

الفصل السابع



من هم المشاكسون؟

قد يكون المشاكسون مصدرًا مثيراً من مصادر الإبداع، إلا أنهم قد يسبّبون المشاكل للمدراء الذين عليهم إدارة العمليّات والأشخاص الآخرين، إن هذا الفصل سوف يدقّق في الخصائص المميزة للمشاكسين وفي كيفية التمييز بين المشاكسة الحقيقية وبين إثارة المتاعب.

دور المشاكس

هناك نوعان من المشاكسين الذين تحتاج إلى وجودهم في منظمتك، النوع الأول هم أولئك الذين يلتزمون بشكل عام بالاتجاه الذي تسير عليه الشركة، إلا أنهم بالوقت نفسه يرفعون أصواتهم عالياً عندما تأخذ الأمور منحى خاطئاً. وكما سبق لنا أن بحثنا في الفصلين الأخيرين، فإن من السهل قمع هؤلاء المشاكسين لأنهم يكونون في أغلب الأحوال على درجة من الذكاء السياسي تكفي لأن يفضلوا شعبيتهم الشخصية على إنقاذ المنظمة من نفسها.

إلا أن هناك نوعاً آخر من المشاكس الذي له فائدته أيضاً، وغالباً ما ترجع تلك الفائدة إلى صعوبة إسكاته. إن أولئك هم المشاكسون بالفطرة، وهم أشخاص يكونون في أغلب الأحوال على خلاف مع الإدارة. ولا يتوقفون عن إثارة المسائل التي يفضل كل الأشخاص الآخرين أن تبقى مدفونة

بشكل لائق مثل: «لِمَ وضعنا تسعيرة لمنتجاتنا بحيث أصبح الذين هم أكثر الناس حاجة إليها أقل الناس قدرة على شرائها؟» و: «لِمَ تحصل إدارة العمليات على حصة الأسد من الأشخاص في الوقت الذي يكون فيه الضغط موجهاً نحو إدارة الأبحاث والتطوير؟» أو «كيف يمكن أن يكون منافسونا أكثر نجاحاً منا مع أن مدراءنا هم مراقبو عمال لا يرحمون؟» إنهم يجاهرون بالحق دوماً أمام السلطة حتى لو لم تكن السلطة مهتمة بالإصغاء إليهم على الإطلاق. ولكن على الرغم من صعوبة العمل مع المشاكسين، إلا أن الكثير منهم قد قدم لنا إبداعات عظيمة.

إن غاليليو Galileo هو إنسان مفضل لدي بشكل شخصي لأنه كان يشكّل المأ كبيراً جداً في رتبة الآخرين، وكانت له مساهمة عظيمة في العلوم لدى الغرب، وقد اشتهر باختراعه المنظار الفلكي وتطويره للنهج العلمي وتأييده لنظرية كوبرنيكوس حول الكون. وقد أدى تأييده هذا إلى وقوعه في مشاكل مع الكنيسة الكاثوليكية، وهي أقوى المؤسسات التي كانت موجودة في ذلك العصر.

ومن أجل من لا تشكل العلوم التي تدرس في المدارس الثانوية بالنسبة إليه سوى ذكرى باهتة، فإن نيكولاس كوبرنيكوس Nicholas Copernicus قام في سنة 1543 بنشر نظرية تقول بأن الشمس هي مركز الكون لا الأرض. وقد أدت أعمال الرصد التي قام بها غاليليو إلى وصوله إلى قناعة بأن كوبرنيكوس كان على حق، حيث بدأ بدعم تلك النظرية بشكل صريح استمر طيلة حياته وإلى حد جعله يتعرض إلى التهديد بالحرمان الكنسي.

في الزمن الذي هو أقرب إلى أيامنا الحاضرة، يقوم ستيفن جوبز Steven Jobs بعمله كمدير عام لشركة آبل لفترة إدارة ثانية، إذ إنه قد طُرد في فترة إدارته الأولى لأنه اعتُبر متعجرفاً، زئبقياً بعيداً عن التواصل مع الحقائق.

وفي الحقيقة، فإن عناصر إدارته كانوا يقولون على سبيل المزاح إنهم عندما يجتمعون به يدخلون «حقلًا لتشويه الحقائق».

