانات، إذا جرت العادة على أن تحصل على التأمينات نفسها التي تتعلق بالرعاية الطبية والعجز وعلاج الأسنان بغض النظر عن الحاجة والأفضلية. وحتى لو كان زوجك لديه تغطية مسبقة لهذه الأمور فإن عليك أن تدفعي قسط التأمين. أما الآن، فإن بعض الشركات تقوم بوضع نطاق من التأمينات في متناول يد الموظفين مما يسمح لهم باختيار ما هو أكثر ملاءمة منها لأسلوب حياتهم. وهنا نجد حالة في معاملة الناس بشكل متساو دون أن يعاملوا بالطريقة نفسها. وإن هناك حاجة لتوسيع مجال هذا المنطق إلى أبعد من ذلك بكثير إذا كنا نريد أن نرفع من الطاقة الإبداعية لقوانا العاملة.

كيف سيبدو الأمر؟

إنك حتى لو أخذت بفكرة أننا بحاجة إلى التوقف عن معاملة الجميع بالطريقة نفسها فكيف سيبدو القيام بذلك عندما يمارس بشكل عملي؟ إن إحدى طرق البدء في تغيير الثقافة، هي أن تتساءل كيف يتم تطبيق القواعد في القسم الخاص بك، إن القواعد توضع في أغلب الأحيان على أساس الافتراض أن من غير المحتمل على الإطلاق الاتفاق على ما «يستحقه» كل منا سواء أكان وقت الراحة أم المكافآت أم مساحة المكتب. وهكذا فإننا بدلاً من أن ندخل في هذا العمل الشاق المربك والذي لا شكر عليه فإننا إما أن نختار مقداراً كفيفاً (10 أيام إجازة مرضية في السنة) أو أن نأخذ صدقة بمقدار قليل تقوم على أساس عوامل موضوعية (تخصيص المكاتب المستقلة للمدراء فما فوق). إلا أنه ليس من الضروري القيام بذلك على مستوى الوحدة، وعلى سبيل المثال، إذا ما أصيبت ابنة (كيت) بمرض خطير، ألا تغمض عينيك عن عدد مرات تغييرها عن العمل؟ وإذا ما كان هناك شخص يقوم بالعمل ساعات إضافية كثيرة دون أن يطلب منه ذلك، ألن تشجعه على أن يحصل على عطلة طويلة في نهاية الأسبوع لا يتم تسجيلها في السجلات؟ أعلم أنك تقوم بذلك مسبقاً، إلا أنني أقترح عليك أن تذهب في ذلك إلى مدى أبعد، وعلى سبيل المثال، لو كانت هواية

(غارى) هي الكتابة، فهل يعتبر ما يصرف عليه من نفقات كي يتبع دورة تعليمية على الكتابة في مجال إبداعي بدلاً من دورة في مجال الكتابة الخاصة بالأعمال نوعاً من توسيع الأمور بأكثر مما ينبغي؟ وإذا ما كانت (بث) غير قادرة فعلاً على العمل ضمن مجموعة، فهل يمكن لها أن تقوم بمساهمة فردية يتم نقلها فيما بعد إلى بيئة عمل المجموعة؟ ولو كانت (مارغري) تتبع ثقافة تعتبر الجهر بالقول أثناء الاجتماعات أمراً فظاً، فهل يمكنك بين الفينة والأخرى أن تطلب من الأشخاص تقديم أفكارهم بشكل كتابي؟ إن هذه الأنواع من الأمور تعطي الناس ما هم بحاجة إليه بدلاً من أن تعطيتهم ما يسمح لهم به. إنك إذا كنت تعمل في بيئة يكون فيها الاستماع إلى احتجاجاتك أمراً محتملاً فإنك تسدي الجميع معروفاً إذا ما أصبحت بنفسك مشاكساً. ومن الطبيعي أنه لو كان رأسك سيقطع إذا ما أعطيت ما يعتبر مهلة تدعو إلى التساؤل فإنك ستصبح أكثر حذراً بطبيعة الأمر. لذلك فإنني أؤيد بعض التسلل هنا.

كان لدي ذات مرة رئيس لا يؤمن باجتماعات هيئة الإدارة التي كان يسميها بـ(الساعات الـ14 الضائعة) - لأن عدد الموظفين كان 14 آنذاك - . وقد منعني من عقد تلك الاجتماعات، إلا أنها كانت تشكل طريقة هامة من أجل الإبقاء على الاتصال في ما بين الأعضاء، ولذلك كان علينا وضع نظام محكم من حيث حجز غرفة اجتماعات في أحد الطوابق البعيدة وترتيب غيابنا عن مكاتبنا بشكل متداخل كما يفعل الإرهابيون عند ذهابهم بمهمة.

