

الفصل الثامن



المدير كموجّه سياسي

يمكن للمبدعين / المشاكسين تزويد المنظّمات بأفكار قيّمة، إلاّ أنهم نادراً ما تتوفّر لديهم المهارات السياسية اللازمة من أجل دفع المنظّمة إلى القبول بها ووضعها موضع التنفيذ. وهم غالباً ما يفتخرون بعدم استعدادهم «للعب السياسي» ومع ذلك، فإنه عندما يعني اللعب السياسي مساعدة الآخرين على تفهّم أهمية الفكرة وإشراكهم في تطويرها وجمع الموارد المالية والدعم من أجل تنفيذها فإن هذه الفعاليات تكون عوامل حاسمة من عوامل النجاح. يمكن للمدير الذي يعمل لديه المشاكس أن يلعب هذا الدور، ويوجز هذا الفصل المهارات التي سوف يحتاج إليها (تحتاج إليها) للقيام بذلك.

قصة تحذيريّة

قُدّمت إلي هذه القصة من زميل يعمل مستشاراً لدى أحد المتعهدين لعقود الدفاع، والتي تدور حول تداعي الإبداع في آخر لحظة.

كان جوش Josh مهندساً لامعاً وقد قام بتطوير نموذج تجريبي لنظام توجيه جديد. وكان يستعد لعرض الفكرة أمام الهيئة من أجل تخصيص التمويل الذي تحتاج إليه، وقد بلغ من حماسه في ما يتعلّق بالإمكانات التي يحملها ذلك النموذج، أنه بدأ يعتقد أن المحصلة الوحيدة المقبولة التي يجب أن تنتج عن

العرض هي الموافقة التامة على الإنتاج الكامل، وأن أي أمر آخر يقل عن ذلك سيكون بمثابة كارثة.

وقد تم العرض على نحو رائع، ولم تكن هناك سوى لقطة صغيرة واحدة. وهي أن المشروع يتطلب تخصيص مبلغ كبير من رأس المال من أجل إطلاق النظام المصمم، وكانت التكاليف أكثر مما يمكن تأمينه في الوقت الراهن.

وقد طلب من جوش إعادة تقديم مقترحه في وقت لاحق دون إعطاء أية وعود، إلا أنه كان بإمكان أي مراقب يتمتع بذكاء سياسي أن يرى أن المشروع سوف يحصل على ما يحتاج إليه في المرة المقبلة على ما يبدو.

إلا أن الأمر بالنسبة إلى جوش، الذي لم يكن يتمتع بالذكاء السياسي، كان عبارة عن عدم كفاءة تنفيذي في أوضح شكل. إذ إنهم قد رفضوا قبول فكرة عظيمة وكل ذلك بسبب الحاجة إلى مبلغ إضافي بسيط. وخلال أسبوعين كان جوش قد ترك العمل من أجل أن يبدأ مشروع عمل خاصاً به آخذاً معه نصف مجموعة المهندسين. وقد أدى ذلك إلى إيقاع الفوضى في خطط الشركة التي فقدت بالطبع العاملين الرئيسيين ذوي المعرفة لديها.

وعلى الرغم من أنني لا أشك في أن القرار كان قراراً سليماً من حيث العمل، فهل كان بالإمكان القيام بأي شيء من أجل تجنب ذلك؟ نعم، وإن الحل لا بد أن يتعلق بتفهم دور المدير كموجه سياسي.

المدير كموجه سياسي

الموجه السياسي، ما الذي يستحضره في الذهن؟ الشخص الذي يقف وراء المرشح، يضعه في المركز الملائم، يدفع الناس المناسبين للإصغاء إليه، يعمل على تهدئته، يقوم بتقديم الدعم له، يعمل على إقامة التحالفات، يعمل على حشد ما يحتاج إليه من الدعم والمال والوقت والاهتمام. إن المرشح هو

الواجهة وهو المركز، إلا أن الموجّه السياسي هو الذي يجعل وجوده فيهما ممكناً.

إن هذا هو الدور الذي يحتاج المدراء للقيام به مع المبدعين وهو الدور الذي يقوم به القادة دوماً. وقديماً قال الفيلسوف الصيني لاوتزي : LaoTze

«إن أفضل القادة هم أولئك الذين لا يكاد الناس يشعرون بوجودهم، وليس من الخير تماماً أن يطيع الناس الحاكم وأن يهّللوا له، ويكون الأمر أكثر سوءاً إذا ما كانوا يزورونه، إلا أنهم فيما يتعلّق بالقائد الجيد، الذي لا يتكلم سوى القليل عندما يتم إنجاز أعماله وتحقيق أهدافه، فإنهم سوف يقولون: «لقد قمنا بذلك بأنفسنا».

تنظر (الهيئة الاستشارية) إلى دور المدير الأوسط على أنه سمسار لفرص الإبداع والتعاون. وفي الحقيقة، فإن نجاح شركات الأدوية في طرح سبل لا ينقطع من الأدوية الجديدة، يعود في بعضه إلى قدرة مدراءها على تحدي الحكمة التقليدية لشركاتهم، وعلى هذا فإن عليك أن تتحلّى بالذكاء السياسي كي تتمكن من تحقيق قبول الفكرة حتى لا يضطر المشاكس إلى القيام بذلك بنفسه.

قد تعترض على ذلك قائلاً «ألن يكون من الأفضل أن تقوم بتعليم المشاكسين كيف يتعاملون مع السياسة بأنفسهم؟ وما الذي سيكون عليه الأمر لو أن المدير المقبل لا يجيد اللعب السياسي أو أنه لا يحب أن يمارسه؟». إنها نقطة جيدة. وإنني أرى أن هناك فائدة في تقديم قدر أكبر هامشياً من السياسة للمشاكسين، كما سوف أشرح في الفصل التالي، إلا أنني لا أرى تقديم غير ذلك.

أولاً، إن تعليم المشاكسين كيف يصبحون سياسيين يماثل تعليم العاملين في المبيعات كي يصبحوا لاعبين ضمن فريق. إن العاملين في المبيعات هم

عبارة عن صنف خاص من الأشخاص، إذ إن الصالحين منهم لديهم هدف واحد يتعلّق بالحصول على تلك العلاوة، أو إملاء المعلومات الخاصة بحصة المبيعات، إلا أن ذلك التركيز على نجاحهم الشخصي قد يجعل منهم لاعبين سيئين ضمن الفريق، أو على الأقل لاعبين لا يملكون الرغبة. وفي الحقيقة، فإن رود براندفولد Rod Brandvold نائب رئيس التطوير التنظيمي في شركة Cognos لبرمجيات معلومات الاستطلاع الخاصة بالأعمال، قد لاحظ أنك إذا ما حاولت أن تجعل من العاملين في المبيعات لاعبين ضمن فريق فإنك تنتج في بعض الأحيان رجل مبيعات أكثر دماثة ولطفاً، إلا أنه لا يقوم بإملاء المعلومات الخاصة بحصة المبيعات. وكذلك هو الأمر مع المشاكسين إذ إن وجود المشاكسين خارج المجموعة يعطيهم القدرة على رؤية ما هو جديد ومختلف، وإذا ما قمنا بإجبارهم على الاقتراب، فإننا قد نجعل تلك الموهبة تبهت. لقد كان توماس أديسون Thomas Adison وهو أحد أعظم المخترعين في القرن العشرين غير كفوء إلى درجة كبيرة في وضع الأمور موضع التنفيذ، إلى درجة أن مناصريه عملوا على إبعاده عن أي عمل قام بتأسيسه.

إنني لست ضد تعلّم العاملين في المبيعات أو المشاكسين المهارات التي تمكّنهم من أن يكونوا أكثر تعاوناً وأقل خشونة في الطباع، إلا أننا بحاجة إلى التأكد من أننا لا نقوم بتدمير الصفة نفسها التي تجعلهم ذوي قيمة. وعلى هذا فإنه في الوقت الذي لا تضر فيه محاولة التخفيف من حدة خشونة الطباع، إذا ما كنا نريد تنشيط أفكار جديدة، إلا أننا لا نريد أن نحول ورق الزجاج إلى فينيل.

وهكذا، فإن تحويل المشاكسين إلى سياسيين ليست بالفكرة الجيدة، إلا أنها حتى لو كانت كذلك فإن هناك مشكلة أخرى: إن ذلك غير ممكن على الأرجح. إن القدرة على التفكير خارج الإطار المحور هي مهارة لا تقل تعقيداً عن تقييد حماسة الناس، ومن النادر أن نجد شخصاً تتوفر لديه إحدى هاتين

الصفيتين . وإذا كنا نتوقع وجود كليهما في شخص واحد، فإنني أعتقد أن انتظارنا وصول تلك السفينة سوف يطول . وإذا ما كنا نطلب أن تكون لدى المبدع المهارات السياسية التي تلزم من أجل تنفيذ فكرته، فإن من المحتمل أننا سنخسر الكثير من الأمور العظيمة التي تشمل كلاً من الأفكار والمبدعين . وبالمقدار الذي نود فيه أن يتغير المشاكسون، وأن يصبحوا أكثر ذكاء من الناحية السياسية حتى لو كان ذلك من أجل أن يمضوا في طريقهم بشكل أفضل فقط، إلا أن ذلك لن يكتب له النجاح، ويعود ذلك إلى مجمل الأسباب التي سبق لنا بحثها . ولذلك فإن مهمتك ليست تغيير المشاكس⁽¹⁾، بل إدارته بشكل فعال، وهذا يعني أن عليك القيام بالجزء السياسي من مهمة إيصال الإبداع إلى الأسواق وأن تترك الإبداع لجوش .

كيف يمكنك أن تلعب دور الموجه السياسي؟ إنني متأكدة أن لديك بعض الحيل الخاصة بك، إلا أن الحيل التي أرى أنها هامة هي حشد الدعم وتأمين الغطاء الجوي وإعطاء الرصيد وأخذه وإدارة التوقعات والحصول على تعاون المشاكس/ المبدع دون إثارة والتمسك بالمبدعين .

