

الفصل الخامس عشر



تشجيع المشاكسة المتواصلة

إن دفع الموظفين إلى المشاكسة مرة واحدة أو حول موضوع واحد لا يؤدي إلى تعزيز ثقافة إبداعية، بل إن ذلك يجب أن يكون عملية متواصلة يتزايد فيها شعور الموظفين بالارتياح عندما يتحدثون ما هو جارٍ من الأمور. وعلى المدير أن يدرك كيف يمكنه المساعدة في تعزيز هذه الثقافة؟!

مقدمة

كما سبق ورأينا، فإن تحويل ثقافة ما إلى أخرى أكثر إبداعية يتطلب أموراً ثلاثة، الأول هو توفر بُنى تحتية تساعد على الانتقال من الثقافة القديمة إلى الجديدة. والثاني هو إدخال تغييرات على الأنظمة والآليات الحالية والتي تدعم ثقافة (الفعالية فقط) القائمة في الوقت الراهن. أما الأمر الثالث والأكثر أهمية فهو قدرة كافة المدراء على كل المستويات على تعزيز المشاكسة بشكل فعال. وهذه هي النقطة التي يبدأ عندها الانطلاق والتي إما أن يحدث عندها التغيير الثقافي أو يموت، إنه لا يحدث نتيجة لإطلاق رصاصة سحرية من أعلى قمة المنظمة، بل يحدث عن طريق كل الأشخاص على كافة المستويات الذين يبذلون محاولات مخلصنة لرعاية الإبداع داخل الرقعة الصغيرة من العالم التي يعملون بداخلها.

إن الأعمال التي ستُذكر أدناه يمكن ويجب أن تستخدم من قبل كافة مستويات الإدارة من أدناها إلى أعلاها. ويجب أن يكون الموظفون التنفيذيون والمشفرون قادرين على التشجيع على المشاكسة والإبداع في ما يكتبونه في تقاريرهم المباشرة. وإذا ما عمل أولئك الموظفون التنفيذيون على تشجيع المشاكسة لدى المدراء الذين يتبعونهم، فإنهم بذلك يجيزونه بالنسبة لبقية المنظّمة. كما أن المدراء الذين يقدمون التقارير المباشرة هم الأكثر احتمالاً في أن يشجعوا ذلك السلوك بين العناصر التابعة لهم.

سوف يغطي هذا الفصل أموراً خمسة يمكنك أن تقوم بها مع مجموعتك من أجل تعزيز المشاكسة المتواصلة بينها وهي: كن آخر المتحدثين في اجتماعات المجموعة، ابحث عن وجهات النظر المشاكسة، قم بحماية المشاكسين، ساعد من يرغبون بالمشاكسة على الجهر بالقول، قم بتحدي الوضع الراهن لمجموعتك. كما أننا سوف نبحث في ذلك الخوف غير الدفين إلى حد كبير، من أن تعزيز المشاكسة سيؤدي إلى خروج العمل عن نطاق السيطرة.

كن آخر المتحدثين

رونالد هيفتز Ronald Heifetz هو أحد الثقة الرئيسيين في العالم في مسائل القيادة ومدير (مشروع تعليم القيادة) في جامعة Harvard. يدرك هيفتز أن وضعك كمدير يمكن أن يساهم في تثبيط الإبداع عن غير قصد، إذ إنه يقول «إذا كنت الرئيس، فإن الناس الذين من حولك يجلسون بشكل لا يتغير وينتظرون منك أن تتكلم، وبذلك فإنهم يكوّنون فراغاً من الصمت مما يجعلك تشعر بحاجة ملحة إلى ملئه، ويجب أن تتمتع بضبط نفس من نوع خاص كي لا تقوم بملء ذلك الفراغ»⁽¹⁾.

(1) وليام س. تايلور William C. Taylor (قائد المستقبل Fast Company) (حزيران/ يونيو 1999) ص

وإذا ما كنت مرؤوساً، وكان مديرك يرغب في أن يتجه يساراً، فإن تحركك نحو ذلك الاتجاه هو دوماً تحرك حكيم من وجهة النظر الوظيفية، أما إذا كنت رئيساً، فإنك عندما توضح بجلاء أنك تريد التصرف على مسؤوليتك الشخصية فإن هذا القول هو أمر ممتاز في ما يتعلق بالفعالية، إلا أنه أمر سيئ في ما يتعلق بالإبداع، لأنه بمجرد أن يتكلم الرئيس، فإن كافة الخيارات الأخرى تصبح أقل احتمالاً، وعندما لا يكون هناك سوى حل مقبول واحد، فإن الإبداع ينهار بكل هدوء.

ومن أجل أن تتجنب هذا الأمر، يمكنك أن تقوم بأمر بالغ البساطة: كن آخر المتحدثين. الأمر سهل وواضح، دع كل شخص يقول ما لديه قبل أن تقوم بالتعبير عن رأي ما. وعلى أي حال، ومهما كان الأمر واضحاً، إلا أن معظم المدراء يجدون صعوبة في القيام به. إن المدراء يرقون إلى هذه الوظيفة لأنهم من الأشخاص الناشطين، وهم عندما يرون مشكلة فإنهم يعالجونها مباشرة ويتغلبون عليها ثم ينتقلون إلى المشكلة الآتية. وإذا ما كانوا يعرفون الحل، فإنهم يشعرون بالإحباط إذا لم يقفزوا فوراً من أجل تقديمه، إلا أن الأمر يقتضي منك أن تشجع المشاكسة عن طريق الإصغاء إلى كل شخص قبل أن تقدم رأيك، وعليك أن تقوم بذلك حتى لو سئلت بشكل مباشر «ما هو رأيك يا جون؟» إذ يمكنك أن تقول «إنني كما تعرف أحب أن أسمع بقية البحث قبل أن أستقر على رأي».

هناك استثناءان من تلك القاعدة: فعليك أن تجهر بالقول إذا ما رأيت أن المجموعة تستخدم معطيات غير صحيحة، حيث يمكنك أن تقول شيئاً مثل: «كلا، لقد شاهدت لتوي التقرير المتعلق بالاستطلاعات الخاصة بالمنافسين، وهناك احتمال بأن شركة Comm Qual تعمل حالياً على بحث تطوير مماثل». ولكن عليك ألا تقول «بما أن شركة Comm Qual تواجه دوماً مشاكل في إقلاع مشاريعها، فإن لدينا الفرصة لأن نكون السباقين إلى الأسواق». أترى الفرق؟

إن الطرح الأول يقدم معلومات بينما يؤدي الطرح الثاني إلى البدء بتوجيه تفكير الناس .

أما الاستثناء الثاني فإنه يجب الاقتصاد في استخدامه . الحل واضح تماماً، وإنك تتلهف على الخروج به وتوفير الكثير من وقت الجميع، ويمكنك أن تقول شيئاً من قبيل «لست متأكداً من أن هذا الأمر سينجح ولكن هل فكر أي منكم في» . ولكي تؤكد أن ذلك ما هو إلا مجرد رأي، فإن بإمكانك أن تضيف: «طبعاً ستكون رؤوسنا تحت رحمة مجموعة العمليات، ولذلك فإن الأمر قد لا يكون قابلاً للتطبيق» . عليك أن لا تضغط، دع الفكرة تستلقي هناك لا أكثر . وإذا ما كان ذلك الوقت هو الوقت المناسب كي تسمع المجموعة الحل، فلا بد من أن يلتقط أحد أفرادها تلك الفكرة . وإذا لم يكن الوقت مناسباً فإنهم سينتقلون إلى أمور أخرى، وعندها ما عليك سوى أن تدع الأمر يحدث على الرغم مما يشكله ذلك من إزعاج .

ليس هناك في أن تكون آخر المتحدثين ما يوحي بأن القول الأخير ليس قولك، وإذا ما كنت قلقاً من أن الناس لا يدركون ذلك، فإن عليك أن تبدأ الاجتماع بالقول: «أريد عرضاً كاملاً للخيارات قبل أن أأخذ القرار» وطالما أن الجميع يعرف، فإن الحديث قد يتعد كثيراً شاردة في الخيارات التي لا تؤيدها، ومع ذلك فإن بإمكانك مع ذلك التزام جانب الصمت . أو إذا لم يكن هناك بد، فإن عليك أن تقول شيئاً من هذا القبيل: «إن هذه الإمكانية تثير الاهتمام، ولكن كيف ستتعامل مع (وهنا تذكر اعتراضك الذي يقضي على الموضوع) من أجل إنجاحها؟» .