إلا أن مجلة الثروة Fortune تعزو السبب في بعض ما حققه من النجاح في الوقت الحاضر إلى التغيير الذي طرأ على «أسلوب اختلاله الوظيفي» وفي مقابل أن ستيفن جوبز كان رجلاً صعباً بالنسبة إلى هيئة مدرائه ومجموعته الإدارية في المقام الأول، فإن شركة (آبل) قد دفعت ثمناً غالياً في مقابل طرده، إذ إنها جابت الآفاق سنوات عدة وهي غير قادرة على تكوين رؤية ملزمة، كما أنها خسرت حصتها من الأسواق وتدنى نجاحها في الإبداع وأصبحت متسابقاً خاسراً في حقل الكمبيوترات الشخصية. كان لييمان كتشم Lyman Ketchum مديراً لمصنع Topeka Gainsburger الذي ينتج أطعمة الكلاب في الستينيات من القرن العشرين. وقد تولّى إدارة ذلك المصنع الذي كان حافلاً بالتخريب وتدني الروح المعنوية، وجعل منه أول نموذج للمصانع الرئيسية عرف في عصر ما بعد النهضة الصناعية، فقد أشرك العمال الذين يعملون بالساعات في تصميم المصنع، وأصبحت فرق العمل تقوم بتقييم عملها بنفسها وبتحديد الأهداف الخاصة بها، ولم تكن هناك امتيازات خاصة بالمدراء ووصلت الزيادة في الإنتاج إلى نحو 50٪.

وعلى أي حال فإن كتشم عندما حاول تطبيق ذلك الحل عظيم الفائدة بحيث يشمل كافة أنحاء منظومة General Foods، تم إبلاغه بأنه لن يحصل على أية ترقية في المستقبل وتم تنزيل مرتبته من الناحية الفعلية، ثم فقد عمله في نهاية المطاف. وقد كان رؤساؤه يشتكون من أنه لم يكن قادراً مطلقاً على تفسير ما يقوم به أو على شرح السبب في ذلك، وعندما كان يتعرض للتحدي فإنه كان يجيب بعناد «هذه هي الطريقة الوحيدة». وكان ينظر إليه على أنه متعصب لا يعرف السكوت وأنه يعمل على إزعاج السلطات القائمة.

لقد واجه الكثير من المبدعين الآخرين صعوبة في التأقلم، فقد كان تيد نيولاند Ted Newland الذي يعزى إليه الفضل في إنقاذ شركة نفط شل Shell Oil من أسوأ الأزمات النفطية يعتبر فظاً غريب الأطوار. كما أن جي فورست Jay Forrest الذي اخترع ديناميكية الأنظمة التي تستخدم في فهم كل الأمور التي تراوح بين علم الميكانيك وبين ظاهرة ارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية كان ينظر إليه على أنه متكبر. وكذلك فقد تم طرد كلا الشخصين اللذين أسسا شركة Home Depot من أول عمل لهما في تجارة التجزئة، إذ أنهما دخلا في حقيقة الأمر في نزاع كبير مع أحد المستثمرين المستقبليين عندما كانا في بداية إنشاء الشركة بحيث إنهما رفضا قبول ما كان يعرضه من أموال. وقد كان ذلك المستثمر هو روس بيرو Ross Perot. كما أن المدير العام لشركة البيع بالتجزئة عن طريق الكاتالوجات واسمه مونتغومري وورد Montgomery Ward قام بطرد الجنرال روبرت وود Robert Wood ويرجع بعض السبب في ذلك إلى أنه كان «مزعجاً» من حيث ضغطه المستمر المتعلق بمفهومه الجديد للتسوق، وهو إنشاء المتاجر بشكل فعلي في المناطق التي يسكنها الزبائن. وقد وظفته شركة Sears Roebuck لديها حيث قام بقيادة ثورة في عالم التسوق لصالحها. أما غوردن بيثون Gordon Bethune المدير العام لشركة Continental Airlines فقد «قام بتنسيق أحد أكثر الإصلاحات فعالية على الإطلاق والتي تدخل على ثقافة متحدة معتلة»⁽¹⁾. وقد كان فيما مضى مشاعباً في المدرسة الثانوية حيث أخفق في مقرراته التعليمية ولم يحقق الانسجام اللازم، كما أنه قضى 90 يوماً في سجن البحرية كعقوبة كبرى لأنه هدد أحد رفاقه البحارة بأن يرميه في البحر. وهكذا، وعلى الرغم من أن أولئك الأشخاص قد قدموا مساهمات كبيرة في

(1) برايان أوراييلي Brian O'Reilly (الميكانيكي الذي أصلح شركة كونتينانتال) مجلة الثروة Fortune 2)

عملهم فإنهم لم يكونوا نزهة يرتادها الناس. إلا أن توماس ج. واتسون الأصغر Thomas J. Watson Jr. الذي أسس شركة IBM والذي يُعتبر أحد أعظم رجال الأعمال في القرن العشرين قد قال: «لم أتردد مطلقاً في تشجيع أي شخص لا أحبه. إن المساعد المريح - الفتى اللطيف الذي تحب الذهاب معه إلى صيد السمك - يشكّل شراكةً كبيراً. لقد كنت أبحث عن أولئك الفتيان الصارمين الشائكين الجافين، والمكروهين تقريباً الذين يرون الأشياء على حقيقتها ويخبرونك بذلك»⁽¹⁾.