إن من الممكن أن يصبح الإنسان خلاقاً إلى حد ما حتى في البيئة الصارمة جداً. لقد كانت لدي موظفة تقوم بأشياء رائعة ولكن ليس بالطريقة المحددة إطلاقاً إذ إنها كانت تدعو إلى حفلات غداء لم تكن مخولة بالدعوة إليها وتقدم الهدايا للأشخاص الذين ليست لهم أسماء في اللائحة المقررة وتسافر من أجل الحصول على المشاريع التجارية عن طريق تكرار الطلب في الوقت الذي كان من المفروض فيه على كل شخص أن ينتبه إلى كل بنس

يُصرف. وقد كنت أقضي معظم اليوم وأنا أحاول أن أبرّر، لا الأمور التي فعلتها - لأن الجميع كانوا على اتفاق بأنها تقوم بعمل عظيم -، بل الطريقة التي فعلتها بها. حيث إن الطريقة لم تكن تنسجم مع القواعد على الإطلاق. وبما أنها كانت تقوم بعمل على مثل ذلك المستوى من الإبداع، فإنني فرضت في نهاية الأمر قاعدة واحدة فقط: إياك أن يدركك أحد عندما يكون مسمار القبلة اليدوية بين أسنانك، أي دع لي مجالاً كافياً كي أناقش في أن مجرد كون القبلة قد أُلقيت، ومجرد أن الموظفة قد شوهدت في المنطقة المجاورة مباشرة للانفجار قبل أن تنفجر القبلة بوقت قصير جداً لا يعينان أنها هي التي أُلقت القبلة. وقد كنا نأجحين إلى حد بعيد لأن أياً منا لم يقض زمن عقوبة بسبب سوء أفعاله.

إن هذه الموظفة هي مثال كامل لما أتحدث عنه، وإنها لم تكن لتبقى في عملها لو كانت بيئة ذلك العمل مقيدة لها بشكل أكثر مما يلزم، ولو كانت تركت العمل لكنا خسرنا إمكانية الوصول إلى ما تملكه من طاقة وخبرة وإبداع. وقد بقيت في عملها وحققنا بفضلها الكثير من التقدم لأننا توصلنا إلى صيغة توفيقية فيها شيء من الإضرار بالقواعد دون أن تمس فحواها.

إننا نقول بشكل عام إننا بحاجة إلى تكوين بيئة يتوفر فيها مجال أوسع بشكل جوهري للسلوك المقبول مما هو متوفر في البيئة القائمة حالياً بشكل نموذجي. ومن الممكن لك أن تبدأ بانتهاك القواعد بالنيابة عن موظفيك وأن تسمح لهم بانتهاك القواعد التي تضعها بنفسك. وبهذه الطريقة فإنك تكون قد قطعت شوطاً بعيداً نحو تكوين بيئة من التعديل الجماعي حسب الطلب. وبدلاً من أن نمضي نحو المستقبل بخطوات ثابتة، فإن بإمكاننا أن نمضي نحوه بشكل يتماوج حسب الطريقة الأكثر ملاءمة لنا على الصعيد الفردي. وعلينا أن نكون مثل سرب من الطيور، إذ إننا قد نتجه جميعاً في اتجاه واحد بشكل أو بآخر،

إلا أن ذلك لا يمنع من بعض الانعطافات القصيرة عن طريق الطيران. وإنك سوف ترى أن المناطق التي تقع خارج الطريق هي المناطق التي تجد فيها الأشياء الجديدة.

هل هي محاباة؟

هل ما زال في مؤخرة عقلك بعض من النقد لما تقدّم؟ إذ إنه بعد كل ذلك فإن من ميزات القواعد هي أن من غير الممكن أن يتهمك أحد بالمحاباة إذا كان الجميع يعاملون بنفس الطريقة تماماً.

إن معاملة الجميع بشكل متساو تعني أن يشعر كل شخص بأنه يحصل على ما هو بحاجة إليه أو على ما «يستحق» أو كلا الأمرين معاً. وإذا لم يحدث ذلك على المدى البعيد فإن من الممكن أن يصبح مبرراً لتوجيه الاتهامات بالمحاباة. وعلى أي حال فإن هذا المدى البعيد هو: كم من الوقت تحتاج كي تصل إلى الاعتقاد بأن من الممكن لرئيسك أن يخفض ميزانيتك لهذه السنة دون أن يعدك بالزيادة في السنة المقبلة؟ وهو أيضاً: كم من الوقت يحتاج إليه موظفوك كي يصلوا إلى الاعتقاد بأنك لا تمارس لعبة المحاباة، إذ إنهم سوف يستخدمون الآلية نفسها التي تستخدمها أنت، ترقّب رؤية ما سيحدث.

وخلاصة الأمر، أن معاملة الجميع بشكل متساو وليس بالطريقة نفسها سوف يشجع على تنوع الأفكار والمشاكسة والإبداع. وسوف يتطلب منك هذا الأمر أن تعمل على توسيع مدى ما تقوم به الآن كي يصل إلى مجالات تسمح فيها للأشخاص بانتهاك القواعد التي لا تنسجم معهم. ولكن ما العمل إذا ما تم الإمساك بك وأنت متلبس بذلك؟ إن بإمكانك أن تستخدم الطريقة الصينية القديمة في الدفاع عن تحويل الاستثناءات المحلية إلى قواعد مركزية: «الإمبراطور بعيد والتلال مرفعة».

سلبيات الأشخاص الذين يحملون القيم نفسها التي تحملها

إن هذا المبدأ يبدو وكأنه معاكس للبديهية. «هل تقصد أن علي أن أحيط نفسي بالأشخاص الذين يعارضون ما أحمل من قيم؟» حسن، ربما أنني لا أقصد أن عليك أن تفعل ذلك بشكل دقيق كما أنني أقصد أن أقول نعم في الوقت نفسه.

