

هل يقضي الصمت على شركتك؟

ليزلي بيرلو وستيفاني ويليامز

العلم مرتبطٌ بفضائل عدَّة، أبرزها: التواضع، واحترام الآخرين، والحيافة، والتهذيب. ولمَّا كانت آداب السلوك راسخة عميقاً في نفوس الناس فإنهم يلتزمون الصمت لتجنُّب الإحراج، أو المواجهة، أو أيِّ أخطارٍ أُخرى يعتقدون أنها تحيق بهم. يوجد قول مأثور قديم يجمع كل ميزات الصمت، هو: «إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب».

تتعرَّزُّ الفضائل الاجتماعية للصمت بغرائز البقاء لدينا. وتبعث الكثير من الشركات رسالة لفظية أو مكتوبة تفيد أن الموافقة على ما يفعله الآخرون يُعدُّ أسهل طريقة للحفاظ على وظائفنا، وتحسين سيرنا المهنية. لقد تفاقمت الحاجة إلى امثال صامت نتيجة الصعوبات التي يعانيتها الاقتصاد اليوم، وفقدان ملايين الأشخاص أعمالهم، والقلق الذي ينتاب عدداً أكبر من ذلك نتيجة خسارة مصادر دخلهم. وفي هذا السياق، تُعبّر رسوم ديلبرت (Dilbert) المتحركة بألم عن عبثية (وخطورة) إفصاح المرء عن شعوره حيال هذا الأمر، فمثلاً يدرك ديلبرت (وكل شخص) أن مسؤولية إدارية كبيرة قد تتخذ قراراً خاطئاً،

فيسأل مديره: «ألا يتعين أن نخبرها؟»، فيضحك الأخير مُتهكِّمًا: «بلى، سنُطرِد من وظيفتينا بتحدِّي قرارٍ لن يتغيَّر... تلك فكرة رائعة».

صحيح أن الأشخاص الذين يجهرون بما يفكِّرون ينالون شهرة واسعة؛ إذ انتهى الأمر بكلِّ من: شيرون واتكنز (Sherron Watkins) من إنرون (Enron)، وسينثيا كوبر (Cynthia Cooper) من ووردكوم (WorldCom)، وكولين رولي (Coleen Rowley) من مكتب التحقيقات الاتحادي (FBI) بالظهور على غلاف صحيفة تايمز (Times) بوصفهن شخصيات العام، ولكن تقدير العامة لبضعة أشخاص لا يعني أنه يُنظر إلى الكلام صراحةً بوصفه شجاعةً أو عملاً يستحق الثناء؛ إذ يتعرَّض معظم الأفراد الذين يعارضون شركاتهم، أو يُعبِّرون عن آرائهم علانيةً للعقاب الشديد، وإذا لم يُطرَدوا فوراً فإنهم يُهمَّشون، ويُترَكون على رف النسيان.

بالرغم من ذلك كله فقد حان الوقت المناسب لنزع الطلاء الذهبي عن فضيلة الصمت. تُظهر بحوثنا أن الصمت ليس شائعاً ومتوقَّعاً في لاشركات فقط، وإنما هو مُكلِّفٌ جداً لكلِّ من المؤسسة والفرد أيضاً، تكشف مقابلاتنا مع مسؤولين حكوميين، وإداريين رفيعي المستوى، وموظفين يعملون في شركات صغيرة وأخرى عملاقة بحسب تصنيف فورتشن (500) (Fortune 500)؛ أن الصمت قد يفرض ثمناً نفسياً مرتفعاً على الأفراد، وينتج مشاعر إذلال وغيظ هدَّام واستياء، وأن المشاعر المماثلة إذا بقيت حبيسة النفس فستُفسد كل تفاعل، وتُعطل الإبداع، وتُقوِّض الإنتاجية.

لنلق نظرة على حال جيف؛ قائد فريق في شركة مدرجة على قائمة فورتشن (100). يُشرف جيف على مشروع كبير يتطلب إنجازه وقتًا طويلًا، ما يجعله يتعرّض لضغط كبير. فكل ثلاثاء يعقد جيف ونظراؤه اجتماعًا مع مجلس إدارة المشروع بإشراف مديرهم مات. يبدأ جيف كتابة تقاريره التي يُحدّثها أسبوعيًا يوم الأربعاء، ويستمر بالعمل عليها حين يسمح له وقت يومي الخميس والجمعة، ويتابع ذلك حتى في عطلة نهاية الأسبوع، ثم في صباح يوم الإثنين يُسلّم التقارير إلى مات. ظنّ جيف أن تقريراً أسبوعيًا مُحدّثًا سيكون مفيدًا - على الأرجح - لمات، ولكنه شعر - في الوقت نفسه - بإحباط شديد حيال الوقت الذي يقضيه في كتابة التقارير المُفصّلة. وبالرغم من تدمّره المستمر أمام نظرائه فإن جيف لم يقل شيئًا لمات أسبوعيًا بعد آخر. وكلما زادت مدة الصمت ازداد استياء جيف وتداعى احترامه لمات، حتى أمسى ينزعج كثيرًا من قيام الأخير بطرح أسئلة عليه. بالنسبة إلى مات، عندما سُئل عن أهمية اجتماع مجلس إدارة المشروع، ردّ بغموض: «لا أريد إهانة قادة فريقتي، ولكني أقول في قرارة نفسي إنني أعقد صباح كل ثلاثاء اجتماعًا عبثيًا ومزعجًا».

