

الفصل الحادي عشر



إظهار المشاكسة في نفسك ولدى من حولك

حتى لو تمكّن المدراء من التعرف إلى وجود المشاكسة الخفية
إلاّ أن إظهارها ليس بالأمر السهل. وعلى المدراء مساعدة
الموظفين والزملاء على أن يكونوا أكثر انفتاحاً وأن يعملوا على
التدقيق في دوافعهم الذاتية.
إن هذا الفصل يبيّن كيفية القيام بذلك.

تغيير الثقافة

لقد استعملت الاختبار الذي ورد في الفصل السابق من أجل تحديد
مصادر المشاكسة الخفية في منظمتك، وهي خطوة أولى لها أهميتها، نظراً لأن
الشركات التي لا تدرك وجود المشكلة لديها تُرجع الظواهر التي تحدث لديها
مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وفشل بعض المشاريع إلى أسباب أخرى إلاّ
أن جذور المشكلة قد تكون كامنة في المشاكسة الخفية، ومن أجل العمل على
هذه المسألة فإن عليك أن تقوم بتغيير الثقافة، إلاّ أنني كلما أطرح هذا القول
يرفع المدراء أيديهم قائلين «لا يمكن لنا تغيير الثقافة»، ويتذرعون بالقول:
«لست أكثر من سنّ في أحد الدواليب ضمن آلة كبيرة».

إن تغيير الثقافة هو أمر كبير غير واضح وليس له شكل محدّد، يجمع كل

الناس على ضرورة القيام به إلا أن القليل منهم يعرف كيف يمكن القيام بذلك كما أن الجميع يرى أن هذا العمل هو من واجب غيره من الناس. إذ إن المدراء المتوسطي الوظيفة يتمتّون لو أن المدراء الأعلى يقومون به، أما المدراء الأعلى فيقولون «لو أن أولئك المدراء يعتدلون في جلستهم ويمارسون الطيران بشكل صحيح فحسب».

وعلى هذا فإننا أمام نظام كامل للحفاظ على الوضع الراهن ينتظر فيه كل من الجانبين الجانب الآخر كي يقوم بالعمل، وهو يشعر في الوقت نفسه بعجزه أمام الجانب الآخر. ومع هذا فإن الحكماء قد أدركوا دوماً أن التغيير يبدأ دائماً بالفرد مهما كان مقدار هذا التغيير.

إن تغيير الثقافة يبدأ من نفسك

إن أي تغيير مهما كان كبيراً أو صغيراً لا يمكن أن ينجح إلا إذا اتخذ كل فرد من الأفراد القرار بأن يبدأ به. وإن لكل من المدراء وطرق العمل المستخدمة والبنية تأثيرها إلا أن للفرد تأثيره وهو أمر أدركه من سبقونا:
 دع من يريد تحريك العالم أن يحرك نفسه أولاً
 علينا أن نكون بذاتنا التغيير الذي نريد رؤيته في المستقبل
 إن الرجل الشجاع يشكل أغلبية في حد ذاته
 إن من لا يستطيع تغيير نسيج أفكاره غير قادر على تغيير أي من الحقائق، ولذلك فإنه لن يكون قادراً على تحقيق أي تقدّم على الإطلاق.
 أنور السادات الرئيس المصري وصانع السلام في الشرق الأوسط

صحيح أن كبار المدراء يتحملون مسؤولية خاصة تجاه الثقافة، إلا أن هناك بعض الأمور المتعلقة بالبنية والأمور الأخرى التي يجب عليهم القيام بها من أجل تعزيز ثقافة أكثر إبداعاً. وسوف أعمل على تغطية هذا الموضوع في الفصل الثالث عشر الذي عنوانه: «ضربة البداية في ثقافتك الإبداعية» والفصل الرابع عشر الذي عنوانه: «البنى والآليات التي تحتاج إليها المشاكسة».

وعلى أية حال، فإن الثقافة ليست غيمة تطفو «في الأعالي» لا يستطيع أحد لمسها أو التأثير عليها. إن الثقافة هي ما تفعله عندما لا يكون هناك من ينظر إلى ما تفعل، أو عندما لا يكون هناك من يقف خلف ظهرك ويده كتاب الأنظمة والقوانين، كما أنها تعني ما إذا كنت تعمل على إشراك الناس في صنع القرار وكيف تقوم بذلك، وما إذا كنت تستطيع تحمّل المشاكسة أو كيف تستطيع تحمّله، وما إذا كنت تستعمل العصا أم الجزرة للحث على العمل، وإن هذه الأمور كافة هي أمور تخضع لسيطرتك إلى حد كبير.

إن من الصعوبة بمكان تغيير الثقافة من المستوى المتوسط ضمن منظّمة ما، كما أن التغيير يصبح أكثر صعوبة إذا ما كانت الثقافة ثنائية الفعلية، إنك واقع تحت نفوذ من هم أعلى منك مما يحد من حريتك في العمل، وعليك أن تتابع طريقك بحذر وبهدوء ولكن عليك أن تستمر فيه، وحتى لو كانت قدرتك على تغيير عقلية رئيسك، أو على تغيير شكل الثقافة بطيئة أو أنها غير موجودة مطلقاً، فإن بإمكانك كحد أدنى أن تغيّر طريقة تفكيرك وشعورك وأن تتحكم في طريقة التفكير والشعور التي تحملها تقاريرك المباشرة.

لقد أدرجت في الفصل السابق لوائح بالمجالات الأربعة التي يمكن أن تزدهر فيها المشاكسة وبالتالي فإنها المجالات التي يجب عليك أن تحاول إدخال التغيير فيها وهي: نفسك وموظفيك ورئيسك والثقافة.

وسوف أقترح عليك في هذا الفصل كيف تُظهر المشاكسة لدى نظرائك ولدى موظفيك وفي داخل نفسك، كما سوف يضمن الفصل لاحقاً البحث في القيام بذلك مع رئيسك وفي ثقافة العمل. وسيكون ترتيب البحث من الأسهل نحو الأصعب وهذا لا يعني أن ما يذكر أولاً هو الأسهل، بل لأنه أقل صعوبة مما يليه.

إظهار المشاكسة في نفسك

إذا كان عدد الإجابات بكلمة «موافق» التي سجلتها في الاختبار الذي

قمت به في الفصل السابق من أجل تقييم مدى استعدادك للمشاكسة كبيراً إلى حد ما، فإنك قد تشعر بأنك تقترب من مرحلة اليأس.

إن الخلافات مع رئيسك أو مع الشركة تبقى مغطاة، ولا يجري الكشف عنها إلا عندما يكون هناك اطمئنان للمجموعة، أو أمام الأصدقاء الذين يوثق بهم، ولا يتم التعبير عنها مطلقاً في الأحوال التي يمكن أن تقدم أكبر الفائدة، أي عندما تكون الشخص الوحيد الذي يرى الإمبراطور عارياً من ثيابه.

إن هذا الضغط اليومي الذي يتجلى في أن عليك التظاهر بالإيمان بما لا تؤمن به، وتأييد ما تعارضه وحب ما تكره قد ألحق من الضرر ما ألحقه، إذ إنه قد يظهر بمظهر اليأس والشك وفقدان الثقة بالنفس والحرص على الذات أو الخوف من إيذاء الناس أو التعرض لأذاهم. ومهما كان الشكل الذي يظهر به، إلا أنه أسوأ ما يتعلّق بعمل سيئ - إنه يقوّض ثقتك بنفسك.

إن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر، هذا إذا ما كنت تنوي أن تحافظ على صحتك وعلى سلامة عقلك. وعليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- أ - هل حان الوقت لي كي أترك عملي؟
- ب - هل علي الجهر بالقول إذا ما أردت البقاء فيه؟
- ج - هل يمكن لي تغيير موقفي تجاه ما يجري إذا ما قرّرت عدم المشاكسة؟

هل حان الوقت كي أترك عملي؟

من الصعب أن تعرف، أليس كذلك؟ إذ إن لديك منصباً في مكان عملك كما أنك تعرف الناس، وحتى لو لم تكن تحبهم كافة إلا أنك تكن التقدير للبعض منهم وكحد أدنى، فإنك تعرف كيف تسير الأمور وليست هناك من ضمانات بأن الأمور ستكون أحسن حالاً في مكان آخر، وأخيراً فإن هناك بعض الأسباب المالية أو التي لها علاقة بنظام الحياة أو الأسباب الأخرى، وكل تلك الأسباب معقولة تماماً.

وعلى أي حال، فإن هناك أحد الأسباب التي تدعو إلى ترك العمل وهو سبب يستحق إعادة النظر. لقد شاهدت أشخاصاً بقوا في وضع معين لمدة طويلة بعد الوقت الذي كان يجب عليهم فيه ترك العمل لأن تركهم العمل كان سيعني أنهم قد كسبوا. إنك لن تدعهم يدفعونك إلى الخارج، إنك ستعمل على الانتقام. وإذا ما كنت في وضع يدفعك إلى التفكير بهذه الطريقة فعليك أن تأخذ القصة الآتية بالاعتبار.

كنت أعمل مع إحدى الزميلات منذ بضع سنوات مضت، وكانت هذه الزميلة على درجة كبيرة من الذكاء، إلا أنها كانت تتخذ دوماً موقف الهجوم، وكانت تتوهم وجود الأعداء حيث لا وجود لهم، وكانت تبادر بالهجوم خوفاً من الإمساك بها على حين غرة وقد سمح لها بترك العمل لأنها لم تكن قادرة على العمل مع الآخرين، وبعد مرور بعض الوقت على تركها العمل اتصلت بي ودعتني إلى الغداء.

وعندما جلسنا بادرني بالقول «إنني أعاني مشكلة في عملي الجديد، ويبدو أنك قادرة على التلاؤم مع الجميع ولذلك فإنني أردت نصيحتك»، وقد شعرت بالإطراء وبالاستعداد لتقديم ما لدي من الخبرة لها.

لقد كان المشرف عليها شخصاً أحمق، وعندما كانت تصف تصرفاته فقد كان يبدو وكأنه على الأقل عديم الخبرة أو ليس على درجة كبيرة من الموهبة. وكانا يتصارعان حول سلسلة من المسائل وغالباً ما كانت الأحداث تبرهن في ما بعد على أن صديقتي كانت على حق.

وعلى أي حال فإن ذلك الرئيس قد أعطاها تقييماً سيئاً وكانت مصممة على أن ترد عليه، وأرادت أن تشكوه إلى رئيسه وهو المدير وأن «تكشف عدم كفاءته» كما قالت. وقد سلّمت بأن التوجه إلى المستوى الأعلى هو أمر معتاد من حيث التعامل، إذا ما كان الشخص يريد الاعتراض على تقييمه، كما أننا بحثنا في ما يمكن أن نقوله، وكان كل ذلك جيداً.