المشاكسون في مواقع السلطة

قد يحدث من وقت لآخر، أن تجد مشاكساً قد اكتسب فعلاً الذكاء السياسي، أو الحظ أو مجرد الإصرار بما جعله يصل إلى المراتب الإدارية العليا . وقد تظن أن ذلك هو الحل الأمثل لمعضلة الإبداع والمشاكسة القائمة لدينا . إجعل من المشاكسين رؤساء، الأمر الذي يمكنهم من إبقاء المنظمة في حالة من الوثب المتواصل مع توفر سلطة المركز الوظيفي لديهم والتي تجعل الأمور تحدث . وقد كان من حسن حظي (أو من سوءه) أن أعمل لدى اثنين من الرؤساء من ذلك النوع .

(1) مع أنك قد تحتاج بصدق لأن تقوم بتشذيب الحواف، وسأقوم بتغطية هذا الموضوع في الفصل التالي .

كان رئيسي الأول ابتكارياً بشكل رائع، حتى إنه كان قادراً على معالجة نظام مالي ضيق جداً بحيث يعتصر منه أموالاً إضافية بشكل منتظم، وكان يحظى باحترام بالغ في الأوساط الصناعية، إلا أنه كَوَّنَ له أعداء أقوياء في الداخل، ويرجع ذلك في أغلب الأحوال إلى تلك الخدع المالية، وهي على درجة من التعقيد لا تسمح بالدخول في تفاصيلها لكنها كانت نظيفة صدقاً. وقد بلغ تركيزه على القيام بما يفعله حداً لم يتمكن معه من رؤية تراكم الغيوم المنذرة بالعاصفة، وعندما هبَّت لم تكن لديه حماية في الداخل تمنع سقوطه. وهكذا بينما مكَّنه مركزه الوظيفي من إنجاز أمور عظيمة، إلا أن ذلك المركز قد جعله مكشوفاً أمام اللاعبين السياسيين الذين يملكون من المهارة والمصلحة في ممارسة اللعب السياسي أكثر مما يملك بكثير وهذا ما أدى إلى سقوطه.

أما الرئيس الثاني فقد كانت لديه أيضاً تلك الصفة من توفر الأفكار العظيمة والمثابرة إلا أنه كان يشكّل كارثة كرئيس. وكنت أفكر في أمره على أن لديه ألف فكرة جيدة ومئة فكرة عظيمة مع قدر من العبقرية، وكانت المشكلة التي يعانيها هي عدم قدرته على التمييز بين فكرة وأخرى ورغبته بتنفيذها دفعة واحدة. وبما أنه كان أيضاً من النوع الذي يسحر الآخرين، فقد كان يسهل عليه أن يجعلنا نتورط في قهر أحدث قمة (إيفرست) من قممه. إذ إننا كنا نصعد الجبل مذعورين عندما يصرخ بنا «إلى الأمام» إلا أن قمة أخرى قد تغويه ونحن في منتصف الطريق، فيقوم بإقناعنا بأن القمة الجديدة هي المدينة الفاضلة حقاً حيث نسرع هابطين الجبل الأول لنصعد الجبل الثاني، وعندما نصل إلى منتصف طريق صعودنا إلى قمته . . . حسن إنك تدرك الصورة.

إنك حتى لو استطعت دفع المشاكسين إلى تعلّم المهارات السياسية من أجل أن يصلوا إلى مراكز النفوذ، إلا أنني لست متأكدة تماماً أن ذلك يشكّل فكرة جيدة بالنسبة لهم أو للمنظمة، وقد تعودت رؤية الكثير من المشاهد.

حشد الدعم

قد يكون لدى المبدع الذي يعمل لديك فكرة عظيمة، إلا أنه لا يدرك أن مدى صوابها لا يكفي لوضعها موضع التنفيذ. إنك بحاجة للحصول على الدعم من كافة أقسام المنظمة ومن رؤسائك بالتأكيد، كما أنك بحاجة إلى دعم العاملين في المبيعات وفي الإنتاج وأي من اللاعبين الأساسيين الآخرين. وإذا

لم تحصل على ذلك الدعم، فإن بإمكان أي منهم أن يوقف المشروع وهو في مساراته، وإنك بحاجة إلى أن تقنعهم بأهمية دعم الإبداع بحيث يصبح الطريق الذي يعبر عليه الإبداع بدءاً من كونه فكرة، ووصولاً إلى التنفيذ ممهداً إلى أكبر درجة ممكنة.

ولكي تتمكن من القيام بذلك، عليك أن تجتمع مع كل لاعب من اللاعبين الأساسيين في المنظمة، وإن أسهل الطرق لذلك هو عقد تلك الاجتماعات على انفراد. ولكن عليك أن لا تفعل ذلك، بل اصطحب المبدع إلى الاجتماع، إنه بحاجة لأن يعرف أن الناس يعرفونه من خلال إنجازاته، وإلا فإنه سيبدأ بالاعتقاد أنه قد أبعد خارج الحلقة بل إن الأمر الأكثر سوءاً من ذلك هو أن يعتقد بأنك تعمل على سرقة فكرته. وعلى أي حال، فإن المبدع قد يكون عسيراً بعض الشيء، ولذلك فإن عليك أن تقوم بتدريبه على ما يجب أن يقول، والأهم من ذلك تدريبه على ما يجب ألا يقول ولكن لا تتوقف عن التحدث إليه.

هناك برنامج عمل غير ظاهر للعيان، إذ إن من المحتمل أن يرى المبدع أن الاجتماع سيكون بمثابة التعذيب، وبالتالي فإنه قد يفضل العودة إلى المختبر أو للجلوس أمام الكمبيوتر كي يأتي بالفكرة العظيمة التالية. وإذا ما حالفك الحظ، فإنه سيطلب منك في نقطة ما أن تذهب إلى الاجتماع بدونه لأن الاجتماعات في نظره هي مضيعة للوقت. وهنا فإنك تصبح حراً في المضي قدماً نحو بنائك للتحالف، وقد لا يتطلب الأمر منك أكثر من أن تطلعه من وقت لآخر على آخر المستجدات التي تتعلق بما تحققه من تقدم.

إن الأشخاص الذين يحتمل أن يصبحوا داعمين لك قد يطلبون إدخال تغييرات على خطتك، وقد تكون تلك التغييرات عبارة عن تحسينات أو أنها تكون مجرد أمور عديمة القيمة دافعها الغرور، وفي كلتا الحالتين، فإنك تدرك أن احتمال النجاح قد تدنّى دون موافقة الأشخاص الذين تحتاج إلى دعمهم.

وعلى أي حال فإن القيام بتغيير أي شيء، من أجل إرضاء شخص لا يعرف مدى أهميته الشخصية، سيكون أمراً صعباً. وهنا يأتي دور مهارتك كموجهٍ سياسي. دعنا نستخدم جوش الذي ورد ذكره في المثال السابق من أجل أن نرى كيف يمكن أن يدور الحديث.

- أنت : مرحباً يا جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟
 جوش : إنني مشغول جداً.
 أنت : لقد أردت فقط أن أعلمك بما دار في اجتماع التسويق.
 جوش : حسن أن يأتي ذلك منك وليس مني. بالتأكيد، ما الذي لدى القمصان المحشوة من قول؟
 أنت : إنهم مثارون إلى حد كبير حيال الأمر بأكمله، وهم متحمسون جداً.
 جوش : طبعاً، لأن ذلك سوف يقدم للشركة الشيء الكثير.
 أنت : لديهم شيء صغير واحد فقط وهو اسم المشروع، إذ إنهم يعتقدون أن هناك الكثير من المنتجات في السوق والتي تحمل اسم «استراتيجي» إنهم يخشون من أننا سوف نشوش المشترين.
 جوش : هذا أمر سخيف، إن الشباب الذين سيشترون المشروع ليسوا كمن هم في الخامسة عشرة من العمر عندما يختارون أحمر الشفاه إنهم يعرفون ما هو لديهم، ولن يدفعهم الغباء إلى تبديد 10 ملايين لأنهم أخطأوا في اختيار الاسم.
 أنت : لا أظن أن مدير التسويق يقول ذلك، إن اهتمامهم ينصب على جذب انتباه المشترين منذ البداية، لأن الاسم إذا ما كان يبدو شديد الشبه بالاسم الذي يستخدمه منافسوننا، فإن منتجنا سوف يحتاج إلى وقت أطول كي ينفذ إلى السوق.
 جوش : حسن، إن هذه ليست بمشكلتي، أليس كذلك؟
 أنت : أظن أنها مشكلتنا مع ذلك، لأننا نريد أن يكون الأمر نجاحاً لنا.
 جوش : هيا يا سام، إن هذا أمر سخيف، إنه مجرد عرض عضلات يقوم به قسم التسويق.

- أنت : ربما كان ذلك، إلا أنك تعلم يا جوش أن توم لديه أذن Aveno وعندما لا يحب أحد المنتجات يصبح الحصول على تمويل له أمراً أكثر صعوبة، أعتقد أن علينا أن نتنبه.
- جوش : إنها السياسة!
- أنت : إنك على حق، إلا أن منتجك يتمتع بجودة أكبر من أن يخرج عن الطريق أمر سخيف مثل الاسم، ألا تعتقد ذلك؟
- جوش : طبعاً ولكن لو أن أولئك البلهاء العاملين في التسويق يقومون بـ
- أنت : أعرف ذلك، أعرف ذلك ولكن هل أن الأمر هام فعلاً؟ أقصد في الإطار الأكبر للأمور؟
- جوش : لا أظن ذلك.
- أنت : وإن ذلك سوف يدفعهم إلى الاعتقاد بأنهم قد قدّموا مساعدة.
- جوش : ها! كأن يكون الاسم عاملاً في إحداث فرق!
- أنت : إنني معك في الرأي، إلا أنه لا يضرنا أن ندعمهم كي يحصلوا على هذه القطعة أليس كذلك؟ إذا كان ذلك يعني أنهم سوف يقومون بدعمنا؟
- جوش : لا أظن ذلك، نعم، لِمَ لا؟ يمكن لهم أن يطلقوا عليه اسم Tootsie Roll إذا أرادوا.
- أنت : حسن، أظن أن اسم Tootsie Roll مستخدم سابقاً.
- جوش : ها! نعم.
- أنت : إنهم سوف يأتون ببعض الأسماء ويقحمونها فيها، أتوافق؟
- جوش : بالتأكيد، انظر، هل لك أن تتركني؟ إنني مشغول جداً كما قلت لك.