كانت حقيقة أن أحدًا لم يقترح بديلًا لاجتماع مجلس إدارة المشروع تتفق تمامًا مع نتائجنا؛ إذ يقتنع بعض الأفراد مرارًا أن التزام الصمت هو أفضل طريقة للحفاظ على العلاقات وإنجاز العمل. في الصفحات الآتية سنبحث ما يجعل هذا النوع من الصمت شائعًا جدًّا في الشركات. بعد ذلك سنناقش التكلفة الشخصية والمؤسسية

للصمت، التي تبقى غالباً مكتومة أوقاتاً طويلة، حتى حينما تنمو على نحوٍ أسيٍّ مع تكرار السكوت. وأخيراً، سنتقصّى طرائق عدّة للتحرُّر من دوامة الصمت الغادرة.

الفكرة باختصار

يُقرّر أشخاص يعملون في أوقات كثيرة، وبنوايا طيبة غالباً. أن التزامهم الصمت فيما يختلفون عليه أفضل من الجهر به، معتقدين أنه لا يوجد متسع من الوقت أو فائدة ترجى من الاعتراض على ما يقوله المدير.

ولكن، وفقاً لبحث جديد أنجزته ليزلي بيرلو وستيفاني ويليامز، فإن الصمت لا يُسهّل الأمور، أو يجعل الناس أكثر إنتاجية، وإنما يدفع الاختلافات من تحت السطح فقط، وقد يثير في أثناء ذلك قوى هدامة. عندما يلتزم الأفراد الصمت عند نشوب اختلافات مهمة فقد تعثرهم مشاعر قلق وغضب واستياء. وفي حال بقي النزاع من دون حل تظل مشاعرهم المكبوتة قوية داخلهم، وتجعلهم يرتابون أكثر بمن حولهم، وبيبالفون في الدفاع عن أنفسهم، ويزداد خوفهم من الإحراج أو الرفض إن أفصحوا عمّا يجول في أذهانهم. إن تزايد شعورهم بعدم الأمان يؤدي إلى صمت مطبق، ويُعزّز وسائل الدفاع، ويزيد الشك، ما يجعلهم يدخلون دوامة صمت مُدمّرة. وعاجلاً أم آجلاً نجدهم ينعزلون ذهنياً، ولا يقومون أحياناً إلا بما يُطلب إليهم، ولا يبادرون إلى عمل أيّ شيء من تلقاء أنفسهم، وفي أحيان أخرى نراهم ينشرون امتعاضهم وإحباطهم في مكان العمل، ما يجعلهم -مع آخرين- يستقيلون من دون التفكير ملياً في ذلك.

يمكن أن تُستبدل بدوامات الصمت القاسية دوامات تواصل فاضلة، ولكن هذا يتطلب من الأفراد التصرف بشجاعة وجرأة، ومن المديرين توفير بيئة يُقدّر فيها الأشخاص وجهات النظر المختلفة. وللحقيقة، فإن الأشخاص الذين يلتزمون الصمت هم المسؤولون غالباً

عن القرارات التي تقضي إلى منتجات فاشلة، وعمليات معطلة، ومهن غير صحيحة. وفي المقابل، فقد يؤدي كسر الصمت إلى تدفق أفكار جديدة من موظفي الشركة كافة، وهي أفكار ربما ترتقي بأداء الشركة إلى مستوى جديد كلياً.

عهد الصمت

يبدأ الصمت غالباً حين نُحجم عن مواجهة الاختلافات. ونظراً إلى التباينات في طباعنا وخلفياتنا وتجاربنا؛ فمن المُحتم أن تكون لنا آراء ومعتقدات وأذواق مختلفة. فمن يرغب حقاً المشاركة في جلسة عصف ذهني مع أشخاص يتشاطرون جميعاً الآراء والأفكار نفسها؟ لكننا ندرك أيضاً مدى صعوبة الارتقاء والعمل في ظل الاختلافات. وبالمناسبة، فإن الكلمة الفرنسية (ديفرن) تعني (النزاع)؛ لذا، فليس غريباً أن يُقرّر معظم الناس أن إخفاء خلافاتهم أسهل من مناقشتها. يُظهر بحثنا أن هذه النزعة بالتزام الصمت، بدلاً من التعبير عن الخلاف، موجودة في العلاقات الفردية وفي المجموعات؛ إذ إننا نخشى غالباً فقدان المنصب أو حتى التنحية والاستبعاد إذا اختلفنا عن الآخرين. يتذكر معظمنا من أيام المراهقة أن الرغبة في التوافق والوثام كانت عارمة، حتى بعد أن أصبحنا راشدين؛ إذ لا يزال كثير من موظفي الشركات مستعدين لبذل المزيد من الجهد بغية الانسجام مع الأعضاء في مجموعاتهم، ولو ظاهرياً على الأقل. فنحن نفعل ما نظن

أن أعضاء آخرين في المجموعة يريدون منّا فعله، ونقول ما نعتقد أن أشخاصاً آخرين يودون منّا قوله.