وعندما كنا على وشك الانتهاء قلت لها: «هل تعرفين يا جولي أنه إذا ما اتفق المدير في الرأي مع المشرف عليك فسوف يكون عليك أن تفكري في ما إذا كان هناك لك مستقبل في الشركة» فاشتعلت غضباً على الفور قائلة: «ولا بأية حال». «إنني سوف أتغلب عليه ولو كان ذلك آخر شيء أفعله في حياتي». وقد تبين لي في ما بعد أنها قد ذهبت إلى المدير فعلاً وأنه كان فعلاً متفقاً في الرأي مع المشرف، وقد بقيت في عملها بعد ذلك إلا أنه تم فصلها منه بعد ثلاثة أشهر.

كنت أتمنى لو أن الأمور كانت على غير ذلك، كنت أتمنى لو كان بإمكانني أن أعتقد أنه يكفيك أن تكون على حق أو أن بالإمكان الخلاص من كل المواقف مهما كانت سيئة، إلا أن موقع السلطة في معظم المنظمات في هذه الأيام هو الذي يكسب عادة مهما كان مستوى عدالة القضية أو مدى إقناع الحجة.

وإذا كان بعض السبب وراء بقائك في عملك يرجع إلى رغبتك في أن لا تتيح لهم الفرصة لكي يشعروا بالارتياح إذا ما استطاعوا إبعادك فإنني أُكبرُ فيك جلدك. إلا أنني لا أرى أن أمامك فرصاً كبيرة. إن هناك بعض الأحيان التي يكون فيها التعقل معظم الشجاعة وقد يكون تركك العمل هو الأمر الأفضل بالنسبة لك.

هل يجب علي الجهر بالقول إذا ما قرّرت البقاء في العمل؟

إنك قد تقرّر أنك تريد البقاء في هذا العمل، إذ إنك قد تكون محبباً لعملك أو قد يكون اختصاصك ضيق إلى درجة تجعل الفرص الأخرى أمامك ضئيلة.

كل ذلك أمر مقبول، لكن الاستمرار في التزام جانب الصمت في الموقف الذي يجعلك تشعر بالعجز أو بالشك بنفسك أو بالبقاء متحفزاً كل

الوقت ليس في مصلحتك . وعليك أن تفعل شيئاً ما حيال ذلك ، وإن أحد الخيارات المفتوحة أمامك هو أن تجهر بالقول ، أي أن تصبح مشاكساً . وإذا ما كنت تتذكّر ، فإن أحد أنواع المشاكسة هو المشاكسة الوضعية - حيث تعمل الظروف لا النزعة الطبيعية على تكوين المشاكسين ، وإنك قد تقع ضمن هذه الفئة .

إن هذا القرار ليس بالقرار السهل ، فإذا ما كان عملك قد أثر على شعورك بقيمتك وبثقتك بنفسك فإنك تكون موجوداً ضمن بيئة مدمرة إلى حد كبير ، بيئة عليك أن لا تعكّر صفوها إلا بحرص بالغ . وبالمقابل فإنك كما تعلم أن تعرضك للضغوط لفترات طويلة قد تكون له آثار بالغة الأذى على صحتك الجسمية هذا إذا لم نذكر الآثار التي تلحق بصحتك العقلية .

وإذا ما قرّرت المشاكسة ، عليك أن تكون واضح الهدف ، إن الأمر يتعلق بالجهر بالقول ولا يتعلق بالانتقام ، وإن المشاكسة الذي ترجع في جذورها إلى الرغبة في تصفية الحسابات لن ينظر إليها على أنها مشاكسة معقولة كما أنها لن تدعم قضيتك .

وما يوازي ذلك أهمية هو أن الجهر بالقول يجب أن يدور حول الحاجة إلى الكفاح أكثر مما يدور حول الحاجة إلى كسب المعركة .

لقد حدث ذات مرة أنني تقدمت بطلب للترقية ضمن شركة كبيرة ، وبعد إجراء المقابلة أدركت أن بعض الأسئلة التي طُرحت خلالها كانت تهدف إلى تمكين من يجرون المقابلة من ممارسة التمييز ضدي . وعندما فشلت في الحصول على الوظيفة ذهبت لمقابلة ممثلة الاتحاد الذي أتبع له . وقد تبين لي في ما بعد أنها كانت ترنو إلى وظيفة سياسية ، ولذلك فإنها لم تكن تريد خوض أية قضية إلا إذا كانت قادرة على كسبها ، وبالآتي فإنها أخبرني أنها لا تعتقد أن لدي ما يكفي من الحجّة ، ولذلك فقد تخلّيت عن الأمر ، وما زلت أشعر بالندم على قراري بمقابلتها حتى اليوم . وقد أدركت متأخرة أن هناك أحياناً يكون فيها

خوض الصراع أمراً هاماً حتى لو لم تكن تتوقع كسبه، إن خوض الصراع هو الذي يمكن من استعادة ما فقد وليس الكسب.

إذن هذا هو الأمر بالنسبة للمشاكسة، وهناك بعض الأحيان التي يكون فيها نهوض الإنسان واقفاً وهو يقول «إنني لن أتحمل هذا الأمر أكثر من ذلك» أكثر أهمية من الكسب. وإذا ما كان الجهر بالقول أمراً مكماً كي تسترد نفسك كما كانت عليه فإن قرارك القيام به يجب أن لا يكون مدفوعاً بفرص النجاح.

وفي ظروف العمل الصعبة فإن هذا الفعل هو دون أدنى شك عمل من ضروب الشجاعة ومن الناحية الواقعية، فإن عليك أن تكون حذراً في كيفية القيام به. وإذا كانت مشاكستك تشكل مصدر قلق لرئيسك فإنني سوف أبحث في كيفية القيام بها في الفصل الآتي.

هل أستطيع تغيير موقفي إذا ما قرّرت عدم المشاكسة؟

إنك قد ترى أن من غير الممكن لك أن تشاكس، وقد يكون في ذلك حركة حكيمة منك تهدف إلى استمرار بقائك نظراً لأن هناك احتمالاً بأن آخرين غيرك قد جربوا ذلك وعوقبوا عليه. إلا أن المشكلة لا تتلاشى، إذ إن المشاعر السلبية المتعلقة بالعمل تنخر في داخل نفسك وتنتشر إلى كل أنحاء حياتك.

وقد يكون أحد الحلول هو أن لا تغير الموقف بل أن تغير الطريقة التي تشعر بها حياله إذ إن بإمكاننا وضع الافتراضات التي تقودنا إلى مشاعر سلبية في الوقت الذي يمكن لنا فيه وبشكل متساو أن نصل إلى مشاعر إيجابية.

وإذا كان لديك زميل غير مراوغ إلا أنه ببساطة لا يدرك أن عليه أن يقوم بإعلامك عندما يجد أن عمله يتداخل مع عملك، فإن ذلك يسبب ضغطاً أقل وطأة، وإذا كان رئيسك مديراً ضعيفاً بدلاً من أن يكون مخادعاً - كذا وكذا - فإن من الأسهل التغاضي عن أخطائه.

إنني لا أقترح عليك أن تغلف ما يجري بالهروب من المواجهة، وإذا ما

كانت الأمور سيئة، فإن هناك حداً لما تستطيع أن تعيد تشكيله، وعلى أية حال، فإنك إذا ما قرّرت البقاء في هذا العمل فإنك تحتاج إلى طريقة ما من أجل التكيف مع الضغوط، وإذا لم يكن بإمكانك تحقيق ذلك عن طريق الجهر بالقول، فإن إعادة تشكيل الأمور قد تكون طريقة لتحقيقه.

وهناك طريقة أخرى وهي أن ترفض ممارسة اللعبة. وقد عملت مرة مع شخص من النوع التنافسي إلى حد كبير لم يكن تعبيري (في صالح كلا الطرفين) وارداً في قاموسه. وعندما يكون هناك شخص على وشك أن يحقق كسباً مهماً كان، فإنه كان ينظر إلى أية محاولة منه للتفاهم أو للعمل معه على أنها ضعف وبالاتي فإنها فرصة لاستغلاله، وهذا ما كان يفعله ذلك الشخص الذي كنت أعمل معه. وفي كل مرة كنت أتفق فيها معه على إعطاء القليل، فإنه كان ينكث العهد ولكن بعد أن أكون قد قمت بتنفيذ ما يترتب علي.

وقد حاولت إعلام رئيسي بذلك الأمر، إلا أن خصمي الرهيب كان أستاذاً في التعامل مع المستوى الأعلى، ولذلك فقد كان كل ما استطعت فعله هو أنني جعلت نفسي أظهر بمظهر المنتحب. وقد جاءت القشة الأخيرة عندما سمعت (من خلال الإشاعات طبعاً) أن (بيرسي) قد تمكن من إقناع رئيسي بأن علي أن أصبح تابعة له. وبالاتي فإنه يكون قد تم تنزيل درجتي من الناحية الفعلية. وقد قرّرت ترك العمل إلا أنه لم تكن لدي آنذاك نعمة القدرة على القيام بالإيماء الكبيرة وهي إجراء حركة «سوف آخذ كراتي الزجاجية وأذهب إلى بيتي» وقد اضطررت للبقاء إلى أن وجدت عملاً آخر.

وقد فكرت ملياً في الكيفية التي يجب أن أتصرّف بها في ما تبقى لي من الوقت وكان أحد الخيارات هو أن أتخذ موقف الدفاع وأن أقدم أفضل ما لدي، من النكث بالاتفاقات وحجب المعلومات والطعن في ظهور الآخرين والكذب عن طريق التضمين والإغفال. وكل ذلك كان سوف يرضيني دون شك إلا أنني

عندها سأمارس اللعب حسب قواعد (بيرسي)، وهذا ما كنت أعترض عليه منذ البداية.

قدرت بدلاً من ذلك أن أعلمه بما يريد أن يعرفه على الرغم من أنه استمر في حجب المعلومات، وكنت أعمل على طرح المشاكل بشكل مباشر في مواجهته بينما كان يشكوني إلى الرئيس من وراء ظهري. وعندما تركت العمل في الشركة، ظن الجميع أنه كان الرابح وكنت الخاسرة، ومن الممكن أنهم كانوا على حق إذا ما أخذنا القواعد السائدة في تلك الشركة بالاعتبار. لقد كان ذلك بمثابة حبة دواء صعبة البلع.

إلا أنني قد أدركت أنه في حين أنه لا يمكنك أن تكون الرابح دوماً، إلا أن بإمكانك دوماً أن ترفض ممارسة اللعب، وهذا أمر ليس بالسهل وقد يبدو وكأنك قد فشلت تجاه بقية العالم، إلا أنك تكون قد حافظت في هذه الحالة على احترامك لنفسك، بينما يقوم الآخرون بالإطاحة باحترامهم لأنفسهم في مهب الريح.

إنني لا أريد الإيحاء بأن هذا الخيار هو الخيار الأفضل، وبقدر ما أؤمن بأن ما تشعر به يتحدد في داخلك، فإن اضطرارك إلى أن تعمل على حماية نفسك دوماً من المؤثرات المدمرة يستنزف طاقتك ويسبب لك الإجهاد. وبصراحة القول فإنني أفضل دوماً في هذه الحالة ترك العمل أو المشاكسة.

وإذا ما كانت لديك مشاعر سلبية تجاه وضعك، فإن أمامك خيارات ثلاثة وهي إما أن تترك العمل أو أن تجهر بالقول أو أن تغير طريقة شعورك، وليس هناك خيار سهل بينها، إلا أن آخرها هو الأكثر ضرراً على المدى البعيد إلا أنه قد يكون طريقاً إلى التأقلم على المدى الأقرب.