من المحتمل أن يكون رد فعل جوش سلبياً تجاه أية تغييرات على «مشروعه»، وقد يأخذ رد فعله هذا شكل انتفاضة الركبة، وغالباً ما يكون لدى المبدعين شعور بالملكية تجاه ما ينتجونه، وهي صفة ممتازة عادة، إذ إنها تجعلهم على ما هم عليه من الرغبة والالتزام. وعلى أي حال فإن الأمر قد يصبح مثاراً للجدل إذا ما أدركت أن التنازلات الصغيرة قد تؤدي إلى إحداث فوارق كبيرة، وإنك إذا ما استمررت في التأكيد على ضآلة مقدار التنازل

بالمقارنة مع أهمية المشروع فإن الاحتمال الأكبر هو أنه سيدعن . وبشكل مشابه، مع أن جوش يعلم أن السياسة تقوم بعملها («إنه مجرد عرض عضلات يقوم به قسم التسويق»)، إلا أنه لا يعتقد أن الأمر يستحق الاهتمام . وإن من غير المحتمل أن تتمكن من إقناعه بأن هناك ما يستدعي القلق . إلا أن من الممكن الوصول به إلى أن يكفي بترك الأمور تحدث طالما أن عمله لن يتأثر بذلك .

إنك تلاحظ أن جوش يكثر من استخدام صيغة الشخص الأول، «إن هذه ليست بمشكلتي»، وكما نعلم، فإنه لا يرى نفسه بالضرورة جزءاً من مجموعة . أكثر من استعمال الضمير «نحن» من أجل أن تؤكد، ولو بشكل غير مُدرك، على أنه جزء من مجموعة، أو أنه بالحد الأدنى بحاجة إلى الاعتماد على الآخرين كي يحقق نجاحه . وإنك لا تحتاج إلى أن تضربه على رأسه، إلا أن استعمال ضمير «نحن» قد يدفعه في نهاية المطاف إلى أن يستخدم هذا الضمير وأن يولي انتباهه بنفس الوقت إلى ما يعنيه .

وأخيراً، فإنك لن تقوم بإقناع جوش بكل التغييرات التي يريدها الآخرون حتى لو كانت تغييرات معقولة، ولا بد من أن يتم البعض منها دون موافقته، وإذا ما قمت بمساعدته على إدراك أن هذه التغييرات سوف ترفع من احتمالات النجاح فإنه قد يتابع العمل مهما كانت درجة تدمره، أما إذا امتنع عن متابعة العمل فإن القسم الأخير من هذا الفصل سيقدم المساعدة .

توفير الغطاء الجوي

لو كان مشاكسنا مجرد فتى إعلانات لما كنا بحاجة إلى هذا البحث، وسوف يكون الموظف المثالي لو أنه عرف متى يتكلم وماذا يقول ومتى يلتزم الصمت . إلا أنه ليس موظفاً مثالياً ولا يقوم بكل ذلك، إنك بحاجة لتوفير له الغطاء الجوي عندما يقوم بلدغ السلطات القائمة .

إن جوش هو من نوع الموظفين الذي قد ينتهز فرصة التفاهة بالمدير العام

داخل مصعد البناء أو في أحد ممراته، كي يعلمه بمدى ما هناك من الحماسة في رفض فكرته، بل إنه قد يدفعه إلى عقد اجتماع عام لهيئة الإدارة، كما فعل أحد المشاكسين الذين أعرفهم. ولنفرض أن المدير العام قام بذلك ودعا إلى عقد اجتماع كي يعلن فيه شراء شركته لشركة أخرى تمارس التعهدات في مجال الدفاع وهي شركة Dedalus، ولنفرض أيضاً أنك كنت مسافراً عندما عقد الاجتماع، وعندما وصلت إلى العمل في صباح اليوم التالي وجدت رئيسك في مكتبك.

أنت : آه، مرحباً يا فيليس، لقد كنت أنوي أن أراك في وقت لاحق لدي بعض الأمور العظيمة في بوسطن.

فيليس : إنس أمر بوسطن، هل تعلم ما الذي فعله جوش؟

أنت : لم أره بعد.

فيليس : لقد هاجم Aveno في اجتماع هيئة الإدارة.

أنت : هاجمه؟ كيف؟

فيليس : دعاه بالأبله أمام الجميع!

أنت : آه، يا إلهي، كلا!

فيليس : كما أنه قال له إنه غير قادر على تمييز الفكرة العظيمة حتى لو أنها عضت له أنفه.

أنت : آه، كلا!

فيليس : لقد انتشر الحديث بأن Aveno لقد لدغ، إنه يريد التخلص منه.

أنت : لا يمكن لنا أن نفعل ذلك، إننا بحاجة إليه يا فيليس!

فيليس : وكم تظن أنه سوف يبقى على حاله إذا ما استمر في توجيه الشتائم إلى الرئيس، ما الذي يراه في نفسه؟

أنت : أعرف ذلك، أعرف ذلك. لقد كان مزعجاً مما حصل باللجنة التنفيذية، ولم تسنح لي الفرصة للتحدث إليه بعد الاجتماع.

فيليس : إن هذا ليس بعذر.

أنت : أعرف ذلك، إلا أنه يساعد على تفسير الأمور إلى حد ما، أليس كذلك؟

- فيليس : ولا بأي حال، أريد منك أن تقوم بتوبيخ جوش بشدة، أريد اعتذاراً خطياً.
- أنت : مهلاً يا فيليس، دعينا نفكر في الأمر.
- فيليس : لسنا بحاجة إلى ذلك، إفعل ما قلته لك لا أكثر.
- أنت : حسن، ولكنك تعرفين جوش، إنه سيترك العمل قبل أن يعتذر.
- فيليس : لا يمكنك أن تهين Aveno علناً وأن تتوقع النجاة من ذلك!
- أنت : أوافقك على ما تقولين ولكن أليس بإمكاننا أن نجد طريقة أخرى لتصحيح الأمر؟
- فيليس : مثل ماذا؟
- أنت : حسن، لقد فهمتني، أليس بإمكاننا أن نشرح سبب انزعاج جوش؟
- فيليس : وهل من المفترض أن ذلك سيصحح الأمر؟
- أنت : كلا ولكن إذا ما عرف Aveno بأن جوش ظن أنه سوف يعمل على القضاء على مشروعه فإنه قد يصبح أقل انزعاجاً.
- فيليس : إذن بإمكانه أن ينجو بفعلته؟
- أنت : كلا، كلا، سوف أتحدث إلى جوش، ولكن أليس بإمكاننا أن نجرب التفسير؟ إننا لا نستطيع تحمل خسارة جوش وخاصة لمثل هذا الأمر.
- فيليس : أنت تعرف، إنه سوف يصل إلى نقطة يشكل عندها مصدراً للمتاعب يفوق ما يستحق من قيمة.
- أنت : ربما ولكن ليس بسبب هذا الأمر وليس في هذه المرة.
- فيليس : كلا، لا أظن ذلك، حسن، سأحاول ولكنني لست متأكدة من النجاح.
- أنت : وأنا سوف أتحدث إلى جوش.

إن أفضل ما تفعله في بعض الأحيان هو شراء الوقت، حاول أن تنشئ فسحة يمكن لكل شخص أن يخلد إلى الهدوء فيها وأن يفكر في موضوع الساعة. وعليك أن تبدأ بفعل ذلك مع فيليس، إذ إنك إذا ما تركتها تتحدث مدة كافية من الوقت فإن بإمكانك عادة أن تجعلها تتخلى عن أول طلباتها المتطرفة («أريد اعتذاراً خطياً»)، وأن تصل بها إلى أن تجعلها تفكر بمدى احتمال ما سيحدث («إنه سيترك العمل قبل أن يعتذر»)، ثم

تقودها إلى التفكير في الحل الوسط («أليس بإمكاننا أن نجرب التفسير؟»). وإضافة إلى ذلك فإن هناك أيضاً بالطبع مشكلة المدير العام، إذ إن من المفهوم أنه منزعج من تعرضه للتوبيخ أمام الجميع، وخاصة بسبب شيء لم يفعله، لقد كان ذلك أمراً غير ملائم، وإذا ما كان بإمكانك أن تدفع جوش إلى التوقف عن القيام بمثل تلك الأشياء فإن ذلك سيكون أمراً عظيماً، وسأبحث كيفية القيام بذلك في الفصل التالي.

ولكن لو أننا افترضنا أنك لست بقادر على منع جوش من التفوّه بأقوال تخالف الأدب تجاه من هم في مواقع السلطة، فما الذي يمكنك فعله؟

إنك إذا ما بقيت على إيمانك بمواهبه الإبداعية، فإنك بحاجة إلى أن تعمل معه على صقل الأطراف الخشنة، وأن توفر له الغطاء الجوي بنفس الوقت، وفي الواقع فإن ما يحدث غالباً هو أن الناس - بعد الصدمة الأولية - سوف يستسلمون إلى الفكرة التي تقول بأن جوش لن ينجح مطلقاً في أن يكون زينة لقاعة استقبال. وإذا ما تمكنت من أن توصلهم إلى النقطة التي يقولون عندها «حسن، هذا جوش كما هو»، فإنك تكون قد كسبت المعركة. إبدأ بقول ذلك علناً كلما استطعت وأتبعها بالقول «إلا أنه أفضل رجل مختص بأنظمة القيادة في هذا المجال من العمل، أعتقد أن بإمكانكم أن تحصلوا على الذكاء المتقد أو أن تحصلوا على أدب المعاشرة، إلا أنه ليس بإمكانكم أن تحصلوا عليهما معاً». وإذا ما كررت هذه الأقوال مرات كافية، فإن الناس قد يبدأون إدراك أن نهاية العالم لا تحدث إذا ما كان هناك شخص ليس على الدرجة من التهذيب التي يجب أن يكونوا عليها. إنه شخص مزعج بل قد يكون قليل الاحترام للآخرين، إلا أن وجوده لا يشكل كارثة.