بإمكانك أن تشارك في البحث بل ينبغي عليك أن تشارك فيه إلا أن عليك أن تكون حذراً في ما تقوله وعندما تتدخل في الحديث، وذلك من أجل أن تنشئ مناخاً من المشاكسة .

إبحث عن الآراء المشاكسة

إن الكثير من أعمال الإدارة تتم في الوقت الحاضر ضمن مجموعات هدفها إما تطوير شيء جديد أو تسوية مشكلة صعبة، ومن أجل القيام بأي من هذين الأمرين بشكل ناجح لا بد من مستوى ما من الإبداع، وعلى هذا فإن المجموعات تشكل محيطاً مثالياً من أجل تشجيع المشاكسة.

لقد سبق لي أن أظهرت في الفصول السابقة كيف يتم قمع المشاكسة، بدءاً من محاولة الجدل مع الشخص من أجل إبعاده عن آرائه، ووصولاً إلى الهزء به وانتهاء بتجاهله. وهذا ما يقوم به المدراء كما تقوم به المجموعات أيضاً.

إن المجموعات تحاول بشكل آلي أن تدفع الناس إلى العمل وفق معاييرها، وإلا فإنها لن تكون مجموعات، وهذا الضغط قد يكون قوياً بشكل خاص على الأشخاص المتناسكين مع بعضهم والذين يملكون رؤية مشتركة، وغالباً ما يكون هذا الأمر إيجابياً جداً، إذ إن ضغط التنظيم من أجل قطع الميل الإضافي، أو من أجل رفع النوعية أكثر تأثيراً بكثير من حض المشرف على ذلك. إلا أن التماسك نفسه الذي يعطي المجموعة فعاليتها قد يؤدي إلى تثبيط الآراء «غير المقبولة» التي قد تشكل بشائر الإبداع.

يقوم أولئك الناس بممارسة تلك الأمور بطرق مختلفة، إذ إنهم يمارسون السلوكيات الآمنة، بما قد يشبه ممارسة علاقات آمنة إلا أن الفارق بينهما هو أن تلك الممارسة لا تتم إلا في غرف المجالس. وعلى سبيل المثال، فإنهم يميلون إلى تجنب التناقض، وعلى أية حال وسواء كانت المجموعات تأتي بأفكار جديدة أم أنها تقوم بحل مشكلة شائكة، إلا أن معظم القرارات التي تخرج بها تلك المجموعة تحمل في طياتها طابع التناقض. وإذا ما كان الحل بديهياً وسهلاً أو أنه لا يسبب حرقاً في المعدة في مكان ما، فإن من غير المحتمل أن تكون هناك حاجة إلى مجموعة من أجل معالجته. وإذا لم تكن هناك طريقة إظهار التناقض والتعامل معه بشكل مباشر وصريح، فإن المجموعة

تميل إلى تجنب اقتراح أي شيء قد يسبب إحراج أي عضو فيها أو إيذاءه. وإذا ما تم تقديم أية توصية تشكّل تهديداً ما، فإنه يتم تجاهلها بهدوء وذلك على أساس تفاهم بأنني إذا لم أهاجمك فإنك لن تهاجمني. أما المقترحات التي تحمل طابع المخاطرة فيتم إهمالها.

إن ما يساوي ذلك في خطورته على الإبداع، هو الميل إلى تفضيل المقترحات التي تأتي من الأشخاص الذين يتمتعون بشعبية شخصية أو الجديرين بالثقة على وجه خاص، وعلى هذا فإن ما يستحوذ على الاهتمام قد يتحدّد على ضوء من أنت بدرجة أكبر من أن يتحدّد على ضوء نوعية التفكير.

إنك عندما تعطي التضامن والعلاقات السلسلة قيمة أكبر من قيمة التعامل مع المشاكسة بشكل صريح، فإن المجموعات قد تخضع لضغوطها الخاصة وتعمل بشكل يتعارض مع الهدف المحدد لها. وقد حدث في إحدى المنظّمات الكبيرة جداً أن أسندت مهمة إعادة النظر بشكل جذري في كافة أعمالها إلى مجموعة متعددة الوظائف. وكانت التعليمات التي أعطيت لأعضاء المجموعة هي أن يتم الاعتماد على المصادر الخارجية إلى أقصى حد، وأن تنظم الأمور إلى أكمل شكل بهدف تحرير الموارد من أجل التجارة عبر الإنترنت، وكطريقة لإظهار قيمتها وضمان بقائها، فقد انتزعت الوحدة الاستشارية للإدارة الداخلية في المنظّمة لنفسها مهمة تنسيق تلك العملية.

ومع تقدم المناقشات أصبح من الواضح أن تلك المهام المسندة إلى هذه المجموعة الداخلية يمكن أن تحوّل إلى مصادر خارجية بكل سهولة، على الرغم من أن تلك المهام كانت تقدّم عملاً انتقالياً قيماً في الوقت الراهن. وقد صُدِم دون Don وهو أحد المندوبين في المجموعة بشكل واضح بهذه النتيجة، واندفع بشكل عاطفي مدافعاً عن وظائف زملائه أعضاء المجموعة مشيراً إلى أنهم قد بلغوا درجة من التخصص تجعل عثورهم على وظائف أخرى أمراً صعباً، وقد أصيب أعضاء المجموعة بالذهول وأطبق عليهم الصمت وشعروا

بالإحراج وهم يشاهدون مثلاً ملموساً للتمزق الذي كانوا سبباً فيه بما قدّموه من توصيات .

وعلى الرغم من أن الوحدة الاستشارية للإدارة الداخلية قد حقّقت كافة المعايير التي يحقّقها التحوّل إلى المصادر الخارجية، إلّا أن كافة أعضاء المجموعة باستثناء عضو واحد قد صوّتوا إلى جانب الإبقاء على ذلك التحوّل .

إن بإمكاننا أن نتعاطف مع المحنة التي أصابت دون، كما أننا نفهم السبب في أن المجموعة قد اختارت التخفيف منها . ولكن بما أن المتحدث باسم المجموعة كان رجلاً فصيحاً عمل على اللعب (ولو دون قصد) على الوتر العاطفي لأعضاء المجموعة، فإن تلك المجموعة قد فاتها مصير المجالات الأخرى، إذ إنّها في دفاعها عن مصيرها فقد صدرت عنها محصلة مختلة، وأصبحت مشروعية العملية بأكملها موضعاً للتساؤل . وفي الوقت الذي تكون فيه الرغبة في تجنّب الألم هي من طبائع البشر إلى حد بعيد، إلّا أن المجموعة قد تصرفت بطريقة تتعلق بديناميكيّتها بدرجة أكبر من تعلقها بالمصلحة الأفضل للشركة .

هناك عدة طرق يمكن بها للديناميكيات الداخلية أن تمنع المجموعة من أن تكون مبدعة، ومعظم هذه الطرق ينبثق عن ميل ذاتي تقريباً نحو قمع الآراء الخارجية . وقد عانى الآباء المؤسسون للولايات المتحدة من المعضلة نفسها تقريباً، إذ إنه على الرغم من أن حكم الأكثرية كان المفضل عن حكم الفرد، إلّا أن ذلك لا يخلو من المآزق، وأحدها هو أن الرأي العام قد يطغى على بعض المسائل . وعلى الرغم من إيمانهم بالديموقراطية إلّا أن القلق كان يساورهم إلى حد بعيد من «استبداد الأكثرية» ما الذي يمكنك القيام به كقائد؟ إننا عندما نتخذ قراراً، فإننا نقوم بشكل نموذجي بإحصاء الأصوات بـ«نعم»، وعندما يكون مجموعها يزيد عن 50٪ فإننا نهز أكتافنا للذين صوّتوا بـ«كلا» ثم ننتقل إلى الموضوع الآتي . وعليك أن تستمر في هذه الممارسة بالنسبة للمواضيع الصغيرة لأنها ممارسة فعّالة . وعلى أية حال، فإن المسألة عندما

تكون تحمل طابع الاستمرار أو عندما تكون مسألة حاسمة مما يتطلب تفحص كافة الخيارات، فإن استبداد الأكثرية قد يقودك إلى طريق يثير الشك. ويمكنك المساعدة على التخفيف من هذا الميل إذا ما حاولت التماس المشاكسة بشكل فعال. وقد يكون الأمر في مثل سهولة أن تقول: «لقد لاحظت يا كارول أنك لم تقولين إلا القليل أثناء النقاش»، ولنطرح مثلاً عن هذه الفكرة.

