

الفصل السادس



سرقة منجزات الآخرين والتنصل من المسؤولية

رأينا كيف أن قابيل يخدع نفسه حول حقيقة نواياه. ولكنه إلى جانب ذلك يخفي حقيقة نواياه عن الآخرين. إنه يدرك خطورة أن يشعر الآخرون بأنه يسعى نحو اكتساب السلطة والنفوذ. وكما ذكرنا سابقاً، قابيل ليس رجلاً شريراً بالمعنى التقليدي للكلمة، وقد يبدو هادئاً في سلوكه ولكنه يضع نصب عينيه تحقيق ما يعتبره أمنيته الكبرى - النفوذ والسلطة.

إنه يدرك غريزياً أن امتلاك ناصية السلطة يصبح أسهل منالاً إذا استعان المرء على قضاء حاجاته بالكتمان.

لذلك يمكن القول بأن قابيل شخص ذو وجهين أو شخصيتين: الشخصية الأولى تعمل في الخفاء لتحقيق طموحاتها، أما الشخصية الثانية فهي التي تظهر لك وتتعامل معها علناً. إن قابيل يشبه ذلك الساحر الذي يسرق ساعتك وهو يصفحك، دون أن تكتشف ما حصل ومتى...

تحكم قابيل بقنوات المعلومات

يبدأ قابيل مناورات الخفية لتسلق مراتب السلطة بالسعي للسيطرة

والتسلط على الآخرين باحتكار المعلومات والتحكم بها.

وهنا يحضرنا قول أرسطوطالس أوناسيس: «إن سر النجاح يكمن في معرفة شيء لا يعرفه سواك». بعبارة أخرى: إن تسلحك بالمعرفة والمعلومات يمكنك من التأثير في الآخرين ومن ثم في القرار. والشيء الآخر المهم هو أن التسلح بالمعلومات يجنبك ارتكاب الأخطاء، مثل اعتماد وجهة نظر لا تتفق مع رؤيا رؤسائك لأسباب تجهلها. بمعنى آخر، إن ما تجهله قد يكون وبالاً عليك.

إن المعلومات بالمعنى الواسع للكلمة هي الدم الذي يجري في عروق المؤسسة - أية مؤسسة. وهنالك العديد من المعطيات والأمور التي تشكل جزءاً لا يتجزأ في الإدارة اليومية لأية مؤسسة كبرى: مثل وضع السوق، والأرباح المتوقعة، والعقود وحتى «القليل والقال» الذي يتناقله العاملون في المؤسسة. يسعى قابيل للحصول على قدر أكبر من المعلومات والاحتفاظ بها دون أن يشارك بها أحد إلا بالقدر الذي يريده.

يستغل قابيل المعلومات التي بحوزته لتقوية نفوذه. وهو دوماً يمتلك معلومات مفيدة أكثر من هابيل الذي يكتفي بالمعلومات التي تتوفر له بصورة طبيعية وفي إطار عمله.

لمعرفة ما يجري ويخطط داخل المؤسسة، يميل الموظفون العاديون إلى الاعتماد على الإشاعات. لكن قابيل يعلم أن الإشاعات والأقاويل لا يُعتد بها لأنه يشارك هو نفسه في نشر بعض الإشاعات المضللة التي تخدم مصلحته. ومن ناحية أخرى ينفق العاملون وقتهم في الحديث عما جرى دون التفكير بما قد يترتب على ذلك مستقبلاً. أما قابيل فيميل إلى التركيز على ترسيخ مركزه في المستقبل باستغلال ما يحصل الآن.

لا يخفى على قابيل بأن تسلق سلم السلطة يتطلب معرفة حقيقة ما يجري وراء الكواليس والأحداث أو التغييرات المتوقعة.

لذلك يعتمد قابيل إلى تقصي المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها في تحسين وضعه.

على سبيل المثال، لنفترض أن قابيل اكتشف بأن المؤسسة تخطط للاستغناء عن بعض الموظفين. في هذه الحالة سيفعل ما بوسعه للمحافظة على منصبه، أو على الأقل سيبدأ بالبحث عن عمل جديد في وقت مبكر، بحيث يتجنب منافسة الموظفين الآخرين الذين سيضطرون أيضاً إلى البحث عن عمل. والجدير بالذكر أنه من الأفضل للمرء أن يبحث عن وظيفة وهو لا يزال على رأس عمله لأن ذلك يجعله في وضع أقوى تجاه الشركات التي يتقدم إليها بطلب عمل.