إظهار المشاكسة لدى زملائك

قد يكون زملاؤك هم أحد مصادر المشاكسة الخفية، وفي الحقيقة فإن تسميتهم (زملاء) فيها شيء من الدعابة إذا كان الجو المحيط سيئاً، لأنهم لن يكونوا آنذاك متمتعين بصفة الزمالة بأية حال، وعلى سبيل المثال، فإن عدم استعداد رئيسك النظير لأن يطلب من الأشخاص الذين يعملون معه أن يعملوا على إنجاز العمل في الموعد النهائي، يعني أنه لا يتوفر الوقت الكافي لهؤلاء الأشخاص لكي يقوموا بإنجاز ما يترتب عليهم من عمل بشكل جيد. إلا أن مشاكل النوعية تكون مترتبة بك آنذاك. وعندما تعمل في منظمة تعودت المشاكسة الخفية فقد يكون بإمكانك أن تسوِّط الناس دافعاً إليهم إلى إنتاج المنتج طبقاً للمواصفات، وفي الوقت المحدد أو أن تتحدث إلى رئيسك على انفراد كي تعلمه أين تقع المشكلة. ويمكنك أن تعمل على إيجاد موقف يمكن فيه لرئيسك النظير أن يفشل وأن يعتبر مسؤولاً عن الفشل، وأن كل تلك الأمور قد تنجح إلا أنها تبقى على الصراع في الخفاء ولا تؤدي إلى حله. كيف يمكنك أن تعمل على تحسين مثل هذه البيئة غير المريحة وغير المنتجة؟ عليك أن تكون قادراً على الحديث بشكل مباشر ومخلص عن المشاكل الدفينة أو المتجاهلة في الوقت الحاضر. وبما أن ذلك لن يحدث، فإن عليك أن تقوم بحل هذه الورطة، ولكن ليس من الحكمة أو من الضرورة أن تقوم بهجوم شامل، بل إن عليك أن تحدد هدفاً لتدخلك.

إنك قد لا ترغب في دعوة زملائك إلى العشاء في منزلك ولو بشكل مجموعة فقد لا يكون إرضائهم جميعاً متساوياً في صعوبته، إذ إن بعضهم قد يكون أسهل انقياداً للتغيير من غيره.

عليك أن تنفق بعض الدقائق من وقتك في تقييمهم حسب الجدول الآتي، حيث يمثل كل من الأصناف نوعاً من أنواع العلاقة. وعليك أن تقرر أين يقع كل من الأشخاص الذين يعملون معك طبقاً للجدول.

الشرح	الصف
• مؤيدون بشكل كامل مهما كان الأمر، إنك قد ترتكب جريمة قتل وسوف يؤمنون لك الدليل على عدم وجودك في مكان الجريمة. • عددهم قليل عادة، إلا أنهم لا يتمتعون بمصداقية كبيرة لأنهم أنصار معروفون.	أفراد الأسرة
• يكون مؤيداً لك عادة، إلا أن لديه حاجات خاصة ومسائل لا بد من التوجه إليها.	الصديق
• حيادي. • لا يعرقل الأمور إلا أنه لا يقدم المساعدة أيضاً.	الغريب
• معارض لك أو أنه يعارض إثارة المشاكسة. • سوف يحارب.	العدو
• من الأشخاص الذين يقومون بتبني الأفكار الجديدة بشكل منتظم وبحماسة (نكهة الشهر). • إن تأييده لك قد يضر بمصداقية الأمر الذي تريده.	الغبي

إذا كان بين نظرائك من هم من أفراد الأسرة، فإن تعاملك قد يكون مريحاً ومخلصاً مسبقاً ولن تتعرض للمشاكل إلى الفساد، فإن هناك خطراً في وجود أفراد من الأسرة عندما يكون المشاكسة الخفية منتشرة، إذ إن من الطبيعي أنك سوف تتحالف معهم، وقد تبدو وكأنك تتآمر ضد الآخرين، وحتى لو لم تكن تتآمر عليهم فإنهم سوف يظنون أنك تتآمر عليهم حتماً لأن ذلك هو ما كانوا سيفعلونه. فإن حليف العائلة قد لا يقدر بثمن إذا ما انضم إليك في تحسين العلاقات.

إن مسألة الأصدقاء والأعداء مسألة واضحة، إذ إن الأصدقاء يكونون مستعدين للتعامل معك بشكل مباشر كما أن من غير المحتمل أن يعمدوا إلى خيانتك وهم على استعداد للاستماع إلى ما لديك من القول. وعلى أية حال، فإن للأصدقاء ما يخصهم من الحاجات والرغبات والمخاوف والاهتمامات التي

لا بد من التجاوب معها إذا ما كانوا سوف يدعمونك في سباحتك بشكل يعاكس التيار. وبشكل مشابه، فإنك تعلم أين يوجد الأعداء. إنهم الأقل احتمالاً في أن يقدموا لك الدعم والأكثر احتمالاً في أن يلحقوا بك الضرر، إنهم لا يشكّلون المكان المناسب للبدء بأمر يحمل طابع المخاطرة.

قد يكون الغرباء في حالة المشاكسة الخفية على وفاق مع الموقف بإبقاء رؤوسهم مطرقة وأنوفهم نظيفة، وهم لا يعملون ضدك ولكن لا تتوقع منهم أن يحملوا الراية وأن يكونوا على رأس العرض.

أما الأغبياء فإنهم صنف مثير للاهتمام، ومن سوء الحظ فإن هناك أشخاصاً في المنظّمات يتمتعون بحماسة لا حدود لها إلا أنها غير موجهة، ومن الممكن دوماً أن نثق بأنهم سوف يكونون على رأس أحدث الأشياء، إلا أنه ينظر إليهم في أغلب الأحوال على أنهم غير عمليين، وفي الوقت الذي يكون فيه أولئك الناس ملتزمين بشكل أصيل، إلا أنه تنقصهم المصداقية في التعامل مع من يعملون معهم، وعليك دوماً أن تتجنّب العمل على طلب تأييدهم، إذ إن إدخالهم في الأمر قد ينقص من مصداقيتك لا أن يزيد منها.

إن تصنيف زملائك يعمل على تحديد كل من الفرص والتوقعات الواقعية، وإذا ما كان لديك زميل من صنف العدو فإن من غير المحتمل أن تتمكن من تحويله إلى صديق، وإن أقصى ما تستطيع تحقيقه هو تحويله إلى غريب، وقد تستطيع تحويل العدو إلى غريب والغريب إلى صديق والصديق إلى فرد من أفراد الأسرة، إلا أن من يفكر في تحويل العدو إلى فرد من أفراد الأسرة هو كمن يكون محاصراً في القمر، وإن أقصى ما يمكنك أن تحقّقه هو أن ترفعهم مستوى واحداً فقط عن المستوى الذين هم عليه (باستثناء الأغبياء الذين يشكّلون صنفاً في حد ذاتهم).

لدي هنا ملاحظة واحدة فقط، إن العدو يختلف عن المشاكس، ويكون لدى الأعداء عنصر من الذاتية أو الخبث، إذ إنهم قد يقومون بمعارضة أمر ما

لمجرد أنك أنت الذي اقترحت، وهم لا يهدفون إلى مساعدة الشركة كي تزداد قوة.

والآن وبعد أن وضعت زملاءك كل في موضعه حسب ذلك المقياس، عليك أن تقرّر نوع المساعدة (إن وُجدت) والتي تريد الحصول عليها من كل منهم، وكان الأمر سيصبح مثالياً لو أن كل شخص قد اعتنق المشاكسة بشكل متحمس وعلمي، ولكن لو كان الأمر على هذا الشكل لما كنت في هذه الورطة المتراكمة التي أنت فيها الآن أليس كذلك؟

إن هناك احتمالات ثلاثة. الأول هو أنك تريد من نظرائك أن يتسامحوا مع المشاكسة، ولا يتوجب عليهم بالضرورة أن يقدموا لها الدعم بشكل فعّال، إلا أن عليهم عدم إلحاق الضرر بازدهارها، ومن الواجب إقناعهم بأنها ليست هناك من فائدة في معارضة المشاكسة العلنية حتى لو لم يكونوا يمارسونها بأنفسهم. وهذا هو الوضع الذي ليتك تعمل على إقناع الأعداء بالشكل الأمثل بأن يتبنّوه.

والاحتمال الثاني هو أن بإمكانك أن تطلب من الناس تشجيع المشاكسة، لا مجرد التسامح معها بل تعزيزها، وهو أمر قد يقوم به الأصدقاء. وعليك أن تولي انتباهاً خاصاً إلى احتياجاتهم المتعلقة بالمعلومات، وأن تساعدكم على تفهم المخاطرة التي يتضمنها الأمر. وأخيراً فإن من الممكن تشجيع الناس على القيام بالمشاكسة بأنفسهم، وإذا ما كانوا سيشاركون به فإنه سيكونون بحاجة إلى معلومات، (هذه هي الكيفية التي يؤثر بها سكوتنا تأثيراً غير ملائم على كل من عمليتنا)، وإلى تطوير مهاراتهم «يمكنك أن تعالج ذلك بالقول...»، وإلى الدعم «هل يمكن لي أن أساعدك في التفكير عن طريق التحدث إلى...؟». والاحتمال الأكبر هو أن أفراد الأسرة فقط هم الذين سيشاركونك هذه القفزة.

إن القيام بهذا التحليل يؤمّن لك الحصول على توقعات واقعية، كما أنه يبرز أن أمامك عملاً عليك القيام به حتى مع الأعداء. وإن تمسكك بالأصدقاء

وأفراد الأسرة فقط ليس بالأمر الفعال إضافة إلى أنه لا يبعث على الراحة . وأن الأعداء الذين لا يمكن تحويلهم إلى غرباء على الأقل قد يشكلون خطراً .

إنك تعرف الآن من هم الذين يحتمل أن يقدموا لك الدعم وما الذي تريد من كل منهم . ولكن كيف لك أن تبدأ؟ يبدو أن التحدي الأول أمامك هو دفع الصديق إلى التعامل معك بشكل مفتوح .

أنت الآن مسؤول عن تخطيط تدريب العاملين في المبيعات المتعلقة بمنتج جديد، بينما تقوم وندي بوضع الأسعار وتحديد ترتيبات السوق إلخ . . . وتقدمان تقاريركما إلى مات وكذلك الأمر بالنسبة إلى هنري الذي يعمل في مجال تطوير المنتجات . حيث يتوجب على مات الموافقة على ما يقدمه هنري من منتجات قبل أن يعهد بها إلى وندي من أجل ترتيبات بيعها، ومن ثم يتوجب على مات الموافقة على الطريقة التي تقترحها ويندي قبل أن تقوم أنت بالعمل على تطوير ما سوف يتضمنه التدريب على المبيعات . وبما أنك موجود عند نهاية السلسلة، فإنه سيتوفر الوقت الكافي للذين يعملون معك كي يقوموا بعمل متقن .