صفة شاملة

ما الذي جعل (واتسون) يدلي بهذا القول؟ لماذا يبتعد عن طريقه ويقوم بتجنيد الأشخاص الذين يزعجونهم؟ إن السبب في ذلك هو أنه أدرك بالحدس ما الذي نحن على وشك أن نلحق به، وهو أن المشاكسة والإبداع هما من أنواع الصفة الشاملة. لقد برهن كل الأشخاص الذين بحثنا أوضاعهم على أن لديهم كافة الصفات المميزة التي تحتاج إليها كي تكون مبدعاً: العزم الوطيد، الإصرار، الذكاء. إلا أنه يتوقّر فيهم أيضاً الكثير من الصفات المميزة الأخرى التي هي جزء من الشخصيات الخلاقة. وأول تلك الصفات وأكثرها وضوحاً هي ميلهم للاستقلالية التي قد تصل إلى نقطة العصيان، إنهم لا يمتثلون، وهذه القدرة على أن يكون الشخص خارج المجموعة هي شيء رائع بالنسبة إلى الإبداع، إلا أنها ثقيلة الوطأة على العمل الجماعي. كما يوجد لدى المبدعين ما يدعوه الباحثون «انفصال في الميل إلى العلاقات الشخصية المتبادلة». أي أنه على الرغم من احتمال توقّر مهارات العلاقة مع الناس لديهم إلا أنهم لا

(1) توماس آ. ستوارت Thomas A. Stewart وألكس تايلور الثالث Alex Taylor III وبيتر بيتر Peter Peter

وبرنت شلندر Brent Schlender (رجل أعمال القرن) مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/

نوفمبر 1999) ص 118.

يمارسونها بالضرورة. وهذه الصفة هي من جديد صفة مميزة تثير التحدي من حيث استيعابها في المنظّمات التي تقوم على الإجماع والتسويات، وقد أظهرت الدراسات أن المبدعين يحتاجون إلى درجة عالية من الاستقلالية، وهو أمر يصعب تحقيقه في ظل التسلسل الهرمي.

وإضافة إلى ذلك، فإن إخلاصهم يميل لأن يكون لمهنتهم وليس للشركة كما أن احترامهم لنظرائهم مسألة مهمة جداً، ولكن ماذا عن احترامهم لمديرهم؟ إن ذلك لا يتم عادة ويرجع ذلك في الحقيقة إلى أنهم لا يفهمون الحياة التنظيمية، ولا يهتمون بها ولا يشاركون فيها وغالباً ما تقوم درجة احترامهم لمديرهم على أساس مستوى مهارته التكنولوجية، وهم غالباً غير مستعدين للاستماع إلى المدراء الذين تكون مهاراتهم التكنولوجية إما غير موجودة أصلاً أو أنها متدنية أو أنه قد عفا عليها الزمن، وهم غير قادرين على أن يدركوا أن المهارات الأخرى - مثل إقامة التحالفات وإدارة حجم العمل - هي على المستوى نفسه من الأهمية.

وختاماً، فقد توصلت دراسة حول المقاولين أنهم غالباً ما يفشلون كقادة للإقلاع بالمشاريع لأنهم متعجرفون إلى حد كبير، وعلى أي حال، فإن الأنا الكبيرة هي ما نحتاج إليه تماماً من أجل توفّر الدافع والرغبة في الاستمرار عبر العوائق التي هي جزء لا يمكن تجنبه من عملية الإقلاع. وهكذا هو الحال من المشاكسين، إذ إنهم بحاجة إلى توفّر الرغبة والدافع من أجل التمسك بفكرة ما في الوقت الذي تكون فيه موضع سخرية الجميع. إن لديهم القدرة التي أطلق عليها هيغل Hegel اسم (الذكاء) على أن يقولوا لا في وجه الأمور المفترضة، كما أنهم يميلون لأن يبذلوا مقداراً هائلاً من الجهد من أجل الحصول على الأجوبة الصحيحة، إلا أنهم لا يبذلون أي جهد تقريباً من أجل الحصول على القدرة على وضع الفكرة موضع التنفيذ، بل إنهم قد يكونون حتى فخورين

برفضهم «اللعب السياسي»، إلا أن ذلك ينظر إليه في الأوضاع السائدة في هذه الأيام على أنه عناد وعجرفة .

وهكذا فإن تلك هي المشكلة المحيرة بالنسبة للمنظمات، إذ إننا نريد الرغبة والقدرة على التكوين اللتين يملكهما المبدعون من جهة، ومن جهة أخرى فإن عجز المبدعين عن إقامة التحالفات أو حتى عن التقيّد بالقواعد المقبولة بشكل عادي يشكل تحدياً لهم من حيث انسجامهم ضمن المنظمة. إننا نحبهم لأنهم لا يطرون ضمن السرب، إلا أنهم قد يكونون مصدرراً للسخط للسبب نفسه. إن الصفات نفسها التي تدفع إلى الإبداع العظيم، الرغبة، الدافع، التفكير المنفتح تنظر إليها المنظمات التي تميل إلى الفعالية على أنها سلوك متعجرف لاعقلاني متصلب .