وأحياناً معرفة الشخص المناسب وسهولة الوصول إليه لا تقل أهمية عن حيافة المعلومات، لا سيما إذا كنت في وضع يسمح لك بالتحكم بقنوات الاتصال بهذا المسؤول أو ذاك.

نموذج حي 12

اختار أحد المرشحين إيميلي لإدارة حملته الانتخابية. كانت المذكورة تحظى بسمعة جيدة في هذا المجال. وقد عُرف عنها الصرامة والحنكة السياسية التي لا تعترف بالمبادئ في العمل السياسي.

وقد سبق أن فصلت أحد معاونيها الشباب، وسربت النبأ إلى الصحف بأنها فعلت ذلك لأن الشاب المذكور كان «متطرفاً» في آرائه. وحقيقة الأمر أن الشاب لم يكن متطرفاً على الإطلاق، بل كان ضحية رغبتها في إبراز مرشحها بأنه شخص « معتدل ». لقد عرّضت مستقبل هذا الشاب للخطر، وكان الأمر لا يعنيه ولا أهمية له على أية حال.

كانت إيميلي لا تثق بأعوانها ثقة كاملة حتى أولئك الذين اختارتهم بنفسها. فقد كانت بطبعها تميل إلى الريبة والحذر. وفي أول اجتماع لها مع مساعدتها أعلنت الآتي:

«سيفصل فوراً كل من ينتقد سير الحملة الانتخابية أو أداء المرشح. إذا كان لديكم أية شكاوى أو تحفظات فيجب أن تعلموني بها. ثمة سببان لذلك: السبب الأول هو أن المرشحين سريعو التأثير وبجاجة دائمة إلى من يشد أزرهم ويشجعهم. والسبب الثاني هو أن أغلبنا غير مؤهل للحكم على القرارات المتخذة في إطار الاستراتيجية الكبرى في الحملة الانتخابية التي نقودها. قد تبدو بعض الجوانب سلبية لكم، ولكنها لها مبرراتها كجزء من الخطة العامة. لذلك يجب عليكم عدم إثارة الشكوك في ذهن المرشح وزعزعة ثقته، أو ثقة أي شخص آخر».

لا شك بأن الأسباب الحقيقية وراء إصدار مثل هذه التعليمات تكمن في أمرين: (1) رغبة إميلي في ألا يُسمع أي انتقاد حول إدارتها للحملة الانتخابية، و(2) في عدم إفساح المجال أمام أية مزاحمة لمركزها. بمعنى آخر، جعلت نفسها القناة الوحيدة التي يتم عبرها التباحث مع المرشح، وذلك لتوطيد دعائم سلطتها وسيطرتها.

هنالك عدة طرق تمكن قابيل من مراقبة المعلومات والتحكم بها داخل المؤسسة، مثل عقد اجتماعات مغلقة يستثنى منها أفراد معينون (خاصة منافسيه المحتملين)، أو بجعل المذكرات الهامة تمر عن طريقه، والطريقة الأخيرة تتمثل بتهديد رؤوسيه بالفصل إذا أفشوا معلومات تتعلق ببعض القضايا.

وهكذا ينصب قابيل نفسه حاجباً يتحكم بما يدخل أو يخرج من المعلومات، وهذا ما يمكنه من تسريب ما يختاره من المعلومات، بغية التأثير في قرارات رؤسائه. من أمثلة ذلك أن أحد مستشاري الرئيس نيكسون كان عندما يريد إقناع الرئيس بقبول اقتراحه، يعرض على الرئيس ثلاثة مقترحات، اثنان خطران ولا يمكن الأخذ بهما. فمن الطبيعي في هذه الحالة أن يختار

الرئيس الاقتراح الثالث، وهو بالضبط الاقتراح الذي يريد أن يقنع الرئيس بالعمل به.