إليك ما حدث في اجتماع خارج المقرّ الرئيس للإدارة العليا لشركة تعليم عن طريق الإنترنت. التقى المديرين - المهتمون بخصوص رؤية الشركة - لتبادل وجهات النظر المختلفة ومناقشتها، ولكن كلاً منهم ردّد فقط ما قاله المتحدث السابق. ولما كان أيّ منهم يتجرأ على الاعتراض سارع أحد زملائه إلى رفض فكرته. وما إن انتهى فريق الإدارة من (جدولة) كل نقاش ظهر فيه اختلاف حتى ابتهج الجميع بمستوى (الإجماع) الذي أنجزوه. واحداً تلو آخر، احتفى أعضاء الفريق بإنجازهم، فتحدّث أولاً مدير التسويق قائلاً: «لقد أنجزنا بعض التقدّم الرائع اليوم. إنني أشعر بالغبطة والشغف والالتزام حيال مستقبل الشركة». بعد ذلك تحدّث المدير المالي قائلاً: «ظننت أن اليوم سيكون مروّعاً، وتوقعت نشوب معارك، بيد أن الأمور سارت بسلاسة قلّ نظيرها». بالرغم من التعبير الظاهري عن الإجماع فإن عدداً من الحاضرين عبّروا سرّاً - في نهاية اليوم - عن قنوطهم، وعدّوا الاجتماع مضيعة للوقت. فبالتمزاج الصمت وإسكات الآخرين فشلوا في إيجاد رؤية مُقنعة، وتابعت الشركة العمل من دون رؤية واضحة.

يُظهر هذا الاجتماع كيف يمنع الضغط - من أجل تحقيق الإجماع - موظفين من درجة ومنزلة واحدة تقريباً، وحتى المديرين الكبار، من استكشاف اختلافاتهم. فالضغط لالتزام الصمت الذي ينتج من الاختلافات بين العديد من الإدارات مألوف لكثيرين. وهنا، يتبادر إلى

الذهن السؤال الآتي: هل من السهل أن يرسل المدير إشارة قوية إلى عامل بالسكوت؟ نستعرض مثال روبرت وليندا. كان روبرت محامياً مكلِّفاً بإدارة شؤون الموظفين الإداريين في مؤسسته القانونية. وحدث أن جاءت ليندا (المشرفة على المكتبة) إلى روبرت يوماً لتشتكي من عملية تقويم الأداء الوظيفي. شعرت ليندا أن عدداً من المحامين لم يكونوا منصفين في تقويمهم لموظفي المكتبة، وأنه لا ينبغي منحهم الحق التلقائي بتحديد زيادات رواتبهم وترقياتهم.

اختلف روبرت معها في الرأي، ونصحها قائلاً: «إذا كنتِ تفكرين في المحامين بوصفهم موكلين لك فيمكنك أن تعرفي سبب تمتعهم بحق انتقاد جودة الخدمة». عندما حاولت ليندا مُجدِّداً انزعج روبرت قائلاً: «إنها الطريقة التي نقوم بها بالعمل هنا، وهي الطريقة التي سنتابع بها العمل!». لم تقل ليندا شيئاً، وغادرت مكتبه بهدوء.

حاولت ليندا -على الأقل- التعبير عن رأيها صراحةً، في حين يلتزم أعضاء كثيرون في شركات عدَّة الصمت قبل أن يكتشف المدير ما يدور في أذهانهم. في تلك الحالات غالباً، يلجأ الموظفون إلى الصمت بوصفه إستراتيجيةً للمضي قُدماً. لنستمع -مثلاً- إلى ما يقوله دون؛ كبير المحللين في مصرف استثماري، الذي يحرص على الاحتفاظ بآرائه لنفسه حينما يكون قرب رؤسائه: «يتعلق الأمر بالطبيعة الهرمية لإدارة المصرف. فأنت أساساً تحاول جعل الشخص الأعلى منزلة يحبك لتحصل على مكافأة كبيرة. إذا بدأت طرح أسئلة

مزعجة والاعتراض على الأمور، قد تكون محقاً تماماً، ولكنك ستؤذي نفسك؛ فما يقوله المدير المفوض يُنفذ».

ليس المرؤوسون وحدهم من يشعر بالضغط لالتزام الصمت مع مديرهم؛ إذ قد يشعر المديرون أيضاً بالانزعاج من التعبير عن اختلافاتهم مع موظفيهم. ويكون صعباً - في الغالب - على المديرين - مثلاً - تقديم تغذية راجعة سلبية عن أداء الموظفين، ولا سيما في الشركات التي تُقدّر عالياً الموظف المؤدب الذي يتجنب المواجهات.