إن العاملين في المبيعات يشكون بشكل منتظم من أنهم لا يتلقون التدريب إلا بعد أن يكون الزبائن قد تعرفوا إلى المنتج، أو من أن التدريب لا يتضمن ما يكفي من التفاصيل، كما أن طلبك إعطاء المزيد من الوقت لم يلق أذناً صاغية، إلا أن مات ما زال يلقي عليك باللوم عندما لا يكون العاملون في المبيعات على الدرجة من الفعالية التي يمكن أن يكونوا عليها .

إن مات يقوم بمعالجة كل الأمور بالطريقة المتحكمة نفسها، إذ إن عليه أن يصادق على القيام بالخطوة قبل أن ينتقل إلى الخطوة التي تليها، وينتابه الغضب حتى في أصغر الأمور إذا ما حاول الناس «تجاوز سلطته» كما ينظر إليها .

أنت تعرف أنك إذا ما طلبت منه التخلي عن بعض من ذلك التحكم فإن ذلك لن ينجح، إلا أن عليك أن تفعل شيئاً ما حيال ذلك نظراً لأنك توجد في هذا الموقف الذي لا يمكن الدفاع عنه. ولذلك فقد قرّرت إثارة المسألة مع ويندي التي هي صديقتك. تذكر، أن هذه هي ثقافة الخفاء، إنك على ثقة بأن ويندي تدرك أن الميول التحكّمية لدى ماث تجعل الأمور صعبة على الجميع، إلا أنه لم يسبق لك البحث في هذا الأمر مطلقاً. وعليك أن تساعدنا في معرفة مدى ما يعانيه كلاكما في ظل هذا النظام. وإضافة إلى ذلك، فإن ويندي سوف تشعر بالقلق خوفاً من أن ينظر إليها على أنها مثيرة للمتعاب وقد تشعر أنها قد أصبحت عالقة بين قيامها بما تراه صواباً وبين احتمال تعرّضها للعقوبات. وإذا لم تناقش هذه المسألة معها فإنها لن تزول، بل إنها قد تنقص من قدرتها على الالتزام بأي اتفاق. وأخيراً، فإن عليك أن تبقي في ذهنك أن هذا الأمر لا يدور حول إقامة التحالفات السريّة أو حول صفقات معينة. بل إنه محاولة لنقل المشاكسة إلى الشكل العلني بشكل متمهّل ومن شخص إلى آخر.

أنت : مرحباً يا ويندي، ألدك دقيقة من الوقت؟
ويندي : مرحباً يا فرانك، بالتأكيد، اسحب مقعداً لك.
أنت : كنت أتحذّر إلى جانبتي صباح اليوم، إنها جاهزة للبدء في تخطيط تدريب المبيعات، إلا أننا لم نتلق منك القسم الذي يخصك حتى الآن.
ويندي : نعم، حسن، سوف أرسل شيئاً ما إلى ماث حتى نهاية الأسبوع المقبل.
أنت : لكن ذلك لن يترك للشباب الذين يعملون معي سوى مدة أسبوع واحد من أجل تجميع برنامج التدريب وهي مدة غير كافية.
ويندي : لا أعرف ما الذي يمكنني فعله يا فرانك، إن الأشخاص الذين يعملون معي يقومون بالعمل بأسرع ما يستطيعون، إلا أن هنري قد قضى مدة تزيد بمقدار أربعة أسابيع عما هو متوقع في موضوع تطوير المنتج.
أنت : أعرف أن لديك المشكلة الموجودة لدي نفسها، كلانا عالق إلى أن يقوم ماث بالتوقيع على نتائج العمل السابقة الخاصة بالوحدة.
ويندي : حسن، ما الذي تنوي فعله؟ ذلك هو ماث.

- أنت :** صحيح ، لكنني كنت أتساءل في ما إذا كان بإمكانك أن تسمح لي للشباب الذين يعملون معي بالمشاركة في ما تبحثينه الآن ، إنهم إذا ما تفهموا ما تفكرين به فإنهم سيبدأون العمل على مسألة التدريب انطلاقاً من أساس مبدئي .
- ويندي :** أنت تعلم أنني لا أستطيع القيام بذلك يا فرانك ، إن ذلك سيعطي مات ميزة .
- أنت :** إنني أعلم أن مات بحاجة إلى الرأي النهائي حول مقترحاتك الخاصة بالمبيعات وسوف يحصل عليها مع ذلك ، إلا أن إلقاء نظرة عامة يمكننا من تقويم المشاكل التي نمر بها .
- ويندي :** لست أدري يا فرانك ، إن مات لن يعجبه ذلك .
- أنت :** قد تكونين على حق ، إلا أن هذا الأمر يسبب لك من المشاكل مع هنري بمقدار ما أعاني منها معه ، قد يكون علينا مساعدة مات على إعادة النظر في ما يقوم به .
- ويندي :** القول أسهل من الفعل .
- أنت :** صحيح ، ولكن إذا ما استطعنا ذلك هل سنعمل معاً على هذا الأمر؟
- ويندي :** أظن ذلك .
- أنت :** يمكننا أن ندخل عليه لتتكلم معه .
- ويندي :** عجباً ، ولا بشكل من الأشكال ، إنك تعرف كيف يصبح مات إذا ما ناقشت قراراته .
- أنت :** حسن ، ما رأيك في أن نمضي قدماً ونتعاون؟ دعي الأشخاص الذين يعملون معي يلقون نظرة على ما تقومين بتخطيطه كي يتمكنوا من البدء بتخطيط التدريب .
- ويندي :** لكنه قد يكتشف الأمر .
- أنت :** يمكننا أن نقول آنذاك بأننا قد أدركنا أن بإمكاننا الحصول على منتج أفضل إذا ما عملنا معاً ، ولا أرى كيف يمكن له أن يعترض على ذلك .
- ويندي :** ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر إذا ما تظاهر بأنه على ما يرام فقط؟ وما العمل إذا ما كان يشعر حقاً بأنه قد تأذى؟
- أنت :** نعم ، إنها مخاطرة وأظن أننا لن نعرف ذلك ما لم نجرب ، إلا أنني أعتقد أن الأمر يستحق المخاطرة إذا كنا سنخرج بمنتج أفضل ، وإذا لم يحصل العاملون في المبيعات على تدريب جيد بشكل كاف فإننا سندفع الثمن .

ويندي : حسن إنني موافقة إلا أنني ما زلت أشعر بالقلق .
 أنت : إنني أفهم ذلك ، وأنا أشعر بالقلق أيضاً ، غير أنني أعتقد أن الأمر يستحق
 المخاطرة ، ألا ترين ذلك ؟
 ويندي : حسن ، نعم . أظن ذلك ، أمل أن ينجح الأمر .

إنك إذا لم تكن على علاقة بالمشاكسة الخفية ، فقد تجد أن هذا الحديث مبهم من الناحية العملية . هل هناك رئيس لا يرغب في أن يكون العاملون معه متعاونين ؟ كيف يمكن لأي شخص أن يرى في ذلك مخاطرة ؟ لكن هناك الكثير من إعادة النظر في الأمور في البيئات التي لا يمكن فيها مساءلة السلطة . وبما أنك تشعر بعدم استطاعتك التماس الأولويات الموجودة لدى رئيسك بشكل مباشر ، فإنك سوف تصبح كمن يقرأ وريقات الشاي ، أي أنك ستحاول استكشاف ما هو متوقع من خلال ضفائر رقيقة جداً ، وبالوقت نفسه فإنك تتعرض لمخاطرة إذا ما ضللت الطريق عن تلك القراءة .

وعلى الرغم من أن ويندي هي صديقة ، لكن ليس عليها أو أنها لا تريد أن تفكر في الطريقة التي يمكن بها للأمور أن تصبح أفضل «ما الذي تنوي فعله؟ ذلك هو مات» ، إن ذلك هو موقف محافظة على البقاء يمكن فهمه إلا أنه ليس في مصلحة المشاكسة أو الإبداع . ومن الممكن أنها قد أوجدت هذا التكيف كي تحمي نفسها من أهواء مات ، ولكن بما أنها صديقة فإنها مستعدة على الأقل لأن تتقبل فكرة محاولة تغيير الأمور .

عليك أن تلاحظ أيضاً أنك قد أشرت إلى أن حملتك قد تقدم لها المساعدة على المدى البعيد «إن هذا الأمر يسبب لك من المشاكل مع هنري بمقدار ما أعاني منها معه» . وبما أن ويندي هي صديقة وليست فرد أسرة فإنها بحاجة إلى جواب عن السؤال : (ما هي الفائدة لي في ذلك) ، مهما كان الجواب ملتوياً . وإنك إذا لم تجب عن هذا السؤال ، فإنك تعمل بذلك على الضغط على صداقة العمل بشكل يتجاوز نقطة الانهيار .

إنك لم تحاول أثناء ذلك الحديث أن تقلل من درجة مخاطرة ويندي حتى الصفر، إذ إن ذلك أمر لا يمكنك القيام به لا لويندي ولا لنفسك، وليست هناك فائدة في ادعائك أن بإمكانك القيام به. وإذا ما كان عليك أن تأتي بطريقة آمنة تماماً من أجل تغيير الأمور فإنك لن تفعل شيئاً على الإطلاق وبالمقابل، فإن الأمر إذا ما كان فيه الكثير من المخاطرة فإن ويندي لن تقوم به. وإن الحديث عن كيفية تخفيض المخاطرة إلى الحد الأدنى هو من الأمور المعقولة. وإذا كان التحدث إلى مات فيه الكثير من المخاطرة، فإن التعاون الهادئ قد يكون الخطوة الأولى الأفضل.

إن الخطر في هذا الحديث، كما قد تعلم، يكمن في إساءتك فهم ويندي. فإذا ما كانت صديقة ولكن على درجة دون ما كنت تظن، فإنها قد تنطلق مسرعة إلى مات لتعلمه بالذي قلته لها. وعليك أن تكون مستعداً لذلك وسوف يساعدك الفصل الآتي على القيام بهذا الأمر. إلا أن الناس يكونون عادة قريبين من الوضع الذي يظهرون به أنفسهم، وإذا ما كنت تعتقد أنها صديقة فإنها قد تكون كذلك.

عندما تحقق النجاح مع ويندي، يمكنك أن تتحول إلى الزملاء الآخرين الذين قد يكونون على درجة أقل من الصداقة وذلك إذا ما دعت الحاجة. وإن من الحكمة لك أن تتقدم ببطء وأن تختار مواقع أقدامك، وتذكر أن هناك بعض الزملاء الذين قد لا تتمكن مطلقاً من دمجهم ضمن المجموعة إلا أنك قد تتمكن من تحييدهم وتلك خطوة كبيرة في الاتجاه الصحيح.

النزاع والمشاكسة: إعادة

من المحتمل أن الموقف السابق قد أدى بك إلى حالة من التفكير: «ألم يكن ذلك يدور حول إدارة النزاع فقط؟ وما علاقة ذلك بالمشاكسة؟».

لقد وضعت في مرحلة سابقة تمييزاً بين إدارة النزاع وإدارة المشاكسة. إن الخلاف يتعلق بمسألة: إنني لا أحبك وإنك لا تحبني ولكن علينا أن نعمل معاً.