تنتج شركتك سلسلة من المطبوعات المتعلقة بالأمور الصحية، وإضافة إلى ذلك فإنك تقوم ببيع مجموعة من المنتجات الصحية الكثيرة، ولديك عمل استشاري ناشط، حيث يؤمن لك النوعان الثانيان من العمل هوامش ربح تفوق بكثير ما يؤمنه لك نشر المطبوعات. وتبين الدراسات حول الأسواق أن معظم زبائن العاملين الثانيتين هم من ذوي الدخل المرتفع. وإذا ما تم نقل عمل نشر المطبوعات إلى الموقع الخاص بك على الإنترنت، فإن من الممكن للشركة تخفيض تكاليف الطبع والتوزيع، ويمكنك الاستمرار في تقاضي أجور مقابل ذلك ولكن بنسبة أقل. إذ إن العمل في المطبوعات على الإنترنت قد يصبح أداة تسويق للخدمات الأخرى، ويرى معظم أعضاء المجموعة أن الخطة جيدة، أما كارول فإنها لم تقل الشيء الكثير أثناء المناقشات التي سبقت اتخاذ القرار، وقد افترضت أن كارول وأعضاء المجموعة ليسوا من النوع الخفي من حيث مشاكستهم، إلا أن لديهم حساسية تجاه توقعات المجموعة.

أنت : كارول، لقد لاحظت أنك لم تقولي الشيء الكثير أثناء المناقشات.

كارول : حسن، ليست هناك من فائدة، أليس كذلك؟

أنت : حقاً، ولماذا؟

كارول : لقد استقر بكم الرأي.

أنت : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلا أنني أريد سماع آرائكم.

كارول : هل لديك فكرة عن عدد العائلات ذات الدخل المنخفض والمسنين الذين

يستعملون المواد التي نتجها؟ كيف سيتمكنون من الحصول عليها الآن؟ هل

تعتقد أن لديهم إمكانية للوصول إلى الكمبيوتر؟

أنت :	إذن، أنت غير مقتنعة بإعادة ترتيب أهداف أسواقنا؟
كارول :	ولكن ما الذي يفترض بأولئك الناس أن يفعلوه؟ هل نكتفي بأن نقول لهم، إننا آسفون إننا لم نعد قادرين على وضع ما يكفي لكم ولذلك فإن بإمكانكم أن تتعفنوا؟
أنت :	إذن، إنك تعتقدين أن علينا القيام بشيء من أجلهم؟
كارول :	حسن، نعم، عندما لم يكن لدينا سوى الأكل والعيش الصحيين، كانوا يشترونهما مثلهم في ذلك مثل الناس الأغنياء، إنهم ما زالوا بحاجة إلى النصح، لا يمكننا أن نرمي بهم لأننا نريد رفع هوامش أرباحنا.
أنت :	هل يمكنك أن تفكري في طريقة من أجل القيام بذلك؟
كارول :	لا أدري، ولكن لا بد من وجود طريقة ما.
أنت :	إنني أدرك وجهة نظرك، إنهم زبائن مخلصون ولا نريد أن ندعهم معلقين خالي الوفاض، إلا أنني أبحث عن طريقة من أجل إرضائهم مع رفع مستوى التجارة عبر الإنترنت بأكملها بالوقت نفسه.
كارول :	لا أدري، أليس بإمكاننا على الأقل أن نجعل المطبوعات تتوفر في المكتبات أو في الأماكن الأخرى التي يرتادها المستون وذوو الدخل المنخفض؟
أنت :	هل تعنين السماح لهم باستخلاص المعلومات من الإنترنت لصالح زبائنهم؟
كارول :	شيء من هذا القبيل.
أنت :	إن ذلك قد ينجح، هل يمكنك القيام ببعض الأبحاث والإحصائيات عن هذا الموضوع؟
كارول :	بالتأكيد.

إنني أراهن على أن رد فعلك الأول سيكون، عظيم، سوف يتأخر صدور القرار. إنك على حق، إذ أن هذا الاستنتاج يبدو وكأنه يسير في الاتجاه المعاكس تماماً في هذا العالم المتسارع الخطى. ولكن عليك أن لا تقوم بذلك إلا في المسائل الكبيرة أو المثيرة للنزاع. وعليك القيام به لأن الموافقة على مضض أو المقاومة المقنعة سوف تجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل إيصال المشروع إلى هدفه.

أنت تلاحظ أنك لم تقفز حالاً إلى القول «كلا، إنك تفهمين الموضوع برمته بشكل خاطئ» بل إنك استمررت في إعادة صياغة الجملة: «إذن، أنت غير مقتنعة بإعادة ترتيب أهداف أسواقنا؟» وذلك من أجل أن تؤكد لها أنك تدرك موضوع النقاش. وهي طريقة هامة تعطي بها إشارة بأنك تستمع إليها.

وإضافة إلى ذلك، فإنك كنت قادراً على تجنب النهوض نحو الطُعم الذي يتمثل في الطعن بالناس بشكل ضمني مثل: «إننا لم نعد قادرين على صنع ما يكفي لكم ولذلك فإن بإمكانكم أن تتعفنوا». إن الناس لا ينتقون عادة ما يتلفظون به من كلمات بالشكل الحذر الذي يجب أن ينتقونها به، وفي الوقت الذي يكون فيه ذلك أمراً مزعجاً، إلا أن ردود الفعل السلبية تجاه صياغة الجمل يخفض من احتمال إيصال الفكرة. عليك أن تهدف إلى رؤية ما وراء الغضب بل وما وراء عدم عملية الاقتراح كي تصل إلى تلك الكتلة الثمينة من الحكمة التي قد تكون كامنة فيها.

لو أن كارول شاركت في تلك المناقشة بشكل فعال، لكنت قد أدركت أنه لم يؤخذ بوجهة نظرها ضمن القرار النهائي. وهذا الأمر ليس ضرورياً دوماً ولكن عندما يكون الإجماع في الرأي مسألة لها أهميتها، فإن بإمكانك أن تقول: «ما الذي يحتاج إليه الأمر كي توافقين على القرار؟». إنني في كل مرة كنت أفعل فيها ذلك، فإنه كان يؤدي إلى تواصل المناقشة، نعم، إلا أن المجموعة كانت تخرج أيضاً بقرار أفضل. وبمجرد أن تقدم كارول اقتراحها، يمكن للآخرين إثارة المسائل المتعلقة بالسعر، وبما إذا كان ذلك يعني في نهاية المطاف التخلي عن المخزون، وهو الأوجه الهامة والمفيدة من النقاش التي تم إغفالها حتى الآن. إن الأمر لا يدعوك إلى تغيير القرار لصالح كارول، إلا أن النقاش يجبر المجموعة على الخروج بحل أفضل عندما يتمكن أناس مثل كارول من تحدي وجهات النظر السائدة. وهذا مثال عن مساعدة المشاكس على إسماع صوته.

الانحراف الإيجابي

إن القسم الماضي يشجعك على البحث عن المشاكسة وليس عن مجرد تركه يحدث. ويمكنك أن تمضي بالأمر خطوة أخرى إلى الأمام، لقد كان جيرى ستيرن Jerry Sternin من مؤسّسة (أنقذوا الأطفال) يعمل مع الحكومة الفيتنامية في التسعينيات من أجل مكافحة نقص التغذية في القرى⁽¹⁾ وقد وجد أن هناك في كل تجمع سكني بعض الأطفال الذين يتمتعون بصحة جيدة أكثر من بقية الأطفال مع أن أمهات كافة الأطفال كن يحصلن على نفس الموارد تماماً. وعندما قام بدراسة أوضاع أمهات الأطفال الأكثر صحة، تبين له أن تلك «الانحرافات الإيجابية» كانت تؤثر بشكل مختلف، إذ كان هناك أمر واحد، كانت الأمهات يستخدمن المواد التي يعتبرها غيرهن أطعمة غير مقبولة أو متدنية النوع، مثل (القريدس) الصغير والسرطان اللذين يعيشان في حقول الأرز، من أجل تأمين مصدر للبروتينات لأطفالهن.