تكاليف المعاناة بصمت

عندما نُسكت أنفسنا والآخرين - حتى حين نكون مقتنعين أنها الطريقة المثلى، أو الصحيحة، أو الوحيدة لصون علاقات نهتم بها وتساعدنا على النجاح في عملنا - فإننا نخدع أنفسنا. لنعد إلى شركة المحاماة حيث يعمل روبرت وليندا. فبعد اجتماعه بليندا، نسي روبرت (أو تناسى) ما دار في نقاشهما. وبوصفه شريكاً، فقد اعتقد أن وجهة نظره واضحة، وافترض أن القضية قد أُغلقت. أمّا ليندا فكانت تدرك أنها أرغمت على التزام الصمت. ولكن، نظراً إلى أن روبرت هو المدير؛ فقد اعتقدت أن أفضل ما تفعله هو ألا تنبس بكلمة أخرى.

متى تغلق فمك؟

بالرغم من أن معظم الأشخاص يميلون غالباً إلى عدم التعبير صراحةً عما يجول في خاطرهم، فإنه توجد أوقات يكون الأفضل فيها التزام الصمت؛ إذ لا تستحق بعض القضايا أن تُثار، فأنت لا تريد أن تُحوّل - من دون فائدة - اختلافات رأي

ثانوية إلى نزاعات أوسع نطاقاً؛ إذ لا معنى لهدر الوقت والجهد في الجدل الذي يطال سفاسف الأمور، ولا سيما الخلاف البسيط الذي لا يُؤثّر في إتقان العمل وجودته، أو الذي قد يطويه النسيان في أسبوع أو شهر. وإذا كان النزاع في علاقة غير ضرورية أو رابطة لا يمكن أن تستمر طويلاً، فقد لا يكون الكلام -صراحةً- حاسماً؛ إذ ستخسر بالرغم من ذلك الإبداع والتعلم اللذين ينبثقان من رحيم التعبير عن الاختلافات. ولكن، لا حاجة -آنذاك- إلى القلق بخصوص التكاليف الإضافية لعدم حلّ خلافات تتوارى تحت السطح، وتُدمر العلاقة.

حتى في حال وجود خلاف يتطلّب حلاً عاجلاً، فإن مسألة التوقيت مهمة جداً، فمثلاً لا يُصحّ بإثارة قضية شائكة مع مديرِك عند اقتراب الوقت المُحدّد لإنجاز العمل إذا لم يكن ذلك مهماً للعمل الذي تقوم به، فدائماً يوجد متسع من الوقت للنقاش وحلّ الخلافات. والأفضل الانتظار إلى ما بعد إنجاز العمل حتى يتسنى للجميع التفكير بروية في الحلّ الأنسب للخلاف. وبالمثل، فقد يكون كتم الخلافات حينما تكون مشاعرك أو عواطف الشخص الآخر جيّاشة مفيداً على المدى الطويل. فإذا كنت قد تشاجرت مع زميل، وكان أحدكما منزعجاً جداً، فخصّص وقتاً للتحديث إليه مستقبلاً بعد أن يحظى كلاكما بفرصة ليهداً، ويستطيع مناقشة الخلاف من دون غضب أو عتاب. ولكن، إذا أجلت حديثاً صعباً، فاحرص على تحديد وقت لمناقشته، ولا تُسوّف الأمر إلى أجل غير مُسمّى، وإلا ستعود التباينات التي لم تُحلّ لتقضّ مضجعك.

وبوجه عام، لا توجد أحكام مُلزمة وصارمة بخصوص ما يجب مناقشته، أو تحديد أفضل الأوقات للمناقشة، فهذا يعتمد على حصاصتك، ولكن الأهم أن تعي الوقت المناسب للكلام أو الصمت.

بالرغم من ذلك كله، شعرت ليندا بغضب عارم. وفي محاولة منها للتفيس عن مشاعرهما السلبية، اشتكت بمرارة إلى نظرائها مما قاله روبرت، ومن طريقة إسكاته لها. صحيح أن النميمة هدأت من

غضب ليندا مؤقتاً، ولكن سرعان ما انتشر نبأ تبدُّل مشاعر روبرت بين موظفي الشركة، الذين عدُّوا الحادثة دليلاً على أن الإدارة لا تسمع. أخيراً، أدت علاقات روبرت المتوترة بالموظفين الإداريين إلى حدوث خلل كبير في العمل، وقد أقرَّ بذلك لاحقاً: «ربما كان ما فعلته ذلك اليوم أكبر غلطة أقترتها على الإطلاق».

لم يلحق الضرر بروبرت والشركة فقط، فقد سببت ليندا، باختيارها الردَّ على روبرت بالصمت، لنفسها ضرراً أكبر أيضاً، وأفدح حقيقة مما قد تدركه. حدث ذلك؛ لأن الصمت لا يحلُّ شيئاً، فبدلاً من تسويته الخلافات، فقد جعلها تطفو على السطح فحسب؛ لذا تذكَّر أنه في كل مرة نلتزم فيها الصمت حيال خلافاتنا ستغمرنا مشاعر سلبية مثل القلق والغضب والاستياء. صحيح أننا يمكن أن نمضي قدماً وقتاً طويلاً نتظاهر فيه لأنفسنا وللآخرين أن لا شيء خطأ، ولكن ما دام النزاع لم يُحلَّ فإن مشاعرنا المكبوتة تظل حاضرة بقوة وتصبغ الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين. فما إن نبدأ نشعر بالانفصال في علاقاتنا حتى نبالغ كثيراً في حماية أنفسنا.

