

الفصل الثاني عشر



إعادة النظر بمفهوم «الكفاءة» أو الرأي الصائب قد يقود إلى موقف خاطئ

نتقل الآن إلى الخطر المحدق بهابيل وأسبابه

- سنعرض في هذا الفصل كيف يقع هابيل في شرك قابيل. وهل قابيل شخص ساذج أم أنه منغمس في عمله بحيث لا يعير دسائس قابيل الاهتمام الكافي؟
- وسنتطرق في الفصل 13 إلى تربية هابيل التي لا تؤهله للعمل في مجتمع يسوده التنافس الحاد.

هل يستطيع هابيل منافسة قابيل وأشباهه في هذا العالم. للإجابة عن هذا السؤال لا بد من تحليل ما نعنيه بكلمة «كفاءة».

في الستينات طرح لورنس بيتر مقولة عُرفت بـ «مبدأ بيتر». وهذا المبدأ مفاده أن الموظف (أو العامل) يترفع من منصبه إلى منصب أعلى تبعاً لكفاءته وأدائه إلى أن يصل إلى منصب يتطلب كفاءة ومقدرة أكبر مما يتمتع به. ويبقى في هذا المنصب يمارس عمله إلى أن يستقيل أو يتقاعد أو يموت.

وهذا يؤدي إلى مستوى متدنٍ في الأداء الوظيفي للعديد من العاملين في شتى القطاعات بما فيه أجهزة الدولة.

ويضيف بيتر قائلاً بأنه من النادر فصل موظف كبير بسبب أدائه لأن رئيسه يخشى عواقب اتخاذ مثل هذا القرار ويعتبر أن غض الطرف عن سوء الأداء أهون الشرين. وتجدر الإشارة إلى أن بعض رؤساء الولايات المتحدة أمثال ريشارد نيكسون، رونالد ريغان، وبيل كلينتون، عُرف عنهم تردددهم في فصل أي من موظفيهم إلا في حالات المخالفة الصريحة للقانون.

بيد أن بيتر فاته أن يذكر نقطة هامة ألا وهي، مفهومه لـ «الأداء الجيد». أو بعبارة أخرى ما معنى أن يكون زيد أو عمرو مؤهلاً لأداء هذه الوظيفة أو تلك؟ وماذا يُقصد بعبارة «سوء الأداء» أو «عدم الأهلية». إن الإجابة عن هذا السؤال ليست بهذه السهولة كما يبين النموذج التالي:

نموذج حي 26

استأجر أحد المرشحين السياسيين «روب» بصفة مستشار في حملته الانتخابية. كان المرشح المذكور رجلاً سهلاً الانقياد ويمكن لشخص مثل روب أن يتحكم به ويبرزه بالصورة التي يريدها.

كان أسلوب روب في العمل يقوم على إحاطة نفسه بأعوان يطيعونه و يتقيدون بتعليماته. لذلك كان يصر على اختيار مساعديه بنفسه. ويبدو أن روب الذي اختص بدراسة التاريخ في الجامعة قد تأثر بأساليب جوزف ستالين في العمل السياسي، وكيف استطاع الأخير توطيد دعائم حكمه بإقصاء كل من يعتبره منافساً له في السلطة. إن من يمتلك سلطة فصل أو تعيين هذا الفرد أو ذاك يمتلك في الوقت نفسه سلاحاً يبتز به كل من يعمل تحت إشرافه. هذه باختصار وجهة نظر روب.

في اجتماعاته الأولية مع المرشح، أعلن روب عن رغبته بتغيير

الطاقم الحالي الذي يعمل لصالح المرشح بحجة أن أفراد هذا الطاقم يفتقرون إلى الكفاءة، واقتراح تعيين أفراد جدد من ذوي الخبرة لدعم الحملة الانتخابية وجعلها أكثر مصداقية.