إننا نشاهد هذا الأمر في المنظّمات، وهم المشاكسون الذين يتحملهم الناس أكثر من غيرهم. ويمكنك أن تراقب المشاكسين الذين مضى على وجودهم في شركتك زمن غير قليل من أجل أن تكتشف السبب الذي يجعلهم مجرد غير مستساغين إن لم يكونوا مستساغين فعلاً بالنسبة إلى ثقافتك. ويمكنك أن تحدّد السلوكيات التي قد يكون مشاكسك يحاول اتباعها. وإن استخدم هذه الطريقة يخفض من احتمال أن تفرض عليه تغييرات في سلوكه قد تؤدي دون قصد إلى تدمير طاقته الإبداعية التي تحاول تشجيعها.

المناقشة التي تخرج عن نطاق السيطرة

غالباً ما يخشى المدراء أن يدعوا المشاكسة يخرج من صندوقه لأنهم سوف يفقدون السيطرة، وليست هناك من مناسبة يظهر فيها ذلك بشكل أكثر وضوحاً مما يظهر في اجتماع المجموعة. إنه مكان حر للجميع، حيث لا يستمع أحد إلا إلى الهجمات ذات الطابع الشخصي، وحيث تدمر العلاقات التي بذلت الجهود في سبيل تنشئتها وحيث لا يتم إنجاز شيء، إنه كابوس

(1) دايفيد دورسي David Dorsey «الانحراف الإيجابي» - شركة Fast (كانون الأول/ديسمبر 2000)

بالنسبة لكل شخص. إن من غير المستغرب أن يكون المدراء يخشون المشاكسة إذا ما كانت تلك هي النتيجة، إلا أنه ليس لزوماً أن تكون النتيجة على هذا الشكل.

هناك أمور ثلاثة تميل إلى الحدوث أثناء المناقشات التي تخرج عن نطاق السيطرة، إما أن يبتعد الناس عن الموضوع، أو أن يستمر المشاكس/ مثير المتاعب في الضغط بالفكرة إلى حد يبعدها جداً عن أن تكون مقبولة أو أن تتحول المناقشة إلى هجوم شخصي.

من الممكن التعامل مع هذه المشاكل بطريقة مباشرة إذا ما كنت تترأس الاجتماع، وحتى لو كنت مجرد مشارك فيه.

فإذا ما ابتعد الناس عن الموضوع، يمكنك أن تقول ما يشبه الآتي:

- يبدو أننا قد انعطفنا عن طريقنا بعض الشيء، لقد كنا نبحث الموضوع رقم ثلاثة.
- أعرف أن هذا أمر هام، إلا أنني لست متأكداً من أن بإمكاننا أن نحله هنا. هل أن بإمكان بيل Bill وأندرو Andrew أن يأخذانه بشكل جانبي من أجل بحثه؟
- من المفترض أن ينتهي الاجتماع عند الساعة الخامسة، إلا أنه قد تبقى لدينا موضوعان كبيران، هل تودون أن نمدد وقت الاجتماع حتى الساعة السادسة أو السابعة مثلاً أم أن علينا أن نتابع؟
- أعرف أن المسائل التكنولوجية هي مسائل هامة، ولكن دعونا نقرر ما إذا كان علينا أن نضيف ذلك إلى خط إنتاجنا قبل أن نعالج الكيفية. وإذا لم يكن ذا قيمة فإننا لن نكون بحاجة إلى المناقشة التكنولوجية.
- وإذا ما استمر المشاكس في الضغط بوجهة نظره، فإن بإمكانك أن ترد على ذلك بأن تقول ما يشبه الآتي:

- لقد سبق لك أن أبديت هذا الرأي يا إيد Ed، هل لديك شيء لم تذكره يعطي الفكرة أبعداً أكثر مما سبق لك أن عرضه؟

- هل تشعر بأن الناس لا يفهمون وجهة نظرك؟ إذا كان الأمر كذلك أرجو منك أن تضيف أي شيء جديد من أجل توضيحها.
- أشعر بأنني قد وضعت يدي بشكل جيد على ما تقول، هل يمكنني أن أعيدها عليك لكي نتأكد من أنني قد أدركتها؟ [وبعد أن تعيد صياغة الجمل من أجل التوضيح]. هل هذا صحيح؟ حسن إذن إنني أعتقد أننا نفهم وجهة نظرك.
- إن لدي انطباعاً بأن الناس يفهمون وجهة نظرك إلا أنهم لا يوافقون عليها، لست متأكداً من أن تكرارك لما سبق لهم أن استمعوا إليه سوف يساعد.
- أما إذا ما تحولت المناقشة إلى هجوم شخصي، فإن بإمكانك أن تقول ما يشبه الآتي:

- هل لنا أن نقصر تعليقاتنا على ما يقوله الناس؟ لنكن صارمين في ما يتعلق بالمسائل لكن لنبيّن ما يتعلق بالأشخاص.
- يمكنني أن أرى أن هذا غير مربح على الإطلاق، لم نأخذ استراحة لمدة 15 دقيقة؟ يا بيل ويا أندرو؟ لم نأجمع كي نرى ما إذا كنا غير قادرين على إعادة الأمور إلى مجاريها؟
- لا أعتقد أن توجيه الشكائم سوف يقودنا إلى أية نتيجة، لم لا نقوم بدلاً من ذلك بإعادة إقرار مواقفنا الرئيسية؟
- أظن أننا قد أصبحنا جميعاً في حالة من الانفعال، قد يكون علينا أن نتمهل قليلاً. يا بيل، هل يمكنك أن تبين لي ما هو الاعتراض الرئيسي لدى أندرو؟ وسأطلب منك يا أندرو أن تفعل الشيء نفسه.

إن المشاكس حتى لو كانت تنقصه المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص إلى درجة لا يدرك معها أن فكرته لم تلق القبول، فإن ذلك لا يعني بشكل آلي أن اجتماعك لم يكن مثمراً. وإن بإمكانك أن تكبح جماحه بمجرد أن قال ما عنده وتتأكد من أن أحداً لم يعارضه لمجرد أنه قد أثار مسألة غير مريحة.

من الطبيعي أن المجموعات تتخذ لنفسها شخصية خاصة بها، وقد تتصف مجموعتك بكثرة الصراخ وتوجيه الشتائم إلا أنها تتمتع بطبيعة جيدة. وإذا كان ذلك يعني عدم إسكات أي شخص فقد يكون الأمر ملائماً تماماً. وعلى أي حال، وحتى لو كانت صعوبة المراس تقدم لك الفائدة، فإن عليك أن تفكر في المسائل التي تتعلق بتنوع الثقافات. عليك أيضاً أن تتأكد من مشاركة كل الحاضرين، وإذا لم يكن الأمر كذلك فقد يتوجب عليك النظر في ضرورة تلطيف حدة المسائل بما يشجع الجميع على المشاركة.

تعهد المعارضة المخلصة بالرعاية

غالباً ما يُطلق على الحزب الذي لا يكون في السلطة ضمن النظام البرلماني البريطاني اسم (المعارضة المخلصة الخاصة بالملكة)، وهو أمر يعجبني لأنه يعكس الحقيقة المتعلقة بالديمقراطيات، وهي أن بإمكانك أن تعارض وأن تكون مخلصاً في الوقت نفسه. إننا نتفق على العقائد الرئيسية الخاصة بالحرية إلا أن لدينا وجهات نظر مختلفة حول كيفية الوصول إلى تلك الحرية. تحسن المنظمات صنعا لو أنها تفكر في تطبيق هذا المبدأ على العمليات الخاصة بها إذ إن من الممكن أن تتعهد المعارضة المخلصة بالرعاية، والتي هي عبارة عن مجموعة من الناس الذين يعبرون عن إخلاصهم لا عن طريق الموافقة بشكل دائم بل عن طريق المعارضة؟ وإذا ما أمكن لنا أن نكون ثقافة تعطي المعارضة المخلصة قيمتها، فإن قدرتنا على المشاكسة والإبداع سوف تزدهر.

قم بحماية المشاكسين

إنني أعرف أن هناك أوقاتاً يبدو فيها وكأنه تجب حمايتك من المشاكسين بدلاً من حمايتك لهم. إنهم قد يكونون عسرين وخاصة حين يقومون بالتحدي عندما يكون السكوت هو الأمر الأكثر ملاءمة، أو عندما يذهبون في الجدل إلى مدى يتجاوز إلى حد بعيد النقطة التي تتم عندها تسوية الأمور.