عندما نتخذ موقفاً دفاعياً بهذه الطريقة يزداد خوفنا من التعبير عن آرائنا صراحةً؛ لكيلا نتعرَّض للإحراج أو الرفض، فينمو إحساسنا بعدم الأمان. أمَّا إذا تعلق الأمر بمصالح نهتم بالحفاظ عليها فإن صمتنا يصبح أكثر تواتراً، ما يدفعنا إلى مزيد من الاحتراس والارتياح، فتبدأ دوامة الصمت الهدامة بالدوران.

وقعت في هذه الدوامة ماريا (مديرة أحد المشروعات) التي قابلناها في مؤسسة استشارات إدارية. في بداية مشروعها الأول، اقترح مديرها ماكس إجراء تَحْتَمُّ على فريقها الالتزام بها عند تقديم عرضها الأول للزبون. لم تقتنع ماريا أن اقتراح ماكس هو الأفضل، لكنه كان شريكاً؛ لذا احتفظت برأيها لنفسها. ولاحقاً، عندما اكتشف ماكس أن الفريق قد فشل في جمع بعض البيانات التي أرادها، فَقَدَ أعصابه وأمر ماريا بزيادة الضغط على العاملين معها. ظنَّت ماريا أن البيانات عديمة الفائدة، وأن البحث عنها سيضيع وقت الفريق سُدَى، لكنها امتثلت لرغبة رئيسها، وهي تشدُّ قبضتها، وتصكُّ أسنانها.

بعد بضعة أيام، تلقَّت ماريا وفريقها ردًّا فاتراً عندما قدَّمت العمل للزبون. لاحقاً، التقت ماريا بماكس لمناقشة الخطوات الآتية. كانت مقتنعة أنها فهمت حاجات الزبون بصورة أفضل منه، وتوَّي أن تعرض وجهة نظرها وتشرح له الخطأ في اقتراحه. لكن ماريا أخذت تشعر بانزعاج شديد كلما اقتربت من ماكس؛ لذا عندما شَنَّ هجوماً آخر انتقد فيه أداء فريقها فقدت أعصابها، ومُجَدِّداً كبتت اعتراضها، وجَهَّزت نفسها لتفعل ما قاله ماكس. ازداد انزعاج ماريا في كل مرة تختار فيها السكوت، فانزلقت إلى دوامة الصمت، وفي نهاية المطاف، تحطَّمت رغبتهما وقدرتها على العمل مع ماكس.

توجد مفارقة قاسية وشائعة جداً هنا؛ فقد كان السبب الرئيس الذي دفع ماريا إلى التزام الصمت هو الحفاظ على علاقتها بماكس.

صحيح أننا لا نعبّر صراحةً عن آرائنا خوفاً من تدمير علاقاتنا. ولكن، في النهاية يُوجد صمتنا مسافة عاطفية تصبح صدعاً لا يمكن ردمه.

شَرَك السرعة

لا شك أن الضغط لتسريع العمل قد يكون مفيداً؛ إذ يمكنه -مثلاً- حفزنا إلى إيجاد طرائق أكثر فاعلية وأقل بيروقراطية في العمل، لكنه يجعلنا أيضاً أكثر ميلاً إلى التزام الصمت. فكم مرة عضضت طرف لسانك لقرب موعد وشيك، وقلت في قرارة نفسك: «لا وقت لدينا الآن لننطلق بخصوص هذا، ويجب علينا أن نتجزه فحسب».

عندما نعتاد إسكات أنفسنا ظناً منّا أن ذلك يساعد على إنجاز أعمالنا سريعاً فقد يعتور الإبداع والتعلم وصنع القرار حُطْب ما. وإذا كان عملنا يقوم على التفكير المُتَشَبِّه فقد تفضي هذه العمليات -التي تُعدُّ أقل فاعلية من غيرها- إلى مشكلات يستغرق حلُّها وقتاً وجهداً. فبالإضافة إلى كل العمل الذي نتدفع لإنجازه في وقت قصير سيكون علينا أيضاً معالجة تلك المشكلات الجديدة، ما قد يؤدي إلى حلقة مفرغة تجعلنا نشعر أننا بحاجة إلى مزيد من السرعة.

