

الفصل العاشر



تمييز المشاكسة الخفية

ليس من السهل دوماً أن نعرف ما إذا كانت إحدى المنظّمات أو الوحدات تنسجم مع المشاكسة بشكل جيد أم أنها تقوم في الواقع بقمعه، إذ إن كلا الأمرين يبدوان متشابهين من حيث الظاهر. إن هذا الفصل يقدم للمدير اختباراً يستطيع من خلاله معرفة ما إذا كان هناك مشاكسة خفية في مكان عمله.

هل السكوت موافقة؟

هل سبق لك أن حضرت اجتماعاً قال المدير خلاله: «إذن، هل هناك من لا يوافق؟» ساد بعد ذلك سكوت عاد بعده المدير للقول: «حسن، إن السكوت موافقة كما تعلمون». وانتقل بعدها إلى بحث مسائل عمل أخرى.

إننا نعرف ما سوف يحدث لاحقاً، إذ بعد ثلاثة أشهر من ذلك الاجتماع سيكون هناك اجتماع آخر، يقوم خلاله المدير بالضرب على الطاولة صائحاً: «لماذا لم يحصل ذلك، لقد بحثنا الأمر في ربع السنة الماضي» إلا أن الأشخاص الحاضرين التزموا الصمت، إلا أنه على درجة من الاهتياج تدفعه إلى متابعة الضغط «أنت يا آندي، كان من المفترض أن يستلم الزبائن العينات، ما الذي حدث؟». ينحرف آندي في مقعده باحثاً عن الدعم غير أن أعين كل الآخرين تبقى مُسمّرة إلى الطاولة، ولذلك فإنه يقول: «حسن يا برايان لقد

كانت العينات من نوعية سيئة وعلى كل حال فإنني لم أظن مطلقاً أن الزبائن سيقبلون بها حتى لو كانت حرة».

يحول برايان نظره الذي يشبه شعاع الليزر إلى أندريا قائلاً: «من نوعية سيئة! وكيف حدث أن كانت نوعيتها سيئة؟، تغمغم أندريا قائلة «برايان، إننا لم نتمكن من الحصول على مزيج التحرير، لقد كان النموذج التجريبي مصنوعاً من . . . وقد اضطرنا الأمر لأن نأخذ بالبوليستر الذي يتمطط . . .».

«هذا يكفي، إذا كانت هناك مشاكل لم لم يذكرها أحدهم في حينها؟ لقد خسرنا الآن ثلاثة أشهر!».

إن برايان على حق، فلو أن أندريا قد أثارت مشاكل الإنتاج أو أن آندي قد أثار رد فعل الزبائن، لكان من المحتمل اتخاذ قرار مختلف، أو لكانوا قد مضوا قدماً وهم يملكون تفهماً أفضل للمشاكل. وفي كلتا الحالتين فإن المجموعة لا تكون قد أضاعت الوقت على غير هدى.

لَمْ لا يجهر الناس بآرائهم؟ السبب هو أنني عندما أقول إن هذا الأمر لن ينجح، فإن رئيسي الذي من الواضح أنه يحب فكرته حباً عميقاً سوف يعنّفني، ولم أقتض ذلك؟ السبب هو أنه قد فعلها من قبل.

إن ظاهرة السكوت عندما يكون المشاكس هو الأمر الملائم قد تم توثيقها بشكل جيد. وقد وجد وارن بينيس Warren Bennis الخبير في أمور القيادة أن (7) موظفين من أصل (10) يلتزمون الصمت بدلاً من أن يقوموا بتصحيح أخطاء رؤسائهم، بما في ذلك ووصولاً إلى جعلهم يرتكبون الأخطاء⁽¹⁾.

وتقدم لنا العودة إلى الماضي معطيات مماثلة. فقد أوردت دراسة حول اتخاذ القرارات في عهد إدارة (كينيدي) أثناء فترة غزو (خليج الخنازير) أن

(1) شارلان جيمس نيميث Charlan Jeane Nemeth «إدارة الإبداع: عندما يكون الأكثر هو الأقل» -

مجلة كاليفورنيا للإدارة (المجلد 40 رقم 1 أواخر سنة 1997) ص 65.

الكارثة قد انطلقت لأن المجموعة كانت متماسكة إلى حد كبير كما أن كينيدي كان قائداً صلب المراس. وقد أدى ذلك إلى ضغط نحو تماثل التفكير وإلى إسكات أشخاص مثل دين راسك Dean Rusk وآرثر شليسينغر Arthur Schlesinger اللذين كانت تراودهما شكوك كبيرة حول طريقة التعامل مع الوضع⁽¹⁾.

إن السكوت لا يعني الموافقة بالضرورة، بل أنه قد يكون مؤشراً على وجود انشقاق خفي.