إنني أعتقد أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على ما نقصده بـ(القيم)، إذ إن هناك أصنافاً ثلاثة من القيم هي: الأفضليات الشخصية والقيم الخاصة بالشركة والقيم الأساسية، دعنا نتحدث عن كل منها.

الأفضليات الشخصية

عندما يطلق على شيء ما اسم «أفضلية شخصية» فإن من السهل عليك أن ترى لم يجب عليك أن تسمح بوجود مدى واسع في ما بين من تعمل معهم. وفوق كل ذلك (وكما يدل عليه الاسم) فإن الأفضليات هي من الخصوصيات وليست لها علاقة بأداء العمل أو أن علاقتها به تكاد لا تذكر. وعلى سبيل المثال فإنني أحب الشاي وأنت تحب القهوة، إنني أكون في أحسن حالاتي صباحاً وأنت لا تبدأ نشاطك إلا في وقت متأخر بعد الظهر. وليس هناك من شخص يقوم عن وعي بإحاطة نفسه بشاربي الشاي أو بيوم الليل.

إلا أن هناك منطقة رمادية بين ذلك النوع من الأفضليات الشخصية الواضحة والحميدة التي سبق ذكرها وبين القيم. وعلى سبيل المثال فإنني من الأشخاص ذوي طاولة مكتب غير مرتبة، ولا أشعر بالسعادة إلا عندما أكون محاطاً بأكوام من الورق. وقد كان لدي رئيس ذات مرة من النوع المولع بالترتيب، وقد أزعجه أن تكون إعانات الكوارث مكتوبة على كافة أنحاء مكتبي، وقد عبّر عن ذلك أثناء اجتماع لتقييم الأداء حيث قال: «عمل عظيم،

عدا شيء واحد هو أن مكتبي لم يكن مكتب إنسان محترف، ولا يقتصر الأمر على ذلك إذ إن هناك خطراً أمنياً في الأمر، فمن يدري ما هي الأوراق السرية التي دفنت تحت تلك الأكوام؟

إنك قد تتفق الآن مع رئيسي القديم، ولذلك فإننا لن نصل إلى شيء على تلك الجبهة، إلا أن الموضوع ليس موضوع المكتب، إنه مسألة رفع مستوى الأفضلية حتى تصل إلى وضعية قيمة من القيم. إن الاحترافية ترتبط بقدرتك على رؤية ما هو فوق المظاهر الخارجية العاملة.

عندما تتم ترجمة الأفضلية الشخصية لإنسان ما إلى قيمة يصبح من الصعب تحديها. فقد ينتهي بنا الأمر إلى أن نتجادل حول ما إذا كان المكتب غير المرتب يدل على عدم الاحترافية أم لا، بدلاً من أن نشرع في دراسة المسألة الحقيقية، وهي أن الاعتراض بحد ذاته يقوم على أساس الافتراض بأنه ينبغي على الجميع القيام بكل الأعمال بالطريقة نفسها. وإنك إذا ما مارست ذلك بشكل متواصل مطبقاً إياه على مجال واسع من المسائل، فإنك بذلك تفرض مزاجياتك على الآخرين، والأهم من ذلك، فإن هذا الأمر يفرض مستوى من التماثل يؤدي إلى كبت المشاكسة. إذ إن المشاكسة لا تزدهر في بيئة يكون فيها السلوك المتماثل هو السلوك المتوقع.

في الوقت الذي لن يجد فيه معظم الأشخاص (عدا المهووسين منهم بالترتيب) أية مشكلة في ما يتعلق بالمثال الذي أعطيته، إلا أن هناك بعض الأفضليات الشخصية التي تسبب المزيد من الغم، مثل مدى الجهد الذي تبذله في عملك ومدى أهمية المواعيد النهائية وهل يعتبر تجاهل القواعد أمراً مباحاً وما هو مدى الإفراط الذي يعتبر زائداً عن الحد (في العمل أو في المظهر الشخصي) وما هو مدى الفظاظة الذي يعتبر زائداً عن الحد.

«انتظر دقيقة» يمكنني أن أسمعك وأنت تصرخ قائلاً «هذه الأمور ليست

أفضليّات شخصية. إن مدى الجهد الذي أبذله في عملي ليس أفضليّة شخصية بالنسبة لي، إنه ما يحتاج إليه الأمر لإنجاز العمل».

آه، إن هذا التمييز يثير الاهتمام. إنني أوافقك على ما تقول، إذ إن هناك دوماً متطلبات لإنجاز العمل وقد يكون مدى الجهد الذي تبذله أحدها. وعلى أي حال، فإن هناك تمييزاً رقيقاً إلا أنه هام. فإذا ما كان الأمر من المتطلبات فليكن كذلك، إلا أنه لا يصبح قيمة ويجب ألا يصبح كذلك.

لنأخذ مثلاً آخر هو (الذي لا يبذل ما يكفي من الجهد في عمله). فإذا لم يكن الموظف الذي يتبع لك يعمل ساعات تساوي ما هو مطلوب منه، فإن عليك أن تتحدث إليه حول ذلك، وعلى أي حال، فإن هناك القليل من هذا النوع من الموظفين، والاحتمال الأكبر هو أن يكون ذلك الموظف من النوع الذي يعمل من الساعة التاسعة وحتى الخامسة تماماً ولا يبقى في عمله لحظة واحدة زيادة عما هو مطلوب منه، كما أنه لا يتطوع للقيام بعمل إضافي على وجه الإطلاق، وبدلاً من أن يضع كتفه كي يدفع عجلة العمل فإنه يطالب بتمديد الموعد النهائي، وإذا ما كان الأمر على هذا الشكل، فهل تبدأ التفكير: «إنه شخص كسول غير ملتزم إلخ...؟».