لمزيد من الإيضاح، فلنستعرض الأقصوة الرمزية الآتية عن مزارع وعربته المملوءة تفاعلاً. أوقف المزارع رجلاً على قارعة الطريق، ثم سأله عن المسافة التي يتعيّن قطعها حتى يصل إلى السوق، فردّ الرجل: «إذا سِرَّت ببطء وصلت السوق بعد ساعة»، ثم أردف قائلاً: «إذا أسرعت، فستستغرق اليوم كله لتصل السوق». ولسوء الطالع، فقد كان يوجد مطب في الطريق، فإذا أسرع المزارع كثيراً اصطدم به، وسقطت تفاعلاته، واضطر إلى قضاء اليوم في التقاط الفاكهة، وعندئذ، سيكون على عجلة من أمره للوصول إلى السوق.

ينتهي الضغط من أجل العمل سريعاً إلى أن يتغذى بنفسه، مولِّداً حاجة إلى السرعة مُدمِّرة للذات، ومتنامية باستمرار، فيصبح العمال المرهقون أكثر إرهاقاً، ويُجهد المديرون أنفسهم أكثر في محاولة لحل المشكلات التي تعترض طريقهم. في حياتنا اليومية، يواجه كثير منّا ضغطاً للعمل بسرعة، وينتهي بنا الأمر إلى إخفاء خلافاتنا رداً على ذلك؛ لذا يجب أن نتوخى الحرص، وإلا علقنا في شَرَك السرعة (Speed Trap) الذي صنعناه بأيدينا.

في نهاية المطاف، إذا كان همُّنا الرئيس هو الحفاظ على علاقاتنا أو إنهاء أعمالنا بأسرع وقت ممكن، فيجب أن نُعبِّر عمَّا يجول في خاطرنا بدلاً من كبح خلافاتنا. وخلافاً لهذا، فإننا نخاطر بتقويض علاقاتنا وقدرتنا على إنجاز عملنا⁽¹⁾.

هذا ما حدث مع شوني الباحث في مجال الرعاية الطبية الحديثة وأمراض الرئة. عندما أجرينا لقاءً معه، كان قد اكتشف آنذاك إلى أين تقود الدوامة. كان يُفترض ببرايفين (باحثٌ زميلٌ أعلى درجة منه) الإشراف على عمل شوني، بحيث يظهر اسم الأول على كل ما ينشره الثاني. تحمَّس برايفين لتعزيز إنتاجية شوني، فكان يُصدر له التعليمات باستمرار. وبالرغم من امتعاض شوني من تلقيه الأوامر بتلك الطريقة فإنه كان يفعل دائماً ما يُطلب منه، ولم يعترض قطُّ. وبمرور الوقت، ازداد استياء شوني من استمرار برايفين في معاملته تلك، فقد بدا (برايفين) مثل المساعد الذي يفتقر إلى الخبرة لا الندُّ الخبير. في أحد الأيام، عندما بدأ برايفين يستجوب شوني بخصوص الوقت الذي قضاه في المختبر ليلة أمسٍ تداعى شيء داخل شوني، لكنه مع ذلك لم ينبس ببنت شفة. ومنذ ذلك اليوم، رفض شوني التعاون مع برايفين. وفي مهمتهما الآتية، تقاسما الواجبات وأنجزاها؛ كلٌّ على حدة.

(1) لتعرّف المزيد عن ارتباط السرعة بالصمت، انظر: ليزلي أ. بيرلو، وجيراردو أ. أوكسين، ونلسن أ. ريبينغ، شرك السرعة: استكشاف العلاقة بين صنع القرار والسياسات الزمنية (The Speed Trap: Exploring the Relationship Between Decision Making and Temporal Context)، مجلة أكاديمية الإدارة (Academy of Management Journal)، تشرين الأول، 2002م.

ازداد الوضع سوءاً نتيجة ذلك. فبدأ شوني ينغلق على نفسه، وفقد الفرصة لتبادل الأفكار مع زميل مُطلع، وتخلَّى أيضاً عن المشاركة في أيِّ شيءٍ قد تعلَّمه ويمكن أن يفيد برافين، وأعاق أيَّ إمكانية لإزالة الحشو من عمل الباحثين. لم يكن التزام الصمت مكلفاً لشوني فقط، وإنما كانت المعاناة مضاعفة؛ إذ تكبَّدت المؤسسة خسارة أيضاً. خلاصة القول هي أنه في كل مرة يلتزم فيها العاملون الصمت في مواجهة النزاع والاختلاف في الرأي أو المعاملة فإنهم يحتفظون بأفكار جديدة لأنفسهم، ويتخلَّون عن استكشاف مسارات بديلة للعمل، ويُجمون عن الاستفادة من أفكار الزملاء التي قد تحسِّن جودة عملهم وأداء الجهة التي يعملون لديها.

إنهاء دوامة الصمت

كيف نحفز أنفسنا والآخرين إلى التعبير عن الآراء خاصتنا صراحةً؟ هل يمكن الاستعاضة عن دوامات الصمت الهدامة بحلقات مثمرة من التواصل؟ الجواب هو نعم، لكن فعل ذلك يتطلب التحلي بالشجاعة للتصرف على نحو مختلف، وإيجاد بيئة يُقدَّر فيها الأفراد التعبير عن مثل هذه الاختلافات. والأهم من ذلك لفت أنظار المديرين الذين يتمتعون بصلاحيات كبيرة إلى عدم معاقبة العاملين (سراً أو علانيةً) في حال أفصحوا عما يجول في أذهانهم، ولا سيما بخصوص القضايا التي قد تجد الشركة صعوبة في التعامل معها. توضح قصة هاري الآتية كيف يمكن أن يُوجد قائدٌ مثل هذه البيئة.