ومع ذلك فإن الشخص الذي لا يملك مهارات التعامل مع الناس، ولا يسير في الاتجاه الذي يسير فيه الآخرون ولديه شعور عال بالأنا، ولا يخلص للشركة كما أن لديه شعوراً كبيراً بالحاجة إلى الاستقلالية، ولا يهتم كثيراً بالانسجام ضمن الشركة ولا ينظر بعين الرضى إلى الإدارة والمدراء، يجعلك ترتجف خوفاً بشكل ما من التفكير في أن تكون مشرفاً على عمل أولئك الأشخاص، أليس كذلك؟ ويجب أن تتوفر لديك مشاعر إنسانية فقط كي تستطيع الرثاء لهم لكي يكونوا مثل الآخرين الذين يلعبون معاً بشكل جيد، وسوف تكون على حق في ذلك إذا ما كان الهدف الأول هو الفعالية .

ولكن إذا ما كان الهدف هو الإبداع أيضاً، فإن ت. ج. واتسون يعود كي يدلنا على الطريق. وقد ابتكر من أجل ذلك عبارة «البط البري» ويعني بها الموظفين المتميزين ذوي النزعة الفردية والذكاء الحاد الذين يتجاهلون الإجراءات ويتجنبون البرامج الزمنية المحددة، ويقاومون المحاولات التي تبذل

من أجل جعلهم أكثر فعالية. ويحذر واتسون من محاولة ترويضهم لأن لديهم قدرات خلاقة كبيرة في غالب الأحيان، إذ إنه إذا ما تم ترويضهم فإنهم لن يعودوا إلى حالتهم البرية مطلقاً.

إن المسألة ليست في أننا لا نستطيع (عادة) دفع أولئك الأشخاص إلى السكوت عندما يقومون بتقديم خططهم غير الملائمة، والتي تحمل طابع المخاطرة والتهديد، بل إن المسألة هي لو تم ترويضهم فإنهم لن يعملوا على تقديمها بعد ذلك مطلقاً، وعندها فإننا سوف نبقى في حالة من الحيرة ونحن نتساءل: لماذا لا نحصل على ما نحتاج إليه من الإبداع رغم كل ما نبذله من جهد؟ إن البري إذا ما تم ترويضه فإنه لن يعود إلى حالته البرية أبداً.

الدافع إلى ترويض البط البري

إلا أننا ولو كنا نعرف أن ترويض البط البري أو المشاكسين هو أمر سيء، إلا أنه يبدو أن لدينا دافعاً لا يقاوم تقريباً للقيام بذلك. لماذا؟ إن إحدى طرق النظر في هذا الموضوع هو أن نفكر في أمر المدراء والمشاكسين على أساس أنهم ينتمون إلى قبيلتين مختلفتين، حيث إن قبيلة المدراء تجلُّ الإنتاجية والمحافظة على النظام والإجماع في الرأي، بينما تُجلُّ قبيلة المشاكسين الأفكار والاستقلالية مع شيء من الفوضوية.

إن المسألة ليست في أن المدراء لا يقيمون وزناً للأفكار أو في أن المشاكسين يسخرون من الإنتاجية. ولكن عندما يضحى المشاكسون بالنظام في سبيل الاستقلالية، فإن المدير سوف يكون ميّالاً ليفعل عكس ذلك تماماً. إلا أن المنظمة بحاجة إلى المجموعتين من القيم في آن واحد. والمشكلة هي أن قبيلة المدير تميل إلى امتلاك السلطة، أما قبيلة المشاكس

فإنها لا تميل إلى ذلك، وهكذا فإن الحكم هو أكثر راحة لصالح الإنتاجية والنظام والإجماع في الرأي من مجرد الأفكار أو الاستقلالية.