كيف تحمي نفسك

لقد طلبت منك أن تتحمل الكثير من الكلام الفارغ من الأعلى منك ومن الأدنى بآن واحد، وذلك من أجل تشجيع الإبداع، إلا أن ذلك يجب ألا يكون بلا حدود، إن هناك طريقتين تحتاج إليهما من أجل أن تحمي نفسك.

الطريقة الأولى هي من خلال الرؤساء أو الأشخاص الآخرين القادرين على إلحاق الأذى بك، إذ إنه إذا ما كان ينظر إليك على أنك تشكّل حاجزاً فعلياً بين المشاكس وبين السلطات القائمة فإنك ربما تكون بخير. وعلى أي حال فإنك إذا لم تكن قادراً على «ضبط» المشاكس، فإنك قد تجد أن اللوم قد بدأ يأخذ طريقه إليك. تأكد من أن لدى رئيسك رؤية واضحة لمدى قيمة المشاكس ومدى الصعوبة في المحافظة على التوازن بين المشاكسة وبين النظام. وكلما أدرك من هم أعلى منك مدى الجهد الذي عليك أن تبذله في ذلك الأمر، كلما أصبحوا أكثر تسامحاً في ما يتعلق بالأمور التي يفهمونها على أنها زلات في القيادة.

قد يحتاج الأمر منك أيضاً حماية نفسك من المشاكس نفسه، وقد سبق لنا أن بحثنا في عدم توفر المهارات الاجتماعية لدى المشاكس ومن هو الأفضل منك لممارستها عليه؟ وفي الوقت الذي يحتاج فيه المدراء لأن يكونوا أكثر تسامحاً مما كانوا عليه حتى الآن، إلا أن ذلك لا يعني إعطاء البطاقة البيضاء. لقد كان لدي موظف يبدو وكأنه يعاني بشكل مستمر من مشاكل في وضع الشيك الخاص به في الإيداع المباشر، وطلب مني أن أتدخل في الأمر. وقد اكتشفت من خلال جدول الرواتب أن هناك عدة مؤسسات تقوم بالحجز على رواتبه، وعلى هذا فقد كانت هناك حاجة إلى عملية معالجة للشيك الخاص به في كل مرة تقريباً يتم فيها تقديمه، ومن هنا جاء التأخير.

وفي الوقت الذي كنا نحاول فيه البحث عن حل بدأ ذلك الموظف بالتهجم علي بالكلام. وقلت له في نهاية الأمر: «جون، أعتقد أن المسؤولية عن ذلك تقع على عاتقي؟» فتوقف وقد فرغ منه حديث اللوم وطرف بعينه مرتين وقال: «كلا». فقلت «إذن أرجوك أن لا توجه الكلام إليّ وكأنني أنا المسؤولة». وقد خلد بعدها إلى الهدوء ومن ثم تمكنا من حل المشكلة بشكل حُبّي.

وهكذا، فإنني أسألك أن تكون متسامحاً تجاه مجال من السلوك أوسع مما هو نموذجي. ومن المناسب أن تقوم بوضع الحدود في بعض الأحيان، إذ أنك تطمح لتكون موجّهاً سياسياً وليس ممسحة للأرجل.

أخذ الفضل والحصول عليه

لقد سبق لنا أن بحثنا أكثر الطرق أهمية في إعطاء الفضل، وهي الحرص على أن يعرف الآخرون أن المبدع هو صاحب الفكرة، مع العمل على بناء التحالفات من أجل تنفيذها. وعلى أي حال، فإن هناك جزءاً محدداً من مسألة أخذ الفضل وإعطائه أريد أن أركز عليه.

قد يتم عند نقطة ما تقديم عرض واحد كبير من نوع (إما أن تأخذ الأمر كما هو أو أن تتركه نهائياً). وفي الغالب، فإن اختيار الشخص الذي سيقدم العرض ينحصر في المبدع أو مديره، أي إما أن يقدم جوش العرض أو أن تقوم أنت بتقديمه إنك تعرف أن اللجنة التنفيذية هي مجموعة من الأشخاص القساة من الناحية المالية ومن حيث الإحساس، والاستثمار عبارة عن كلمة يعرفونها إلا أنهم لا يستخدمونها إلا في ما ندر، وإن إلقاء جوش بين أيديهم مع طريقته السهلة في التعبير من نوع - دعنا نقول إن - فيه مخاطرة كبيرة. وقد لا يكون قادراً على تركيز طرحه على ما تحتاج اللجنة التنفيذية أن تعرفه. وقد يغريك الأمر بأن تقوم بالطرح بنفسك، وهو أمر قد يكون معقولاً لأن بعض الناس هم من الناحية الواقعية أكثر قدرة على العرض من غيرهم، ويرجع ذلك في أغلب الأحوال إلى أنهم أكثر شعوراً بما يحتاج إليه مستمعوهم. وقد كان لدي موظف لامع اعتاد أن يبدأ عروضه، دوماً من حيث يتوقف عن التفكير، دون شيء من سياق الكلام ودون تاريخ بل مجرد نوع من التفكير العام ولكن بصوت مرتفع. ولم يكن تأثير ذلك يقتصر على تشويش مستمعيه فحسب، بل أنه كان يسبب لهم الانزعاج لأنه كان يُظهر لهم بشكل واضح اعتقاده أنهم أغبياء، لأنهم لم يتمكنوا من متابعته عندما بدأ حديثه عند منتصف الجملة.

إذا ما حالفك الحظ، فإن المبدع سوف يريد منك أن تقوم أنت بالعرض لأنه يعلم أنه ليس قوياً في هذا المجال. إلا أنني لا أعتد على ذلك، إن مجرد كونهم لا تتوفر لديهم الحساسية الفائقة تجاه حاجات الناس لا يعني أنهم

بالذات لا يحتاجون إلى الرعاية والاهتمام، إن القيام بهذا العرض هو نوع من التمييز، وأنت، مثل الموجّه السياسي لا تريد لنفسك أن تخطف الأضواء على كل حال.

إذا كنت تعتقد أن جوش سيواجه مشكلة فقم بإجراء صفقة، حيث ستدعه يقدم العرض (وهذا قرارك على كل حال) لكن بشرط وبهذا الشرط فقط، أن يعمل معك على التحضير لذلك العرض، إنه سيجد في ذلك ألماً كبيراً في الرقبة إلا إذا كان يريد ذلك إلى درجة كافية فإنه ربما يوافق على ذلك، وبعدها يمكنك أن تصر عليه أن يأخذ بالاعتبار الدوافع الموجودة لدى كل الأشخاص، والأسئلة السخيفة المحتملة وما هي الأوجه التي ينبغي عليه أن يذكرها عرضاً والأوجه التي عليه إبرازها.

من الممكن أن يحدث أمر من ثلاثة أمور عند هذه النقطة، الأول هو أن يأخذ بنصيحتك وعندئذ سيكون لديك شعور حسن المستوى بالثقة في أنه سيقوم بعمل جيد. أما الثاني فإن كل تلك الجلبة التي لا داعي لها تجعله يدرك أن الأمر يأخذ من وقت عمله «الحقيقي» أكثر مما ينبغي بكثير، وأنه سوف يضع الأمر كله بين يديك، وفي هذه الحالة، يمكنك أن تقوم بالعرض وأنت صافي الضمير. تأكد من وجوده معك في غرفة تقديم العرض، أعطه الفضل ولكن تابع طريقك.

وأما الاحتمال الثالث فهو أن لا يستمع إلى نصيحتك وأن يبقى على رغبته في تقديم العرض بنفسه. إن إبقاءه في حالة رضى هي مسألة هامة، إلا أنها لا تفوق الحاجة إلى تقديم العرض بشكل فعال أمام الهيئة، وقد يحتاجك الأمر إلى القيام بالعرض بنفسك وهو أمر قد يصعب عليك أن تقوله له، إلا أن جوهر البحث في هذه الحالة لن يختلف كثيراً عما سبق لك أن بحثته معه. إنكما متفقان في الرأي على أن تأمين المصادقة على المشروع هو الهدف الأسمى وهو يعرف (ولو أنه لا يحب ذلك إلا أنه يعرف) أن الجانب السياسي له أهميته وأنه

قد يفسد الأمر برمته، ولا يتوجب عليه أن يعجبه توليك العرض إلا أنك قد تحتاج إلى دفعه إلى ذلك.

إدارة التوقعات

في الموقف الأصلي الذي سبق عرضه، لم يقوم مدير جوش بمساعدته على تكوين توقعات معقولة حول الاجتماع التنفيذي. وبما أن الأشخاص من أمثال جوش لا يملكون سوى القليل من الذكاء السياسي، فإنهم لا يتمكنون من قراءة الإشارات أو حتى (كما في هذه الحالة) من معرفة متى حققوا الفوز!

من خلال عملك مع جوش في مسألة العرض الخاص باللجنة التنفيذية، تدرك أنه يعتقد أن الحصيلة الوحيدة المقبولة لديه لذلك العرض هي أن يتم تبني مقترحه بالشكل الذي ورد فيه تماماً. ولذلك فإنك بحاجة لتحدث إليه بالحجة كي يصبح مستعداً لقبول ما هو أقل من ضربة دورة في لعبة البيسبول، لنر كيف يمكن أن يجري ذلك:

- أنت : مرحباً يا جوش، هل أنت مستعد للعرض الكبير؟
 جوش : تقريباً، ما زلت أعتقد أن تخصيص 20 دقيقة له هو أمر سخيف، إنني بحاجة إلى ساعة على الأقل.
 أنت : أعرف ذلك، إلا أنني شاهدت Aveno يقاطع الناس وهم في منتصف الجملة عندما ينتهي الوقت المخصص لهم، ونحن بحاجة إلى أن نطرح وجهات نظرنا بسرعة.
 جوش : هذا أمر سخيف. أعني يجب أن تأخذ ما تحتاج من الوقت في بعض الأحوال.
 أنت : صحيح، لكنك إذا ما تمكنت من طرق النقاط الرئيسية كما بحثنا، فإنك ستكون بخير.
 جوش : أتمنى لو كان لدي المزيد من الوقت.