كان هاري قائد كتيبة تلقّت وحدته المكوّنة من أكثر من (500) جندي هزيمة نكراء في معركة زائفة على يد وحدة أخرى. قال هاري لأفراد الكتيبة في جلسة تقييم تلت ذلك: «لو كانت تلك معركة حقيقية لمات ثلثانا»، وأضاف: «كنت مخطئاً، وقد خذلتكم». ثم شرح تحديداً ما حدث، مُحملاً نفسه المسؤولية الكاملة عن إخفاق وحدته.

بدايةً، لم ينبس أحد بكلمة قطُّ، ثم قال نك؛ مستطلع يافع جداً كان مسؤولاً عن المراقبة وتحذير الكتيبة من تحركات العدو: «لا يا سيدي، لم تكن غلطتك. لقد نمّت في أثناء أداء واجبي».

شعر هاري بصدمة، وبدلاً من التركيز على خطأ نك - بالرغم من فداحته - أعاد مباشرة توجيه اهتمام الوحدة إلى الكشف عن المشكلة الرئيسية؛ أي الإرهاق الذي يعانيه رجاله، فطلب إلى جنوده أن يخبروه عن عدد من نام منهم في أثناء سير المعركة، قائلًا: «نك جندي جيد، وكلكم جنود جيّدون، يجب أن نركّز على القضية الكبرى؛ كيف يمكننا الحفاظ على قدراتنا في أثناء عمليات متواصلة في مثل تلك الأوضاع بالغة التعقيد؟».

حدّد هاري موضوع النقاش، ولو أنه لم يتحدّث أولاً عن فشله ما كان لنك أن يتحلّى بالشجاعة ليتحدّث صراحةً عمّا جرى، يضاف إلى ذلك أن هاري أطر - بحرص - النقاش الدائر لتجنّب اللوم والتركيز بدلاً من ذلك على المشكلة الكبرى التي يواجهونها جميعاً. في نهاية

المطاف، نالت تلك الوحدة تقديرًا عاليًا لتركيزها على أهمية التعبير عمَّا يدور في أذهان أفرادها وإقرارهم بالأخطاء.

ختامًا، يُعدُّ التزام الصمت مشكلة كبيرة جدًّا، ولا يمكن بأيِّ حال تركها للقادة فقط. فإذا أرادت شركة ما تجنب دوامة الصمت يجب أن يكافح الجميع الرغبة في الانكفاء على النفس، وأن يعملوا جاهدين للتحدث صراحةً عمَّا يزعجهم. هذا تحدُّ صعب لكل الأسباب التي أوردناها، ولكن الممارسات الآتية قد تكون مفيدة.

تعرف مواطن قوتك

نتمتع جميعًا بقدرة على التعبير عن أنفسنا، وتشجيع الآخرين (مرؤوسين، وأندادًا، ومديرين) على التحدُّ صراحةً. وفي الواقع، فلا أحد يجب أن يكون الشخص الذي يكسر الجليد. وبمواجهة النزاع الشخصي، تبدو السلبية دائمًا أكثر أمنًا من الفعل. فمن لا يُفضِّل التراجع إلى الخلف، وإلقاء اللوم على شخص آخر، وانتظار أن يقوم بالخطوة الآتية؟ بيد أن القضية لا تتعلق بأن شيئًا ما هو خطأ ارتكبه شخص آخر تمامًا. فبدلًا من انتظار أن يعتذر الشخص الآخر أو يبدأ مناقشة الموضوع، يجب أن نكون مستعدين للإقدام على الخطوة الأولى بأنفسنا؛ أي إظهار الخلافات إلى العلن حتى نتمكن من استكشافها.

قد تكون هذه إستراتيجية جيدة للتعامل حتى مع رئيس يُسكت مرؤوسًا علانيةً، مثل روبرت من شركة المحاماة. في تلك الحال، كان يمكن لليندا أن تختار العودة إلى روبرت، وتحاول تبادل الأفكار

معه، وتلتقي به مُجدِّداً، وتقول شيئاً، مثل: «أعرف أن عملية تقييم الأداء ليست مهمة بالنسبة إليك، لكنها مهمة جداً لموظفي المكتبة، ونود منك أن تفهم وجهة نظرنا. لا أشعر بارتياح لإثارة القضية، مثلما أشرت، وإنما أرغب في فرصة لأشرح وجهة نظري بصورة أفضل».