الأوجه الثلاثة للمشاكسة الخفية

المشاكسة الخفية، إن هذه هي المرحلة التي تعطي سمعة سيئة للمشاكسة ككل، وهذه المشاكسة هي التي يخشاها المدراء بشكل لا يصعب فهمه، كما أن لها علامات مكررة. لديك رئيس عجيب من حيث ضبط الإدارة بأدق صغائر أمورها، ولذلك فإنك تغرقه بالتفاصيل وتقول له كل شيء، إلا أنه غير قادر على تقرير ما يريد معرفته. إنك تقدم له خيارات من وراء الجدران بحيث يضطر إلى رفضها، ولا يبقى إلا على الخيارات التي تريدها أنت بأي حال. وإنك لتعترف أن الجزء من المعلومات الذي لا بد له من الحصول عليه كان موجوداً ذات مرة إلا أنه لا يمكن العثور عليه الآن، وقد يكون السبب في ذلك هو العطل الذي أصاب مُخدّم معلومات الكمبيوتر منذ ستة أشهر.

ليس من الضروري أن تكون المشاكسة الخفية فعّالة، فقد تكون على شكل العلم بأن هناك آلة في طريقها إلى التعطل دون القيام بأي إجراء لتلافي ذلك. أو أن «ننسى» إعلام الرئيس بأن الاجتماع الذي كان مقرراً عقده في الجهة الأخرى من المدينة قد ألغي. أو إغفال ذكر أن هذا السعر الذي هو أفضل من أن يصدق لن يتوفر لنا إلا إذا اتخذ الرئيس قراره حتى انتهاء دوام

(1) نفس المقال السابق.

عمل هذا اليوم. بل إن هناك قصة عن رئيس كان يبحث دوماً عن قلم، لأن أحد الموظفين البارزين كان يخفي الأقلام بشكل منظم. وعندما ترك هذا الموظف عمله، تم العثور على مخبأ هائل للأقلام خلف خزانة التمويل⁽¹⁾.

إن المشاكسين الخفيين يختلفون في مدى خنكتهم، إذ إن منهم من يشبه الخشب المتقن في هذه اللعبة، ومنهم الأخرق. وفي ما يأتي ثلاثة مستويات من أولئك المشاكسين:

أخرق المشاكسة الخفية

إن المشاكس الخفي الأقل حنكة لا يكون عادة ناجحاً إلى حد كبير إذ إن من السهولة بمكان إدراك أنه يحاول تخريب الأمور، وإنه قد يقول في اجتماع ما: «حتى لو كان توم على حق، إلا أن علينا مع ذلك أن نضع التوصيات موضع التنفيذ» أو «إن هذا الأمر لن ينجح وسأقوم به لمجرد أن أبرهن على ذلك». لاحظ هذا الطرح غير المقنع، حيث إنه يقول لك أنه غير موافق من جهة، أما من الجهة الأخرى فإنه يحاول أن يجعل الأمر يحدث مع ذلك، ويريد له الفشل إن هذا النوع من المشاكسين تسهل الرؤية من خلاله، إنه ليس باللاعب المحنك.

اللاعب الخفي المحنك

إن المستوى الذي يلي هو أكثر ذكاء، فهو يدرك أنه إذا ما رفعت إحدى المبادرات على سارية العلم فإن عليه أن يؤدي التحية حتى لو لم يكن موافقاً عليها. ولكي يعبر عن عدم رضاه، فإنه يعكس عادة تغييرات على التعبيرين التاليين:

(1) كارول فينزانث Carol Vinzant (العبث برأس الرئيس) مجلة الثروة Fortune (1 أيار/ مايو 2000)

«أعتقد أن الهدف عظيم، إنني أحب هذا».

و

«مجرد بعض مشاعر القلق في ما يتعلق بطريقة الوصول إلى ذلك».

وبعد ذلك، تنفق المجموعة كل وقتها وهي تدقق في كيفية اتخاذ القرار (إن الأمر يحتاج إلى جبال من المعلومات المتعلقة بخلفية الموضوع، ليس كل الذين يجب أن تكون لهم علاقة بالأمر حاضرين أمام طاولة الاجتماعات، هناك حاجة لإعادة النظر في قرارات سبق اتخاذها). وإنك إذا ما أنفقت ما يكفي من الوقت في تدليك الطريقة فإنك لم تفعل شيئاً في حقيقة الأمر.

إن هذا اللاعب لا يسأل عن النهاية، إنه يغوص في الوحل ليس أكثر على طريق الوصول إلى ذلك المكان.

المشاكس الخفي الأستاذ

إن المشاكس الخفي والذي هو في الطليعة محتك جداً. وهذا الطرح هو طرح دقيق ولذلك فإنني سوف أعطي مثالا على سبيل الشرح.

لقد اتخذ المدير العام لمنظمة متعددة الفروع متعددة مناطق العمل قراراً بإنهاء العمل بمركزية اتخاذ القرار وإعطاء صلاحيات للمناطق. وقد عقد اجتماعاً لمجموعة من الأشخاص من كافة أنحاء المنظمة من أجل تقديم التوصيات حول كيفية وضع ذلك الأمر موضع التنفيذ، وقد عمل (روجر) على أن يعين ضمن هذه المجموعة.