ولكن بما أننا بحاجة إلى أن نعمل على رعاية الإبداع والفعالية بأن واحد، فإن علينا أن نكون بيئة من التعاون تسمح بعمل الأشخاص غير المتعاونين بل وربما تشجعهم على العمل. ويبدو هذا الأمر وكأنه ضرب من العمل الفذ المستحيل إلا أن الحقيقة هي أننا قد قمنا بذلك مسبقاً على مستوى المجتمع. إذ إنه في أيام الحرب، كان من المفترض أن ينضم إلى الخدمة العسكرية كافة الرجال القادرين جسماً، وقد مضى وقت طويل لم يكن يسمح فيه للرجال بالامتناع عن الخدمة إلا لأسباب صحية مهما كانت معتقداتهم الشخصية. وعلى أي حال فإن فكرة المعارض بوحى من ضميره بدأت تلقى القبول بشكل تدريجي. وعلى هذا فإن هناك في معظم البلاد قاعدة تقضي بأن عليك أن تؤدي الخدمة في زمن الحرب كما توجد بنفس الوقت طريقة لمخالفة تلك القاعدة. وعلى هذا فإن علينا أن نوجد الطرق اللازمة من أجل المضي قدماً بشكل تعاوني وفي الوقت نفسه علينا ألا نحاول تدجين أولئك الذين لا يتكيفون معها.

يبين لك الفصلان التاليان كيف يمكنك أن تقوم بذلك، ولكن لتحدث أولاً عن كيفية التمييز بين المشاكس وبين مثير المتاعب.

المشكلة في الإبداع الأكثر سهولة مما ينبغي

هل أنك تقرأ شيئاً من الخيال العلمي؟ إن ذلك هو من عيوب السرية، كما أنني أحب بشكل خاص تلك القصص القديمة المعدّة للفتيان المراهقين. لقد كان روبرت هاينلاين Robert Heinlein من عمالقة الأيام القديمة للخيال العلمي. وفي قصة بعنوان (القمر معلمة قاسية) يصور هاينلاين القمر على أنه مستعمرة للمحكوم عليهم سابقاً كما كان عليه الحال بالنسبة إلى أستراليا. وكان قد مضى على القمر زمن طويل وهو في

وضع تابع للأرض من الدرجة الثانية، الأمر الذي دفع سكانه إلى أن يقوموا بثورة. وقد قام أحد الأساتذة المسنين الحكماء بقيادتهم بعد الثورة، وكان يحثهم على أن يجعلوا سن القوانين الجديدة مسألة صعبة. لأن القوانين الجديدة قد تقود إلى وجود حكومات استبدادية جديدة. وهكذا هو الأمر مع الإبداع. إذ إن الإبداع الحقيقي هو قوة ممزقة في أية منظمة، فهو يغيّر الطريقة التي تمارس بها العمل ويدمر الأسواق ويغيّر أماكن الوظائف والأشخاص. وإنك بحاجة إلى أن تستمع إلى المشاكسين عندما تكون في مرحلة انتقاء الإبداعات التي يستأهل ما تعود به من فائدة، التمزق الذي سوف يحصل، ولكي تضايق أيضاً أولئك المشاكسين الذين لديهم أفكار عظيمة إلا أنها ليست عظيمة إلى الحد الكافي.

ليس كل ما يلعب ذهباً، كيف تميز بين المشاكسة وبين الممارسات غير المرغوب فيها

لكي يكون الشخص مشاكساً، فإن الأمر يحتاج منه لأن يكون قوياً وملتزماً. أي أن يكون على مستوى من القوة (أو ربما على مستوى من كثرة النسيان) يكفيه للاستمرار أو التجاهل في مواجهة ما قد يتعرض إليه من ضغط يهدف إلى إسكاته وجعله يمضي في طريقه. وعلى مستوى من الالتزام يكفيه لأن يحاول أن يصلح الأمور بدلاً من أن يذهب بأفكاره النيّرة إلى شركة أكثر ملاءمة له.

قد يدفع المشاكسون ثمناً شخصياً باهظاً مقابل رفضهم أن يكونوا أحد أفراد قطيع الغنم، ولكن بما أن مشاكستهم تساعد المنظمات على أن تكون مبدعة، فإن من الواجب معاملتهم بلطف بدلاً من لومهم.

إنك قد تحتج على ذلك قائلاً «انتظري لحظة» «إنك تجعلين الأمور تبدو وكأن كافة المنتحبين ومثيري المتاعب لديهم دوافع في مثل بياض الزنبق. إن هذا ليس بصحيح».

في الواقع إنني لا أقول ذلك، وإن أي شخص مارس العمل بما يكفي من الزمن لا بد أن يكون قد شاهد أشخاصاً تعساء بشكل واضح أو كان لديه رؤساء

تكونت لديهم روح من ضعف الإيمان بنزاهة الناس وصدقهم سيطرت على أجواء عملهم . أو أنهم يعملون جاهدين على تحقيق برامجهم الشخصية . ومهما كان السبب فإنهم ليسوا بمشاكسين ، مهما كان مدى إظهارهم لأنفسهم على أنهم كذلك . كيف يمكنك أن تعرف الفرق؟ ومتى يكون الأمر مشاكسة ومتى يكون انتحاباً أو مقاومة أو عصياناً أو مجرد عناد أحمق؟ كيف يمكنك القيام بذلك التمييز دون أن يتطرق إلى ذهنك بشكل آلي أن أي إنشقاق هو أمر سيء؟

أود أن أطرح مقارنة بين قصتين ، ولقد سبق لك أن قرأت الأولى منهما وهي قصة Thinsulate حيث حاول المدير العام لشركة 3-M خمس مرات أن يقضي على المشروع قبل أن يسمح بتمريره وهو كاره لذلك . أما القصة الثانية فإنها قصة سام Sam وهو شخص شاء حظي السيئ أن يعمل معه .