إن هذه الصفات تشكّل مشكلة لزملائهم لا تقل عن المشكلة التي تشكّلها لك، ويصحّ ذلك بشكل خاص عندما يطرح المشاكس أسئلة غير مريحة حول طريقة عمل المجموعة. وعندها سيستخدم أعضاء المجموعة التجاهل والصمت ونبذ المشاكس من أجل إجباره على التزام الخط الذي يتبعونه. وقد يكون دورك هو في الحقيقة حماية المشاكس من الهجمات كي يتمكن من الاستمرار في قول الأشياء التي لا يوجد استعداد لدى غيره لأن يقولها.

دعنا نستخدم المثال الذي يتعلّق بالاعتماد على المصادر الخارجية وبالتجارة عبر الإنترنت الذي سبق لنا طرحه. إنك ترأس الاجتماعات وقد تم إجراء تصويت على الإبقاء على المجموعة الاستشارية الخاصة بالإدارة التي يرأسها دون وأليس هي المشاكسة الوحيدة هنا. ولنر ما الذي يمكن أن تنتهي إليه الأمور (ملاحظة: إن الأمر المختلف هنا عن الأحاديث السابقة هو وجود أشخاص آخرين بالإضافة لك ولأليس).

- أنت : حسن، إذن فإن الأكثرية تريد الإبقاء على مجموعة دون في الشركة.
- أليس : انتظر دقيقة، هذا أمر غير معقول، إن مجموعة دون تلائم كافة المعايير الخاصة بالاعتماد على المصادر الخارجية، كيف يمكن لنا أن نطبّقها على الآخرين دون أن نطبّقها على مجموعته؟
- براد : هيا يا أليس، إن دون على حق، لقد قامت مجموعتهم بعمل عظيم أثناء مرحلة التحوّل.
- بوب : الأمر لا يقتصر على ذلك، إنني متأكد من أنّهم سيكونون مفيدين حتى في ما بعد.
- أليس : أوافق، ولكن ألا ينطبق ذلك على كل المجموعات التي نقوم فيها بالاعتماد على المصادر الخارجية؟ مثل مجموعتي الموارد البشرية وضرائب الدخل؟
- براد : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلا أن هذه الحالة هي حالة خاصّة.
- أليس : بأية طريقة؟

- براد : لأن... لأن... لأن...
- أليس : لأن دون جعلها حالة خاصة.
- بوب : هيا يا أليس، أظن أنك تأخذين الأمر على محمل شخصي إلى حد ما.
- أليس : شخصي؟ لكنه قد فعل ذلك، ألم يفعله؟
- براد : وماذا في الأمر؟ لقد كانت لديه وجهة نظر جيدة.
- أليس : والتي كانت؟ هل لأن مجموعته قامت بعمل جيد ومن أجل ذلك علينا أن نستشبههم من القواعد؟
- بوب : - إنك بالفعل خالية من الشعور. أليس كذلك؟ ألا تقيمين أي وزن للإخلاص أو للاستقامة؟
- أنت : انتظر دقيقة يا بوب، ما الذي قالته أليس كي يجعلك تعتقد ذلك؟
- بوب : إن دون على حق، لقد قامت مجموعته بعمل عظيم، وأعتقد أن هناك ما سوف يقال عنا إذا لم نعترف بما قامت به عن طريق إبقائهم في الشركة.
- أليس : ولكن لم نقوم بوضع المعايير إذا كنا سنتخلى عنها متى شئنا؟
- بوب : ألا ترين أن هذه الحالة هي حالة خاصة؟
- أنت : هل تعلم يا بوب، إنك قد قلت ذلك من قبل، إلا أنني لست متأكداً من أنني أفهم كيف أن مجموعة دون تعتبر حالة خاصة، هل يمكنك شرح ذلك.
- أليس : نعم، هيا انطلق يا بوب.
- أنت : حسن يا أليس دعينا نسمع ما الذي سيقوله بوب.
- بوب : لأنه قام بمثل ذلك العمل الجيد.
- أليس : أما الآخرون فلم يقوموا بذلك؟
- بوب : ليست هذه هي النقطة.
- أنت : إذن ما هي النقطة يا بوب؟
- بوب : إنني أظن لا أكثر أننا سنكون خالين من الشعور إلى حد بعيد إذا كنا غير قادرين على إدراك العمل الجيد والمكافأة عليه.
- سو : إنني أدرك ذلك يا بوب، ولكن كما تعلم، فإن هذا المشروع بأكمله لا يتعلق بالعمل الجيد، إنه يتعلق بتغيير اتجاه الشركة، بإمكانك أن تقوم بأفضل عمل في العالم إلا أنه إذا لم يكن ملائماً فإنه لا يعتبر انطلاقة.
- بوب : أظن ذلك ولكن...

أنت : ولكن؟

بوب : لا أدري، يبدو أن في الأمر خلواً من الشعور، هذا كل ما في الأمر.

أليس : نعم، كما أن كل القرارات التي نتخذها تحمل هذا الطابع، أعتقد أن من الظلم أن نطبق مجموعة معينة من القواعد على مجموعة ما من الأشخاص ثم نطبق مجموعة أخرى من القواعد على البقية.

بوب : إنني أدرك وجهة نظرك، لست مضطراً إلى أن أحبها إلا أنني أدركها.

أنت : حسن، هل هناك آراء أخرى؟

دعنا نترك الحديث عند هذه النقطة، إذ إن من الممكن أن يأتي أشخاص آخرون بحجج من أجل الإبقاء على مجموعة دون، أو أن الحديث قد دفع بهم إلى تغيير آرائهم. والنقطة الهامة بالنسبة للغرض من دراستنا ليس هي المحصلة، بل هي أن المشاكسة لم يتم قمعها من قبل المجموعة نفسها. ويمكن للمدراء أن يلعبوا دوراً هاماً في حماية المشاكسين مما يميل إليه زملاؤهم من الضغط عليهم من أجل أن يوافقهم.

إنك تلاحظ أنك لا تتخذ موقفاً بالضرورة (كن آخر المتحدثين، هل تذكر ذلك؟) بل إنك تتحدى الأشخاص لكي يكونوا واضحين في تفكيرهم.

(«لست متأكداً من أنني أفهم كيف أن مجموعة دون تعتبر حالة خاصة، هل يمكنك شرح ذلك»). إياك أن تسمح للمجموعة بأن تحط من قيمة أية نقطة جيدة (مثل «هل غيرت القواعد؟») وذلك عن طريق الهجوم على أليس بتهمة أنها «خالية من الشعور».

إن حماية المشاكسين ليست بتلك السهولة، إذ إنهم قد يجعلون أنفسهم غير محبوبين بسبب الطريقة التي يصيغون بها اعتراضاتهم (مثل «إن دون هو حالة خاصة لسبب واحد هو أنه جعل من نفسه حالة خاصة»). مما يدفع الناس إلى اليأس حيث لا تتوجه ردود أفعالهم نحو قيمة الفكرة بل نحو الطريقة التي تم بها التعبير عنها. وإن بإمكانك أن تساعد على التفكير الإبداعي بأن تدفع

المجموعة لتنظر إلى ما هو أبعد من صياغة التعابير بشكل غير مناسب، ومن الفكرة الضمنية. وعلى أية حال، فإن حماية المشاكسين لا تعني أن تتولى القتال بنفسك. ولو أنني في مكانك لكنت أدع المناقشة تستمر في سيرها ما لم تبدأ المجموعة بالهجمات «ألا تقيمين أي وزن للإخلاص أو للاستقامة؟» أو أن تتجمع حول المشاكس.

وبشكل مشابه فإنك عندما تقوم بحمايته، فعليك ألا تسمح له بتوجيه الملاحظات النقدية إلى الآخرين «نعم، هيا، انطلق يا بوب» مستفيداً من تغطيتك له.

إن هدفك عندما تحمي المشاكسين هو أن تمنع المجموعة من قمع الأفكار العاطفية غير المقبولة، وإذا ما كان بإمكانك مساعدة المجموعة على التركيز على الرسالة الحقيقية لأليس، فإن من المحتمل أن ينضم الآخرون إلى النقاش وأن يتابعوه اعتباراً من تلك النقطة.