أضف إلى ما تقدم أن قابيل يستخدم موقعه لبناء علاقات مع شخصيات نافذة خارج المؤسسة تود التغلغل في المؤسسة لسبب أو لآخر، آملاً أن يستفيد منهم في المستقبل.

إن مركز قابيل باعتباره همزة الوصل بين أركان المؤسسة وأصحاب النفوذ والأثرياء خارج المؤسسة، يمكنه من التعامل مع هؤلاء على قدم المساواة من خلال الخدمات الخاصة التي يسديها إليهم، آملاً أن يعود عليه ذلك بالنفع عندما يحين الوقت.

ثمة سلاحان آخران في ترسانة قابيل، يستطيع استخدامهما بحكم سيطرته على انتشار المعلومات داخل المؤسسة: أولاً، إيهام رؤسائه بأنه أنجز عملاً يعود الفضل في إنجازه لغيره، وثانياً: إلقاء اللوم على هذا الشخص أو ذاك.

إن سرقة منجزات الغير من الفنون في نظر قابيل. في أبسط الحالات يمارس قابيل هذا الفن عن طريق انتحال أفكار و منجزات غيره وادعائها لنفسه.

نموذج حي 13

تعمل ليزا وليسلي في إحدى المؤسسات. وذات يوم كُلفتا بمهمة شاقة يحتاج تنفيذها إلى عدة أيام من العمل المتواصل. رحبت ليزا وليسلي بالتحدي ظناً منهما بأن عملهما سيكون مجزياً وسيرفع من شأنهما في الشركة.

عكفت ليزا وليسلي على تنفيذ المهمة الملقاة على عاتقهما بمعونة فيرنون الذي كان المشرف قد طلب منه أن يعاونهما من حين لآخر بالتفرغ لهذا الغرض حوالي ساعة يومياً. كان فيرنون يمثل فئة من

الموظفين تتظاهر ببذل الجهد، على حين أن غيرهم هم الذين يقومون بالعمل الشاق. كان فيرنون يتحين الفرص لإيهام المدير المسؤول بأنه يساهم مساهمة فعالة في إنجاز العمل المطلوب، علماً بأنه أحياناً كان لا يشارك سوى لبضع دقائق ثم ينصرف.

وفي يوم الأربعاء من الأسبوع الثالث بالتحديد شارف المشروع على الانتهاء بفضل الجهد والعمل الدؤوب الذي قامت به ليزا وليسلي لإتمام المشروع في اليوم المحدد، أي يوم الأربعاء في الساعة التاسعة مساءً. في ذلك اليوم بالذات شارك فيرنون لمدة ساعتين بعد الظهر في وضع اللمسات الأخيرة. وفي الساعة الرابعة والنصف بعد الظهر خرج لتناول العشاء وعاد الساعة الثامنة والنصف، أي قبل نصف ساعة من الموعد المحدد.

خلال هذه الفترة كانت ليزا وليسلي قد انتهت من إعداد المشروع وذهبت كل منهما إلى بيتها وقد أنهكهما التعب. أما فيرنون فقد بقي في المكتب وشرع بكتابة مذكرة إلى كارلوس المدير المسؤول، يقول فيها: «لقد كانت مهمة شاقة ولكننا استطعنا أخيراً إنجازها. الساعة الآن التاسعة مساءً وأنا في طريقي إلى البيت».

ثم وقع باسمه «فيرنون» دون ذكر ليزا وليسلي بالاسم.

لاحظ أسلوب صياغة المذكرة حيث يشير فيرنون إشارة غير مباشرة إلى الجهد الذي بذله. في هذه الحالة ليس مستبعداً أن ينال أكثر مما يستحق من التقدير والثناء على حساب ليزا وليسلي، لا سيما إذا لم يقرأ المذكرة سوى المدير المعني. أضف إلى ذلك وجود احتمال كبير بأن المدير المسؤول لن يتسنى له الاطلاع على حقيقة ما جرى أو معرفة مَنْ بذل الجهد الأكبر، وهذا ما كان يعوّل عليه فيرنون.