- أنت : إنني أسمعك، ولكن هذه هي الحال، هل لديك أية فكرة عما سيقوله Aveno؟
- جوش : هل تعني الاعتراضات مثلاً؟
- أنت : نعم، إلا أنني كنت أفكر في النتائج بشكل أكبر.
- جوش : بلى، إننا نريد الأموال كي ننتقل إلى مرحلة الإنتاج.
- أنت : هذا ممكن، بالطبع، غير أننا قد أبقينا النموذج قريباً جداً من متناول يدنا، ستكون هذه هي المرة الأولى التي تُتاح فيها للجنة التنفيذية الفرصة لإلقاء نظرة عليه.
- جوش : وماذا في الأمر؟ إنهم سوف يحبونه بمجرد رؤيته.
- أنت : هذا ما أتمناه أنا أيضاً، إلا أن في الأمر دفعة كبيرة من المال وقد يكونون أكثر حذراً مما نريد.
- جوش : أكثر حذراً؟ هل تقصد أنهم سوف يجمدون المشروع، لا يمكنهم أن...
- أنت : كلا، إنني لا أقول هذا، ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر لو أنهم أرادوا السير بخطى أكثر تمهلاً، كأن يطلبوا تجهيز نموذج تجريبي آخر مثلاً؟
- جوش : انظر، إن هذا النموذج يعمل بشكل جيد، من المؤكد أنني أريد إجراء بعض اللمسات الأخيرة على تسلسل بدء العمل، إلا أن ذلك أمر ممكن التنفيذ.
- أنت : حسن، لنفرض أنهم طلبوا رؤية ذلك قبل أن يعطوا الموافقة على متابعة المشروع؟
- جوش : إن ذلك سيكون أمراً سخيفاً.
- أنت : إنني لا أقول أنهم سيطلبون ذلك، ولكن لنفرض أنهم طلبوه؟
- جوش : لن أقبل ذلك.
- أنت : ما الذي تعنيه؟
- جوش : هل تعتقد أنه سيطلب مني إعادة النظر فيه من قبل مجموعة من القمصان المحشوة؟
- أنت : هل أن رغبتهم في التأكد من أن أموالهم سوف توضع في المكان المناسب تعتبر طلب إعادة نظر؟
- جوش : كلا، إلا أنني أقول لك أننا لسنا بحاجة إلى نموذج تجريبي آخر.

- أنت : قد لا يطلبون نموذجاً تجريبياً آخر يا جوش، قد يطلبون المزيد من نتائج الاختبارات، أو مزيداً من استطلاعات السوق أو أي شيء آخر.
- جوش : إنني أقول لك : نحن مستعدون للانتقال إلى الإنتاج.
- أنت : أعرف أننا كذلك، إلا أن هناك أحياناً لا يرى فيها الناس الأمور كما نراها نحن، والآن....
- جوش : إذن هم أغبياء.
- أنت : ليس بالضرورة، على أي حال.... لقد أردت فقط أن أتحدث عما يمكن أن تكون عليه النتيجة، كي نكون على استعداد فقط.
- جوش : ما الذي يجب أن نستعد له؟
- أنت : لأي شيء، بدءاً من الماضي قدماً بأقصى سرعة وانتهاء بالعودة إلى البداية وإعادة المحاولة.
- جوش : إن عليهم أن يوافقوا على الموضوع يا سام، عليهم أن يوافقوا عليه، هل تعرف عدد السنوات التي أنفقتها على هذا العمل؟
- أنت : أنا لا أقول إنهم لن يوافقوا، إلا أن الوصول إلى مرحلة متابعة المحاولة يُعتبر مكسباً في حد ذاته أحياناً.
- جوش : لكننا جاهزون للانطلاق.
- أنت : أعرف ذلك، أعرف ذلك، إلا أننا حتى لو لم نحصل على كل ما نريد منذ البداية، فإن بإمكاننا إنجاز العمل فيما بعد.
- جوش : ولا بشكل من الأشكال، إنني بحاجة للحصول على كل ما أطلب.
- أنت : أنا متأكد من ذلك، ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر لو أنهم أعطونا ما نريده على مدى خمس سنوات بدلاً من ثلاث؟
- جوش : هذا غباء، إن ذلك سوف يؤخر دخولنا الأسواق بالمدة نفسها.
- أنت : إلا أن ذلك لن تكون فيه نهاية العالم، هل هذا صحيح؟
- جوش : أظن أنه صحيح.
- أنت : أترى، إن هذا هو كل ما أقول، إننا بحاجة إلى أن نتمايل لكي نتجنب اللكمات، إذا ما وجدت. الشيء الرئيسي هو أن نبقي المشروع على قيد الحياة.
- جوش : هذا صحيح، مع أنهم سيكونون أغبياء إذا لم يأخذوا بالمشروع.
- أنت : إلا أن الشيء الرئيسي هو أن نبقي على قيد الحياة، هل هذا صحيح؟
- جوش : نعم، أظن ذلك، ولكن مع ذلك فإنهم سيكونون أغبياء إذا لم يأخذوا به.

كما حصل في الأحاديث السابقة، فإن جوش يعبر عن شعور جارف بملكيتة للمشروع («هل تعتقد أنه سيطلب مني إعادة النظر فيه من قبل مجموعة من القمصان المحشوة») ويجد عناء في رؤية أية وجهة نظر غير وجهة نظره وهنا يصبح وجودك لا يقدر بثمن. ويساورني الشك بأنك تستطيع دفعه للموافقة، يجب أن يكون للآخرين رأي في الموضوع، إلا أنك قد تتمكن من دفعه للنظر إلى هذا الأمر على أنه شر لا بد منه.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن جوش قد أثاره أحد الاحتمالات التي روجتها (وهي إنتاج نموذج اختباري ثان) وكان مستعداً لأن يجادل بها حتى يطرحها أرضاً. لقد أخفق في إدراك النقطة التي كنت تذكرها، وهي أن الأمور قد لا تجري كما هو متوقع تماماً. إياك أن تنجرّ إلى مثل هذه الأنواع من المناقشات. إذ إنها قد تزيد من إنزعاجه، والأهم من ذلك أنها ستؤدي إلى حجب النقطة الرئيسية («إن الوصول إلى مرحلة متابعة المحاولة يعتبر مكسباً في حد ذاته أحياناً») وعليك بدلاً من ذلك أن تستمر في العودة إلى ضرورة التمايل لتجنب اللكمات وإبقاء المشروع على قيد الحياة.

ليس بإمكانك أن تتوقع أن جوش سوف يصبح نموذجاً للمواطن المتعاون، أو أن هذا الحديث سوف يدفعه لينحني ويتحول إلى فتات أمام ذوي المراكز العليا. إلا أنك قد حققت ما كنت بحاجة إلى تحقيقه.

إن جوش يعلّل نفسه بفكرة أن ما هو أقل من 100٪ ما زال يُعتبر مكسباً مع ذلك، وهذا كل ما أنت بحاجة إليه بالنسبة للوقت الحاضر. إن هذا الأمر هو إجراء وقائي بالغ الأهمية.

الحصول على التعاون دون التبني

كما سبق لي أن ذكرت، فقد تكون هناك نقاط ينبغي عليك عندها أن تتابع التقدم حتى لو كان ذلك دون موافقة المشاكس. فكيف يمكنك أن تحصل على تعاون دون أن توقفه كلياً عن أن التكلم؟

عليك أن توضح له أنك سوف تتابع التقدم على الرغم من معارضته، وتطالبه بأن يقوم بالجزء المطلوب منه بحماسة وتعقل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المعارضة العلنية التي يبديها المشاكس قد تكون غير مرغوب فيها، إنه بحاجة للاتفاق حول الطريقة التي يجب عليه اتباعها للتعبير عن خيبة أمله، وفي مقابل كل ذلك فإنك سوف تستمع إليه - أن تستمع بشكل فعلي لا أن تكتفي بالسكوت حتى ينتهي من كلامه - وذلك عندما يجد دلائل جديدة وسوف يجدها على أنك قد اتخذت قراراً خاطئاً.

هل يبدو ذلك من الأوامر الكبيرة؟ إنه قابل للتنفيذ، دعنا نستخدم مثلاً آخر: إنك تعمل مديراً في شركة Eduware وهي شركة برمجيات تقوم بتطوير منتجات لصالح الأسواق التعليمية. وتعمل كاتي Katie مديرة للبرمجة الخاصة بالإعلام المتعدد وهي موظفة ممتازة من الناحية الفنية. إلا أنها من وجهة نظرك قد سمحت للمبرمجين بالانطلاق بشكل جامح. أما البرمجيات فإن تسليمها يجري بشكل متأخر عن مواعيد التسليم دوماً، وإذا ما واصلت في عدم الوفاء بمواعيد التسليم في حينها، فإن الأسواق سوف تتوقف عن اعتبار شركة Eduware شركة جديرة بالاستمرار، وأنت تقوم ببحث موضوع تعيين مدير للمشاريع.

أنت : مرحباً يا كاتي، ما رأيك في أن ننهي الحديث الذي بدأناه البارحة؟
كاتي : بالتأكيد يا ريك.

أنت : لقد فكرت بما قلته، من أنك غير قادرة على التقيّد بجدول التطوير.

كاتي : هذا صحيح، لأن المبرمجين سوف يتركون العمل إذا ما حاولنا ذلك.

أنت : إنني أفهم أنك تعتقدين أن ذلك لن ينجح، إلا أنني أريد أن أحاول.

كاتي : ريك، لقد تحدثنا في هذا الأمر من قبل، لا يمكنك أن تقيد عملية إبداعية بجدول زمني.

أنت : إنني أفهم حججك، إلا أنني أشعر بقلق كبير تجاه المواعيد التي لا يتم الوفاء بها، علينا أن نفعل شيئاً ما.