ومن الأفضل أن تعمل على محاولة تلطيف النزاع، أو التخفيف منه إلى أدنى حد أو إزالته. وإذا ما كان ينظر إلى اعتراضاتك التي تتعلق بمات على أنها نزاع يتعلّق بالشخصية - أي أنك لا تستطيع أن تكون لاعباً ضمن فريق، أو أن عليك أن تكون لك طريقتك الخاصة بك دوماً - إن مسألة تحديد من الذي عليه القيام بالتعديلات وتحديد ما إذا كان ينبغي طرحها أصلاً، سوف تكون مختلفة إذا ما كان ينظر إليها على أنها مشاكسة، إنها رغبة في تحسين الأمور. وإذا ما كان الأمر عبارة عن نزاع، فإنك قد تتوصل إلى أن أسلوبك يختلف عن أسلوب مات، وأن عليك أن تعمل على تعديل ما تريد بشكل يجعله ملائماً لمات. وإنك قد تختار أن تحصل على المعلومات التي تحتاج إليها بطريقة أكثر التواء لا تسبّب الإزعاج. وبما أن الأمر يتعلق بمحاولة تحسين وضع المنظمة، فإن عليك في واقع الأمر أن تخرج عن طريقك لكي تعمل على إثارة مسائل تسبّب التوتر والنزاع. وفي الوقت نفسه الذي تكون فيه تقنيات إدارة النزاع مفيدة في إظهار المشاكسة، إلا أن أهدافهما مختلفة بشكل جوهري، إذ إن عليك تخفيف حدة النزاع ولكن عليك أيضاً أن ترفع من المشاكسة المثمرة إلى الحد الأقصى.

إظهار المشاكسة لدى موظفيك

إن التعرف إلى وجود المشاكسة الخفية بين موظفيك هو أمر صعب في أغلب الأحيان، وقد يتجلى في المشاريع التي لا تُنفَّذ في الوقت المحدّد لها، أو أنها تُنفَّذ بشكل ضعيف أو التي تحتاج إلى إعادة تنفيذ. إن هذه المشاكسة تكمن في نفوس أولئك الذين لا يشاركون الآخرين بما لديهم من معرفة، أو الذين يجلسون صامتين في اجتماعات الإدارة. ويمكنك أن تشعر بها عندما تدرك أنك الوحيد الذي يحرص على تحقيق الوحدة لأهدافها.

روى لي أحد الزملاء المستشارين قصة عن المشاكسة الخفية عندما يكون في حالة العمل. وكان هذا الزميل يقدم المساعدة لإحدى الشركات على تطوير استراتيجيتها الخاصة بالتسويق، وبما أن الشركة كانت تعاني من الاختلال

الوظيفي إلى حد كبير، فقد اقترح القيام بعدد كبير من التغييرات الداخلية، إلا أنه في كل مرة كان يتقدم فيها بمسودة لتلك التغييرات إلى الشركة، فإن نائب الرئيس كان يطلب منه أن يلين بعض أجزائها، وأن يغطي على مسألة تحديد الأشخاص وعلى مسألة الأمور التي لا يقومون بها. وبعد محاولتين أو ثلاث من ذلك القبيل، سأل زميلي نائب الرئيس عما إذا كانت هناك أية مشكلة. وقد اعترف نائب الرئيس بأنه يشك في أن مدير التسويق لديه، (والذي أعطاه زميلي نسخة من المراسلة)، يقوم بتوزيع نسخ عن المسودات على المدراء الذين تم اختيارهم من أجل التعليق على الاستراتيجية، حيث أصر أولئك المدراء على ضرورة تغيير التقرير. وقد شعر نائب الرئيس بأنه لا خيار أمامه في ذلك نظراً لأن الاستراتيجية تعتمد على تعاون الجميع.

ما الذي كان يمكن لنائب الرئيس أن يقوم به؟ في ما يلي أحد الخيارات:

نائب الرئيس : بيل، لقد كانت ساندرا في مكنتي لتوها، إنها مزعجة جداً لقد اطلعت على مسودة استراتيجية التسويق.

بيل : آه، حقاً؟

نائب الرئيس : هل أرسلت لها إحدى تلك المسودات؟

بيل : حسن، نعم، لم أكن أدرك أنها سرّية.

نائب الرئيس : إنها ليست سرية تماماً، إلا أنها تسبب الكثير من المشاكل.

بيل : حقاً؟

نائب الرئيس : قد يتكون لدى الناس انطباع خاطئ إذا ما شاهدوا التقرير قبل أن يصح نهائياً.

بيل : حقاً؟

نائب الرئيس : أريد منك أن تتوقف عن توزيعه إلى أن يأخذ شكله النهائي، ومن المؤكد أن عليك مشاهدته ولكن دون أن يشاهده أي شخص غيرك.

بيل : حسن، بالتأكيد.

إن ذلك هو الأمر الخاطئ تماماً، إذ إن نائب الرئيس يرسل بذلك إشارة تفيد بأنه لا يريد للناس أن يعارضوا. ولكي يتجنب هذه الإمكانية، فإنه سوف يبقى على سرية الخطة. كلا، إن ذلك لن يؤدي إلى إظهار المشاكسة بل إنه سيؤدي إلى زيادة عمقها، وإذا ما أردت إظهار المشاكسة فإن عليك أن تبدأ بمواجهتها حيثما وجدتتها. لنر كيف كان بإمكان نائب الرئيس التعامل مع الأمر بطريقة مختلفة، وسوف نتابع الحديث من منتصفه.

نائب الرئيس:	قد يتكون لدى الناس انطباع خاطئ إذا ما شاهدوا التقرير قبل أن يصبح نهائياً.
بيل:	حقاً؟ إذن إنك تبلغني بأن أقوم بإيقاف توزيع المسودات!
نائب الرئيس:	حسن، كلا لكنك جعلتني أتساءل عن سبب قيامك بذلك.
بيل:	إنني أؤمن بالمشاركة مع زملائي.
نائب الرئيس:	هذا أمر مناسب بما يكفي، لكن المسودات غير الكاملة لا تقدم الصورة الكاملة.
بيل:	لقد اعتقدت أنهم بحاجة لأن يعرفوا.
نائب الرئيس:	ما الذي هم بحاجة لأن يعرفوه؟
بيل:	ما هو وارد في التقرير.
نائب الرئيس:	لكنهم سوف يعرفونه عندما يتم إعلانه، لِمَ يكون ذلك هاماً في هذا الوقت؟
بيل:	هيا يا لين، يجب أن يكون الناس على اطلاع عندما يوجه إليهم النقد.
نائب الرئيس:	يفترض في المستشار أن يقوم بتحليل الأمور التي يجب علينا القيام بها، عليه أن يحدد المجالات.

ليس من المستغرب بيل:	ويجب أن يطلع الناس على ذلك.
أن يقوم الناس بترديد حججهم من أجل تجنب المسألة الحقيقية	
نائب الرئيس:	سوف يطلعون عندما يصبح التقرير نهائياً. ما الذي يهم في اطلاعهم الآن؟
بيل:	عندما يصبح التقرير نهائياً فإن الوقت يكون قد فات.
نائب الرئيس:	لن يكون الوقت قد فات إذا ما كان هناك شيء غير صحيح.
بيل:	غير صحيح إن ذلك نوع من في عين صاحب العلاقة أليس كذلك؟
عليك العودة إلى نائب الرئيس:	بيل، لا أعرف ماذا أفعل، هل تعتقد أن من المهم أن تكون لدينا استراتيجية للتسويق؟
من متابعة الجدل	
بيل:	بالتأكيد.
نائب الرئيس:	ليس لدي مثل هذا الانطباع.
بيل:	إنني آسف لأنك تشعر بهذا الشكل.
نائب الرئيس:	ما الذي هو عالق في حوصلتك يا بيل؟ ما الذي يجري؟
بيل:	إن ما أريده هو مجرد أن يكون الناس على علم.
نائب الرئيس:	كلا، هناك ما هو أكثر من ذلك، هناك شيء آخر، ما هو؟
بيل:	حسن، إذا كان لا بد لك من أن تعرف. إنني لا أرى سبباً للجوئنا إلى من هو من الخارج.
نائب الرئيس:	إن جيرى يملك وثائق خبرة عظيمة.
آه - موقف مبشر	

لا يمكنه أن يعرف عملنا كما نعرفه.	بيل:
أوافقك على ما تقول، إلا أن هناك فائدة في وجود وجهة نظر من الخارج.	نائب الرئيس:
إذا كنت تقول ذلك فلا بأس.	بيل:
كلا، أريد أن أفهم، ما هي المشكلة في إدخال جيرى في الموضوع.	الجدل من وجهة نائب الرئيس:
لقد كان بوسعنا أن نقوم بعمل على المستوى نفسه بشكل داخلي.	نظرك لا يجدي
لكنك قلت بنفسك أنك لا تعرف هذه السوق.	بيل:
وكيف يفترض بي أن أعرف إذا لم تُتَح لي الفرصة؟	نائب الرئيس:
	بيل:

يمكننا أن ندع الأمور عند هذا الحد لأنني أعتقد أننا قد وصلنا إلى جذور المشكلة. إن لين (نائب الرئيس) لم يشرك بيل لسبب ما في تطوير الاستراتيجية هذا. وبدلاً من أن يقول بيل شيئاً تجاه ذلك فإنه فضل أن يعمل إلى الخفاء، وأن يحاول استيعاب الأمر عن طريق تحريك المشاعر السيئة حتى قبل ظهور الاستراتيجية.

إذا ما كانت الأمور خفية فعلاً، فإن محاولة الخروج بها إلى النور قد تتطلب من الدفع والحث أكثر مما أشرت إليه، وعلى أية حال، فإن هذا الحديث يبين أن الناس غالباً ما يكونون غير مستعدين لإثارة المسائل خوفاً مما قد يسمعون. ولو أن بيل سأل لين عن سبب لجوئه إلى جهة خارجية، فإن من المحتمل أنه كان سيعلمه بأنه غير أهل للقيام بذلك العمل، أو أن لين قد فقد الثقة به، وبشكل مماثل، فإن لين قد ساهم في تلك المشكلة بعدم إيضاحه السبب في لجوئه إلى مصدر خارجي لتنفيذ هذه المهمة.

إن هذا النظام هو نظام كامل من بعض النواحي. إذ إن أفعال الرئيس

يمكن أن تترجم بعدة طرق. كما أن هناك قاعدة قوية إلا أنها غير معلنة تنص على أنه لا يحق لك أن تطرح الأسئلة، وبدلاً من ذلك فإنك تضع تصوراً لنفسك عما يجري من الأمور. وعندما تستخدم ذلك فإنك تحمي نفسك - في ذهنك - من الرئيس الجائر الخفي.

من السهل على كل من الرئيس وموظفيه أن يتعاونوا بشكل غير مقصود على إبقاء المشاكسة في حالة الخفاء، ولا بد من أن يقوم شخص ما بحل هذا المأزق، وبما أنك تملك سلطة المركز الوظيفي، فإن ذلك الشخص يجب أن يكون أنت بنفسك.