والجدير بالذكر أن رسالة فيرنون المقتضبة لا يمكن وصفها بأنها تجافي الواقع، من حيث أنها تذكر حقائق وتتجاهل الحقائق الأكثر أهمية، وهذا مقصود، لأنه لو قدر لـ «ليزا» أو ليسلي أو أي موظف منصف أن يرى المذكرة ويعترض عليها، لبرأ فيرنون نفسه بالقول: «لم أقصد إطلاقاً تهميش دور أحد. لم يكن هدفي سوى طمأنة كارلوس (المدير) إلى أن المشروع بات جاهزاً. إني آسف شديد الأسف». إن المؤسف هنا هو أن أمثال هابيل يقبلون هذا العذر.

لنتابع الآن ما حدث فعلاً. علمت ليزا وليسلي بأمر المذكرة وبالطبع استشاطتا غضباً. ثم قامتا بإرسال مذكرة إلى المدير يتهمان فيها فيرنون بتشويه الحقيقة وإظهار نفسه وكأنه صاحب الفضل الأكبر في إنجاز المهمة. وذكرتا في مذكرتهما ما يلي: «لقد اطلعنا على ما ورد في مذكرة فيرنون إليك، ولا يسعنا إلا أن نعرب عن سخطنا وغضبنا الشديدين. نريد أن نوضح بأننا أنجزنا 99 بالمئة من المشروع دون مساعدة أحد، في حين لم يقم فيرنون بأي عمل يُذكر. كل ما فعله لا يتعدى «إثبات وجود» في نصف الساعة الأخيرة. وفوق كل هذا لم يتورع عن الكتابة إليك متعمداً إعطاء الانطباع الكاذب بأن الفضل يعود إليه وحده، وأننا لم نفعل شيئاً يذكر. والحقيقة هي أننا أنجزنا المهمة من بدايتها إلى نهايتها، ونريدك أن تكون واعياً لهذه الحقيقة. التوقيع: ليزا وليسلي (وليس فيرنون)».

بعد مدة ذكر المدير الموضوع لفيرنون وأخبره بأن ليزا وليسلي في غاية الامتناع مما جاء في مذكرته. هز فيرنون رأسه قائلاً: «إني أستغرب ما بدر منهم. على كل حال، أنا حقاً آسف لما حصل. كل ما أردت هو إطلاعك على أن المهمة قد تم تنفيذها. لم أكن أسعى للانتقاص من الجهد الذي بذلتاه، والحقيقة أنني قلت في مذكرتي استطعنا إنجاز المهمة ولم أقل استطعت إنجاز المهمة».

ومهما كان الأمر فانت على علم بأن ليزا وليسلي كانتا مسؤولتين بالدرجة الأولى عن تنفيذ هذا المشروع. وكل ما فعلته هو أنني تبرعت

بمساعدهتهما في المرحلة النهائية للمشروع. لقد وقعت المذكرة باسمي لأنني أنا الذي كتبته بمفردي. وكما قلت كنت أحسب بأنك ترغب بمعرفة حقيقة الوضع. بالإضافة إلى ذلك كانت ليسلي وليزا متعبتين ومتلهفتين للعودة للبيت، ولهذا السبب أرسلت إليك المذكرة في حينها ظناً مني بأنني أسدي لهما خدمة بذلك».

مَن من الطرفين في تقديرك، ولّد انطباعاً أحسن في ذهن المدير؟
قد يكون من المفيد قبل الإجابة، إضافة الحقائق التالية:
أولاً، ظهرت كل من ليزا وليسلي بمظهر الشخص الدائم الشكوى.
ثانياً، كان المدير يتعرض للكثير من الضغط من قبل رؤسائه.
ثالثاً، كان المدير يميل إلى الاعتقاد بأن النساء بطبعهن يتذمرن دوماً وغالباً دون مبرر.

لكن هذه الحقائق لا تغير من طبيعة ما حدث، وهو أن فيرنون (قابيل) تعتمد إرسال مذكرته إلى المدير للإيحاء بأنه ساهم بجهد كبير في تنفيذ المشروع.

والواقع (وهو الذي حصل فعلاً) هو أن فيرنون ولّد انطباعاً أفضل في نهاية المطاف.

لماذا يا ترى؟

لننظر إلى ما جرى من وجهة نظر المدير.