يعمل روجر نائباً للرئيس لشؤون العمليات، وقد أمضى مدة عمله كلها في الشركة وبالتالي فإنه يعرف كل المداخل والمخارج وأين دُفنت الهياكل العظمية. وقد عاصر الكثير من المدراء العامين الذين تعاقبوا على الشركة، وكان منهم من يتفق معه في الرأي، بأن السلطة يجب أن تكون مركزية، ومنهم من كان يفضل أن تكون السلطة أكثر قرباً من الزبائن كما هي الحال بالنسبة للمدير الحالي. وعلى

مدى سنوات طويلة كان روجر يمارس ترويع المدراء العامين متنبئاً بحدوث الزوابع والأعاصير وكافة أنواع كوارث الطبيعة، إذا ما تم الأخذ بلا مركزية السلطة (وفي المقام الأول إبعادها عن منطقته)، وكان معظم المدراء العامين السابقين مقتنعين بما يقول لأنهم لم يكونوا من الخبراء التكنولوجيين. وعلى أي حال، فإن المدير العام الحالي يتمتع بخبرة أكبر في مجال الأرصاد الجوية كما أنه يملك الرؤية. كلا، إنه سوف يخاطر بتحمل كوارث الطقس وسوف ينقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المناطق. كان روجر أكثر ذكاء من أن يستخدم أياً من طريقتي المشاكسة الخفية اللتين ذكرتا أعلاه، فكان يلعب أوراقه بتأنٍ حيث كان يدعم أية ميول تظهر كوضع راهن لدى أعضاء المجموعة (ودعنا نواجه الأمر، إذ إننا ما لم نفترض أن من سبقونا كانوا مغفلين بشكل مطلق، فإن هناك دائماً حجباً جيدة في ما يتعلق بالطريقة التي تعودنا بواسطتها القيام بالأمر). إلا أنه لم يكن يؤيد الوضع الراهن بنفسه بل على العكس من ذلك تماماً. إذ إن كل ما كان يقوله لم يكن سوى تأييد مطلق للمدير العام، وبالتالي فإنه لم يكن هناك من يتهمه بمقاومة التغيير، أو بأنه لا يمارس اللعب الجماعي مع الفريق.

وقد تجلت ألمعيته الحقيقية كمشاكس خفي في ما بدا وكأنه تغير حميد، إذ إنه دفع المجموعة إلى أن توافق على أن من الأفضل الحصول على تماسك في الرأي على المستوى القومي، إذ إنه بعد كل هذا أين كان يمكن أن يصبح موقع شركة ماكدونالد McDonald لو أنه كان بإمكانك أن تحصل على المقالي الفرنسية الهشة المقطعة إلى رقائق طويلة في مدينة (ميلووكي) وعلى المقالي السمكية الداكنة اللون والمقطعة باليد، والتي يسيل لعابك لمجرد التفكير بها في مدينة تورنتو؟ إنني أعتذر لقد جرفني التفكير.

بعض التناسق، على المستوى القومي. وبعد كل هذا، فإن للزبائن في المنطقة (أ) الحق في أن يتوقعوا النوع والمستوى نفسيهما من الخدمة اللذين يحصل عليهما الزبائن في المنطقة (ب). وعلى هذا فقد كانت هناك حاجة إلى بعض التناسق على المستوى القومي.

إن كلمة (بعض) هي كلمة تفسح المجال لتأويلات مختلفة، أليس كذلك؟ إذ أنك قد ترى أن «بعض» المقال الفرنسي يمكن أن تحتويها راحة يدك أما بالنسبة لي، فإن «بعض» هي ما يتساقط من حواف طبق الطعام. ولا حاجة للقول بأن روجر كان يأخذ بالتعريف الثاني. وعندما انتهى - حسن إنني متأكدة تماماً أن بإمكان المناطق أن تقرّر العدد من عناصر (الكافيتريا) الذي يجب عليها توظيفه وأنا متأكدة بأن لتلك المناطق السيطرة على ترتيب المكتب فيها، ولكن فوق كل ذلك - فإن التناسق القومي قد ضاع. هل ترى مدى الحنكة في ذلك؟ إن بإمكان روجر أن يقول إنه يحب الهدف وأنه مولع بالعملية، والأمر لا يتعدى بعض التفاصيل غير الهامة التي لا حاجة لأحد أن يهتم بها.

وعلى الرغم من أنني أجعل من هذا الأمر أمراً يسيراً (وعليك أن توافقني على أن لهذا الأمر جانبه المسلي)، إلا أن له بعض العواقب الخطيرة جداً.

لقد تمكن روجر من الظهور بمظهر المؤيد في الوقت الذي كان فيه متشككاً بالوضع الراهن، وقد بدا وكأنه يعطي المدير العام ما يريده، إلا أنه لم يكن يعطيه ذلك سوى بالاسم. إن المشاكسة الخفية يمكن أن تمارس على مستويات كثيرة، وكلما كان اللاعب أكثر حنكة، كلما كان الإمساك به والصراع معه أكثر صعوبة.