وبدون الدخول في التفاصيل التي تجعل الدم يجمد في العروق ، فقد حاول سام القضاء على مشروع الرئيسي عن طريق مراجعاته المتواصلة للمدير العام . لقد كنت أعتبره مثيراً للمتاعب وليس مشاكساً ، ولكن ما هو الفرق الذي كان بين الأمرين؟ هل كان السبب هو مجرد أنه قد صادف أنني كنت موجودة عند الطرف القصير من العصا في ذلك التبادل؟ إن من الواضح أن ذلك لم يكن بالسبب الكافي . ولا بد من أنه كان لدى شركة 2-N التي كانت تتميز غيضاً بشكل ما عندما كان السيد Thinsulate مستمراً في الترويج لفكرته .

ما هو الفرق؟ إذ إنه في كل من الحالتين كان هناك دوماً من يرجع قائلاً أنهم غير موافقين ، وفي كلاهما كان المتدمر سيستفيد شخصياً إذا ما سارت الأمور على الشكل الذي يريده . إن ذلك ليس في حد ذاته سبباً لرفض الفكرة ، ومهما يكن الأمر فإن هناك دوماً على وجه العموم من يستفيد فعلاً من أي تغيير يطرأ على الأحداث .

وكما أرى في ما يتعلق بذلك الأمر ، فإن الفرق الرئيسي في ما إذا كان

لدى المشاكس/ مثير المتاعب يحمل في قلبه حب الخير للشركة أم لا . وهذه هي النقطة التي تتباعد عندها القستان حسب ما أرى . إذ إنه تبين أن Thinsulate عظيم الفائدة، إلا أن سام لم يكن يطرح طريقة أفضل أو أكثر فعالية لتحقيق أهدافنا، ولم تكن لديه رؤية بديلة، ولم يكن ما يفعله أكثر من مجرد محاولة ألا يفقد سلطته .

ومن الطبيعي أن أي شخص لديه أية درجة من الذكاء السياسي، سوف يؤكد أنه كان يتصرف لمصلحة المنظمة فقط، وأن من حماقة أن نؤكد غير ذلك . إذن كيف لك أن تعرف؟ إن السؤال ليس سهلاً .

دعنا نستعرض موقفاً كي نرى كيف يمكنك أن تحاول التمييز بين إثارة المتاعب وبين المشاكسة الحقيقية .

لقد اشترت شركتك لتوها شركة أخرى في بلد آخر وكتاهما تمارسان الكثير من الأعمال نفسها، إحداها هي شركة Portal Development ويريد برايان Brian الشاب الذي يعمل لديك أن يتحدث عن ذلك .

برايان :	مرحباً يا ليندا، هل أنت جاهزة لاجتماعنا؟
أنت :	بالتأكيد، ماذا لدينا على جدول الأعمال؟
برايان :	أردت أن أتحدث عن تلك الصفقة، إنني أتلقى الكثير من الدعاية المتعلقة بذلك من الشباب الذين يعملون معي .
أنت :	كيف يمكن ذلك؟
برايان :	هناك إشاعة بأنكم سوف تنقلون Portal Development إلى بلد آخر .
أنت :	حسن، إن شركة (Portus) قد دخلت في الموضوع كله قبل أن ندخل فيه . إن ذلك هو مجرد احتمال .
برايان :	إنك تدركين بالطبع أن كل الشباب الذين يعملون معي سوف يتركون العمل إذا ما أقدمتم على ذلك .
أنت :	لماذا؟ لدينا هنا الكثير من المشاريع العظيمة .
برايان :	ولا بشكل من الأشكال، إن ذلك هو الشيء الوحيد الذي سيقومون به .

أنت :	حقاً؟ هل تحدثت إليهم حول ذلك؟
برايان :	كلا حتى الآن، لا أريد أن أُجفَلهم، إنني أعرف ذلك تماماً وعلى كل حال، لا أعتقد أننا يجب أن نسمح لشباب شركة Portus بأن يفلتوا بذلك.
أنت :	ماذا تقصد؟
برايان :	هيا يا ليندا، إن شركة Portal هي شركة ممتازة، لِمَ التخلي عنها؟
أنت :	ولكننا نحن الشركة الآن.
برايان :	نعم، ولكن دعينا نكون واقعيين، أعني بعد كل ذلك، نحن الذين اشتريناهم، ألا يساوي ذلك شيئاً ما؟
أنت :	مثل ماذا؟
برايان :	حسن، أليس هناك مثل قديم يقول إن من يدفع الأجرة لعازف المزمارة هو الذي يختار القطعة الموسيقية؟
أنت :	لا أعرف شيئاً عن ذلك.