أولاً، أغلب المديرين لا يستسيغ النزاعات الفردية وتراشق الاتهامات، بل يفضل من يأتيه بالحلول وليس بعرض المشاكل.

ثانياً، الصيغة التي وردت بها مذكرة ليزا وليسلي، ولا سيما العبارة المثيرة: «أنجزنا المهمة من بدايتها إلى نهايتها».

ثالثاً، ترد في المذكرة اتهامات لا يمكن إثباتها كالقول بأن فيرنون «تعتمد» إعطاء انطباع كاذب.

رابعاً، توقيع المذكرة على نحو سخي: «التوقيع: ليزا وليسلي (وليس فيرنون)».

خامساً، سبق وأشرنا إلى أن المدير من الذين يعتقدون بأن النساء ميالات بطبعهن إلى التذمر والشكوى.

نخلص إلى القول بأن فيرنون يظهر في النهاية بمظهر الموظف الذي يقوم بواجبه ويراعي شعور الآخرين وذلك للاعتبارات التالية:

- 1 - قال في مذكرته «أنجزنا» ولم يقل «أنجزت».

- 2 - كان المدير يعلم بأن ليزا وليسلي تقومان بالجزء الأكبر من العمل.

- 3 - من الطبيعي أن يريد المدير أن يُبلغ حالما يتم المشروع.

- 4 - من الطبيعي أيضاً أن يوقع فيرنون باسمه فقط، أو لا يجوز أن يوقع بالنيابة عن ليزا وليسلي على رسالة لا علم لهما بها، (وربما احتجتا أيضاً لو فعل ذلك).

- 5 - كانت ليزا وليسلي مرهقتين، لذلك تركهما فيرنون يعودان إلى بيتهما ثم تولى إطلاع المدير بالنيابة عنهما.

تقودنا هذه الملاحظات إلى الاستنتاج بأن فيرنون تصرف بصفاء نية.

لقد خرج قابيل (فيرنون) ظافراً في هذا القضية لأن رد ليسلي وليزا (هايل) جاء متسرعاً وغير مدروس.

فقد كان الأولى بهما أن تتصرفا بروية أكبر في إشعار المدير بحقيقة الأمر، وأن الفضل يعود لهما في إنجاز المهمة دون الإشارة إلى رسالة فيرنون، وكأنها لم تكن. وكان من الأفضل لو كتبتا إلى المدير بأسلوب خالٍ من الانفعال؛ على سبيل المثال:

«ونعلمك بأن المشروع تم إنجازه في الوقت المحدد. وقد اضطررنا للعمل حتى ساعة متأخرة من مساء الجمعة، وعاوننا فيرنون في نصف الساعة الأخيرة. ليزا وليسلي».

بعبارة أخرى، كان يمكن لـ «ليزا وليسلي» أن تحقق النتيجة المرغوبة بتجنب الردود الانفعالية والمزاعم التي لا يمكن إثباتها، كي لا تتاح الفرصة لـ «فرنون» لتشويه الحقائق.

بالطبع يوجد سيناريوهات أخرى يمكن افتراضها، تختلف عن المثال الحي الذي أوردناه. يمكن، مثلاً، أن نتصور حالات أخرى مماثلة ولكن بشخصيات مختلفة، وربما يكون رد ليسلي وليزا هو الرد الصائب في بعض هذه الحالات.

ومهما يكن من أمر فيحسن بك أن تتذكر الأمور التالية عندما تواجه وضعاً مشابهاً:

- 1 - فكر جيداً وبروية قبل أن تتحرك.
 - 2 - حدد بالضبط النتيجة التي تريد الوصول إليها.
 - 3 - خذ بالحسبان جميع الحقائق التي قد تؤثر في مجريات القضية: نقاط ضعف قابيل ونقاط قوته. كذلك نقاط ضعفك ونقاط قوتك، وعامل التوقيت، ومشاعر الزملاء... إلخ.
 - 4 - كن واقعياً في تقدير الفائدة التي ستجنيها في حالة معينة.
- بقي أن نشير إلى أن قابيل يسارع دوماً إلى الادعاء بأنه كان وراء نجاح هذا المشروع أو ذاك أو أن الفكرة كانت فكرته في الأصل. ذلك لأنه ينسب المشاريع إلى نفسه بعد أن تنجح وليس قبل نجاحها.