- كاتي : هذا لن ينجح .
- أنت : قد لا ينجح، غير أنني أشعر بأن علينا أن نمضي قدماً، أعرف أنك لا توافقين على ذلك، غير أنني بحاجة إلى دعمك، وعلى هذا أريد أن أتحدث عما يمكن لنا أن نفعله كي نجعل هذا الأمر مستساغاً إلى أكبر حد ممكن .
- كاتي : الأمر سهل، لا تفعل أي شيء من هذا القبيل .
- أنت : إن تفكيري مختلف، هل يمكن لي عقد صفقة معك؟ .
- كاتي : أي نوع من الصفقات؟ .
- أنت : إن كنت ستحاولين إنجاح الأمر بوجود مدير للمشاريع، فإنني أعدك بأنني سوف أصغي إليك إذا ما سارت الأمور في غير منحاهها، إنني لا أعدك بأن أغير رأسي لكنني أعدك بالإصغاء بشكل جدي .
- كاتي : لكنك لست بحاجة لأن تفعل هذا، انظر، إذا كانت مسألة الجدول الزمني على مثل هذه الدرجة من الأهمية، فدعني أحاول .
- أنت : ما زلنا نحاول ذلك منذ شهرين وحتى الآن إلا أن الأمر لا ينجح .
- كاتي : حسن، سوف أبذل المزيد من الجهد في هذا الأمر إذا كان ذلك ما يتطلبه الأمر .
- أنت : تعرفين يا كاتي أنه يمكنني أن أرى أنك عظيمة في عملك مع المبرمجين، إنهم يحترمون خبرتك، وبإمكانك أن تدفعي بهم كي يتحمسوا للمشروع، تلك هي مهارات هامة .
- كاتي : حسن، إنني أؤمن بذلك المنتج .
- أنت : إن هذا يأتي ضمن سياق الموضوع، إلا أن لكل منا قواه الخاصة . لا يتكون لدي انطباع بأنك تستمتعين بالجانب الإداري من وظيفتك .
- كاتي : حسن، إنني لا أستمتع به بالفعل، ومن الذي يستمتع به؟
- أنت : إن مدير المشاريع سوف يمكنك من إزاحة الشيء الذي لا تحببه عن كاهلك، ويتيح لك المزيد من الوقت للقيام بما تجيدين القيام به .
- كاتي : لكن ذلك لن ينجح .
- أنت : قد تكونين على حق إلا أننا لن نعرف ذلك إلا بعد أن نجرب، أليس كذلك؟
- كاتي : بالتأكيد، يمكننا أن نجرب، إلا أنني أعرف أن الأمر لن ينجح .

- أنت : حسن، إنني أسمعك غير أنني أريد أن أمضي قدماً. وهكذا فإن المسألة في حقيقتها هي ما إذا كان بإمكانك القبول بالصفقة التي أقترحها.
- كاتي : هل تعني أن بإمكانني أن أخبرك متى يكون الأمر غير ناجح إذا ما وافقت على المضي معك؟
- أنت : نعم، إلا أن المسألة لا تقتصر على المضي معي، إنني بحاجة إلى مساعدتك في إنجاح الموضوع، إن المبرمجين يعتمدون بشكل كبير على ما تفكرين به، وإذا ما كنت في حالة من الشك فإنهم سوف يصبحون في مثلها أيضاً.
- كاتي : إذن أنت تريد مني أن أزيّف الأمر؟
- أنت : كلا، ولكن هل ترين الطريق واضحاً أمامك كي نبذل محاولة، أن نحاول بجديّة لإنجاح الموضوع فترة من الزمن ثم نرى أين نقف؟
- كاتي : أظن ذلك، ولكن لأية فترة من الوقت؟
- أنت : ما رأيك بفترة ثلاثة أشهر؟
- كاتي : أظن أن بإمكانني التحمّل لمدة ثلاثة أشهر.
- أنت : حسن، هذا عظيم، وإنني على استعداد للاستماع إلى أية مشكلة.
- كاتي : أراهن على أنني سأكون هنا مرّات كثيرة.
- أنت : هذا ممكن، هل لي أن أطلب شيئاً واحداً آخر؟
- كاتي : ماذا؟
- أنت : هل يمكننا بحث الطريقة التي سوف تتحدثين بها عن هذا الموضوع؟
- كاتي : حسن، هل تريد مني أن أزيّف الأمر كما سبق أن قلت لك؟
- أنت : كلا، ولكن إذا ما سألوك عنه فهل أنت مستعدة لأن تقول لي لهم: «حسن، إن لدي بواعث على الشك، إلا أنني مستعدة للمحاولة»؟
- كاتي : أظن ذلك.
- أنت : إذا كنت تريدين المزيد من التحدّث عن أسباب اعتراضك فالأمر يرجع إليك. ولكن هل أنت مستعدة لإنهاء الحديث بقولك «غير أنني مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين»؟
- كاتي : أظن أن ذلك لن يقضي عليّ، حسن، إلا أن ذلك لن ينجح يا ريك.
- أنت : إلا أنك مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين!
- كاتي : إلا أنني مستعدة لتجربة الموضوع لمدة شهرين.

إن هذا الحوار يفترض أنك قد سبق لك التحدث إلى كاتي مرة أو مرتين من قبل حول عدم الالتزام بالمواعيد المحددة. أما إذا لم يكن قد سبق لك ذلك فإن من غير الإنصاف على الإطلاق أن تنقُصَ عليها بهذا الشكل، هناك احتمال كبير بأن كاتي قد افترضت أو أملت أن تلك الأحاديث السابقة كانت على درجة كبيرة من التفاهة بحيث إنها سوف تتلاشى إذا ما تجاهلتها. ولم تبدأ في إيلاء انتباهها للأمر إلا عندما قمت بطرح إمكانية تعيين مدير للبرامج. «إذا كانت مسألة الجدول الزمني على مثل هذه الدرجة من الأهمية فدعني أحاول» إلا أنك بحاجة إلى وجود مثل تلك الأحاديث السابقة في كل الأحوال، وإلا فإنك لن تكون قد أعطيتها الفرصة لتغيير موقفها بشكل طوعي.

تلاحظ أنك قد قمت بتلخيص حججها منذ البداية، وهذا ما يساعدها على إدراك أنك تتفهم تلك الحجج، إلا أنك لا تأخذ بها أو أنك تعتقد أن هناك حججاً أخرى أكثر قابلية لأن تفرض.

قد يحتاج منك الأمر إلى أن تكرر القول أكثر من مرة بأنك سوف تمضي قدماً. وعلى كل حال فإن هدفك ليس أن تدفع كاتي إلى أن تحب ذلك أو حتى أن توافق عليه، إنها لن تفعل أياً من هذين الأمرين ولا بأس في ذلك. عليك أن تطلب منها أن تزيف موافقتها أو سرورها، إن من غير الممكن أن نكون على اتفاق دوماً، وعلينا أن نترك الأسطورة التي تقول بأن ذلك ممكن.

وفي الحقيقة فإن من حسن الأمور أن لا تجعلها قدراتك على الإقناع تندفع للموافقة بمرح صاخب، وليس في مصلحتك على المدى البعيد أن تشجع الناس على تجاهل حوافزهم الداخلية الخاصة بهم إذا ما أردت الإبقاء على المشاكسة حية. وعليك بدلاً من ذلك أن توضح ببساطة أنك سوف تمضي قدماً وأنك تحتاج إلى دعمها وتوقعه منها، ولكنك سوف تستمر في الاستماع إليها.

إن الجولة الحاسمة تبدأ عندما يكون لدى كاتي اعتراض ما، لنفترض أن مدير المشاريع قد بدأ بتنظيم الأمور منذ نحو أسبوعين.

ريـك، لقد قلت لك إن الأمر لن ينجح!	كاتي:
هيا، تمهلي، ما هو الأمر الذي لا ينجح؟	أنت:
ذلك الشاب الذي اسمه ليو Lew إنه شخص مزعج.	كاتي:
لماذا، ما الذي فعله؟	أنت:
لقد وضع المبرمجين الذين يعملون معي في حالة استعداد للمعركة.	كاتي:
لماذا؟	أنت:
يريدهم أن يوافقوا على أهداف مشروع Spell Bound.	كاتي:
وهذا أمر سيئ في نظرك؟	أنت:
حسن، بالتأكيد.	كاتي:
هل تحدثت إلى ليو حول هذا الأمر؟	أنت: تأكد من أنها لا تقوم بدورة حول الملعب بالنسبة إلى ليو
نعم، إلا أنني لم أصل إلى أية نتيجة معه.	كاتي:
وما الذي قاله؟	أنت:
بعض الكلام الفارغ من أن لكل شخص رؤيته الخاصة حول مشروع Spell Bound.	كاتي:
وهل هذا صحيح؟	أنت:
حسن، قد يكون صحيحاً، ولكن ألا ترى أن القدرة على التكوين تأتي من هنا، من الأشخاص الذين يمارسون الفوضى، أحياناً لا يمكن لنا أن نقرر ما الذي نريده ما لم نجرب طرقات أخرى.	كاتي:
على هذا، فإنك تعتقدين أن توفر الهدف الثابت يكبت القدرة على التكوين؟	أنت: هل يمكن أن تكون لدى كاتي وجهة نظر في ذلك؟ لا تتسرع في الحكم، تابع طرح الأسئلة.