إن هذا الحديث قد يستمر لفترة أطول، إلا أن ما لدينا منه حتى الآن يكفي أغراضنا. ولو كان الناس يقولون ما يدور في أذهانهم بالضبط لكان ذلك أمراً عظيماً، أليس كذلك؟ «إنني أريد أن أحافظ على وضعي وعلى سلطتي، إنني أريد أن أربح، إنني أريد أن يخسر الشباب الآخرون». إلا أن ذلك لن يحدث. إن برايان يتكلم عن تهديدات للشركة (المبرمجين التابعين له سوف يتركون العمل، الشركة الأخرى تستعرض عضلاتها)، إلا أن ذلك لا يبدو صحيحاً بالنسبة لي. إنني أعتقد أنه قد كسا الدوافع «غير المقبولة» ثياباً تنكيرية بشكل ذكي. وعليك أن تصغي بدقة كي تتمكن من فرزها. ولكي تؤكد شكوكك، أسأل عن دوافعه.

أنت :	إذا انتقلت شركة Portal فإن الأمر سيكون صعباً عليك أليس كذلك؟
برايان :	علي أنا؟ أبداً، يمكن لي أن أذهب إلى أي مكان.
أنت :	إنني متأكد من ذلك، إلا أنك قمت ببناء العمل من لا شيء، وسوف يكون التخلي عنه أمراً صعباً عليك.

برايان : إن ذلك لا يعني لي شيئاً على الإطلاق .
 أنت : حقاً؟ لكنه سوف يؤثر عليك .
 برايان : كلا، ليس هناك من مشكلة، إن كل ما أهتم به هو مصلحة الشركة .

حسن، كانت تلك دعوة من أجل تكوين رأي أليس كذلك؟ إنني أشعر بالشك تجاه الأشخاص الذين لا يعترفون بأن أي تغيير سوف يؤثر عليهم، وخاصة إذا لم يكن في مصلحتهم. إن قصتك السابقة مع برايان سوف تحدد ما إذا كنت تنظر إليه على أنه مشاكس أم انتهازي، فإذا ما كنت تصدقه، فإن ذلك سيكون أمراً عظيماً وعندها يمكنكم الانطلاق إلى العمل على تحديد ما سوف تقومون به حيال المشكلة. إلا أنك إذا ما شعرت بأن الأمر هو انتهازية أكثر مما هو فرصة، فإنك قد ترغب في التعامل مع الأمر بالطريقة الآتية:

أنت : حسن يا برايان، أعتقد أنني قد تفهمت أسباب قلقك، وسوف أحتفظ بها في ذاكرتي .
 برايان : إن إبقاء أعمال شركة Portal هنا هي مسألة هامة جداً .
 أنت : يمكنني أن ألاحظ أن ذلك هو ما تشعر به .
 برايان : إن الأمر لن ينجح في كل الأحوال .
 أنت : شكراً يا برايان، أعتقد أننا قد قمنا بكل ما يمكن القيام به في الوقت الحاضر، سأعود إليك إذا ما علمت بأي شيء آخر .

تذكر - إن قولك «سوف أحتفظ بها في ذاكرتي» يجب أن لا تكون مجرد طريقة لجعل برايان ينصرف عنك. إن أحد الأمور المزعجة التي تتعلق بالأفكار هو أنه يصعب الوصول إلى قرار حاسم وسريع حول قيمتها. وعلى هذا عليك أن تحتفظ بأسباب قلقك في ذاكرتك حتى لو كنت مقتنعاً تماماً تقريباً بأن أسباب القلق تلك هي عبارة عن انتهازية وليست مشاكسة.

وكذلك، فإن عليك ألا يغريك الأمر بأن تنبذها بصفاتها نوعاً من

السياسة، إنها سياسة بالفعل. وعلى هذا فإنه في الوقت الذي يكون فيه تجنّب اللعب السياسي أمراً هاماً بالنسبة لك، إلا أن عليك أن لا تنبذ الفكرة بشكل نهائي لمجرد الشكل التكرري الذي ترتديه.