نموذج حي 14

كان ألن يعمل مستشاراً إدارياً. وكان قبل ذلك يشغل وظيفة مساعد للمدير الإداري لإحدى الشركات المرموقة، ونال شهرة عندما كتب خطبة حول مسؤوليات الشركات الأميركية تجاه المجتمع. وقد لفتت هذه الخطبة انتباه عدة صحف منها نيويورك تايمز، وتايم، وسي.بي.أس إفنتغ نيوز.

لكن الذي كتب الخطبة في حقيقة الأمر كان «كاتب الخطب»⁽¹⁾ الذي كان ألن قد وظفه لهذا الغرض. لم ير ألن شيئاً معيماً في تقبل المديح والإطراء على الخطبة الرائعة التي ألقاها، ويبدو بأنه اعتبر أن حسن اختياره للموظف الموهوب الذي كتب المقالة يعطيه الحق في انتحال كتابة غيره.

وهكذا ترك ألن الآخرين يعتقدون بأنه كاتب الخطبة وأخذ يتقبل التهاني مظهراً تواضعه ودون أن يشير بكلمة إلى الكاتب الحقيقي. يمكن تشبيه ألن بـ المراسل الصحفي في فيلم The Man Who Shot Liberty Valence، حيث يقول: «عندما تصبح الخرافة حقيقة، اطبع الخرافة». بالنسبة لـ ألين أصبح الوهم حقيقة، وفي مصلحته أن يدع الناس يصدقون هذا الوهم.

بالإضافة إلى الواقعة التي سردناها، كان ألين من الأفراد الذين عُرفوا بانتهازيتهم، وبإيهام الآخرين بأنه لولا جهوده لما اتخذ هذا القرار أو ذاك. وحدث ذات مرة أن كُلف بمراقبة عملية اختيار موظفين لشغل مراكز هامة في الشركة. وإذا عارض توظيف شخص ما، ثم تقرر توظيف هذا الشخص بسبب أو لآخر، كان يهرع للإتصال بهذا الشخص قائلاً له. «لقد نجحنا يا صديقي في إقناع الأطراف المعنية باختيارك».

هناك وجه آخر لسرقة منجزات الغير، وهو إلقاء اللوم على الآخرين عندما لا تسير الأمور على ما يرام. إذ إن أول ما يقوم به قابيل هو التهرب من المسؤولية ومن ثم إلقاء اللوم على شخص آخر.

(1) درجت العادة في أميركا على استخدام أفراد لكتابة الخطب Speech Writer في بعض المناسبات.

إن أول ما يتبادر إلى ذهن قابيل هو تجنب المجازفة. لذلك تجده يتصرف ببطء وحذر كي يتسنى له الوقوف مع الطرف الرابع بعد انجلاء الوضع. ويمكن تلخيص فلسفته بالجملة التالية:

- المقدرة أقل أهمية من اتقان فن التنصل من المسؤولية وعلى صعيد آخر هناك تعابير معينة تضلل السامع. إليك بعض النماذج:
«إني أتفق معك في الجزء الأكبر مما تقول (ولكن الجزء الأصغر يصبح الجزء الهام عندما تسوء الأحوال)».
«إني أفهم بالضبط ما تعني».

(يعني بذلك أنه لا يريد الانحياز لهذا الطرف أو ذاك).

«لا بأس من تنفيذ الفكرة التي طرحتها. ولكن تصرف بعناية».
(يقصد بذلك أنه إذا فشلت فذلك لأنك لم تتصرف بعناية كما نصحتك).

إن إلقاء اللوم على الآخرين والتنصل من المسؤولية، فن يتقنه قابيل. ومن مستلزمات هذا الفن تحريض هابيل على اتخاذ موقف معين يجعله يتحمل قدراً من المسؤولية كي يستخدمه بعد ذلك ككبش فداء. بعبارة أخرى يجعل قابيل الآخرين يشاركون في صناعة قراره كي يهرب من المسؤولية الملقاة على عاتقه في حالة الإخفاق، مستلهماً بالقاعدة التالية:

- لا تتخذ موقفاً واضحاً إلا بعد ظهور النتائج.