لماذا تنتقل المشاكسة إلى الخفاء؟

إذا كنت تتذكر، فإن المرحلتين الأولى والثانية من المشاكسة قد تساهمان بشكل هام وإيجابي في حدوث الإبداع. والمرحلة الأولى هي المشاكسة الوضعية وذلك عندما يكون لدى أحد الأشخاص القانعين ما يلتقطه. أما المرحلة الثانية وهي مرحلة إيجابية أيضاً مع أن التعامل معها أكثر صعوبة، فإنها تحدث عندما يأخذ الأشخاص لأنفسهم دور المشاكس. وهؤلاء الأشخاص هم أكثر احتمالاً لأن يرفعوا صوتهم بالاحتجاج عند المرور بنقطة

تريد عندها المنظّمات ذات الفعالية منهم التزام الصمت ومتابعة العمل .

وكما بحثنا سابقاً، فإن المنظّمات التي تتسامح مع كلا هذين النوعين من المشاكسة، يزداد احتمال إدراكها للأفكار المبدعة ودعمها لها .

وعلى أي حال، فإن المدراء إذا ما بدأوا بإعطاء الفعالية قيمة تفوق قيمة الإبداع بأكثر مما ينبغي، فإنهم بذلك يدفعون بالموظفين نحو المشاكسة الخفية . وهم يقومون بذلك عن طريق معاملة الاعتراضات المشروعة مثل «لا يمكننا القيام بهذا ما لم نقتل أنفسنا مدة الأسابيع الثمانية المقبلة»، وكأن المشاكس يخون الثقة المقدسة التي مُنحت له . ويعتبر الأشخاص الذين يقومون بإبراز الحقائق المجردة، في البيئة التي تقمع المشاكسة، أشخاصاً غير مخلصين وأنهم مشيرون للمتاعب ولا يلتزمون اللعب ضمن الفريق، وتتم معاملتهم على هذا الأساس وبذلك يتم قمع المشاكسة .

إلا أن المدير الذي يصنّف المشاكسين بهذه الطريقة إنما يعمل بذلك غالباً على الخلط بين ما تحمله إفادة المشاكس من حقيقة، وبين قدرة المدير على القيام بأي شيء حيالها . وقد يتوجب على الأشخاص العمل ساعات جنونية من أجل تنفيذ عمل ضمن مهلة محددة . وقد لا يكون المدير قادراً على فعل أي شيء حيال ذلك، وبما أنه غير قادر على ذلك، فقد يشبط همة الأشخاص أحياناً وبشكل فعّال عن إثارة الموضوع على الإطلاق، إنه لا يدرك أنه بعدم استعداده للإقرار بحقيقة أمر ما في الوقت الذي تكون فيه ظاهرة للعيان، فإنه يهيئ الظروف المناسبة كي ينتقل ذلك الاستياء إلى الخفاء . وإذا ما استمر المدير في تكرار فعله هذا عدداً كافياً من المرات، فإن الأشخاص سيدركون أنهم لن يتمكنوا من إثارة الشكاوى المشروعة دون أن يتعرضوا للوصم بأنهم مشيرون للمتاعب، إلا أن الحقيقة ورغبة الإنسان في إسماعها للآخرين لا تتلاشيان، بل إنهما تنتقلان إلى الخفاء بدلاً من ذلك، إلا أنهما تتعرضان للتشوه خلال عملية الانتقال تلك، وتأخذان شكل القوة المدمرة التي نخشاها جميعاً . إن المشاكسة

الخفية هي «طريقتك للاتصال عندما لا يمكنك الجهر بالقول بما لديك أو عندما تخاف من ذلك». كما يقول وليام لندين William Lundin أحد مؤلفي كتاب (عندما يعمل الأشخاص الأذكياء لدى رؤساء أغبياء)⁽¹⁾. والخوف هو السبب في أن 70٪ من الأشخاص الذين أجري استطلاع حولهم لا يجهرون بأقوالهم. إن المشاكسة الخفية هي طريق الأشخاص الذين يشعرون بأنهم معرّضون للاضطهاد كي لا يعبروا عن عدم رضاهم دون تعرّضهم للانتقام. أما بالنسبة للذين لا يملكون السلطة فإنه عبارة عن سلاح.

لِمَ القلق بشأن المشاكسة الخفية؟

وماذا في ذلك حقاً؟ بالإضافة إلى بعض الإزعاج وممارسة الألاعيب، فماذا يكون الأمر إذا ما انتقل الأشخاص إلى العمل في الخفاء؟

لقد وجدت (الجمعية الأمريكية لشؤون الأمن الصناعي) أن الموظفين هم الأقنية الرئيسية التي تتسرّب منها المعلومات الخاصة بالشركة⁽²⁾. وهناك تقديرات بأن ثلثي ما تتم خسارته من كافة الممتلكات الفكرية يرجع إلى ذلك المصدر. وإن العدو من الداخل في بيئتنا الراهنة التي تتصف بحدة التنافس لهو أكثر خطراً بكثير من أي عدو يقف خارج أبوابنا. وهل أن تسرّب المعلومات أكثر احتمالاً بأن يتم من خلال الموظف السعيد المكتفي أم من خلال الموظف الذي يشعر بأنه غير مقدّر أو بأن كلامه لا يُسمع؟ إن الموظفين الناقمين يكلفونك خسارة في مالك وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشاكسة الخفية هي عبارة عن إبداع ضائع. وقد توصل مارك سپونر Mark Sponner وهو أستاذ في جامعة أوتاوا يعمل على دراسة القدرة على التكوين والانحراف، إلى أن القدرة على التكوين تتطلب عدم الانسجام والمخاطرة، إلا أن الانجراف يتطلب ذلك

(1) المصدر نفسه.