وكما يمكنك أن ترى، إن تحديد ما إذا كان الشخص مشاكساً أم مثيراً للمتاعب هو دعوة من أجل تكوين رأي. وعندما تدعى إلى القيام بذلك التحديد فإن بإمكانك أن تستخدم الأسئلة الآتية من أجل مساعدتك على اتخاذ القرار:

- هل كانت لدى هذا الشخص أفكار جيدة في الماضي؟
- هل يحاول أن يقوم بما هو صحيح بشكل عام؟
- هل هو عادة من النوع الذي يدافع عن التفاهة؟
- هل يتطلع دوماً إلى ترقيته المقبلة أو إلى الطريقة التي تؤثر في نفس رئيسه؟
- هل يفني بما يعد به بشكل عام؟
- هل تشعر بالثقة به بشكل جوهري؟

هناك أمران هامين في كل هذا، الأول، عليك ألا تفترض بشكل آلي أن الأشخاص الذين يعارضونك، أو أنهم سيحصلون على فوائد مقابل الدفاع عن أمر معين هم بالتعريف مثيرون للمتاعب. والثاني، امنح هؤلاء الشباب الفائدة التي يتضمنها الشك، إذ أنك إن لم تكن متأكداً فعليك أن تدع الأمور تجري في مسارها بعض الشيء. وتابع السبر كي تعرف كيف ستكون فكرتهم أفضل من الفكرة السارية المفعول حالياً. فإذا ما تكوّن لديك شعور بأن الفكرة هي الدافع فعلاً، فقد يحتاج الأمر منك إلى تحمّل الإلحاح وحب الذات وتدني مهارات العمل الجماعي. وبعد هذا فإنك تعتقد أن الإدارة كانت مسألة شاقة.

تجنيد المشاكسين

هل دفعك كل ذلك إلى أن تفكر؟ «نعم، هذا عظيم، سوف أعمل من الآن فصاعداً على توظيف المشاكسين لدي». . . لا أظن ذلك، إذ أنه كما سبق لنا البحث فإن هناك خطأ رقيقاً إلى حد كبير يفصل بين المشاكسين ومثيري المتاعب، وإني غير واثقة من أنك ستكون متأكداً من حصولك على هذا النوع منهما أم على الآخر مهما تكن طريقتك شاملة في إجراء المقابلة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنني لا أرى أن تقوم بدلاً من ذلك بالبحث عن الأشخاص الذين أثبتوا أنهم مبدعون في وظائف أخرى أو في حياتهم الشخصية، فالدولارات مقابل الكعك المحلى. إذ إنك إذا ما حصلت على الإبداع فإنك سوف تحصل على المشاكسة. لكنك إذا ما وظفت الأشخاص لديك لغاية الإبداع، فإن عليك أن تتذكر أن المغالطة أن نفترض بأن البعض القليل من هؤلاء الأفراد قادر على صنع ثقافة إبداعية، إن المنظمات تملك مهارات كبيرة في قمع أولئك الأشخاص، كما أن الثقافة الخاصة بمعظم المنظمات سوف تعمل إما على قولبتهم حسب المعايير غير الإبداعية الخاصة بها، أو أن تجعل الظروف المحيطة بهم بغیضة إلى درجة تدفعهم إلى ترك العمل. وقد يكون الاستثناء الوحيد أن يأتي المبدعون كجماعة وأن يقوموا بالتخلص من الحرس القديم. ولكن أُن يطلق على ذلك اسم ثورة؟ إنها ليست شيئاً يستطيع أولئك الذين يتولون السلطة هزيمته بشكل متعمد.

سوف يبيّن لك الفصل التالي كيف تبدأ بتكوين نوع الثقافة التي ستشجع الإبداع دون قلب الأمور رأساً على عقب.

الخلاصة

إن كلاً من المشاكسين ومثيري المتاعب هم من الدخلاء، وإن الصفات نفسها التي تجعل المشاكسين مزعجين كالعجرفة واللامعقولية هي الوجه الآخر لصفات مثل الرغبة والدافع والتي نحتاج إليها كي تبقى الفكرة حية.

إن الحياة تكون أكثر سهولة بكثير لو أننا كنا قادرين على الفصل بين الصفات الخاصة المطلوبة مثل الرغبة، وبين الصفات الخاصة غير المرغوبة مثل اللامعقولية. إلا أن الأمر عبارة عن صفقة شاملة وعلينا أن نقبل بالجد مع

السيئ، أي أن نقل القمح مع العصافة والحصان مع العربة إنك تدرك الصورة والآن فإننا بحاجة إلى أن نكتشف كيفية إدارة أولئك الأشخاص الذين لا يطرون ضمن التشكيل.

النقاط الرئيسية

- إن صفات الإبداع، الرغبة والدافع والتفكير الخارج عن الإطار، تسبب صعوبات للمنظمات إذ إنها تنظر إليها على أنها عجرفة ولا معقولة وعدم القدرة على التفاهم. ولا يمكنك الحصول على واحد منها دون الآخر.
- إن البراعة تكمن في أن تمارس الإدارة بشكل يجعل أولئك الأشخاص يساهمون بأفكارهم مع بقائهم فعالين في الوقت نفسه.