وبعد تردد وافق المرشح على اقتراح روب الذي سارع إلى تشكيل طاقم جديد مكون من أفراد يدينون له بالإخلاص والطاعة. وهكذا تحقق له ما أراد. إذ تمكن من التخلص من عناصر قد تكون أكثر مهارة وخبرة منه ولا تخشى انتقاده عند اللزوم.

والسؤال الآن هو: «هل نجح روب وجماعته في مسعاهم لأنهم «أكفاء» من غيرهم؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هو المقصود بـ «الكفاءة».

إن المستشار الذي ورد ذكره في النموذج يمثل شخصية قابيل على حقيقتها. وهذه الشخصية تكره كرهاً شديداً مزاحمة من يحتمل أن يكونوا أقدر منها. لذلك يخشى المستشار (قابيل) من المنافسة القائمة على الكفاءة، خشية أن لا يكون نداً للطرف المنافس...

ما المقصود بـ «الكفاءة»؟

هذا سؤال جيد، إلا أنه ليس من السهل الإجابة عنه. إذ لا نعني الكفاءة بدقة ولكننا نعني بها تلك الصفات الإنسانية التي يعتبرها عامة الناس إيجابية ومفيدة من حيث أنها تساهم في مساعدة المرء في تحقيق النجاح الذي يستحقه. ومن أبرز هذه الصفات: الذكاء، الإبداع، المعرفة، المهارة، وبالطبع الاجتهاد في العمل.

بيد أن هذه المزايا تحدد مفهوم هابيل للكفاءة، أما مفهوم قابيل فيختلف كلياً. ويبين الجدول التالي أوجه الاختلاف:

نهج قابيل وهابيل

ذكاء هابيل	دهاء قابيل
مقدرة هابيل	مكر قابيل
معرفته بطبيعة عمله	معرفة السبل التي تؤدي إلى الترقية
مهارته في عمله	مهارته في استغلال نجاح زملائه
العمل بجد ونشاط لصالح الشركة	العمل بجد لمصلحته الشخصية حصراً

إن أول ما يسترعي انتباهنا في هذه المقارنة، هو أن قابيل معني بالدرجة الأولى بمنفعته الخاصة، ويستخدم كافة ما يمتلكه من المهارات لإحراز النجاح، حتى وإن كانت هذه المهارات لا علاقة لها تماماً بالكفاءة كما يفهمها هابيل.

والمؤسف أن هابيل غالباً ما يتعامل بسذاجة مع من حوله، فهو يمارس عمله بجد ويجتهد في أداء وظيفته على أحسن وجه، آملاً أن يكون قد أتمها بإتقان. في حين أن قابيل يسعى لإيهام رؤسائه بأنه ينفذ مهامه بامتياز. ولا عجب، فهؤلاء الرؤساء هم الذين يقررون في نهاية المطاف من يستحق الترفيع ومن لا يستحق. باختصار نقول: إن هابيل ينفع الشركة؛ أما قابيل فينفع نفسه.

إذن يمكن القول بأن مفهوم الكفاءة في الحياة العملية يرتبط بسيئات قابيل أكثر مما يرتبط بحسنات هابيل. من هذا المنطلق تُقاس كفاءة الفرد بمدى قدرته على تحسين وضعه المعاشي والوظيفي وليس بالخدمات الحقيقية التي يسديها إلى المؤسسة أو المجتمع.

ثمن التمسك بالمبادئ

ثمة حقيقة أساسية في العلاقات الإنسانية تبرز لدى احتكاك قابيل بـ«هابيل». وهي أن كفاءة هابيل في أداء عمله تشكل تهديداً لطموحات قابيل في ارتقاء سلم السلطة. وقابيل يعي تماماً هذا الجانب.