ولكن لماذا؟ هل لأنه إذا بذل جهداً أكبر في العمل فإن وحدتك يمكن أن تقوم بعمل أكثر؟ هذا صحيح، إلا أن ذلك ليس الشيء الذي تفضله، هل هذا صحيح؟ هل أن السبب في وصفه بالكسول أو غير الملتزم يرجع إلى أنه غير منسجم مع أفضليّتك؟

من المهم أن نميز بين الأفضليّات الشخصية وبين القيم. إن الأفضليّات الشخصية هي مجرد أن تحدد، ما الذي ستفعله بالنسبة إلى وضع ذلك الشخص. أما القيم فإنها تتعلق بشكل أكبر بالمعيار الذي تلزم به نفسك. وبالمعيار الذي تلزم به الآخرين بصفتك مديرهم.

إن الخطر الذي يكمن في التفكير بالأفضليّات (ساعات العمل الأطول)

على أنها قِيم (المثابرة أو الالتزام) هو أنك تميل إلى نسيان حقيقة أن الأشخاص يختلفون عن بعضهم حكماً. وقد تقع ضحية إغراء الاعتقاد أن عليك أن تحيط نفسك بالأشخاص الذين يتمتعون بهذه الخصائص. وبالتالي فإنك قد تفرض التماثل على مجموعتك، والذي هو أمر ملائم إلا أنه بالوقت نفسه لا يستحق العناء، إذا ما أخذت بالاعتبار الثمن الذي سوف تدفعه في كبت الأفكار المختلفة. كما أنك قد تقوم بتضييق مجال تنوع الأفكار وطرق معالجة الأمور دون أن تقصد ذلك. وقد يكون ذلك شيئاً جيداً بالنسبة للأمور الكبيرة والقِيم الأساسية، إلا أن الثمن الذي تدفعه في خنق الإبداع قد لا يساوي الكلفة التي تترتب عليك كي تحصل على المكاتب النظيفة وعلى الشكليات.

إذا كنا نريد بيئة يتم فيها التعبير عن الكثير من الأفكار، ولو لم تكن كلها موضع ترحيب، فإن علينا أن نبدأ بتقليص عدد الأفضليات الشخصية التي تحولت إلى متطلبات أو إلى قِيم. وإنك في حاجة إلى بعضها طبعاً، ولكن كلما زاد ما لديك منها، كلما قلّ تشجيعك لبيئة المشاكسة وبالتالي للإبداع. وإن أقل ما يمكنك أن تفعله هو أن تتوقف مع نفسك عندما يتكون لديك شعور سلبي حيال ما يقوم به شخص ما، وأن تسأل نفسك عما إذا كان ذلك الأمر هاماً حقاً: أتمنى لو يأتي إلى الاجتماعات في الوقت المحدد، ولكن هل أن هذا الأمر هام حقاً بالنسبة للبرنامج الكبير للأمور؟ كنت أفضل لو أنه كان أكثر تهذيباً مع الزبائن، ولكن هل أن هذه النقطة هي النقطة الوحيدة غير المقبولة؟

إنني أعلم أن ذلك يبدو غير مريح بل إنه قد يبدو خطأً، إلا أنني مقتنعة في الوقت نفسه بأنه إذا لم يبدأ المدراء بإعادة تعريف الأمور التي يعتبرون أنها غير مقبولة، فإنهم سوف يعملون على إبعاد الإبداع كما يبعد الشيء «المُعْضَب».

القِيم الخاصة بالشركة

حسن، قد يكون من المهم أن نتجنب استعمال أفضلياتنا الشخصية عند

انتقاء الموظفين أو عند مكافأتهم، إلا أن من المؤكد أنك بحاجة إلى أن تحيط نفسك بالأشخاص الذين يؤمنون بقيم الشركة، وبالتأكيد فإن ذلك هو ما كانت عليه وجهة نظر الموظفين التنفيذيين الذين أجريت مقابلات معهم، إذ إنه حتى لو كانت كل المجالات الأخرى مفتوحة أمام المشاكسة، إلا أنهم أكدوا على ضرورة وأهمية تلك القيم، وقالوا «هناك شيء يجب أن يبقى صلباً ضمن المنظمة» كما قالوا: «إذا لم تكن لديك تلك القيم فليس هناك من سبب لوجودك».

عليك أن تتعاطف مع وجهة النظر تلك، وإذا ما كنت تسعى وراء الخدمة يوماً ووراء الإبداع يوماً آخر، فإنك تعيش في عالم مشوش. إنني أوافق على ضرورة أن تكون قيم الشركة ثابتة كي يستمر الأشخاص في السير قدماً لأن الفعالية مسألة هامة، إلا أنه يندر أن تكون قيم الشركة قيماً أساسية، إذ أنها تميل (مع بعض الاستثناءات) إلى أن تكون أموراً مثل «تقديم الخدمة إلى الزبائن» و«التميز» و«الاستجابة» و«الإبداع». وكلها طرق إيجابية ممتازة من أجل صنع القيم. إلا أن تكوينها لم يكن له علاقة بوجود ألواح حجرية. وإذا ما أحطت نفسك بأشخاص لا يشكون مطلقاً في قيمتها فسوف يتدنى احتمال إدراكك متى يحتاج الأمر إلى تغييرها.