ساعد الراغبين في المشاكسة على الجهر بالقول

لدى بعض الناس نزعة طبيعية إلى الجهر بالقول، كما أن البعض منهم يحتاج إلى التشجيع على ذلك، إذ إنهم قد لا يكثرون من القول كيفما اتفق أو أنهم ينحدرون من ثقافات يكون فيها تحدي السلطة أمراً لا يمكن التفكير فيه، واستجواب الزملاء أمراً بعيداً عن التهذيب. إلا أن الأشخاص الهادئين لا يملكون من الأفكار الجيدة أقل مما يملكه الأشخاص الذين يكثرون القول. وعليك أن تشجع التعبير عن الرأي والجهر بالقول كلما كان ذلك ملائماً.

جولينغ Juling موظفة ممتازة، وهي نادراً ما تتحدث في الاجتماعات إلا أنها تعمل بحماسة على اختبار نوع جديد من البرمجيات. وكانت تعمل لديك مباشرة حتى وقت قريب، إلا أنك قمت عندما توسعت المجموعة بإحضار مدير كي يتولى هذا الجزء من العمل، وأصبحت جولينغ تابعة له وقد حضرت إلى مكتبك في وقت متأخر من اليوم.

أنت	: مرحباً يا جولينغ، كيف تسير الأمور؟
جولينغ	: جيدة جداً، شكراً، هل أنت مشغول؟
أنت	: كلا، ادخلي، كيف هي الأمور مع فرانك؟
جولينغ	: إنه نشيط جداً، لديه الكثير من الأفكار الجديدة.
أنت	: حسن، هذا عظيم، أليس كذلك؟
جولينغ	: نعم....
أنت	: ولكن؟
جولينغ	: كلا، لا شيء....
أنت	: لا شيء؟
جولينغ	: هذا لا يصح.
أنت	: ما الذي لا يصح؟
جولينغ	: ما كان علي أن أحضر.
أنت	: هل هناك من مشكلة؟
جولينغ	: هل أنك لن تعلم فرانك؟
أنت	: إلا إذا اتفقنا أن علينا أن نعلمه.
جولينغ	: إنني أعمل على اختبار النموذج الجديد من Miro Max.
أنت	: نعم... ثم ماذا؟
جولينغ	: حسن، لقد قام فرانك بتخفيض زمن إجراء اختباراتي إلى النصف.
أنت	: لماذا؟
جولينغ	: إنه يريد الإسراع في الشحن، ويقول إن بإمكانه أن يتلافى الأعطال في النظام عند إنتاج النموذج المقبل.
أنت	: حسن، هناك الكثير من البرمجيات على هذا الشكل.
جولينغ	: لكن ذلك ليس هو ما نقوم به، لقد وجدت نماذجنا الجديدة من أجل تحسين المنتج وليس من أجل إصلاح الأخطاء.
أنت	: هذا صحيح، ذلك هو ما كنا نقوم به دوماً.
جولينغ	: إذن، هل يمكنك أن تتحدث إلى فرانك؟
أنت	: هل سبق لك أن بحثت الموضوع معه؟
جولينغ	: آه، كلا، لا يمكنني أن أفعل ذلك.

أنت	: ولمَ لا؟
جولينغ	: إنه رئيسي، لن يكون الأمر صواباً.
أنت	: ولمَ لا؟
جولينغ	: ليس هذه هي الطريقة التي يجب بها القيام بالأمر.
أنت	: ولكنك قد حضرت إلي.
جولينغ	: الأمر الملائم هو أن يقوم المدير بتصحيح أخطاء الموظف، وبآلاتي فإن الأمر الصحيح بالنسبة لك هو أن تعلم فرانك.
أنت	: إنني أفهم أن هذا الأمر غير مريح يا جولينغ، إلا أننا إذا لم نتحدث مع بعضنا عن المشاكل فإن ذلك سوف يكون مناخاً غير مريح.
جولينغ	: ولكنك إذا ما قمت به فإنه سيصبح صواباً.
أنت	: ولكنني إذا ما قمت به بنفسي، فإن ذلك يعني أنك وفرانك لستما مستقيمين مع بعضكما البعض.
جولينغ	: ليس موضعي أن...
أنت	: أظن أنني لا أتفق معك، أعتقد أن من واجب كل شخص أن يجهر بالقول، هل أنت خائفة منه؟
جولينغ	: كلا، كلا، ولكن ذلك لن يكون فيه الكثير من التهذيب.
أنت	: ومع ذلك، هناك مشكلة.
جولينغ	: ولكن لو أنك...
أنت	: جولينغ، سأكون مستعداً لأن أدربك على ما تقولينه لفرانك أو لأن أتوسط في إجراء حديث بينكما أو لأن أوظف مدرباً من الخارج.
جولينغ	: ألن يكون الأكثر بساطة هو أن نتحدث أنت إلى فرانك؟
أنت	: نعم، سيكون الأمر كذلك، ولكن ما الذي سيحدث إذا ما ظهر شيء من هذا القبيل في المرات المقبلة؟
جولينغ	: يمكن لي أن أرجع إليك.
أنت	: وبذلك نكون قد كوّننا المناخ الذي كنت أتحدث عنه، أي حيث لا نشعر أن بإمكاننا إثارة مسائل العمل.
جولينغ	: لا أعرف، لا أعرف ما إذا كنت قادرة على ذلك.

أنت	: إنني أدرك أنك لست معتادة على هذا الأمر، إلا أن في ذلك مهارة هامة. هل تعرفين كيف يتوجب عليك الشروع في الأمر؟
جولينغ	: إذن إنك لن تتحدث إليّ فرانك؟
أنت	: لا أرغب التفكير في الأمر على أنه أول اتجاه للعمل، دعينا ندرس بعض الاتجاهات الأخرى أولاً.
جولينغ	: حسن، سأفكر بأمر اتجاهات أخرى.
أنت	: لم لا تحضرين إليّ غداً كي نبحث الأمر بشكل أكثر؟
جولينغ	: حسن، ولكنك لن تخبر فرانك؟
أنت	: كلا، إلا إذا اتفقنا على ما سأقوله له.

من الواضح أنك لم تقم بحل المشكلة بالطريقة التي تريخ جولينغ إلى أبعد حد، حتى لو أن قدومها إليك أصلاً ربما كان عملاً من أعمال الشجاعة، ولكن على المدى البعيد، فإنك لا تسدي الناس معروفاً عندما تقوم بحل مشاكلهم التي يجب عليهم أن يتعلموا حلّها بأنفسهم، وكما هي الحال في كافة الأمور الأخرى، فإن من المستحيل عليك أن تبني الخبرة إذا لم تصل مطلقاً إلى الممارسة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف الذي لا يجهر بالقول، خوفاً من العواقب السلبية، يحول دون إمكانية توفر المحصلة الإيجابية، إذ إن امتناع جولينغ عن إثارة المسألة لم يسمح لفرانك بأن يعرف أنها غير سعيدة، ولم يترك له الخيار لكي يقوم إما بتغيير رأيه أو بتقديم تفسير يلائمها بشكل جيد، إن جولينغ تشبه الرجل المسن الذي كان يقوم كل ليلة بنثر غبار الذهب حول الكوخ الذي يقيم فيه كي يبعد عنه النمر، وقد بلغ من قناعته بأن غبار الذهب يبعد النمر أن باع كل ما يملك كي يحصل عليه، ولم يتمكن من أن يتحمل المخاطرة بأنه إذا ما توقف عن نثر غبار الذهب فإن النمر لن تأتي إليه.

عليك أن لا تستثني بشكل كامل إمكانية قيامك بالتحدث إلى فرانك

بنفسك إذ إن ذلك قد يكون خطوة مؤقتة مقبولة، ومن الطبيعي أن المسألة إذا ما كانت حاسمة أو مصيرية فسوف تكون لها الأفضلية على مساعدة جولينغ من أجل أن تبني مهاراتها.

إنني أعتقد أن جولينغ ستقوم إما بتجنب حضور اجتماع المتابعة، أو بإعادة تقديم الحل الأكثر ملاءمة لها، وهو أن تقوم أنت بالتحدث إلى فرانك. وقد يحتاج منك الأمر إلى تكرار الحديث نفسه الذي أجرته لتوك، وهذا أمر لا بأس به. إذ إن تغيير الأفكار في ما يتعلق بأمر صحيح ليس بالمهمة السهلة وهي مهمة يجب أن يسمح للموظفين (بالحد الممكن) بأن يحققوها بالسرعة التي تلائم كلاً منهم.