قد يتخذ هابيل إجراءً صائباً على حساب قابيل، كما تبين الحادثة التالية:

نموذج حي 27

استطاعت السيدة «سين» التي تعمل في حقل الصحافة والإعلام، أن تحصل على منحة من إحدى مؤسسات الدولة بقيمة ثلاثة ملايين دولار لإخراج فيلم وثائقي عن الخدمات الاجتماعية والطبية ومستوى التربية والتعليم في «تيرانيا». وقد عقدت هذه السيدة آمالاً كبيرة على نجاح المشروع وما سيتيحها لها ذلك من فرص عمل في مجال إنتاج وإخراج برامج تلفزيونية كبيرة.

إلا أن الجهة الممولة اشترطت عليها إقناع شبكة محطات تلفزيونية ذات سمعة جيدة بالمشاركة في إنتاج البرنامج.

اجتمعت السيدة «سين» بشركة RBN وعرضت عليها المشروع بحماس ونشاط بالغ، وكلها ثقة بأن الشركة ستوافق حتماً على المشاركة. ولا عجب فالعرض كان مغرياً ولا يُحتمل أن تفوت الشركة على نفسها فرصة استثمار ثلاثة ملايين دولار في إنتاج وعرض فيلم وثائقي هام.

ولسوء حظ السيدة حضر «هابيل» الاجتماع. وخلال المباحثات أشار إلى أن تيرانيا دولة يحكمها ديكتاتور والإعلام فيها يخضع خضوعاً تاماً لسلطة الدولة. وتساءل: ما هي الضمانة التي يستطيع المخرج أن يقدمها للتأكد بأن المسؤولين هناك سيسمحون له ولفريقه بتفقد المستشفيات والمدارس والتقاط الصور، دون قيود وبحرية تامة؟

كان جواب «سين» بأنه حتى لو كان هناك قيود، فمن الممكن جني الكثير من المعلومات عن بلد كان حتى الآن معزولاً عن العالم الخارجي. وأضافت بأن فيلماً وثائقياً كهذا يمكن أيضاً أن يكون خطوة أولى على الطريق لإقناع تيرانيا بأن تكون أكثر انفتاحاً ومرونة مع مواطنيها وفي تعاملها مع الأجانب.

لكن هابيل لم يقتنع بهذه الملاحظات، وأصر على وجهة نظره قائلاً: «ما هي الضمانات التي يمكن أن تقديمها، بأننا لن نكون أداة من أدوات الدعاية في أيدي الحكومة التيرانية؟ إننا كصحفيين لا يمكن أن نرضى بذلك».

وبطبيعة الحال تعذر على «سين» تقديم ضمانات قاطعة لأن تيرانيا لا تسمح، ولم تسمح في السابق، لأية جهة خارجية بممارسة نشاط صحفي حر على أراضيها.

وهكذا اضطرت RBN إلى رفض العرض حفاظاً على سمعتها وآداب المهنة.

ماذا حقق هابيل؟ وما هي النتائج التي يمكن استخلاصها من هذا السيناريو؟

النتيجة الأولى هي أن هابيل ظهر بمظهر الرجل العليم و الواعي الذي يقيم للمبادئ وزناً. والنتيجة الثانية هي أن المنتج (سين) خسرت منحة قدرها ثلاثة ملايين دولار، وأضاعت فرصة إنتاج فيلم وثائقي ضخمة، و ما ستحظى به من شهرة في حال نجاحه. أما النتيجة الثالثة فهي أن (RBN الشبكة التلفزيونية التي يعمل فيها هابيل) خسرت أيضاً ثلاثة ملايين دولار كان يمكن أن تعود بالنفع على العاملين بالشركة.

هل تصرف هابيل بحكمة؟ وهل يؤدي هذا النهج للنجاح؟

إن غلطة هابيل تكمن في افتراضه بأن المنطق والعقل والمبادئ هي التي تسيّر الناس. والواقع هو أن هابيل لا يدرك بأن كونه على حق في أمر ما قد يسبب له المتاعب عندما يكشف عن جهل الطرف الآخر أو يحرمه من نيل مراده وبالتالي يجعل منه عدواً. من هنا يكتشف هابيل الحقيقة التالية المذهلة:

قد تكون على حق وتخطئ

إن سذاجة هاويل وبراءته تدفعه عادة إلى الافتراض أن مجرد كونه على صواب يرفع من شأنه في أعين الآخرين. لكن الواقع هو أنه بذلك يعرض نفسه للاتهام بعدم التعاون أو بالمبالغة بالتمسك بالمبادئ أو الخروج على الإجماع.