دعني أعطيك مثلاً من ماضينا القريب. إن شركة شواب Schwab هي شركة استثمارات قامت بقلب صناعة المال على جنبها الآخر، بتقديمها تجارة الأسهم عن طريق الإنترنت، مقابل رسم ثابت مقداره 29,95 دولاراً عن كل عملية. وكانت شواب تأمل في أن تحافظ على خطين للعمل، الخط الأول هو أعمال السمسرة التقليدية على شكل عمولة بنسبة مئوية وخدمة شخصية، والثاني هو تسعيرة الإنترنت وهي 29,95 دولاراً.

إلا أن الزبائن الذين لم يكونوا أغبياء، بدأوا بوضع مقدار إسمي فقط من المال في حساب تقليدي كي يتمكنوا من الوصول إلى المشورة من السمسار،

واستخدموا خدمة الإنترنت من أجل القيام بالصفقات الأساسية. ولذلك فقد قرّرت شواب أن تتقاضى مبلغ 29,95 دولاراً عن كل عملية تجري سواء عن طريق الإنترنت أو عن طريق القنوات العادية. وبما أن العمولة/ الرسم الوسطية في العمليات التقليدية التي تجري عن طريق السمسرة تبلغ 65 دولاراً، فإن بإمكانك أن تتصور مدى ما سيّبه ذلك من الاضطراب داخل الشركة وفي صناعة المال.

وهكذا فإننا سوف نفترض أنك كنت نائب الرئيس لشؤون الأمور الهامة في شركة آكم Acme للخدمات المالية في الوقت الذي تم فيه الإعلان لأول مرة عن تلك الطريقة الثورية لشركة شواب. إن شعار آكم هو: «الخدمة، التعقل، الاستجابة». وقد أثارت مناورات شركة شواب القلق لديك. لديك إنسانة فنية ذكية ولنطلق عليها اسم تريش Trish تتوق إلى إيجاد استراتيجية لمواجهة هذا التهديد:

تريش : آل، علينا أن نجاري السعر الذي وضعته شواب.
 أنت : ماذا؟ وحتى على خدماتنا التي تتم عن طريق السمسرة؟
 تريش : إن ذلك هو ما يفعلونه.
 أنت : لا أعرف كيف يحافظون على هوامش أرباحهم.
 تريش : لكن التجارة عن طريق الإنترنت تتنامى بشكل أسّي، وإذا لم نصعد إلى عربة الفرقة الموسيقية فإن القطار سيغادر المحطة، إذا كنت تدرك ما الذي أعنيه.
 أنت : هل تعرفين كم ننفق من الأموال من أجل الإبقاء على سمسار جيد وتدريبه؟ كيف يمكن لنا أن نبقي على مستوى استثمارنا عند نسبة 30 دولاراً على العملية؟
 تريش : لا أدري، ولكن....
 أنت : إن الأمر لا يقتصر على ذلك، لقد كانت آكم تقف دوماً إلى جانب خدمة الزبائن. لماذا، لقد اعتاد بوتش آكم Butch Acme أن....
 تريش : أن يذهب بسيارته إلى بيوت زبائنه في منتصف الليل لكي يطلب منهم التوقيع على.... نعم إنني أعرف ذلك.

أنت : حسن، إن ذلك هو النوع الذي لدينا من التقاليد... وهذا ما نناضل من أجله.

تريش : ولكن الإنترنت...

أنت : إن الإنترنت شيء عظيم، غير أن الزبائن لن يستغنوا مطلقاً عن المشورة الجيدة المسؤولة، (الخدمة، التعقل، الاستجابة).

تريش : ولكن...

أنت : كلا يا تريش، لا يمكن لهذه الشركة أن ترمي كل ما كانت تناضل من أجله، لا بد من وجود طريقة أخرى.

لا أدري من منكما على حق أنت أم تريش، إلا أنني أدرك بالفعل أن كلا منكما يمتنع عن بحث أي أمر يتجاوز القيم الخاصة بالشركة، مما يمنعكما من التمتع في أفكار قد تتطلب الأخذ بالاعتبار مع أنها غير مستساغة. فكيف يمكن لكم القيام بذلك بشكل مختلف؟ لتتعرف إلى ذلك من خلال نهج بوتش آكم وزياراته المنزلية:

أنت : إن الإنترنت شيء عظيم، غير أن الزبائن لن يستغنوا مطلقاً عن المشورة الجيدة المسؤولة، (الخدمة، التعقل، الاستجابة).

تريش : حسن، قد يكون الأمر كذلك ولكن انظر إلى الأرقام.

أنت : أعرف ذلك، أعرف ذلك، إنها لا تبدو جيدة، قد يكون الأمر مجرد بدعة.

تريش : ربما ليس الأمر كذلك.

أنت : إنني لا أصدق مطلقاً أن الناس لا يحتاجون إلى المشورة.