بال تأكيد .	كاتي :
لا أعتقد أنني أفهمك ، كيف يتم ذلك ؟	أنت :
ريك ، إن الهدف يعصب عيون الناس ، إذ إنهم يتوقفون عن البحث عن التأثير العظيم أو عن المنظر الممتاز .	كاتي :
حقاً ؟ وكيف ذلك ؟	أنت :
لقد طوقتهم ، لا يمكن لهم أن يصبحوا خلاقين حقاً .	كاتي :
أظن أنني لا أرى كيف يحدث ذلك ، إلا أنني أعتقد أن لدى ليو وجهة نظر ، وإذا لم نكن قادرين على الاتفاق على الشكل الذي سيكون عليه Spell Bound فإن من الصعب علينا أن نحصل على مُنتج .	قد لا توافق على ذلك أنت : لكن هل أنت متأكد من أنك على حق ؟
لقد سبق لنا أن حصلنا على منتجات عظيمة سابقاً .	كاتي :
نعم ، إنك على حق ، إلا أن المشكلة كانت في المواعيد النهائية .	أنت :
حسن ، إنك تعرف المثل القديم ، بإمكانك إما أن تحصل على الشيء في الوقت المحدد ، أو أن تحصل عليه بالشكل الصحيح .	كاتي :
نعم ، لكنك تعرفين أيضاً أن من يصل إلى السوق أولاً يكسب اليوم ، إن إنتاج منتج هائل لا يقدم لنا الكثير إذا لم نكن سابقين أيضاً .	ليست بك حاجة لأن أنت : تغير رأيك حيال ما أنت بحاجة إليه
إلا أن كليهما ليس بمنتج تافه .	كاتي :
لا أعتقد أنه يمكن للشباب الذين يعملون معك أن يضعوا منتجاً تافهاً ، ولكن دعينا نعود إلى النقطة الرئيسية ، هل هنالك أية طريقة يمكن لنا من خلالها أن يكون لدينا هدف ثابت ، وأن ندع المبرمجين يتابعون تجاربهم في الوقت نفسه ؟	أنت :

كاتي:	كلا، ولا بأي حال من الأحوال.
أنت:	ما رأيك في هذا؟ هل يمكن لنا أن نحدّد مدة معينة من أجل إجراء التجارب ومن ثم نقوم بتحديد الهدف؟
كاتي:	وكم هي المدة؟
أنت:	لا أدري، عليك أن تكلمي ليو في الأمر، ولكن ما رأيك في ذلك؟ يمكن لكل شخص أن يعبث بمفرده بعض الوقت ثم يجتمعون معاً ويقرّون الشكل الذي سيكون عليه المنتج.
كاتي:	لا أعرف، إن ذلك ما زال يعني أن قدرتهم على التكوين تتعرّض للقيود التي يفرضها الإنتاج الفعلي.
أنت:	كيف تنظرين إلى هذا الأمر؟
كاتي:	ما الذي يحدث إذا ما تكوّنت لديهم فكرة عظيمة تؤدي بهم إلى اتجاه مختلف كلياً؟
أنت:	أظن أنه سيكون عليهم أن يدعوا إلى اجتماع لكافة الأشخاص المعنيين بالأمر من أجل بحث الأمر.
كاتي:	يا له من جواب بيروقراطي.
أنت:	وكيف ستدبرين الأمر؟
كاتي:	إنني كنت لأدعهم يأخذونه إلى الطريق لنرى إلى أين يؤدي بنا، إلا أن بإمكانني أن أرى أنه لن يطير... حسن إذن، قد لا تكون الموافقة على تلك الدرجة من السوء، إلا أنني أريد أن يدير الشباب الذين يعملون معي الاجتماع لا أن يديره ليو.
أنت:	بالتأكيد، ومع ذلك أليس علينا أن ندعو ليو إلى هذا البحث كي نكون جميعاً على نفس الصفحة؟
كاتي:	أعتقد ذلك، إلا أنني لن أدع ليو يدير الاجتماع.
أنت:	دعينا نتكلّم مع ليو في الأمر.

تجاهل الطعن بك

هناك مشكلة مع المشاكسين فوق كل المشاكل التي تعرفها، فإنك إذا ما وعدتهم بأن تستمع إليهم، فإنهم قد يستخدمونك من أجل تجنب الأحاديث التي يجب أن تدور في الحقيقة مع زملائهم. وعلى أي حال فبما أننا نعرف أنه ليس من الضروري أن تتوفر لدى المشاكسين المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، والتي تلزم من أجل تبادل هذه الأحاديث بشكل ناجح، فقد يضطرك الأمر للقيام بدور الوساطة على الشكل الذي تقوم به في الحالة التي ذكرت أعلاه، إلا أن أي شيء تقوم به يجب أن لا يشجع المشاكس على الهذر تجاه زملائه. وسوف نعالج المزيد مما يتعلّق بهذه المسألة في الفصل التالي، تدريب المشاكسين.

وإضافة لذلك، تلاحظ أنك عندما طلبت من كاتي أن تقدّم الحل، فإنه لم يكن لديها مثل هذا الحل. وأعتقد أن هذا الأمر نموذجي إلى حد كبير، إذ إن المشاكسين قادرون على رؤية المشكلة إلا أنهم يكونون في غالب الأحيان متمسكين بحلهم الخاص بهم «دع المبرمجين يعملون بحريّة كاملة»، ومن الصعب عليهم أن يمشوا بتفكيرهم إلى مجالات أوسع، وعلى أي حال، إذا ما كان بإمكانك أن تأتي بخيار قابل للتطبيق، فإن معظم المشاكسين يكونون مستعدين على الأقل لأن يستمعوا إليك إذا ما كنت تستمع إليهم بالمقابل، ولكن لا تتوقع منهم تقديم الطرق التي تجعل خيارك يعمل، وفي العادة، فإن كل ما يمكن فعله هو دفعهم تدريجياً للوصول إلى الحل الوسط.

لقد أثارت كاتي نقطة قد تستدعي الاهتمام وهي (هل أنك ستخسر الإبداع في مقابل تحقيق الفعالية؟). لو كانت جدولة الإبداع مسألة ممكنة التحقيق بشكل كامل لكنا قد قمنا بها منذ زمن بعيد، لما كنت قد وضعت هذا الكتاب، ترى أليس من الممكن أنك بحاجة إلى أخذ وضع كاتي بالاعتبار؟

قد لا توافق على الطريقة التي انحلت بها عقدة ذلك الحديث، ولا بأس

في ذلك. إذ إن على كل شخص أن يطبق اجتهاده الخاص به، وإن أكثر الأمور أهمية هو عدم التفكير بطريقة: «ها هي تبدأ من جديد»، لأنك إذا فكرت بهذا الشكل فإنك تكون قد أبطلت القصد. وتذكر أنه لا يمكن أن يكون للمشاكسة مفعولها إلا إذا كان الناس يستمعون باستمرار. إنني أدرك أن هناك طبيعة تكرارية تدفع إلى السخط، إلا أن هذه الطبيعة هي من النواحي السلبية في الإبقاء على المشاكسة على قيد الحياة. وقد يضطرك الأمر إلى أن تركز نفسك بشكل أكثر مما ترغب.

وعلى هذا، ومهما يشكّل ذلك لك ألماً في الرقبة، فإنك تريد من كاتي أن تبقى راعية لقدرة التكوين لدى أفراد مجموعتها، وقد لا تكون قادرة على رؤية كيفية دمج القدرة على التكوين مع الفعالية ولكن مهلك، إن هذه هي مهمتك أنت في كل الأحوال.

جعل المشاكسة مسألة مؤسّساتية

عليك أن ترسم خطأً رفيعاً بين دفع المشاكس إلى التعاون وبين تدجينه. و عليك أن لا تدفعه إلى الاعتقاد أن عليه أن لا يشاكس في ما يتعلق بمسائل محددة أو بشكل عام. إنك بحاجة إلى بيئة يشعر فيها المشاكس بقيمته بما يكفي له أن يرفع العلم الأحمر عندما يحل خطر جديد.

هناك ما يغري بتحقيق توازن بين المشاكسة غير المألوفة وبين تحقيق النظام عن طريق إعطاء المشاكس دوراً «رسمياً». قد يكون دور «محامي الزبائن» وهو نوع من مشاكس المحكمة، كما يبدو أن تعيين المشاكسين ضمن وحدة التخطيط الاستراتيجي هو أمر معقول أيضاً، وعلى كل حال فإن من المفترض في المخططين الاستراتيجيين أن يراقبوا الأمور وأن يروا مساراً مختلفاً. ولكن عندما يصبح المشاكس جزءاً من الاتجاه السائد فإن وضعه يصبح واضحاً وقابلاً للتنبؤ به ويصبح تجاهل تعبير هو أمراً ممكناً، والأسوأ في الأمر أن المشاكس قد يبدأ الاعتقاد أنه طالما أن بإمكانه أن يكون له تأثير في المنظمة مهما كان ضئيلاً، إلا أن عليه أن يلعب الدور الذي أسند له وهذا الأمر هو عبارة عن ترويض البط البري.

إنني لا أعتقد من حيث الأساس أن جعل المشاكسة مسألة مؤسسية هو أمر سيكتب له النجاح. إن القدرة على التكوين يجب أن تكون دافعاً خارجياً للمشاكسين، وعلى هذا فإن جعل المشاكسة مسألة مؤسسية قد يؤدي إلى القضاء على نفس الصفة المميزة التي تحاول الاحتفاظ بها وإدارتها. وقد يكون في جعل المشاكسة اتجاهًا سائداً جمع للمتناقضين. ومن الأفضل لنا أن ندفع المشاكسة يحدث، كما يجري الآن بشكل نموذجي في كافة أرجاء المنظمة. وكان من الممكن أن تكون الحياة أكثر سهولة لو كان ذلك يحدث حسب الطلب، إلا أن تلك الطريقة ليست بالطريقة التي يمكنك بها استكشاف آفاق جديدة.

التمسك بالمبدعين

بصفتك مديراً عالي الخبرة، فإنك تعرف أنه لا يمكنك أن تكون الراح دوماً، إلا أن المبدع لا يعرف ذلك بالضرورة. وإن التحدي الذي تواجهه عندما تخسر هو أن تعمل على مساعدة المبدع على فهم أن تلك الخسارة لا تشكّل نهاية العالم، وأن تعمل على دفعه إلى الاستمرار في المساهمة بالوقت نفسه.

لنعد إلى الموقف الذي كان مع جوش، ولنفرض أن الأمور قد سارت على نحو سيء إلى الحد الذي توقعه، إذ أن اللجنة التنفيذية قد عبّرت عن شكها في أن نظام التوجيه سوف ينجح أو أنه سيدر الربح. وقد عدت واضعاً ذلك بين رجلين وفوق ذلك فإن لديك جوش وقد استبد به الغضب.

إن أول الأمور هو أن تدرك أن جوش الذي يبدو غاضباً، إلا أنه يشعر حقاً بالألم وبجرح المشاعر، إذ إن رفض مشاريع المشاكسين فيه رفض لهم كأشخاص مثلهم في ذلك مثل المؤلفين كما ينتهي بهم الأمر، ليكن ذلك حاضراً في ذهنك عندما تتحدث إليه.

وإضافة إلى ذلك، فإنك تعتقد أن هناك ميزات في جوش وفي أفكاره، وإلا لما كنت بذلت كل ذلك الجهد من أجل تأمين التمويل اللازم لمشروعه.

وعلى هذا فإنك بحاجة أيضاً لأن تحاول أن تضمن ألا يعود جوش إلى بيته حاملاً ما لديه من الكرات الزجاجية، أو أن يقوم بما هو أكثر سوءاً: أن يذهب بها إلى مكان آخر للعب الأطفال كي يلهو بها.