وحتى لو كنت مستعداً للسماح بالمشاكسة، إلا أن من الممكن أن يكون المشاكسة الخفية ممارسة راسخة الجذور داخل مجموعتك تم تشجيعها من قبل رؤساء سابقين. وحتى لو كنت مستعداً للعمل بشكل علني، فإن موظفيك قد لا يكونون مستعدين لذلك، وعلى أي حال لا يحلُّك من مسؤولية أن تكون صريحاً. وعليك أن تصنع نموذج السلوك الذي ترغب به، وإذا لم تكن راضياً فإن عليك الجهر بالقول. ومن المؤكد أن عليك أن تقوم بذلك بحذر وذلك بحكم مركزك الوظيفي، وإذا ما تطلب منك الأمر إعطاء أحد موظفيك معلومات استرجاعية فعليك أن تقوم بذلك على انفراد، ولكن عليك أن تقوم به. وعليك ألا تشارك بأية طريقة من الطرق في الكيفية التي تقوم بها المجموعة بعملها، أي أن لا تشكو الناس من خلف ظهورهم وأن تلتزم الصمت عندما تكون هناك مشكلة أو أن تقوم بمجرد محاولة «لإخضاع» أحد الأشخاص.

بمن تبدأ

كما هو الأمر بالنسبة لزملائك، فإن عليك أن تبدأ من نقطة ما ومع شخص ما، وقد يساعدك القيام بالتحليل للأشخاص والذي يراوح بين فرد

الأسرة والعدو، وعلى أي حال، فإن هناك توضيحاً لك عند استخدامك هذه الطريقة من أجل هذا الموقف. عليك أن تفكر في ما إذا كان من الأفضل لك أن تبدأ ذلك العمل مع الذين يتمتعون بأكبر نفوذ في المجموعة، أو مع الذين هم ضحايا الطريقة التي تسير بها الأمور حالياً.

في المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي هناك عادة قائد غالباً ما يكون على درجة كبيرة من القوة. وقد تكون علاقته مع المجموعة إيجابية أو سلبية إلا أنه يملك السيطرة بشكل أو بآخر. وفي أغلب الأحيان، يكون أولئك القادة مقاومين جداً للتغيير، لأنهم قد وضعوا أنفسهم على رأس المجموعة حتى في هذا الموقف السيئ، وإذا ما أصبح هناك نظام جديد، فإنه لا يضمن استمرار نجاحهم.

كما أنه يوجد في المجموعات التي تعاني من الاختلال الوظيفي أناس لا يعملون بشكل جيد. وقد يتم إقصاؤهم من قبل القائد غير الرسمي الذي أوجد تصنيف (داخل المجموعة - خارج المجموعة)، أو أن يصبحوا أضحوكة، وهؤلاء الأشخاص قد يكونون متعاطفين تجاه مساعيك لأن ليس لديهم سوى القليل ليخسروه. إلا أنك إذا ما عملت مع ضحايا الثقافة الحاضرة أولاً، فإنك تكون سائراً على أرض مضطربة وهما كانوا مرحبين بما تفعل، ومع أنهم سوف يدركون فوائد التغيير، إلا أنهم لا يتمتعون سوى بأدنى مصداقية لدى الأعضاء الآخرين في المجموعة سواء كان ذلك عن حق أو عن غير حق. وفي الوقت الذي قد لا يكونون من الأغبياء حسب الصيغ التي ذكرت أعلاه، إلا أنهم مع ذلك قد لا يكونون قادرين على مساعدتك في إظهار المشاكسة الموجودة بين الآخرين، وبالإضافة لذلك، فإنك لا تعرف مقدار قوتهم، إذ إنهم إذا ما اتخذوا موقفاً يساعدك فإنهم قد يتعرضون للنيران من قبل القائد غير الرسمي عملياً، أما إذا تراجعوا فإن ذلك سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بقدرة المجموعة على إدراك قيمة إظهار المشاكسة وإلى انتكاس مبادرتك.

وعلى هذا، فإن أفضل من تركز عليه من الناس هم الأشخاص الذين يتمتعون بأكبر النفوذ، على الرغم من أن ذلك هو الطريق الأكثر صعوبة إلى أبعد الحدود.

كيف يمكن أن يبدو الأمر

من المهم أن نشير إلى أن الأمر الذي ينجح في معظم المجموعات ومعظم الأشخاص هو التطبيق الثابت والمطرد لممارسات الإدارة الجيدة، ويتجلى ذلك في إشراك الناس بشكل منتظم في القرارات وإقامة الاتصال الجيد معهم ومعاملتهم بشكل فيه الإنصاف والاحترام وطول الأناة، وحتى في المواقف المتعلقة بالمشاكسة الخفية، فإن معظم الأشخاص سوف يبدأون في التقرب إذا ما رأوا أن المدير جدير بالثقة بشكل ثابت، وعلى هذا فإن عليك، قبل أن تأخذ على عاتقك القيام بأي من الأمور التي سأقترحها عليك أدناه، أن تكون قد أمضيت فترة طويلة في استخدام ممارسات الإدارة الجيدة المنتظمة وذلك من أجل أن تعالج المشكلة. وعلى سبيل المثال، وحتى لو كنت تشك بأن هناك تخريباً، فإن عليك أن تقبل (في المرات القليلة الأولى) أعذاراً من نوع: «كان من المفترض في المورد أن يتفحص الأجزاء الخاصة به» «لم أكن أعرف أن الموعد النهائي هو يوم الأربعاء» وذلك بشكلها الظاهري. ومن ثم فإن عليك أن تحاول أن تضمن عدم حدوث المشكلة من جديد. «ما الذي علينا أن نفعله لكي نتأكد من أن الأجزاء التي ننتجها تطابق المواصفات دوماً؟» «كيف لنا أن نتأكد من أن الجميع يعرفون المواعيد النهائية؟». وبالنسبة لمعظم الناس، فإن ذلك سوف يساعد على جعلهم يتبعون الاتجاه الصحيح. وإذا ما بدأوا يثقون بك، فإنهم سيكونون في نهاية المطاف مستعدين لأن يبوحو لك بما يدور في أذهانهم حقاً. وعند هذه النقطة فإنك تحاول تشجيع المشاكسة المستمرة لا أكثر، وسوف تتم تغطية هذا الموضوع في فصل لاحق.

وعلى أية حال، وإذا ما استمر حدوث المشاكل فقد تكون قد أصبحت

تواجه ديناميكية المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي . وإن المجموعة التي تعاني من الاختلال الوظيفي قد تكون متماسكة على طريقتها الخاصة بنفس الدرجة من التماسك التي تتصف بها المجموعة ذات الأداء الجيد، لكنها تتلاحم حول معايير مدمرة، وقد يكون أحد هذه المعايير عدم إبلاغ الرئيس بأي شيء لم يتم بطلبه بشكل محدد، كما يصبح الأشخاص الذين يبدؤون - نتيجة لطريقتك الجيدة في الإدارة - بإعلامك إذا خرجت الأمور عن مسارها الطبيعي، موضعاً للسخرية أو أنهم يصبحون منبوذين . وقد يهتمون بأنهم «جواسيس للإدارة»، وفجأة لا يعود هناك من يعمل معهم . وإذا ما استمر هذا الأمر يكون كل عملك الجيد قد ذهب هباء، وبمقدار ما قد يرغب بعض الناس في التغيير، إلا أنهم سوف يتعرضون للضغط من قبل المجموعة من أجل أن يحافظوا على القديم .

إنك قد تحتاج إلى المواجهة مع القائد غير الرسمي للمجموعة وبشكل مباشر، وعندها فإن هذا ما سيكون . إنك تستطيع عادة أن تعرف من هو القائد إذ إنه يتكلم عادة نيابة عن المجموعة «هذه ليست هي الطريقة التي تعودناها للقيام بالأمور»، أو أنه هو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون طلباً للنصيحة . وغالباً ما يكون أولئك القادة من الناس الأكفاء الموهوبين .

عندما تتعامل مع القائد غير الرسمي، عليك أن تنتظر الفرصة التي تتركز على الأمور التي لا يقوم بها من أجل مساعدة المشاكسة . لنفرض أن لديك مكتبة لبيع الكتب بالتجزئة فلا يمكنك في هذه الحالة أن تنافس من حيث الأسعار الأماكن التي تبيع بحسم كبير، ولذلك فإنك تريد زيادة الخدمة . لديك ساندرا التي تقرأ الكتب بنهم وغالباً ما يأتي الزبائن إليها بشكل محدد من أجل الحصول على نصحتها . وتريد من ساندرا أن تدون تقييماتها كتابة لكي يستخدمها العاملون في المبيعات، ولكي تتمكن من وضعها عن طريق البريد الإلكتروني في الموقع الخاص بك على الإنترنت .

وقد سبق لك أن طلبت من ساندرا القيام بذلك عدّة مرّات، إلّا أن ذلك لم يتم. ولذلك فإنّك قد حكمت بأن هناك أمراً فاسداً في دولة الدانمرك وأن ساندرا هي من القادة غير الرسميين. وقد تكون هذه فرصة ممتازة لإثارة المسألة. وتذكر أن الحديث يجب أن يتم على انفراد وأن توفر له الوقت الكافي بحيث لا يتعرّض أي منكما للانسحاب منه في لحظة حاسمة.

- أنت : ساندرا، أين وصلنا في هذه المراجعات المتعلقة بالكتب؟
- ساندرا : يا إلهي، لم تتوقّف لدي مجرد لحظة واحدة يا روب.
- أنت : أنت تعرفين أنني مستعد لدفع أجور عمل إضافي مقابلها، هذا إذا لم تكوني قادرة على القيام بها أثناء الدوام، هذا ما أقصده.
- ساندرا : إنني لا أبدؤ قادرة على إيجاد الوقت، إلّا أن بإمكانني أن أحضر لك شيئاً في الأسبوع المقبل، حتى نهاية الأسبوع على الأكثر.
- أنت : هذا ما قلته لي آخر مرة ولم تتمكني من القيام به، ولا حتى في المرة التي سبقتها، ما هو الشيء الذي يجعل ذلك ممكناً إلى حد أكبر؟
- ساندرا : أظن أن علي أن أجد الوقت لا أكثر.
- أنت : هل هناك مشكلة في القيام بها؟
- ساندرا : كلا، كلا، بالطبع ليست هناك مشكلة، المسألة هي مجرد إيجاد الوقت.
- أنت : ولكن كما سبق لي أن قلت، ما هو الأمر الذي سيكون مختلفاً هذه المرة؟
- ساندرا : لا أعرف يا روب أظن أنني سوف أجد الوقت.
- أنت : هل أنت متأكدة أن المسألة هي مسألة الوقت فقط؟
- ساندرا : ما الذي تقصده؟
- أنت : حسن، لقد شاهدتك تعيدين إملاء الرفوف بالكتب أكثر من مرة.
- ساندرا : لا بد من القيام بذلك كما تعلم.
- أنت : ولكن كان بإمكان أحد الأشخاص الآخرين القيام بالعمل، وكان بإمكانك أن تذهبي إلى القسم الخلفي وأن تبدئي العمل في مراجعات الكتب.
- ساندرا : لم أكن في المزاج المناسب.
- أنت : بالتأكيد، إلّا أنني أتساءل ما إذا كان ذلك أسلوباً لا بدّ لنا من بحثه.
- ساندرا : أسلوب؟