تريش : ولكن انظر إلى أهداف الدخل الخاصة بنا، لقد فاتنا تحقيق أهداف ربع السنة هذا، ويرجع السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى أن عملاءنا الحاليين قد تركونا.

أنت : إنك على حق.

تريش : إنني أقول لك أن علينا أن نجاري سعرهم وأن نسرع في الأمر.

أنت : هيا، أمل أن تكوني مخطئة، إنني لا أصدق أبداً أن الخدمة لم تعد مسألة هامة، ولكن قد يكون علي أن أثير هذا الموضوع في الاجتماع التنفيذي المقبل، وعلى الأقل أن أثير إمكانية

تريش : دون ريب، وعليك أن تدفعهم إلى التحرك.

أنت : لا أدري إذا كان ذلك سيحدث، إلا أن علينا أن نبحث الأمر.

مرة أخرى، ومن أجل أغراض بحثنا، فإن المسألة ليست في كونك أو كون تريش على حق، بل إن المسألة هي أنك قد أبدت استعداداً للتفكير ولو على مضض في إلقاء نظرة على القيم الخاصة بالشركة على ضوء بيئة جديدة.

إن هذا البحث في القيم يجب ألا يحدث بشكل دائم أو حتى بشكل متكرر، إذ أنه لو حدث بشكل متكرر أكثر مما ينبغي، فإنه سوف يعطي الشعور بأننا نقوم بإدارة الدواليب لا أكثر. وحتى لو جرى مثل ذلك البحث فإن الأمر قد لا يحتاج إلى أن تقوم بتغيير قيمك. وفي الحقيقة فإن الأمر في المثال السابق قد بدأ يبدو وكأنك على حق. لقد أصبح الناس يدركون أن اعتمادهم على غرائزهم الداخلية وعلى أبحاث الإنترنت لا يجاري السنوات الطويلة من الخبرة المدروسة والمركزة التي يتمتع بها السمسار. وإن كل ما عليك أن تفعله هو أن تجد طريقة كي تبقى على قيد الحياة إلى أن يلحق العدد الكافي من الناس بالركب.

لا ينبغي تغيير القيم الخاصة بالشركة بشكل متكرر، إلا أن التغيير يجب أن يكون أكثر تكراراً مما كان عليه في الماضي، وبالمقدار الذي نتفهم فيه بشكل عقلائي أن التغيير هو الأمر الثابت الوحيد فإن المعاني المتضمنة لا تغيب.

وبالخلاصة فإنك بحاجة إلى أن تحيط نفسك بأشخاص يؤمنون بالأهداف نفسها من أجل أن تنجز أعمالك وأن تحقق أهدافك. إلا أنك بحاجة أيضاً إلى شخص أو بيئة تسمح بطرح التساؤلات التي تتعلق بالقيم والأهداف نفسها التي

تسعى جاهداً لتحقيقها. وإلاً فعندما يصبح الوقت مناسباً للتغيير، فإنك ستكون منهمكاً في الجري على طريقك دون أن تدرك أن هذا الطريق لن يؤدي بك إلى ما تصبوا إليه.

القيَم الأساسية

حتى لو تمكّنت من إقناعك بأن مشاكستك عن القيَم الخاصة بالشركة ليس بالأمر السيئ، إلا أن القيَم الأساسية - مثل احترام الآخرين والإيمان بالديموقراطية وعدم العنف والاستقامة إلخ... - تبقى قيماً مقدسة إلى حد بعيد، وتكون الحياة من دونها صعبة وعديمة الجدوى. وإن من غير المعقول أن تحيط نفسك بأشخاص لا يشاركونك تلك القيَم الأساسية، إذ إن هذه القيَم يجب أن تكون ثابتة غير قابلة للتغيير، غير أن التاريخ يبين لنا أن التغيير قد يلحق حتى بالقيَم الراسخة. لقد حصلت النساء على حق الانتخاب في القسم الأول من القرن العشرين في كل من أوروبا وأمريكا الشمالية. ومن ناحية الوضع وبعد خبرة 100 سنة، فإن من الصعب أن نتصوّر السبب في كل تلك الضجّة التي أصبح موضوعها أمراً مسلماً به في هذه الأيام. إلا أن ذلك الشقاء كان بمثابة هجوم موجه على قيَم المجتمع، إذ كان من المفترض أن تبقى النساء داخل وحدة العائلة، حيث يقوم رجل البيت فقط بالتفاعل مع العالم الخارجي، وقد كان مكان المرأة هو البيت. وبالتالي فإن دفاع النساء عن حقهن في إعطائهن صوتاً منفصلاً عن صوت أزواجهن، يعني تغيير أسس نظام المجتمع إلى الشكل الذي أدرك فيه العالم ضرورة أن يأخذه.

إن الحرب في فيتنام في السبعينيات من القرن العشرين تقدّم لنا فرصة أخرى كي نرى كيف تغيرت قيَمنا. فعندما بدأ الناس بالاحتجاج على الحرب كانوا يقابلون في غالب الأمر بالهجوم عليهم قولاً وجسداً، حيث كانوا يتهمون بأنهم غير وطنيين ومناهضين لأمريكا وخونة. ولقد كان شعار «بلادي، سواء

كانت على حق أم على باطل» يشكّل جزءاً كبيراً من القيم الخاصة بالبلاد. ومع ذلك فإن الناس يحتجّون بشكل حر في هذه الأيام على الحرب في البوسنة وفي العراق دون أن يثير ذلك الغضب العميق نفسه.

