

## الفصل التاسع



### تحكم قابيل بجداول الأعمال

قابيل شخص حذر بطبيعته، ويميل إلى التعامل مع الآخرين شفهيًا وبصورة فردية، أي إنه يحاول الابتعاد عن شرح وجهة نظره خطياً، لأن ما يُكتب قد تكون له تبعات ليست في مصلحته.

والكتابة (سواء كانت كتابة مذكرة أو تقرير) لها مخاطرها، لأنها قد تكشف نقاط ضعف قابيل، لا سيما إذا كان النص المكتوب مشوباً بالأخطاء اللغوية وضعف البيان. وهذا بالطبع ليس في مصلحته.

لذلك تراه لا يستخدم الكتابة إلا وسيلة للتلاعب والتحكم في جدول الأعمال.

#### قابيل في دور الخصم والحكم

أحياناً تتيح الظروف لـ «قابيل»، بحكم منصبه، أن يتحكم في مستقبل هابيل في المؤسسة، من خلال التقارير السنوية التي يرفعها إلى رؤسائه حول أداء هابيل وأهليته للترقية.

إن أخطر، ما يمكن أن يحصل في هذه الحالة، هو لجوء قابيل إلى

لغة الغمز والدس والنقد المبطن لمقدرة هابيل. وذلك لأن النقد المباشر قد يؤدي إلى نتائج عكسية لا يرضاها قابيل.

## نموذج حي 20

كان برايان يحظى بتقدير واحترام زملائه وكان من المديرين العاملين في الشركة. ولا عجب، فقد كان شاباً لامعاً وموهوباً ويمتلك مؤهلات النجاح، وهذا ما جعل مديره تيد يخشى من أن يؤدي ذلك إلى زعزعة مركزه. والواقع أن أسلوب برايان في الإدارة كان يتعارض كلياً مع أسلوب تيد.

كان تيد بطيئاً في اتخاذ القرار ويتقيد بروتين معينين؛ في حين كان برايان سريعاً في اتخاذ القرار ويتصرف بصورة تلقائية. أضف إلى ذلك أن تيد كان معترساً بآرائه ومتشككاً بها؛ في حين كان برايان يتحلى بالمرونة ويجنح إلى الحل الوسط عندما تتضارب الآراء ويتعرقل سير العمل. وأخيراً كان تيد من النوع الذي لا يستطيع أن يتصدى لعدة مشاكل في آن واحد، بخلاف برايان الذي كان قادراً على التصدي بنجاح لعدة تحديات في آن واحد.

وكان مديرو الشركة مكلفين بتقييم أداء موظفيهم سنوياً، عبر تقرير خطي يتناول الجوانب السلبية والإيجابية لنشاط الموظفين. كان تقييم تيد لأداء برايان دوماً «منصفاً»، فقد كان يشيد في تقاريره السنوية بذكاء برايان ومهارته في أداء عمله وحسن تعاونه. لكن هذا الشئ كان أيضاً يحمل في طياته عدة إشارات إلى أن برايان ذو طموحات محدودة ومتواضعة.

خذ العبارة التالية على سبيل المثال:

«إنني لست مقتنعاً بأن برايان يرغب حقاً في تحمل أعباء منصب مدير. ويبدو لي أنه سعيد بممارسة عمله الحالي».

أو،

«إن برايان يقوم بواجباته، على أكمل وجه، لكنه لا يبدي استعداداً لبذل جهود إضافية خارج نطاق عمله».

مضت سنتان دون أن يعير برايان التقرير اهتماماً يذكر<sup>(1)</sup>. كان بطبيعة الحال مرتاحاً لما جاء في التقرير من ثناء عليه، أما الملاحظات المتعلقة بطموحه المتواضع، فقد اعتبرها غير هامة نسبياً.

والجدير بالذكر أن الشركة كانت تسمح لـ برايان بالرد خطياً على تقارير تيد إذا ارتأى ذلك، ويحفظ الرد الخطي في ملفه.

وأخيراً رُفِّي عدد من زملاء برايان وبقي هو مكانه، وتبين له بأن تيد في تقريره الثالث كرر التحفظات نفسها التي أبداهها في تقاريره السابقة. عندئذ قرر برايان الرد على ما جاء في تقرير تيد، حيث قال: « يعلم تيد جيداً بأني أطمح لأكون مديراً وقد يشك في كفاءتي في بعض جوانب العمل، ولكن الذي لا ريب فيه هو أنني أطمح إلى شغل منصب أرفع من منصبي الحالي».