أنت : نعم، إن هذا يبدو شيئاً لا يمكن الوصول إليه .
 ساندرا : ما نوع هذا الأسلوب؟
 أنت : انظري يا ساندرا، إنني لا أعرف هل أن ذلك هو أسلوب أم لا، ولكنني عندما أعتقد أن هناك شيئاً يحدث، فإنني أحب أن أذكره مباشرة وبهذه الطريقة يمكن لنا إيضاح الأمور إذا ما كنت مخطئاً.
 ساندرا : ليست لدي فكرة عما تتحدث .
 أنت : حسن، مثل الحقيقة التي تقول بأنني طلبت منك إجراء مراجعات الكتب ثلاث مرات حتى الآن.
 ساندرا : لقد قلت لك، إن المسألة هي مسألة وقت .
 أنت : ولكنني كنت أقول لك في كل مرة أن تعطي هذا الموضوع الأولوية، ألا يبدو لك الموضوع ذا أولوية .
 ساندرا : حسن، جميل، وهكذا فإنه الآن كذلك .
 أنت : حسن، عظيم، إلا أنني أريد أن أعرف كيف وصلنا إلى هذه النقطة .
 ساندرا : روب، ألا تظن أنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً؟ حسن وهكذا فإنني لم أستطع الوصول إلى ذلك بالسرعة التي أردتها، والآن فإنني أعرف أن الأمر يشكّل نحلة تحت القلنسوة التي ترتديها، سوف أبدأ العمل فيها حالاً.
 أنت : سيكون ذلك أمراً عظيماً.

إنني أشك في أنك لن تصل إلى ما هو أبعد من ذلك في الوقت الحاضر، إذ إن من الواضح أن ساندرا تتقن المراوغة بشكل كبير، وذلك عند البحث في المشاكل بصورة مباشرة. دعنا نذهب لرؤية ما الذي سوف تتكشف عنه ساندرا، فإذا ما كنت على حق وكانت قائدة في حركة المشاكسة الخفية فإنها سوف تفعل شيئاً من أجل تخريب الجهد المبذول. وعلى سبيل المثال لنفرض أنها أعطتك مراجعة لكتاب لكنها غير واضحة، لا تشبه مراجعاتها الشفهية التي يتجلى فيها ذكاؤها الحاد المتقدم.

ولا يقتصر الأمر على ذلك، إذ إن شكل المراجعة التي قدمتها يتسم

بطابع منهجي إلى حد بعيد، وعندما تراجع الأمر تكتشف أنها قد اقتبست حرفية النص الذي كتبته عن غلاف الكتاب، وليس هناك أي عمل جديد منها على الإطلاق، وعليك أن تتكلم معها من جديد.

- أنت : مرحباً يا ساندرا، هل لديك دقيقة من الوقت.
- ساندرا : إنني مشغولة إلى حد ما.
- أنت : الأمر لن يستغرق أكثر من دقيقة، لنذهب إلى مكتبي.
- ساندرا : حسن.
- أنت : اسحبي لنفسك مقعداً، لقد كنت أقرأ لتوي مراجعة كتاب «مطاردة على التل».
- ساندرا : حقاً، حسن، وأخيراً فإنني قد تمكنت من وضعها.
- أنت : آه، إنها مختلفة إلى حد ما عما تقولينه للزبائن.
- ساندرا : ماذا تقصد؟
- أنت : إنها أكثر منهجية، أقل متعة.
- ساندرا : إنني آسفة، أظن أنني لا أتقن الكتابة كما أتقن الكلام.
- أنت : كما أنها تشبه ما هو مكتوب على غلاف الكتاب إلى حد كبير، في الواقع أنها مماثلة له.
- ساندرا : آه، لقد اكتشفت ذلك، هل أن هذا ما حدث؟
- أنت : نعم.
- ساندرا : لم يكن لدي وقت لا أكثر، ولذلك فإنني قد اخترت الطريق المختصرة.
- أنت : حسن إن هذا هو ما أقصده في ما يتعلق بالأسلوب.
- ساندرا : ماذا؟
- أنت : إنه لم يكن لديك الوقت منذ البداية، لكنك عندما قمت به فإنه لم يكن على الشكل الذي طلبته منك.
- ساندرا : وكيف يكون ذلك أسلوبياً؟
- أنت : إنني أشعر وكأنك لم تكوني راغبة في القيام به منذ البداية.
- ساندرا : حسن، إنك لم تدع لي مجالاً كبيراً للاختيار، أليس كذلك؟

أنت : إنني آسف، لم أكن أدرك أنك تشعرين بمثل هذا الشعور، لقد فكرت في الأمر على أساس أنه إطراء لك، لكي يكون هناك جمهور أكبر من القراء لأفكارك.

ساندرا : إن ذلك لم يكن إطراء .

أنت : إنني آسف، لم كان ذلك مشكلة؟

ساندرا : إنني أنصرف إلى العمل، أقوم بالقراءة، وأفكر في الكتاب وفي نوع الزبون الذي سوف يستمتع بقراءته .

أنت : هذا صحيح .

ساندرا : إذن، لماذا يجب أن يفلت الآخرون بسرقة أفكاري؟

أنت : سرقة أفكار؟ هل هذا ما تعتقدين أن المراجعات ستكون عليه؟

ساندرا : حسن، نعم، وإذا ما كان الآخرون يريدون الظهور بمظهر جيد تجاه الزبائن، فإن عليهم أن يقرأوا الكتب بأنفسهم .

أنت : إنني أدرك وجهة نظرك، إلا أن كارين طلبت منك البارحة أن تعطي رأيك لزبون لها حول كتاب (مذكرات فتاة جيشا) فأعطيتها فما هو الأمر المختلف؟

ساندرا : نعم، إلا أن عليهم أن يسألوني، إنهم لا يستطيعون مجرد الحصول عليه من ورقة أفكار مسروقة .

أنت : آه، إنني أرى ذلك، كما أنهم سيقومون بتمريه وكأنه خاص بهم .

ساندرا : بالضبط، لم يجب أن يحصلوا على الثناء على عمل لم يقوموا به؟

أنت : إنني أرى ذلك، وهل أن المطالعة إذا كانت تحمل اسمك لا تشكل أي فارق بالنسبة لك؟

ساندرا : حسن، إنهم لن يظهروا ذلك للزبون أليس كذلك؟

أنت : إنهم سوف يمررون أفكارك على أنها أفكارهم أليس كذلك؟

ساندرا : بالتأكيد، إنهم يفعلون ذلك حالياً، إنهم يسألونني عن كتاب ما ثم يستخدمون رأيي من الآن فصاعداً وكأنهم قد قرأوا الكتاب فعلاً .

أنت : إنني أرى ذلك، وهكذا فإن من المهم أن تحصلي على الثناء على عملك يبدو ذلك أمراً معقولاً بالنسبة لي .

ساندرا : حقاً؟

أنت : حسن، بالتأكيد، إنني قد أشعر بنفس ما تشعرين به .

ساندرا : آه .

أنت : إنني سعيد حقاً بأنك أخبرتني . هذا يعني أن بإمكاننا أن نحاول إيجاد طريقة ناجحة بالنسبة لنا معاً .

ساندرا : آه .

أنت : على سبيل المثال، ما رأيك لو أننا نقوم بطبع منشورات عليها شعار مثل «مختارات ساندرا»؟ أو شيء من هذا القبيل وأن نضعها فوق طاولات الحسابات، ويمكن لنا أن نضع صورتك إلى جانب الشعار، وعندئذ سوف يعرف الناس من هو صاحب الفضل في ذلك .

ساندرا : حسن، يبدو ذلك على ما يرام .

أنت : أظن أن ذلك سوف يكون أمراً عظيماً بالنسبة إلى الزبائن أيضاً، أن يعرفوا أن هناك في المخزن من يستطيعون التحدث إليه .

ساندرا : ويمكن لنا أن ننجز كتاباً جديداً كل أسبوعين .

أنت : يبدو ذلك أمراً حسناً، هل يمكنك النظر في الكيفية التي يمكن لنا بها ترتيب هذا الأمر؟ ربما نقوم بشيء مكلف في ما يتعلق بحوامل الصفحات؟ أعتقد أنها ستبدو عظيمة حقاً في أماكن عرض اللوائح .

ساندرا : بالتأكيد، لدي صديق يعمل في الطباعة، سأتصل به .

أنت : هل تعرفين، أعتقد أننا في صدد تحقيق شيء ما، وأنا سعيد جداً بهذه الصراحة، أعتقد أننا قد انتهينا إلى فكرة أفضل .

على الرغم من أن ساندرا هي القائدة غير الرسمية للمجموعة إلا أنه ما زالت هناك بعض التوترات بين أعضاء المجموعة، وهذا أمر نموذجي بالنسبة للمجموعة التي تعاني الاختلال الوظيفي . وفي الوقت الذي يمكن فيه لساندرا أن تكون على رأس المجموعة في الهجوم على قوة خارجية أي عليك أو في الدفاع ضدها، إلا أن من المحتمل أن الأعمال الداخلية للمجموعة قد تكون مشحونة بنفس أنواع التوترات التي تم شرحها في هذا الحديث .

وفي ما عدا كون ساندرا خبيرة جداً في تجنب المسألة، إلا أن لديها

الكثير من الممارسة أيضاً، وبالنسبة لها فإن ذلك يمكنها من أن تتحداك «إنك لم تدع لي مجالاً كبيراً للاختيار، أليس كذلك؟». تذكر، أن لديها قاعدة قوة خاصة بها، إنها تنظر إليك على أنك نذ لها لأنها تعرف أن المجموعة تقف معها، وإنني لا أعتقد أن هناك أية مشكلة في قبول هذه العلاقة عدا أنه يجوز لك أيضاً أن تطلب منها القيام بالعمل. وبعد فإن هذا هو الموضوع الذي يتعلق به شيك الراتب.

يُياك أن تذهب إلى الاجتماع حاملاً انطباعات مبهمة أو أحاسيس باطنية، إنك بحاجة لأن تكون لديك معطيات «لم يكن لديك الوقت منذ البداية، لكنك عندما قمت به فإنه لم يكن على الشكل الذي طلبته منك». وعليك أن تحدد الاستنتاج الذي تريد التحدث عنه مستعملاً تلك المعطيات «إنني أشعر وكأنك لم تكوني راغبة في القيام به منذ البداية». عليك أن تضع أوراقك على الطاولة، إلا أن ساندرا لن تضع أوراقها على وجه التأكيد. وإذا ما كانت ساندرا عميقة جداً في خفائها، فإنها سوف تستمر في إنكار أن مدركاتك صحيحة، إنها ستستشهد بالصدف وبجنون الشك، أو بأي عامل آخر يمكنها من تجنب التوجه إلى المسألة الجذرية، وإذا ما كانت على مستوى عال من الحذق فإنك قد لا تكون قادراً حتى على الاتفاق على الحقائق، إلا أن ذلك يجب ألا يردعك، وإذا ما تمكنت من اقتيادك عبر ذلك الممر المظلم فإن عليك ببساطة أن تقول شيئاً من هذا القبيل: «من الواضح أننا غير متفقين على ما حدث، إلا أنني ما زلت أعتقد أن لدينا مشكلة». ومن ثم عليك أن تتابع المناقشة التي تريدها.