عندما تتلاقى الثقافات المختلفة، سواء على المستوى الاجتماعي أو على مستوى الشركة فإن الأفكار التي تتعلق بالكيفية التي يجب بواسطتها القيام بالأمور غالباً ما تصطدم مع بعضها كما حصل في هذا المثال. ومن أجل أن نحل هذه المشكلة فإننا نقوم بشكل نموذجي بوضع افتراض مفاده أن على الآخرين أن يتغيروا من أجل أن يصبحوا أكثر شبهاً بنا، وإننا قادرون على فرض وجهة النظر هذه لأننا نملك السلطة، إما كرئيس ضمن منظمة أو كثقافة تهيمن على بلد. إلا أن افتراض أن الشخص المهيمن أو البلد لديهما القواعد الصائبة والطريقة الصحيحة يشكل في حد ذاته لعنة بالنسبة للإبداع. كما أن الأشخاص ذوي الاكتفاء الذاتي ليسوا مبدعين جيدين، وهكذا فإنك عندما تطلب من الناس القيام بشيء لا ينسجم مع خلفيتهم الثقافية، عليك أن تسأل نفسك عما إذا كان عليك أن تعيد التفكير في افتراضاتك التي تتعلق بما هو الأكثر نجاحاً. وعلى سبيل المثال، فإن الأحاديث المفتوحة تعتبر عادة السمة التي تميز الاجتماعات الناجحة، حيث يمكن لأي شخص يعتقد أن لديه فكرة أن يقفز من أجل طرحها، إلا أن ذلك يعتبر في بعض الثقافات على أية حال أمراً فظاً ويحمل

طابع الغرور، ولذلك فإن بعض الناس الذين لديهم أفكار ممتازة قد يلتزمون جانب الصمت.

وقد يكون أحد الحلول لهذه المشكلة هو العمل على تعزيز مهاراتهم عندما يعملون بشكل مجموعات، إلا أن هناك حلولاً أخرى منها أن نطلب من حين إلى آخر من كل شخص أن يعبر عن رأيه بدوره، أو أن نطلب عرض الأفكار بشكل كتابي، أو أن نطرح فكرة نيابة عن شخص آخر. وإن استخدام هذه التكنولوجيات يؤدي من وقت لآخر إلى فتح الطريق أمام تلك الموارد الدفينة، إنني لا أوشي إليك بأن تغير طريقتك في العمل بشكل كامل أو بأن تنبئ تلك الأفكار دفعة واحدة، إلا أن قيامك بتغيير الطريقة التي تجتذب فيها الأفكار بهدف أن تعرف الخلافات القائمة ضمن المجموعة، سوف يزيد من احتمال تدفق تيار متواصل من تلك الأفكار.

قم بتحدي الوضع الراهن لمجموعتك

إن إحدى أصعب الطرق وأكثرها قيمة في تشجيع المشاكسة هي أن تقوم بتحدي مجموعتك، لا من أجل حل مشاكل العمل بشكل خلّاق بل من أجل أن تعمل باستمرار على تحسين الكيفية التي يقومون بها بحلّها بأنفسهم، لنعد إلى أليس، المشاكسة الوحيدة في المجموعة في ما يتعلّق بالاعتماد على المصادر الخارجية. لقد تمكنت من حمايتها كي لا يتم إسكاتها. ولكن لكي تتمكن المجموعة من إدارة المشاكسة بشكل جيد، فإن أعضائها بحاجة لأن يحصلوا على المهارات التي تتوفّر لديك الآن. ما الذي سوف يحدث إذا ما طلبت من أعضاء المجموعة أن يفكروا في المسألة؟ مرة أخرى سيشارك في الحديث أكثر من شخصين.

أنت : حسن، هل هناك أي مواضيع أخرى على جدول الأعمال؟ إذا لم يكن هناك شيء آخر، فإن لدي موضوعاً يندرج تحت بند (الأعمال الأخرى).

[فترة صمت]

تذكر أن أليس قد طرحت في الأسبوع الماضي فكرة كيف أننا قد وضعنا دون قصد قاعدة كي تطبق على مجموعة (دون) وأخرى كي تطبق على كافة الأشخاص الآخرين.

ليندا : نعم، إلا أننا قد انتهينا من بحث ذلك الأمر.

أنت : نعم، لقد فعلنا ذلك، إلا أن الأمر قد دفعني إلى التساؤل حول الكيفية التي نمارس فيها عملنا كمجموعة.

ليندا : ما الذي تقصده؟

أنت : لقد كنا جميعاً منزعجين، كان وجود دون في الغرفة أمراً محرجاً.

دون : هل علي أن أنصرف؟

ليندا : نعم، وأنا؟

أنت : كلا، أعتقد أن من الأفضل أن تبقياً كلاكما هنا، إنني لا أتحدث عن تلك الحادثة المعينة كما أنني لا أحاول توجيه أصابع الاتهام إلا أن الأمر قد دفعني إلى التفكير.

ليندا : حول ماذا؟

أنت : حسن يا أليس، أظن أن الجميع قد شعروا بقدر كبير من عدم الارتياح عندما أدليت بأقوالك.

ليندا : يمكنك أن تقول ذلك من جديد.

أنت : ما هو السبب في ما حصل على ما تظنين؟

أليس : إنهم لم يريدوا مواجهة الحقيقة.

ليندا : أليس، إنك لا تتصرفين بشكل منصف، أعتقد أننا نقوم بعمل جيد جداً ضمن الظروف السائدة.

أليس : إلا أن القرار كان قراراً أحق.

أنت : حسن، توقفي، لا أريد العودة إلى القرار نفسه، أريد أن أتحدث حول الكيفية التي وصلنا بها إلى ما فعلناه، ليندا، كنت تقولين أن المجموعة تقوم بعمل جيد جداً.

- ليندا : حسن، نعم، هل تظن أن من السهل أن تعرف أنك تعبت بحياة الناس؟
- أنت : كلا، بالطبع لا، ولكن بالمقابل هل كانت لدى أليس وجهة نظر؟
- ليندا : حسن، نعم، لقد فكرت في الأمر بعد الاجتماع، أظن أننا قد تجاوزنا الحدود فعلاً بعض الشيء.
- أنت : وهكذا فقد حالفنا الحظ بشكل ما لأن أليس كانت مستعدة للجهر بالقول.
- دون : لست متأكداً بأن لدي نفس الشعور.
- أنت : هل كان القرار خاطئاً؟
- دون : كلا، لا أظن ذلك، ليس خاطئاً إذا ما أردنا تطبيق القواعد نفسها على الجميع.
- أنت : إذن يبدو وكأن أليس قد أثارت نقطة نحتاج إلى بحثها، ولكن هل تعرفون الشيء الذي أراه مدعاة للاهتمام، وأظن أن هذا ما قد يحصل لأي واحد منا، ما أراه مدعاة للاهتمام هو أننا جعلنا من الصعب عليها إلى حد كبير أن تعبر عن رأيها.
- ليندا : ما الذي تقصده؟
- أنت : حسن، أتذكر أنها قد وصفت بأنها خالية من الشعور.
- دون : لقد كان ذلك يرجع إلى توتر الجو في تلك اللحظة، ولا أعتقد أن أي شخص كان يقصد أي شيء.
- أنت : نعم، يمكنني أن أرى ذلك، ولكن على الرغم من أننا نريد دراسة كافة وجهات النظر، إلا أن الأمر بدا وكأننا في حالة لا نقوم فيها بذلك.
- ليندا : ألا تعتقد أنك تجعل الأمر أكبر حجماً مما يستحق؟ لم يكن الأمر أكثر من هفوة لن تتكرر.
- أنت : كما أقول، إنني لست مهتماً بالعودة إلى تلك النقطة المعينة بل إن جل اهتمامي ينصب على الكيفية التي وصلنا بها إلى ذلك.
- ليندا : كما قلت، الأمر ليس أكثر من هفوة.
- أنت : أظن أنني لست متأكداً تماماً مما تقولين.
- دون : ما الذي تظن أنه حدث؟
- أنت : ربما نعاني صعوبة في سماع الأشياء التي لا تنسجم تماماً مع مشاعرنا. إننا جميعاً قادرون على رؤية النقطة الخاصة بدون وأردنا أن نستجيب، ولذلك فإننا لم نرغب في سماع ما لدى أليس من القول.