(2) تيم كارفل Tim Carvell (بالمناسبة... إن هيئة الإدارة لديك تكرك) مجلة الثروة Fortune 28 أيلول/سبتمبر 1998 ص 202.

أيضاً⁽¹⁾. ويمكنك أن ترى ذلك في الأمثلة التي سبق لنا بحثها. وعليك أن تضع نفس المقدار من قدرتك على الإبداع الذي تستخدمه، لإيجاد الشيء الذي يسبب الإحباط لرئيسك (تعجبني قصة الأفلام) من أجل أن توجد الشيء الذي يثيره.

ومما هو أسوأ من ذلك، أن سپونر قد توصل إلى أنك بمجرد أن تبدأ السير في طريق ما، فإن سرعتك تتضاعف. وإن الأشخاص الذين يختارون طريق الانحراف في بداية الأمر يميلون إلى تكرار انحرافهم أكثر فأكثر، كما أنهم يبدأون البحث عن الأشخاص الذين يماثلونهم فكراً، أو أنهم يقابلونهم صدقة، ومن خلال هذه الاتحادات والممارسة يصبحون أفضل فأفضل من حيث التعبير عن انحرافهم، (الأمر الذي يعني أنهم يصبحون أفضل من حيث وضع العصي في الدواليب دون أن يُمسك بهم). إذ إن من السهل أيضاً جعل الدورة السلبية تبدأ انطلاقاً. إلا أن الأخبار السارة هي أن تلك الدورة تعمل في كلا الاتجاهين، إذ إنك تميل أيضاً لأن تصبح أكثر فأكثر قدرة على التكوين منذ أن تبدأ في التعبير عنها. وإنك إذا ما تمكنت من وضع الأشخاص على درب الإبداع، فإن الاحتمال يكون كبيراً في بقائهم على ذلك الدرب.

وعلى هذا فإن الأشخاص في المنظمات سوف يصبحون ذوي قدرة على التكوين، وإن كون التعبير عن هذه القدرة سلبياً أو إيجابياً قد يشكل الفارق بين شركة مبدعة وشركة تعاني من متاعب مستمرة.

إن السبب الأخير الذي يدفع إلى القلق في ما يتعلق بالمشاكسة الخفية هو أكثر الأسباب غدراً وخطراً. لقد عملت ذات مرة في شركة لم تكن الأمور تسير فيها على ما يرام. وقد تقرر القيام فيها بتمرين على تشكيل مجموعة عمل،

(1) إذا كنت تذكر، فإن القدرة على التكوين هي أن تكون لدى المرء أفكار جديدة ومختلفة، أما الإبداع فهو القدرة على تحويل الأفكار إلى أشياء ذات قيمة. والانحراف هو الأفعال غير المقبولة اجتماعياً.

حيث تم تقسيمنا إلى مجموعتين أعطيتا المهمة نفسها. إلا أن التمرين قد صمّم على أساس أن الطريقة الوحيدة التي تجعل كلاً من المجموعتين تنجح هي تعاونهما مع بعضهما البعض.

كانت دونا Donna ذكية إلى حد بعيد، وقد أدركت الأمر حالاً وأبرزته بشكل هادئ، واستمعت لمجموعتها إليها بشكل مهذب ثم انطلقت تلك المجموعة إلى تخطيط استراتيجية منافسة. أما نحن فقد تابعنا العمل لمدة أطول بقليل دون أن نصل إلى شيء. ثم عادت دونا إلى عرض اقتراحها وساد الصمت المهذب ثم قامت دونا بمحاولة أخرى. إلا أن الوقت انتهى في نهاية المطاف دون أن تحقق أي من المجموعتين النجاح في عملها.

وعندما تم عقد اجتماع استخلاص النتائج أدركت المجموعة أن قارب العمل الجماعي قد فاتها. ولو أنني كنت في مكان دونا لضربت على صدري وصرخت «لقد قلت لكم ذلك»، إلا أن دونا لم تفعل ذلك (الأمر الذي يفسّر السبب في أن الناس يحبونها أكثر مما يحبونني). وبدلاً من أن تبرز أن المشكلة لا ترجع إلى عدم معرفة الجواب ولكن إلى تجاهله، فإنها قد شاركت في استخلاص النتائج، وكأن لديها مثل ما لدى الآخرين من الأمور التي يبدو أنها وشاركت في البحث الذي جرى حول أهمية العمل الجماعي وأخذت على نفسها عهداً كما أخذ الآخرون، على القيام بالأمور بشكل مختلف في المرة المقبلة.