إن تلك الأمثلة تبين لنا أن تلك القيم الراسخة التي كانت لدينا ذات مرة، والتي كنا نهتم بها كما كنا مقتنعين بها ولم يكن لدينا شك حيالها، إما أنها قد فقدت قيمتها، أو أنها تغيرت من حيث تعريفها بشكل جذري، بما يجعل أسلافنا غير قادرين على التعرف إليها. إننا بحاجة لأن نتذكر ما قاله ألفرد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead عالم الرياضيات والفيلسوف البريطاني الشهير: «إن الأفكار العظيمة غالباً ما تدخل عالم الحقيقة في أزياء غريبة ترافقها أحلاف تثير الاشمئزاز». وإذا ما كنا نريد أفكاراً عظيمة، فإننا بحاجة إلى التفكير في احتمال ألا يكون ما آمنّا به دوماً، حقيقياً كما كنا نظن.

يصعب عليك أن تشك في أي من القيم الأساسية، ومع ذلك فإنك قد تواجه مشاكساً يقوم بذلك تماماً. فكيف لك أن تميّز بين تلك القيم التي لا يمكن أن تتغير، وبين القيم التي يكون فيها الإصغاء إلى المشاكس هو السبيل الأكثر حكمة؟ إنني طبعاً غير قادرة على أن أقدم لك الجواب القاطع على ذلك، إلا أنك إذا ما واجهت مثل هذا الموقف فإن عليك أن تسأل نفسك أحد الأسئلة الآتية أو كلّها:

- لو تغيّرت القيمة التي تبحثها وأصبحت على الشكل الذي يدافع عنه المشاكس فهل سأبقى راغباً بالعمل هنا؟ هل سأشعر بالخجل من الاعتراف بأنني قد عينت في هذه الشركة؟
- لو تغيّرت القيمة، فكيف لي أن أتلاءم مع ذلك التغيير؟ هل أن ذلك سيحولني إلى شخص من النوع الذي لم أكن أتمنى أن أكونه؟
- هل أن تغير القيمة هذا يسبّب لي الضيق لأن علي أن أعيد النظر في ما أفعل

أو في ما أهتم به؟، وإذا كان السبب هو الثاني، فهل ساهتم بالقيمة التي تتعرض للهجوم إلى درجة تجعلني لا أسمح بأي تغيير يلحق بها أو بأي تفسير مختلف لها؟

هناك فعلاً بعض القيم التي لا يمكن القبول بإدخال أي تغيير عليها، وإنني لا أظن أنها كثيرة إلا أنه يجب التمسك بما هو موجود منها بشكل وثيق. أما بالنسبة إلى الأكثرية العظمى من الأمور الأخرى، والتي هي عبارة عن قيم إلا أنها ليست قيماً أساسية، فإنك تحتاج إلى وجود أشخاص قريب لكي يلمحون لك بما يجب أن تفعله عندما تقوم بإعادة النظر فيها. إنك لست مجبراً على القيام بالتغيير دوماً، إلا أن انفتاحك تجاه إمكانية حدوثه سوف يؤدي إلى تشجيع المشاكسة.

وهكذا، فإن عليك أن تتذكر أنه كلما زاد مدى دخول المسألة داخل سلسلة الغذاء، من أفضلية شخصية إلى قيمة خاصة بالشركة إلى قيمة أساسية، كلما ازدادت صعوبة السماح بتحديثها، وانخفضت درجات الحرية التي نعطيها لأنفسنا في اكتشاف الحقائق الجديدة.

المآزق التي تكمن وراء تصميم عملية اقتناص الأفكار الجيدة

عندما كنت أعمل مع زبائننا في موضوع إدارة المعرفة وتشجيع الإبداع، لاحظت أن هناك نزعة معينة، إذ إنني عندما كنت أقابل مجموعة العمل العليا، فإن أحد أفرادها سوف يقول: «أعلم أن هناك الكثير من الأفكار العظيمة، إلا أننا لا نجد طريقة لاقتناصها».

إن المنظّمات بحاجة فعلية لاستفادة من أفكار العاملين فيها، وعلى أي حال، فإن الطريقة التي تعبر بها عن توقعها إلى ذلك تكشف عن مدى استمرار تأثرنا بعصر التصنيع/ العصر الآلي الذي انبثقنا عنه لتونا. وعندما يتحدث المدراء عن «اقتناص» الأفكار، يكون هناك معنى يقصد به تعليبها أو تطويقها.

إن الأفكار تميل إلى مقاومة وضعها داخل سياق، مثلها في ذلك مثل الخيول البرية، إلا أن أولئك المدراء سوف يحتجون بأنني أعطي المصطلح معنى أكبر مما يجب، إن ما يقصدونه فعلاً هو نظام لاقتناص (عجباً! لقد عدت لاستخدام هذه الكلمة)، أو للسيطرة على، كلا، لإدراك وجود أفكار جديدة.

وعندما كنت أتقدم قليلاً في البحث أجد أن رؤيتهم لهذا النظام تستتبع شيئاً منظماً شاملاً رسمياً يشمل المنظمة بأكملها.