- جوش : هل يمكنك أن تصدّق هؤلاء الشباب! لقد سبق لي أن قلت لك إنهم غير قادرين على إدراك الفكرة الجيدة حتى لو عضّتهم في أنفهم.
- أنت : لقد كان ذلك مخيباً للأمل بشكل كبير.
- جوش : حسن، هذا هو الأمر! إمسك بي لو كنت سأقدم لهم أية فكرة أخرى.
- أنت : إنهم لم يدركوا ما تحمله تلك الفكرة من إمكانيات.
- جوش : لأنهم أغبياء! ألم أقل لك ذلك؟
- أنت : لكننا ما نزال بحاجة إلى دعمهم كي نمضي إلى الإنتاج.
- جوش : لا أرى سبباً لذلك، سوف آخذ فكرتي إلى شركة Star Tech.
- أنت : حسن يا جوش، أعرف أنك غاضب وأنا غاضب أيضاً، لكنك تعرف أنه لا يمكنك أن تفعل ذلك لأسباب تعود لعقد توظيفك.
- جوش : هل تظن أن كل المعرفة موجودة في النموذج التجريبي؟ إنني لو تركت العمل فإنكم ستموتون غرقاً، ولن يكون بإمكانكم أن تنتقلوا إلى الإنتاج حتى لو كان لديكم مليار دولار.
- أنت : أعرف أن ما تقوله صحيح، ولذلك فإنني أتمنى أن تبقى معنا، إننا بحاجة إليك.
- جوش : لديهم طريقة عجيبة للتعبير عن ذلك.
- أنت : أعرف ذلك... كنت أتمنى لو أن الأمور قد آلت إلى ما هو أفضل، إلا أنهم لم يغلقوا الباب... إن كل ما نحتاج إليه هو أن نثبت أن مشروعنا يختلف عما هو موجود مسبقاً في الأسواق.
- جوش : ولكنه مختلف فعلاً، كل ما في الأمر أنهم أكثر غباء من أن يروا ذلك.
- أنت : لا يمكنني إثبات ذلك لهم دون مساعدتك.
- جوش : ليس علينا أن نثبت ذلك على الإطلاق.
- أنت : إنني أسلم بذلك، إلا أن الفكرة أفضل من أن ندعها تموت هنا، إننا بحاجة للاستمرار في طرحها دون توقف.

جوش : لست أدري . . . قد يكون علي متابعة الأمر لوحدي .
 أنت : سأكون حزيناً إذا ما فعلت ذلك، إذ إن ذلك قد يعني أن المشروع سوف يموت، سيكون ذلك عاراً علينا.
 جوش : هذا صحيح تماماً.
 أنت : حسن، أنا أعرف أنك بحاجة إلى التفكير بالأمر، ولكن هل يمكنني أن أراهن بـ(سنتين)؟ يمكنك أن تترك العمل وسوف أكره أن أراك تفعل ذلك، إلا أن ذلك يعني أن تترك النموذج التجريبي وراءك ولن تكون قادراً على العمل في أي شيء من هذا القبيل لسنتين مقبلتين، إلا أنك إذا ما بقيت فقد يكون بإمكاننا أن نقلب الأمور في الاتجاه المعاكس.
 جوش : احتمال فيه متاعب جسيمة.
 أنت : لا يمكنك أن تعرف، إن هذه الفكرة لهي أفضل من أن ندعها تموت، ألا ترى ذلك؟
 جوش : بالتأكيد.
 أنت : وهكذا، هل ستفكر بالأمر؟
 جوش : نعم، نعم.

عندما تتعرض الشركة إلى نكسة كبيرة فإن كل من يعمل فيها يفكر في ما إذا كان له مستقبل فيها أم لا، وقد تكون أنت عرضة لهذا النوع من التفكير، وهذا أمر يمكن فهمه. كما أن قيام جوش بالتهديد بترك العمل أمر لا يدعو إلى الدهشة، ومن المؤكد أنه قد يفعل ذلك، إلا أن بإمكانك أن تخفض من هذه الاحتمالات فإن عليك أولاً أن تدعه ينفس عن غيظه كما فعلت. إنه غاضب وقد يكون له الحق في ذلك ولهذا عليك أن تدعه يتذمر بعض الوقت، وعلى الرغم من أنك لا تستطيع أن تقرّر ما إذا كان سيبقي في عمله أم لا، إلا أن بإمكانك لفت النظر إلى الحقائق المتعلقة بموقفه. إن معظم عقود التوظيف في هذه الأيام تحتوي على اتفاقيات صارمة حول عدم المنافسة وإن جوش يعلم، كما أنت تعلم، أن الأمر الأكثر أهمية هو القدرة العقلية الموجودة لديه، وهي التي تشكّل الخسارة الحقيقية إذا ما ترك العمل. ومع ذلك فإنه قد لا يكون

مدركاً أن اتفاقيات عدم المنافسة تمنع الشخص عادة من تطوير الفكرة التي كان يعمل عليها عند تركه العمل، وعلى هذا، فإن جوش قد يكون مستعداً لمواصلة العمل كي يكون قادراً على متابعة عمله الخاص بثمرة أفكاره.

ومع أننا قلنا ما سبق قوله، إلا أن الأصفاد لا تكون عاملاً ملتزماً شغوفاً بالمعرفة، حتى لو قرّر جوش البقاء في عمله، فإن عليك أن تولي انتباهاً خاصاً لإبراز مدى قيمته بالنسبة للشركة حتى في ظروف تعرّضها إلى نكسة. وهذا لا يعني بالضرورة أنه سيدر عليها الأموال حتى لو كان ذلك جزءاً من الصفقة. وتذكر أن العمّال ذوي المعرفة يشيرون العمل على الأشياء الجديدة كما يشيرون وجودهم في جهة المقدمة، وأن يكونوا مسيطرين على عملهم، وهكذا فإن عليك (إن كنت قادراً) أن تعطيه بعض الوقت والمال من أجل أن يعمل على مشروع محبّب لم يكن يوليه الكثير من الاهتمام. وفي الحقيقة فإن قيامك بذلك يعطيك الوقت كي تعمل على تغيير النقطة التي يركّز عليها المشروع القديم وتغيير طريقته في المعالجة بما يجعله يجتاز الامتحان الدقيق في المرة المقبلة. وقد تكون فكرته تسبق زمنها إلى حد يجعلك بحاجة فعلاً إلى انتظار اللحظة المناسبة، ويكمن السر في أن تتمسك به إلى أن يصبح الجو مهياً له. وهناك بعض الأشياء التي يمكنك أن تقوم بها للمساعدة على تهيئة الجو. فإن بإمكانك أن تصعد نشاطاتك في مجال إقامة التحالفات واعمل على بحث مسار الأمور ونتائجها مع أي من الأشخاص ذوي الدور المحوري في اتخاذ القرار، وابحث عما تحتاج إليه من أجل إنجاح الأمر. هل تحتاج إلى خبير من العالم الخارجي لإعطاء المصادقية للفكرة؟ هل تحتاج إلى الائتلاف مع القوى التي تعمل في الخفاء؟ لقد واجهت موقفاً ذات مرة كانت فيه للشخص الكبير ذي الشأن علاقة غرامية منذ زمن طويل مع إحدى المديرات اللواتي يتبعن له. وكان طرفا العلاقة وحدهما يعتقدان أن تلك العلاقة سرية، ولم يكن الشخص الكبير يوافق على أي شيء ما لم توافق عليه المديرية مع أنها لم تكن عضو في اللجنة

التنفيذية. ولذلك فقد كنا نذكر أمامها بشكل عرضي فوائد الأمر الذي نريد الموافقة عليه، ولم يكن من المفترض أن علينا القيام بذلك، إلا أن الأمر كما ترى، الحياة في المنظّمات حياة قاسية.

إذا لم يكن في استطاعتك أن تعمل على بعث المشروع القديم، فإن إدخال جوش في أحدث المشاريع المتوفرة لديك وأكثرها اعتباراً قد يكون الطريقة التي يمكن بها دفع جوش إلى الارتباط والالتزام من جديد. وإذا عاملته معاملة حسنة ينخفض احتمال تنفيذه لما هدد به من حرمان الشركة من رأسماله الفكري وإذا ما وجد في المشروع الجديد التحدي الفكري الذي كان يواجهه في المشروع القديم، فإنه قد يكون مستعداً لإعطائك وإعطاء الشركة فرصة أخرى.

الخلاصة

إن للإبداع وجهين، الفكرة العظيمة، والقدرة على تحويلها إلى شيء ذي قيمة، وقد يكون الوجه الثاني منطقة غير مألوفة بالنسبة للمبدع. إن بإمكانك أن تساعد على تحويل الفكرة إلى حقيقة، إلا أنك بحاجة لأن تقوم بذلك بطريقة تبقي على المبدع في المركز وفي المقدمة، لأنه إذا ما اعتقد أنه قد نَحَى جانباً فإنك قد تخسره أو أنه سيتوقف مؤقتاً عن توظيف قدراته العقلية، ولو أنه سيكون حاضراً بجسده عند استلام شيك راتبه. إنه خط دقيق، إلا أنك إذا ما أبقيت في ذهنك الدور الذي تقوم به كموجهٍ سياسي، فإن ذلك سيساعدك على تركيز دورك، وعلى أي حال، فإن البقاء في المركز وفي المقدمة يتطلب من المهارة أحياناً ما يفوق المهارة التي يتمتع بها المشاكس. وسوف يغطي الفصل التالي موضوع كيفية القيام بتدريبه.

النقاط الرئيسية

- إن الإبداع يتضمن الفكرة العظيمة والقدرة على إيصالها إلى الأسواق.

- إن ذلك يتطلب القدرة على إقامة التحالفات وهو أمر لا يتقنه المبدعون.
- على المدراء أن يكونوا موجهين سياسيين.
- إن المهارات الحاسمة هي حشد الدعم وتوفير الغطاء الجوي، وأخذ الفضل والحصول عليه وإدارة التوقعات، والحصول على التعاون دون التبنّي والتمسك بالمبدعين.