وقد فكرت ملياً مساء ذلك اليوم في ذلك السلوك الغريب ثم خطرت لي الفكرة: إن الشركة تولي الإجماع في الرأي أهمية كبرى، حسن قد لا يكون الأمر إجماعاً مطلقاً في الرأي، بل مظهر الموافقة على الأقل. وقد برهنت دونا السبب في نجاحها في الشركة. إذ إنها كانت تدرك أنه كان من الأفضل أن تترك المجموعة لتواجه الفشل، وأن تشاركها بعد ذلك في لعق جراحها بدلاً من أن تقف بارزة لتقودها على الطريق. إذ إن من الأفضل لك عندما توجد في بيئة

تعتبر الانسجام هو الأمر الأكثر أهمية، أن تخسر مع زملائك بدلاً من أن تصارع ضدهم.

إن هذه القصة توضح الأمر الذي أدركه ميلوس فورمان Milos Forman وهو مخرج أفلام سينمائية هاجر من بلده تشيكوسلوفاكيا. وقد اشتهر فورمان بأفلامه المثيرة للجدل منها فيلم (الشعب ضد لاري فلينت). إذ إن بعض الناس قد اتهموه بأنه جسد فيه شخصية لاري فلينت Larry Flynt صاحب مجلة Hustler بشكل فيه من التعاطف أكثر مما تسمح به مهنته أو أسلوب حياته. ولدى سؤاله عن السبب في ذلك أجاب: «إن هذه البلاد هي أقوى بلاد العالم، لا لأنها الأكثر غنى أو الأكبر مساحة أو الأكثر ذكاء، بل لأنها الأكثر حرية. إن المراقبة على درجة من السوء بما يكفي، وإن ما هو أكثر سوءاً منها هو المراقبة الذاتية، التي تتعرض نتيجة لها، إذ إنها تجعلك تبدأ العيب باستقامتك الشخصية، وبالتالي فإنك تصبح شخصاً غير الذي أنت عليه».

لقد أدرك نورمان أن الرقابة الحقة تأتي عندما يتم كبت المشاكسة نحو داخل النفس. إن الأمر ليس تحوّل المشاكسة إلى الخفاء بشكل بسيط، بل إنه لا يبقى لدى الشخص نفسه أفكار انشقاقية. وهذا هو أكبر الأخطار كلها - وهو أنك قد تكون رويداً رويداً شيئاً فشيئاً، ودون أن تقصد مناخاً يمارس فيه الناس الرقابة على أفكارهم الخاصة، ويصبح من واجبه عدم مجرد حتى التفكير في فكرة مختلفة أو في تغيير الاتجاه بشكل جذري.

إن الخطر الحقيقي الذي يكمن في عدم انتباهك إلى الكيفية التي تؤثر فيها أعمالك على المشاكسة، هو أنك قد لا تعرف مطلقاً مدى نجاحك في مراقبته وهذا تفكير يبعث الآن على الرعب.

اختبار المشاكسة الخفية

إن أكبر مشاكل المشاكسة الخفية هي أن المنظّمات لا تدرك وجودها في داخلها، إذ أن الأمور تبدو هادئة على السطح ويبدو وكأن الناس ماضون في عملهم بشكل جيد، إلا أن ما يدعو للعجب أن الأهداف لا تتحقّق، وأن المواعيد النهائية لا تتم تليتها، وليس هناك من شخص يعطي الأمور ذلك الدفع القليل النهائي نحو إنجازها. وإنك في هذه الحالة لا يعوزك الإبداع فحسب، بل إنك تواجه صعوبة في إنجاز العمل المعتاد.

وعلى هذا، فإن الخطوة الأولى هي معرفة ما إذا كانت هذه المشاكل عائدة إلى وجود المشاكسة الخفية، وإن الاختبار المبين أدناه سوف يساعدك على ذلك، إنه ليس من الذي يحدّد كل شيء وينهي كل شيء، أي أنّه ليس إحدى مجموعات الاختبارات الكثيرة التي تحصل عليها في إحدى جلسات الاستشارات المتعلقة بالمهنة، بل إنه مبني على ملاحظاتي الخاصة حول أعراض المشاكسة الخفية وعلاماته. ويتضمن الاختبار أربعة أقسام يتعلّق الأول منها بالثقافة التنظيمية ويتعلّق القسم الثاني بعلاقاتك مع رئيسك ومع زملائك، أما القسم الثالث فيتعلّق بالوحدة التي تعمل بها، بينما يتعلّق القسم الرابع والأخير بنظرتك إلى المشاكسة.

عليك أن تضع علامة مقابل كل من البيانات في حقل «موافق»، أو في حقل «غير موافق». وإنني أدرك أن هناك من البيانات ما يمكن أن تكون موافقاً عليه بشكل ما وغير موافق بشكل آخر، ويتوقف ذلك على الظروف وعلى الفترة من السنة. خفّف عنك، فإن الاختبار هو مجرد تقدير لا أكثر، وعلى هذا فإن عليك أن تتبع فعلك الأول.