ثم انطلق برايان إلى تحليل الفوارق بينه وبين تيد في معالجة القضايا الإدارية. وأورد عدة أمثلة عن مساهمته في حل بعض المشكلات التي نجمت عن عناد تيد. وهذه الأمثلة تشير إلى أن برايان يمتلك الميزات التي تؤهله لأن يكون مديراً.

(1) تسمح الشركات الأميركية (أو بعضها) لموظفيها بالاطلاع على تقارير التقييم الخاصة بهم. - المعزب.

وقد كتب برايان في رده: «في إحدى المناسبات حصل خلاف في الرأي بين تيد وكرايغ [مدير آخر] وتطور الخلاف إلى حد الخصام، ورفض كل منهما التحدث مع الآخر. كان لا بد لي في هذه الحالة من التدخل كوسيط لحل الخلاف وإعادة المياه إلى مجاريها حرصاً على سير العمل».

عندما قرأ تيد رد برايان، أدرك بأن تقييمه قد يجعله عرضة للمساءلة، وأنه سيؤثر سلباً في أدائه كمدير مسؤول. لذلك عرض على برايان إعادة كتابة التقرير دون التشكيك برغبة برايان في الترقية إلى رتبة مدير - شريطة أن يسحب برايان الاعتراض الخطي الذي قدمه. وافق برايان على الشرط المذكور. وهكذا عادت العلاقة إلى ما كانت عليه.

ولكن هناك بعض الملاحظات التي تستحق الوقوف عندها:

بطبيعة الحال كان تيد راضياً عما تم الاتفاق عليه، لأنه تمكن من إقناع برايان بسحب إفادته التي كانت ستؤثر في سمعة تيد. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى بقي في الملف الشخصي تقريران يشككان برغبة قابيل في الترقية.

والواقع أن برايان قد ارتكب خطأ كبيراً بموافقته على اقتراح تيد، لكن خطأه الأكبر كان عندما لم يتحرك منذ البداية، أي فور اطلاعه على أول تقرير يشكك بأهدافه.

نستلخص مما تقدم العبر التالية:

- 1 - لا تستخف بأهمية سجلك الوظيفي، أو بتأثيره في صنّاع القرار.
- 2 - تقبل النقد الصادق دون انفعال ولا تستخف به.
- 3 - خذ حذرک من الانتقادات، ولا سيما عندما تكون هذه الانتقادات مبطنة. وإذا كنت مقتنعاً بأن هذه الانتقادات لا مبرر لها، فلا تتردد في استغلال الفرصة الملائمة لتصحيح الوضع.

## وضع جدول الأعمال

إن من أفضل الطرق لاثبات وجهة نظرك في أي جدول داخل المؤسسة هو أن تقرر جدول الأعمال، أو بعبارة أخرى تحديد المواضيع التي تريد أن تُطرح على بساط البحث.

يعرف العاملون في ميدان السياسة أن المعركة الأولى داخل أي حزب تكون حول اختيار القضية التي هي من مصلحة الحزب، أو مُرشحِه، والتي تؤدي إثارته لاستقطاب الجمهور.

خذ على سبيل نظام الضمان الصحي Medicare. يعتقد أبناء الشعب بأن الديمقراطيين يميلون إلى زيادة مخصصات برنامج التأمين الصحي، في حين أن الجمهوريين يميلون إلى تخفيض ما تنفقه الدولة على الضمان الصحي. لذلك تجد أن أغلب المستفيدين من الضمان الصحي يميلون إلى تصديق الديمقراطيين عندما يتصل الموضوع بالضمان الصحي.

من المعروف أن انتشار الجريمة من القضايا التي يوليها الجمهوريون عناية خاصة، ويفضلون الحلول التي يؤيدها أبناء الشعب (أحكام أكثر قسوة ومنها عقوبة الإعدام)، في حين يميل الديمقراطيون إلى معالجة الموضوع بالرجوع إلى أصل الداء: الفقر والجهل، ويرون أنه من الأجدي إنفاق المال على مكافحة هاتين الظاهرتين. وقد تكون سياسة الحد من الفقر سياسة فعالة على المدى البعيد، ولكن الشعب يريد حلاً فورياً. لذلك يتمتع الجمهوريون بمصداقية أكبر في هذا المجال.