- ليندا : قد تكون لديك وجهة نظر صحيحة لقد شعرت بأنني تعرّضت للإهانة .
- أنت : بالتأكيد، ومع ذلك فقد كان الأمر هاماً . هل هناك طريقة يمكننا بواسطتها التصرف بشكل مختلف من أجل جعل الأمور أكثر سهولة بالنسبة لأي منا وليس بالنسبة لأليس لوحدها، أن نشير النقطة الهامة إلا أنها قد تكون حساسة؟
- ليندا : يمكن لنا أن نكون أكثر وعياً عندما يحدث ذلك .
- أنت : نعم، فكرة عظيمة، إلا أننا كنا نشعر بأننا منفعلون إلى حد بعيد عندما ظهر ذلك، هل هناك طريقة يمكن بها تذكيرنا بأن علينا أن نستوعب الأمر وأن نصغي إلى ما يقال؟
- دون : لم لا تقوم أنت بتذكيرها؟
- أنت : يمكنني أن أقوم بذلك إذا كان الجميع يرغبون به، أو أنه يمكن لأليس أن تقوم به .
- أليس : ليس هناك مجال لذلك، إنك أفضل مني في هذا إلى حد كبير .
- أنت : حسن، إذا كان ذلك هو ما يريده الناس، ولكن عليكم أن تعدوني بعدم مهاجمتي إذا ما فعلت ذلك، هل اتفقنا؟
- ليندا : نعم .

نظراً إلى أن كل مجموعة من المجموعات تكون فريدة من نوعها، فإن الحديث السابق قد يكون أكثر سهولة أو أكثر صعوبة مما وصفت . وإن معظم المجموعات تعمل جاهدة لتجنب الظهور على شاشة الرادار عدا أنها تبدي بعض المقاومة عندما تقوم بطرح فكرة أمامها، ومهما كان الأمر صعباً، فإن النقطة الرئيسية هي نفسها وهي أن تطلب من الناس أن يغوصوا في الأعماق لكي يبحثوا عن المسائل الأساسية التي تحكم سلوكهم . لقد ساعد ذلك النقاش المجموعة على أن تدرك أن الرغبة التي يمكن فهمها في تجنب المواجهات وإيذاء المشاعر قد أدت إلى اتخاذ قرار خاطئ .

في بداية الحديث، كان هناك تساؤل حول ما إذا كانت هناك ضرورة

لوجود أليس أو دون في الغرفة. إن من المهم أن يكونا موجودين، إذ إن التحدّث عنهما في غيابهما ما هو إلاّ طريقة أخرى لتجنّب الشعور بالمشاعر السلبية - سواءً كانت مشاعرهما أم مشاعرنا - إلاّ أننا قد تعودنا أن نأخذ بالأمر المريح على حساب الأمر المفيد. وإن بحث أية مسألة دون وجود الأشخاص الأساسيين في الغرفة يؤدي إلى تفاقم المشكلة.

عليك عدم الافتراض أنه ستتولد لدى أليس حساسية تجاه مسببات الانفعال الصادرة عن المجموعة أثناء هذا الحديث أو بعده، إذ إن أليس سوف تبقى على حالها، وهذا هو السبب الذي يعطيها قيمتها الكبيرة. وإذا كنت تعتقد أنها تتجاوز حدودها إلى درجة تجعلها تصعب الأمور على نفسها، فإنك قد تحتاج إلى تدريبها باستخدام الملاحظات التي وردت في هذا الفصل والتي تتعلّق بتدريب المشاكسين.

قد يشير اهتمامك أن استخدام المثال المتعلق بأليس، يجعلك تبدو وكأنك تحايلها، شيء من قبيل أنك تريد مساعدتها، ومن أجل أن تتجنّب مثل هذا الفهم عليك أن تتذكر أنه كان من الممكن وجود أي شخص آخر في مكان أليس.

وإضافة إلى ذلك، فإنك سوف تلاحظ أنك قد استخدمت كلمة (نحن) كثيراً من المرات عندما كنت تتحدّث عن المشكلة، وعلى الرغم من أنه قد يكون في ذلك بعض التشويه لما حدث فعلاً، إلاّ أنه يشكل طريقة جيدة تعطي بها إشارة بأنك ترى إلى نفسك كجزء من الحل.

وأخيراً، فإن عليك ألا تستقر على حل غير واضح، كأن تقول إننا سنحاول أن نكون أشخاصاً أفضل مما نحن الآن. وعلى الرغم من أنني متأكدة من أن القصد من ذلك هو قصد شريف، إلاّ أنه ما لم يكن الأمر يتضمن القيام بعمل محدد فإن الناس غالباً ما ينسون قرارهم، وإن تعيين أحد الأشخاص لكي يكون المذكّر الرسمي قد يكون من حسن الأمور.

المهم أن تحافظ على روح البحث والتحقيق في داخلك، وأن تشجع وجودها لدى الآخرين. فالمشاكسة أمر يدور حول إثارة المسائل حتى غير المريحة منها بحيث تطفو على السطح حيث يمكن تفحصها، وسوف يشك الناس في بداية الأمر بأن ذلك يشكّل طريقة مقنعة بقناع رقيق من أجل توجيه اللوم إليهم، إلا أنك إذا ما بقيت على روح البحث والتحقيق فإن الناس يبدأون بالثقة بأن الأمر يتعلق حقاً بمساعدة المجموعة على تحمّل المشاكسة بل وعلى الترحيب به.

إن من نافلة القول أن عليك عدم الدخول إلى أعماق كل مسألة من المسائل لأنك إذا ما فعلت ذلك فلن تتمكن من إنجاز أي شيء على الإطلاق، إلا أن هناك حكماً جيداً قائماً على التجربة وهو: إذا ما ظهرت مسألة ما أكثر من مرة أو مرتين فإنها ليست سوى عبارة عن قناع، إذ لا بد من وجود أمر خفي يشكل السبب الرئيسي في تكرار عودة المسألة إلى طاولة البحث.

الخلاصة

إنك تشجع المشاكسة إذا ما قمت بحماية المشاكسين الطبيعيين من الضغوط التي يتعرّضون لها من نظرائهم، كما يمكنك أن تقوم بذلك أيضاً عن طريق مساعدة الناس على الجهر بالقول والطلب من المجموعة أن تدقق في الأسباب التي تجعلهم يتصرّفون على النحو الذي يتصرّفون به.

وهذه الأمور كلها ستقدّم لك المساعدة، إذا ما تم القيام بها بروح البحث والتحقيق، أي الرغبة الصادقة في طرح المسائل على طاولة البحث لا أن تنتقل إلى الخفاء، وأن تتم تسويتها بدلاً من تركها عائمة.

إنك إذا قمت بذلك بشكل كاف، فإنك سوف تجد أن مجموعتك قد أصبحت تتحمّل المشاكسة بشكل أكثر سهولة، إضافة إلى أنهم صاروا يحترمون أولئك الذين يمارسونه بل إنهم صاروا يتوقون إليه. وعندما ترى أنهم بدأوا يسعون إلى المشاكسة على أنه جزء طبيعي من عملية الإبداع فاعلم أنك قد

وصلت إلى هدفك. وعلى أي حال، فإنك حتى لو قمت بذلك، إلا أنه تبقى هناك حالات وأشخاص لا يضعون نصب أعينهم بصدق المصالح الأفضل للمنظمة والذين سوف يستخدمون هذا الانفتاح لمصلحتهم الشخصية. وهناك أوقات يكون فيها الأمر الكافي كافياً. وسوف يساعدك الفصل الآتي على التعامل مع المشاكسين الذين لا يمكن تحمّلهم في المنظمة ويجب عدم تحمّلهم فيها.

النقاط الرئيسية

- من أجل ثقافة إبداعية، عليك أن تعرّز المشاكسة بشكل فعال.
- عليك تقصي وجود المشاكسة ضمن مجموعتك.
- عليك حماية المشاكسين من الهجمات التي توجّه ضدهم.
- يمكنك أن تساعد الراغبين في المشاكسة على الجهر بالقول.
- يمكنك أن تتحدّى مجموعتك كي تعمل على تحسين الطريقة التي تحل المشاكل بواسطتها.