اختبار المشاكسة الخفية

الثقافة المنظَّماتية في هذه الشركة		
موافق	غير موافق	إنك لا تريد أن تمد عنقك إلى الأمام بأكثر مما ينبغي إذ إنها قد تتعرَّض للقطع.
		إن من الخطأ أن تكون على خطأ، أي أن الفشل غير مقبول.
		إن الطَّائنين هم الأفضل في موافقة الرئيس على رأيه.
		عليك أن تنبّه إلى ما يدور خلف ظهرك.
		إن مثيري المتاعب يتم نبذهم.
		الأخطاء هي مصدر للإحراج.
		إن الأشخاص الذين يبينون المشاكل هم مثيرون للمتاعب.
		إن الذي يمارس اللعب ضمن الفريق لا يجادل حول السياسة أو حول الخط الذي تسير عليه الجماعة.
		إن الأشخاص الذين يبدون الكثير من الاعتراض يعتبرون من المنتحبين هناك دوماً شخص ما عليه أن يتحمَّل الخطأ.
المجموع الفرعي		
موافق	غير موافق	كيف يتصرف زملائي/ رئيسي
		هناك الكثير من الطعن في الظاهر.
		الصفقات من وراء الكواليس أمر شائع.
		الظهور بمظهر الاتفاق أكثر أهمية من الصعود بالمسائل إلى السطح.
		غالباً ما يكون الأشخاص غير راغبين في أن يرفعوا صوته عندما يرون أن هناك أمراً لن ينجح.
		إن معظمنا ينتظر سماع ما يفكر به الرئيس قبل أن يعبر عن رأيه.
		إننا لا نتوقف عن وضع الخطط الاستراتيجية التي لا تؤدي، في واقع الأمر إلى أي شيء جديد.
		سوف أشعر بالقلق على علاقتي مع زملائي إذا ما نُظر إلي على أنني مثير للمتاعب.
		إن الإخلاص يعني إعطاء الرئيس ما يريده بغض النظر عن أي شيء.
		إنني في الحقيقة لا أثق برئيسي.
		إنني لا أستطيع الثقة بزملائي إلى مدى يتجاوز المسافة التي يمكنني فيها أبعدهم عني.
المجموع الفرعي		

كيف يتصرف الموظفون الذين يعملون لدى		
موافق	غير موافق	
		عندما أطلب منهم القيام بعمل ما، فإنه لا يبدو أنه ينفذ.
		عندما أسأل عن السبب فإن الأعذار تكون غير واضحة.
		هناك القليل من الاختلاف مع القرارات الرسمية أو أنه ليس هناك أي اختلاف معها.
		إن الموظفين الذين يعملون لدى يميلون إلى الموافقة على ما أقوله.
		إن الشباب الذين يعملون لدى لا يطرحون الكثير من الأسئلة، وهم يكتفون بمعرفة ما الذي يجب القيام به لا أكثر ثم ينتهي الاجتماع.
		أعتقد أن هناك شخصاً تتأ ضمن المجموعة، إلا أنني لم أتمكن من الإمساك به متلبساً بشيء ما حتى الآن.
		يساورني الشعور أحياناً بأنني الشخص الوحيد الذي يهتم بأهداف الوحدة التي نعمل بها.
		على أن أبقى متيقظاً دوماً كي تبقى الأمور سائرة في مجراها.
		ليس هناك من يخبرني بالأنباء السيئة، أو أنهم يعملون على تلطيفها بشكل كبير، وبالتالي فإنني لا أتمكن من إدراك المشكلة.
		لا أعرف من هم الذين يعارضون في أي من المشاريع المطروحة.
		المجموع الفرعي
موافق	غير موافق	ليس هناك من فائدة بحث ما أؤمن به، والسبب هو:
		لن يكون في ذلك أي نفع.
		رئيسي لن يتغير.
		لست متأكداً من أنني على حق.
		لا أريد أن أكون سبباً في حدوث مشاكل.
		ليس هناك من يفعل ذلك، فلم أفعله أنا؟
		لا أجد المجابهة.
		قد تصبح الأمور كريهة.
		هناك من قد يلحق به الأذى.
		سوف أصبح مكروهاً من الناس.
		أخشى أن أتعرض لانتقام الآخرين.
		المجموع الفرعي
		المجموع العام

جمع النقاط

احسب المجموع الفرعي لكل قسم من الأقسام الأربعة بحيث إن المجالات الآتية تنطبق بشكل عام:

1 - 3 موافق في كل قسم	قد تكون المشاكسة مكشوفة.
3 - 4 موافق	قد تكون هناك مشكلة.
5 - 6 موافق	قد تكون المشاكسة خفية
7 موافق فأكثر	المشاكسة تحفر أنفاقاً لها في كل مكان

اجمع المجاميع الفرعية لكل من الأقسام الأربعة، حيث يمكن تقييم العدد الإجمالي من الإجابات بموافق على أساس الجدول الآتي:

1 - 10 (موافق) بشكل إجمالي	قد يكون المشاكسة مكشوفاً
11 - 20 (موافق)	قد تكون هناك مشكلة
21 - 30 (موافق)	قد تكون المشاكسة خفية.
30 (موافق) فأكثر	المشاكسة تحفر لها أنفاقاً في كل مكان

التحليل

كيف كانت نتائج اختبارك؟ هل أنت أو منظمتك عند الطرف الأدنى أم الأعلى من المقياس؟ فإذا كنت عند الطرف الأدنى فإنني أهنئك، إذ يبدو أنه ليس لديك الكثير من المشاكسة الخفية، ولو كان مجموعك الإجمالي صفراً أو ما يقرب من ذلك، فإن الأمر يبدو مذهلاً ويدعو للشك إلى حد ما، إذ أن لدى المنظمات دوماً بعض الأمور الخفية. وقد تكون مجموعتك غير راغبة في أن تؤذي مشاعر الآخرين، أو أنها ما تزال تعاني من تأثيرات رئيس سابق.

وإضافة إلى ذلك فإن بعض الأوصاف التي تطلق قد تكون مؤذية، وإذا ما أصبحت لديك مجموعة جديدة من الموظفين فقد يكون عليك أن تلتزم جانب الحذر، إذ إنه قد تنقصهم الخبرة اللازمة من أجل الحكم على الأمور بالشكل

الصحيح . ولكن إذا ما كان مجموعك عند الطرف الأدنى من المقياس ، فإن ذلك يكون مؤشراً جيداً عادة ، وعندئذ يمكنك أن تنتقل إلى الفصل الثالث عشر مباشرة والذي عنوانه (ضربة البداية في ثقافتك الإبداعية).

أما بالنسبة لأولئك الذين يصل مجموعهم إلى أرقام تماثل أرقام نتائج مباريات كرة السلة ، فإن علينا أن نلقي نظرة أكثر عمقاً . إنك عندما تنظر إلى المجاميع الفرعية ، فأين تجد معظم الإجابات بكلمة موافق؟ هل تجد معظمها في الثقافة أم في تصرف الرئيس والزملاء أم في تصرف الموظفين الذين يعملون لديك أم في شخصك؟ إن كون المشاكل قابلة للانتشار ليس بالأمر المستغرب ، وإن الطريقة التي تتصرف بها مجموعتك له بعض العلاقة بطريقتك في الإدارة ، كما أن هذه الطريقة تتأثر بما ينبغي عليك أن تقوم به لكي تحافظ على بقائك في مواجهة رئيسك وبين زملائك ، وكذلك فإنها تتأثر بالضغط الذي تتعرضون له جميعاً من الثقافة .

وحتى لو أن تقدير وضع المجموعة الخاصة بك أعطى عدداً قليلاً نسبياً من كلمات (موافق) فإن المجاميع العليا في المجالات الأخرى تعني أن هناك احتمالاً بأن مجموعتك قد تأثرت بالعمل في بيئة تحبذ الخفاء ، حتى لو كانت لهم في حد ذاتهم اليد العليا إلى حد كبير . وعلى هذا فإنه حتى لو كانت مجموعتك على ما يرام فإن عليك أن تكون على وعي للثقافة الأوسع مجالاً والتي تمارس عملك في ظلها .

إن الفصل التالي سوف ينصب على معالجة كيفية أن تعمل على الصعود بالمشاكسة الخفية في نفسك وفي من يحيطون بك إلى السطح ، ومتى يكون ذلك ممكناً ومتى لا يكون .

الخلاصة

إن المشاكسة الخفية هي تلك الطريقة التدميرية في التعامل مع المشاكل

التي أعطت كل أشكال قول الحقيقة في مواجهة السلطة ذلك الصيت السيئ. وكما سبق لنا أن بحثنا فإن الأنواع الأخرى من المشاكسة، والتي لم تنتقل إلى الخفاء، يجب أن تتم رعايتها من قبل المنظمات من أجل زيادة قدرتها الإبداعية. إلا أن هناك بعض الشركات التي يجب عليها أن تبدأ السير على هذا الطريق. إن تلك الشركات ما زالت تغوص في مستنقع المشاكسة الخفية، وهذه الشركات هي من نوع الأمكنة ذات دورات رأس المال المرتفعة، والتي تسبب القرحة، وتتمتع بكراهية الجميع وهي ليست على درجة عالية من الإنتاجية كما أنها بالتأكيد ليست مبدعة. وعليك أن تتوجه إلى هذه المشكلة حتى لو لم يكن الإبداع هو ذلك الأمر الملح كما هو حقيقة.

النقاط الرئيسية

- المشاكسة أمر مدمر حتى ولو انتقل إلى الخفاء.
- إن المشاكسة الخفية تعمل بشكل فعال وغير مرئي ضد أهداف الشركة.
- كلما زادت الحنكة في المشاكسة الخفية، كلما ازدادت صعوبة الإمساك بها والصراع معها.
- إن الاختبار يساعد المدراء على تحديد مصادر المشاكسة الخفية.