إذن، عندما يدور الجدل بين مرشحين حول الضمان الصحي يتفوق عادة المرشح الديمقراطي، في حين يتفوق المرشح الجمهوري عندما يدور النقاش حول الجريمة.

وكذلك الحال في ميدان التجارة والأعمال، أي إن تحديد موضوع البحث (الأجندة) يمكن أن يقرر النتيجة.

لنفترض أن قابيل في وضع يسمح له بتحديد جدول الأعمال. من الطبيعي في هذه الحالة أن يختار القضايا التي تناسبه أو تعود عليه بالنفع. عندما يُعدّ قابيل جدول الأعمال لاجتماع أو جلسة عمل، يأخذ بالحسبان النقاط التالية:

- ما هي القضايا التي يجب أن تُطرح، ومن يجب أن يطرحها، وما هو التسلسل الذي يجب أن يُتبع؟
- ما هي الخيارات الأخرى؟
- ما هي القضايا التي ينبغي عدم إثارتها؟
- ما هي القرارات التي أريدها أن تُتخذ في نهاية الاجتماع.

وهكذا يستطيع قابيل التحكم في المواضيع التي يريدها أن تكون على جدول الأعمال، مختاراً تلك المواضيع التي تُظهره بمظهر الخبير والتي تخدم مصلحته في آن واحد.

وباعتبار قابيل الشخص الذي يقرر «الأجندة»، يستطيع استبعاد أو تأجيل الاقتراحات التي لا تتفق مع تطلعاته. وبعبارة أخرى يستطيع في أغلب الأحيان أن يدير دفة النقاش في الاتجاه الذي يدفع المجتمعين إلى اتخاذ القرار الذي يتمناه هو.

نعود لنقول بأن التحكم في جدول الأعمال يُمكنك من توجيه العاملين في الاتجاه الذي تريده.

بقي أن نشير إلى أن تقديم اقتراحات أو مذكرات خطية هو من العادات الجيدة خلال ممارستك لعملك، لأن ذلك يتيح لك تنظيم أفكارك والتفكير ملياً في اختيار الكلمات المناسبة. وهذا ما يميز هابيل عن قابيل الذي يستخدم الكتابة للتحكم في جدول الأعمال. لا تنسَ أن قابيل يريد أن تركز الشركة أو المؤسسة طاقتها ومواردها لمعالجة تلك القضايا والمشاريع التي

يعرفها جيداً، أي الابتعاد عن كل ما هو خارج إطار خبرته. لأن ذلك يزيد من سلطته بصرف النظر عما إذا كان ذلك في مصلحة الشركة أم لا.

وأخيراً نذكر بالقول المأثور: القلم أمضى سلاحاً من السيف.

ما كلُّ ما يُعلم يُكتب

لا يخفى على قابيل أن الكتابة أو عدمها يتوقف على الظروف المحيطة بالموضوع. وهناك قاعدة أساسية تعرفها وسائل الإعلام وتعمل بوحى منها. تتلخص هذه القاعدة في العبارة التي تُنسب إلى الكاردينال ريشيليو<sup>(1)</sup>: «إذا أعطيتني كتاباً من ستة أسطر، فشق بأني سأجد فيه شيئاً يبرر شتى الكاتب، حتى وإن كان أصدق خلق الله».

ما نريد أن نقوله هو أن التعبير عن آرائك ومواقفك خطأ قد يسبب لك الكثير من المتاعب، وخير لك أحياناً أن تلوذ بالصمت.

من المعروف أن المحامين في القضايا الجنائية ينصحون موكلهم بأن لا يقولوا شيئاً للشرطة. وهناك العديد من الأمثلة على أشخاص تعرضوا لمتاعب بسبب قصاصات ورق مهملة كتبوها بخط يدهم.

من المفيد الآن أن نتفحص الطريقة التي يواجه بها قابيل مسألة «الكتابة» أو «عدم الكتابة»، والمسوغات في الحالتين:

- هل يُحتمل أن يُستغل ما قُلته أو كتبتَه ضدي في المستقبل؟
- من هم الأشخاص أو الشخص الذي سيقراً ما أكتب؟
- ما هو احتمال أن تُصبح كلماتي عالية عليّ في المستقبل؟
- كيف أستطيع التلاعب بالألفاظ دون أن أظهر بمظهر من يلعب على الحبلين؟
- هل يمكن أن يؤدي ذلك إلى استفزاز أعدائي (داخل المؤسسة).