هذه هي الطريقة التي تعلمنا أن نقوم بها بإعطاء الفعالية للبضائع الأخرى الثمينة في محيطنا. هل تذكر الأيام التي كانت فيها لدى المنظمات أنظمة كمبيوترات وبرامج لم تكن تتبادل المعلومات مع بعضها؟ لقد كان ذلك أمراً مشوشاً وغير فعال، وكان تحقيق السيطرة على ذلك النظام يعتبر أمراً صائباً.

وبشكل مشابه، فإن هناك ملايين الأشياء في منظمة ما، والتي يرغب في تمويلها، ومن المعقول أن يتم جمع كافة البنود مع بعضها من أجل تحديد الأولويات وفرض النظام إن في ذلك عقلانية كاملة، وعلى الأقل في العالم الذي انبثقنا عنه لتونا. إلا أن هذه الطريقة في التعامل مع البضائع الثمينة قد لا تكون صالحة بعد الآن في عالم اقتصاد المعلومات.

إن أحلام اليقظة والعبث والسير على طرق لا تؤدي إلى أي مكان، والقيام بالأبحاث لمجرد القيام بالأبحاث فقط، أمور غير فعالة، إلا أنها قد تكون أحياناً بشائر لا بد منها للإبداع. والأمر يشبه إبقاء القدر يغلي بأية طريقة ولو كان ذلك باستعمال أشياء تبدو غير ذات صلة على أمل أن تتفتق منها فكرة عظيمة من وقت إلى آخر. إلا أن أحلام اليقظة والعبث هما بشكل نموذجي الأمر الذي نبذل قصارى جهدنا من أجل أن نبعده عن إجراءات عملنا وعن حياتنا.

وإذا لم يكن هناك خط مباشر يصل بين ما تقوم بعمله وبين أمر مثمر فإنك تكون في حالة من إضاعة الوقت، وهذه هي عقلية الصناعة.

إن الإبداع ليس عملية خطية، إذ ليس بإمكانك التحكم بها («عليك أن تأتي بفكرة جديدة») أو أن تعين لها حداً زمنياً («حتى الساعة العاشرة من صباح الغد»). وعلى هذا فإن محاولة دفع إنتاج الأفكار العظيمة من أجل تحويلها إلى عمليات فعلية ليست ذات معنى، إن التشوش الكامل أمر غير مثمر، إلا أن النظام الكامل يماثله في ذلك. كما أن شيئاً من التشوش يعتبر أمراً مفيداً في ما يتعلق بالإبداع.

وعلى أي حال فلو قبلت بوجود التشوش في مرحلة نشوء الفكرة، فإن السؤال الذي يبقى هو تحويل الأفكار التي تنتج عن التشوش إلى قيمة. لقد عدنا إلى نظام المعالجة، أليس كذلك؟ نعم ولا، إنك تحتاج فعلاً إلى نظام للمعالجة، إلا أن هذا النظام ليس على ما نعتقد عادة. إذ أننا عندما نأخذ الخصائص الفريدة للمعرفة فإن اقتناصها ووضعها قيد الاستعمال قد يكونان على نقیض ما يمكن توقعه. وبدلاً من أنظمة المعالجة المنظمة والشاملة والرسمية التي تطبق في كافة أنحاء الشركة، فإننا بحاجة إلى أنظمة معالجة أقل تنظيماً نسبياً، وعشوائية إلى حد ما وغير رسمية. وسوف أعالج هذه المسائل في الفصل الرابع عشر (البُنى والآليات التي تحتاجها المشاكسة).

الخلاصة

إن بعض الصفات المميزة للأشخاص، كالعمل بكد واتباع الرؤية واللعب ضمن فريق، قد أخذت شكل مبدأ خاص بكل منها في مرحلة ما من مراحل الزمن، وتحولت إلى قيم في حد ذاتها وفقدت صلتها بالسبب الذي كانت المنظّمات ترعاها من أجله. ولم يعد من الواضح تماماً أن التشجيع عليها يرجع إلى أنها تساعد الناس على أن يكونوا أكثر إنتاجية وبالتالي أن تكون لهم قيمة أكبر. وفي الوقت الذي يعتبر فيه ذلك سبباً مقبولاً تماماً من أجل تشجيع تلك

الصفات المميزة، إلا أنها عندما تفقد صلتها بالدافع إلى الإنتاجية وتصبح قِيماً في حد ذاتها، تزداد الصعوبة في معرفة متى يمكن أن تصبح عوائق فعلية في طريق المتطلبات الأعلى مستوى، كالإبداع.

النقاط الرئيسية

- هناك بعض الأمور التي ينظر إليها المدراء على أنها إيجابية، إلا أنها قد تعمل على تثبيط المشاكسة.
- إن استعمال «الممارسات الأفضل» هو عبارة عن الفعالية وليس الإبداع.
- إن معاملة الجميع بشكل متساو تترجم على أنها معاملة الجميع بالطريقة نفسها.
- إن البحث عن الأشخاص الذين يحملون ما تحمل من قيم يمنعك من التشجيع على التساؤل حول القيم نفسها وحول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- إن تصميم نظام يهدف إلى اقتناص الأفكار الجيدة قد يكون عبارة عن تصادم الأفكار بشكل عشوائي أكثر مما هو نظام مُنْهَج قد يؤدي مجرد وجوده إلى تشويه الأفكار التي يسعى إلى اقتناصها أو إلى تثبيطها.