عندما يتحلَّى شخص واحد بالشجاعة، فيُقدِّم على خطوة مثل هذه، ويُقدِّم معلومات جديدة بطريقة يستطيع الشخص الآخر فهمها، سيشارك الاثنان غالباً في عملية استكشاف متبادل للاختلافات التي تفصلهما. صحيح أننا نملك جميعنا قوة أكبر مما نظن، وأن رؤساءنا يتمتعون حتماً بسلطة رسمية علينا، ولكن الصحيح أيضاً أن أداءهم يعتمد على حُسن إنجازنا أعمالنا. تذكر دائماً أن مديرك يحتاج إليك أيضاً. يجب أن تمنحك معرفة ذلك قوة لتعبّر صراحةً عما يجول في عقلك، وأن تساعد على تقدير وجهة نظرك.

تصرف بإبداع

لتحطيم جدران الصمت، يتعيَّن علينا أحياناً استخدام طرائق لا تُعدُّ مناسبة لشركتنا بوجه خاص. وبعبارة أخرى، يجب أن نتصرف بإبداع؛ بأن نطرح - مثلاً - أسئلة صعبة في اجتماع للشركة حيث يُتوقَّع من الموظفين دائماً الموافقة فقط على قرارات الإدارة العليا. بالرغم من أن الخروج عن الخط المرسوم يتضمَّن غالباً دلالات سلبية، فإن ذلك ليس مرادفاً لخلل وظيفي. والحقيقة أن الخروج عن السكة هو فعل إبداع؛ أي طريقة بحثٍ وابتكارٍ مقاربات جديدة لإنجاز أشياء. ويمكن

أن تشير تلك الأفعال إلى إجراءات وسلوكيات يتعيّن على الشركات تغييرها، وإيجاد بدائل ناجعة. أمّا الأمر الأهم الذي يجب تذكُّره هنا فهو أن لكل قاعدة استثناء، وأثنا عندما نعرض على قاعدة معيَّنة نُؤدي دوراً في تغييرها.

ابن تحالفاً

قد يمنحنا التواصل مع الآخرين القوة والجرأة لكسر جليد الصمت. فالكلام يصبح أسهل حين نشعر بوجود مَنْ يؤازرنا ويقف إلى جانبنا، حتى إن ذلك يُكسبنا اعترافاً بوجودنا، ويزيد من مواردها. صحيح أن التحدُّث إلى أشخاص لعمل تكتل أو فريق قد يبدو خطراً، بيد أنك قد تتفاجأ حين تكتشف أن كثيراً من الأفراد ينتابهم شعور مماثل. هذا ما حدث مع نانسي هوبكنز (Nancy Hopkins)؛ عالمة في معهد ماساتشوستس للتقنية⁽¹⁾. فقد وجدت هوبكنز مراراً أنها مضطرة إلى الكفاح بقوة أكبر من زملائها الذكور لنيل بعض الحقوق، مثل تخصيص وقت لها للعمل في المختبر. وبعد تعاملها مع قضايا مشابهة

(1) القصة المذكورة هنا مأخوذة من سرد ورد في عمل:

– نانسي ه. هوبكنز، تجارب نساء في معهد ماساتشوستس للتقنية (Experience of Women at the Massachusetts Institute of Technology). ونساء في قوى عاملة كيميائية: تقرير ورشة عمل إلى الطاولة المستديرة للعلوم الكيميائية (Women in Chemical Workforce: A Workshop Report to the Chemical Sciences Roundtable)، 2000 م.

– لوتي بايلين (Lotte Bailyn)، المهن الأكاديمية والمساواة بين الجنسين: دروس مستفادة من معهد ماساتشوستس للتقنية (Academic Careers and Gender Equity: Lessons Learned from MIT) (Gender, Work and Organization)، آذار، 2003 م.

أعواماً عدّة، كتبت رسالة إلى إدارة المعهد، ثم طلبت إلى زميلة تُعدها خبرة سياسية أن تلقي نظرة عليها قبل إرسالها. ولكن العجيب الغريب أن هذه الزميلة أرادت إضافة توقيعها على الرسالة، فقد حدثت أشياء مماثلة معها أيضاً. وفي نهاية المطاف، قرّرت (14) موظفة من أصل (15) موظفة - تحدثت إليهن هوبكنز - التوقيع أيضاً. ونتيجة ذلك، شكّلت لجنة، وجرى اكتشاف نمط من التمييز ومعالجته.

إن المُتتبع لفضائح إنرون (Enron) وتيكو (Tyco) وورلدكوم -مثلاً- ليلحظ كيف قد تصبح الأوضاع كارثية إذا ساد الصمت؛ لذا، لا ينبغي أن نسكت عن الخداع والاحتيال الذي قد يلحق أضراراً جسيمة بالشركة التي نعمل فيها، ولنتذكّر دائماً أن المُنتجات الفاسدة، والعمليات المتعثرة، والقرارات المتسارعة غير المدروسة مردها غالباً أشخاص اختاروا التزام الصمت بدلاً من التحدث صراحةً عمّا يجري. فقد يؤدي كسر جليد الصمت إلى تدفق أفكار جديدة من مختلف إدارات الشركة، وهي أفكار قد ترتقي بأداء الشركة، وتجعلها في مصاف الشركات الكبرى.

نُشر أصلاً في شهر أيار عام 2003م.