(1) وزير ملك فرنسا لويس الثالث عشر.

- هل أستطيع صياغة الكتاب (التقرير) بأسلوب مقنع أو يرضي غرورهم على الأقل.
- هل من المفيد أن أختبر وقع أقوالي أولاً على طرف محايد أو معارض؟
- هل من المفيد أن أجعل شخصاً آخر يضيف توقيعه إلى توقيعي بحيث يتسنى لي إلقاء اللوم عليه إذا ساءت الأمور.
- هل من الحكمة التريث ومراقبة الوضع قبل أي التزام خطي من جانبي.
- كيف ستبدو آرائي ومقترحاتي الخطية إذا سربها أحدهم لغرض في نفسه.

قد تكون هذه التساؤلات من وجهة نظر الأطباء النفسيين، دليلاً على حالة مرضية تتمثل في شدة الشك والارتياب في الآخرين (Paranoia). ولكن المفارقة هي أن هذه الحالة المرضية تعود في أكثر الأحيان بالنفع على صاحبها. وهذا ما يبرر وجود الكثير من الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة وبسريرة صافية، يعملون تحت إمرة مديرين يعانون من الحالة المرضية المذكورة.

## قابيل في دور المؤرخ

يُحكى أن ونستون تشرشل خاطب فرانكلن روزفلت ذات مرة قائلاً:

«سيعاملنا التاريخ بإحسان لأنني أنوي كتابة هذا التاريخ بنفسني».

وكان هذا ما فعله.

وقابيل أيضاً ينوي كتابة تاريخ ما يجري، أو على الأصح تاريخه الوظيفي. أي أن يسجل كل شاردة وواردة مستغلاً انشغال من حوله بالنهوض بمسؤولياتهم، وقلة اكتراثهم بما ليس له علاقة مباشرة بعملهم. ولما كان أغلب الناس يتجنب الكتابة، فإن قابيل ينصب نفسه مؤرخاً للأحداث والمنازعات داخل المؤسسة.

ثمة نوعان من البيانات التي يحتفظ بها قابيل «للتاريخ». هناك أولاً، المذكرة المبهمة (yes-and-no memo)، حيث يطرح آراءه بصورة تحليلية ثم يضيف العديد من التحفظات لحماية نفسه في حال جرت الرياح بما تشتهي السفن، فإذا أخفق المشروع استطاع الادعاء بأنه نبّه إلى هذا. وإذا نجح المشروع استطاع الادعاء بأن تحليله كان صائباً.

ثانياً، هناك المذكرة السرية. وهي مذكرة خطية يرسلها قابيل إلى «من يهيمه الأمر»، دون أن يذكر الموضوع لأحد، والمذكرة هذه تتضمن عادة تحذيراً بأن: إجراء معيناً قد تكون له عواقب وخيمة. وإذا صادف أن تحققت نبوءته، استطاع أن يفاخر بأنه حذر في وقت مبكر من عواقب هذا الإجراء. وهنا يجب ألا ننسى أن أغلب الناس في هذا العصر - عصر المعلومات - كثيراً ما يهملون قراءة المذكرات التي تردهم، أو يلقونها جانباً بعد قراءتها بسرعة. لذلك من السهل على قابيل أن يثبت ادعاءه بأنه في وقت ما، كان قد حذر من حصول كذا وكذا في مذكرته منذ أشهر.

ثمة تكتيك آخر لا يخلو من الطرافة، يستخدمه قابيل لمجرد التمويه والخداع.

### نموذج حي 21

كان ريك يحضر معه دفترًا وقلماً عندما يضطر لمقابلة أي من رؤسائه في الشركة التي يعمل فيها. وذلك لتسجيل الملاحظات التي «تبدو له أنها تستحق التدوين».

وبطبيعة الحال نال ذلك إعجاب رؤسائه وتقديرهم، واعتبروا ريك مثلاً للموظف الذي يجيد عمله.

لكن الغرض الحقيقي لريك كان مجرد إيهام رؤسائه بأنه حريص على العمل بإرشاداتهم.