لا أعتقد أنك بحاجة إلى أو أن عليك أن تدفع بالمسألة بشكل شديد إلى الظهور في البداية، وقد يكون بإمكانك إقناعها عن طريق أفعالك بأن الجهر بالقول يعطي من النتائج أفضل مما يعطيه العمل في الخفاء بشكل محموم. وعلى أي حال، فإن من المهم أن تثني عليها بشكل لطيف (كما فعلت) لأنها

أبدت استعداداً للحديث عن المسألة، وإن ذلك سيسجل لك حتى لو أنها لم تعترف بذلك بشكل صريح.

وهكذا، فإن بإمكانك التعامل بشكل مباشر مع القادة غير الرسميين، إلا أن من الأفضل عادة أن تنتظر حتى تتوفر لديك مسألة تؤثر عليهم شخصياً. وإن من غير المحتمل أن يكون لمناشدة طيبة الأنفس، أو لطلب التعاون المجرّد أثر يذكر إذا كانت المجموعة قد اعتادت الخفاء في تعاملها.

طلب التغيير

إن إظهار المشاكسة هو في حد ذاته عمل يصعب القيام به، وإذا ما كنت قادراً على القيام بذلك فإنك تستحق التهنة، ومن سوء الحظ، فإن الصعود طلباً للهواء لمرة واحدة لا يكفي إذا ما كنت تريد إزالة المشاكسة الخفية. وإنك بحاجة لأن تنفق وقتاً طويلاً في مساعدة الناس على أن يفهموا الأسباب التي تدعو لأن يكونوا أكثر انفتاحاً وأن تدعوهم بطرق مختلفة لأن يقوموا بذلك، وقد تم أعلاه شرح إحدى هذه الطرق، وهي القيام بتحدي السلوك الخفي.

وبالنسبة لمعظم الموظفين ولمختلف المواقف، فإن الدعوة، ستكون كافية، هناك بعض الحالات التي يتطلب الأمر منك طلب التغيير، أي أن عليك أن تصرّ على قيامهم بالعمل بشكل أكثر انفتاحاً، ولا أريد أن أكرّر ما سبقت لي تغطيته في كتاب آخر بشكل فيه بعض التفصيل⁽¹⁾. إلا أنه يكفي القول بأن عليك أن تحقق التوازن بين الطلب من الناس أن يخضعوا للقاعدة الجديدة، وبين إتاحة الفرصة أمامهم للقيام بهذا التغيير الصعب بالسرعة الخاصة بهم.

(1) فرانسيس هورايب Frances Horibe (إدارة العاملين ذوي المعرفة، مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منظمتك) - (تورنتو - جون وايلي وأبناؤه) 1999، ص

لقد تعلمت الدرس الأخير من مدير كان يعمل لدي، وكان ينحدر من ثقافة ذات نظرة تقليدية جداً للسلطة، وقد كان موظفوه الأمريكيون الشماليون يشكون باستمرار من أسلوبه الديكتاتوري. ولقد أدرك المدير أن هناك بعض التغييرات الشخصية المطلوبة، وكان يحاول ذلك إلا أن الشكاوى المستمرة كانت تؤرقني. وقد أخرجني ذات مرة بقوله «هل تصدقني أنني أحاول؟» وقد أحبته دون أي ارتباك «حسن، نعم ولكن ليس بما يكفي من السرعة»، فهز رأسه قائلاً «فرانسيس، أنت تعرفين أن المشاركة في السلطة هي أمر جديد بالنسبة لي، إنني أغير بأقصى ما أستطيع من السرعة، وأنا بحاجة لبعض الوقت كي أحقق التعديل» لو أنني قرّرت أن معدل سرعة التغير لدى هذا المدير سيعرض للخطر بشكل جوهري ما يجب أن يحدث، لكان علي أن أبعده عن عمله، ولو أنني لم أفعل ذلك، فقد كان علي أن أستوعب الأمر وأن أقبل بما أقوله لك تماماً. إنك لا تستطيع التعجيل في عملية التغير الشخصي لأنك تريدها أن تنطلق بسرعة، أو حتى لأنك بحاجة إلى الإسراع بها. إن بإمكانك فرض الإذعان الظاهر إلا أن التغير في داخل القلب سوف يحدث طبقاً للحد الزمني الذي تستغرقه تغيرات القلب. وعلى الرغم من أن موظفيه كانوا منزعين ولهم الحق في ذلك إلا أنه كان يحقق التقدم وهذا كل ما يمكن لي أن أطلبه.

الموظفون المتضايقون

لدي كلمة تحذيرية واحدة. عندما تكون في صدد إظهار المشاكسة، فقد تجد أن هناك شخصاً مناوئاً أو أنه مخادع دون أن يكون السبب في ذلك راجعاً في المقام الأول إلى ضغط وإجهادات حياة العمل (مع أنها قد تكون عوامل مساهمة في الأمر) وقد تكون هناك مشكلة كامنة عميقة الجذور.

كانت لدي موظفة. ومع أنها كانت على مستوى عال من الكفاءة، إلا أن تأثيرها على إنتاجية المجموعة كان مدمراً جداً، إذ إنها كانت تسخر من العاملين معها، إذا لم يقوموا بالعمل على الوجه الذي تريده، إلى درجة جعلتهم يخشون تقديم المقترحات أو القيام بأية مبادرة. وعندما أدركت ما يجري، لفت نظرها إلى مدى أهمية تمكين الآخرين من القيام بالأمر على طريقتهم الخاصة. وقد أقرت بذلك بعد نقاش طويل، ومع ذلك فإنها قالت لي وهي تهم بالوقوف: «وعلى أية حال فإنهم إذا ما قاموا بالعمل بشكل خاطئ فإن بإمكانني أن أجبرهم على القيام به من جديد». وهكذا فإنني لا أظن أنها قد أدركت النقطة موضوع البحث.

لقد كانت غير قادرة على إدراك أن العمل يمكن أن يكون قيماً ومفيداً دون أن يتم تنفيذه على الشكل الذي كانت ستقوم به بالضبط، ومع أن هناك الكثير من الناس الذين يعانون من تلك المشكلة، إلا أنها كانت فريدة من حيث عدم قدرتها حتى على تفهم مدى ما أوصلت إليه العاملين معها من الشعور بالخوف والمهانة، ناهيك عن عدم التعاطف معهم. وإذا لم يتوفر لديها ذلك الفهم الذي لم أتمكن من تدريبها عليه أو توجيهها إليه أو إثارته فيها فإنها لن تتمكن من تغيير شكوها بشكل ناجح.

إن هذا النوع من الموظفين بحاجة إلى التشجيع على طلب المساعدة المهنية من مستشار مساعدة الموظفين، أو من أخصائي آخر بشؤون الرعاية الصحية. إنك عندما تدرك أن الفعالية الخفية تأتي من قبل شخص مضيق، فعليك أن تتباعد عن محاولة التوسط في الأمر. ولا يعني هذا أن عليك أن تسمح باستمرار السلوك ذي طابع الاختلال الوظيفي، إذ ما زال ينبغي عليك أن تطلب من الشخص أن يتصرف بشكل ملائم، إلا أنه إذا لم يتقيد بذلك فإن من الممكن وبالتشاور مع أخصائي الرعاية الطبية أن يتم إعطاؤه إجازة مرضية أو نقله خارج الوحدة.

هل ينجح ذلك دائماً؟

أود القول أن ذلك هو ما يحدث، إلا أنكم ستعرفون آنذاك أنني أكذب. إذ إن نجاحه يتوقف على مدى انغماس المجموعة في سلوكها الذي يتصف بالاختلال الوظيفي، وإذا ما كانت المجموعة تعيش الاختلال الوظيفي لمدة

طويلة من الزمن، وكان لديها إضافة إلى ذلك قادة غير رسميين يتصفون بالذكاء والمناورة وقوة النفوذ فإنك قد تقع في مشكلة. وإذا لم تتمكن من إثبات نفسك على أساس أنك تملك النفوذ نفسه (وتذكر أن نفوذ القائد غير الرسمي ليس مستمدًا من ميزات كونه رئيسًا)، فإنه سيكون من الصعب فتح ثغرة.

من المؤكد أن الأمر يستحق أن تجرّب أولاً العمل مع القادة غير الرسميين للمجموعة. وعلى أي حال، فإنك إذا قمت بذلك عن سابق وعي ولمدة كافية من الزمن (وقد يستغرق ذلك من الزمن ما يتجاوز ثلاثة أضعاف الزمن الذي كنت تعتقد أنه سيستغرقه) فقد يتوجب عليك القيام بإجراء آخر.

ومن تلك الإجراءات طريقة قد تكون متطرفة وهي تحطيم المجموعة بطريقة ما، وقد يترتب على ذلك تعيين بعض أعضائها للعمل مع مدير آخر، أو إضافة أشخاص إليها ممن يحملون قيماً ونظرة تنسجم مع ما تحمل منها. وهناك طريقة أخرى وهي فصل الأشخاص الذين يتصفون بالاختلال الوظيفي عن العمل، وسوف تتم تغطية هذا الموضوع في الفصل السادس عشر والذي عنوانه: (معرفة متى يكون الأمر الكافي كافياً). وإذا ما كنت جاداً في ما يتعلق بإظهار المشاكسة، فقد يكون من الضروري تمزيق القوالب الاجتماعية للمجموعة بشكل كبير.

الخلاصة

كما يمكنك أن ترى، فإن المشاكسة عندما تنتقل إلى الخفاء وخاصة إذا ما كانت وضعاً قديم العهد، فإن إظهارها إلى السطح قد يكون صعباً بل ويحمل المخاطرة. وعلى أية حال، فإن هناك مخاطرة توازيها تكمن في عدم القيام بأي شيء. إن تحملك لحالة الوضع الراهن قد تسبب لك مشاكل صحية، من الناحيتين الجسمية والعقلية، كما تسبب مشاكل صحية للشركة تتجلى في استمرار عدم القدرة على الإبداع.

سوف يبحث الفصل الآتي في الطريقة التي يمكنك أن تشاكس بها مع رئيسك.

النقاط الرئيسية

- لكي تبعث المشاكسة في نفسك، عليك أن تسأل نفسك: هل حان الوقت كي أترك العمل؟ أو هل علي أن أجهر بالقول؟ أو هل يمكنني تغيير موقعي؟
- لكي تبعث المشاكسة لدى زملائك عليك أن تصنفهم في فئات ضمن سلسلة تراوح بين فرد أسرة وعدو، وأن تقرّر نوع المساعدة التي تريدها من كل منهم.
- لكي تبعث المشاكسة لدى موظفيك، عليك أن تركز على القادة غير الرسميين.