نعود إلى النموذج الحي: هل كان أمام هاويل خيار آخر، ونقصد بذلك خياراً مشرفاً؟

لا شك بأنه كان بإمكان هاويل أن يساير الأغلبية، لكن مبادئه لا تسمح له ذلك. إذا كان الأمر كذلك، فما هو البديل؟

كان من الممكن ل هاويل مثلاً، أن يدلي برأيه ويترك النقاش يأخذ مجراه لكنه بدلاً عن ذلك، أخذ زمام المبادرة من البداية وأثار قضية مبدئية وأخلاقية أخرجت الطرف الآخر ولم تترك له مخرجاً. وقد يكون هذا الأسلوب فعالاً ويكسبك نقاطاً في النقاش، ولكنه ليس الطريقة المثلى لكسب الأصدقاء واستمالتهم إلى جانبك. في هذه الحالة ستجد أن معارضيك، على الأرجح، لن يقيموا وزناً لاستقامتك وغيرتك على شرف المهنة، بل سيستنكرون الإحراج الذي سببته لهم، و التشكيك بنزاهتهم.

ثمة أسلوب ثان كان من الممكن ل «هاويل» اتباعه. وهو أن يساهم بإيجاد حل يرضي الجميع. أو بكلمة أخرى أن يكون أكثر إيجابية مما كان، كي لا يظهر بمظهر المتعنت الذي يتشبث برأيه ولا يصغي لآراء الآخرين، حتى في مثل الحالة التي ذكرناها حيث من العسير إيجاد حل وسط نظراً لطبيعة الخلاف.

وحبذا لو اتبع هاويل النصيحة التي أسداها أستاذ جامعي إلى طلابه حين خاطبهم قائلاً: «عندما تُطرح عليكم فكرة للمرة الأولى، خذوها على علاتها قبل تناولها بالنقد والتحليل، وذلك لأنكم إذا ركزتم من البداية على عيوبها فمن الممكن أن تفوتكم جوانبها الإيجابية».

وأخيراً، كان بإمكان هابيل أن يقترح إرجاء البت بالموضوع ريثما يتسنى له إقناع زملائه بصواب رأيه بروية وهدوء، كي لا يبدو وكأنه الوحيد الذي يقف حجر عثرة في سبيل تحقيقه طموحات وآمال الأغلبية. من ناحية أخرى كان من الممكن لـ «هابيل» أن يستميل زملائه تدريجياً بالتمهيد لوجهة نظره عوضاً عن مجابتههم بحجة قوية، وبالتالي إرغامهم على تبني وجهة نظره، كأن يستخدم عبارات مثل: «ما رأيكم بهذا العرض؟ هل يمكنكم إيجاد مخرج لتفادي المشكلات التي ستترتب عن قبولنا به؟

إن غالبية الناس من أمثال هابيل يعلمون أنه سيتم اتخاذ القرار، لكنهم يفضلون الوصول إلى هذا القرار بأنفسهم دون إكراه.

إن إقناع الآخرين بوجهة نظرك يتطلب صبراً وأناة وبعض الكياسة، ولكن البعض يفضل أن يتخذ موقفاً مبدئياً متصلباً وهذا أمر يُحمد عليه من الوجهة الأخلاقية، لكن عواقبه في الحياة العملية قد تكون سلبية.

متى تفشل خدع قابيل

لكل قاعدة استثناءات. وهذه الاستثناءات تبرهن القاعدة (بمعنى أن الحالات الاستثنائية تستخدم لاختبار القاعدة). يوجد دائماً أقلية من أشباه هابيل تتمتع بقدرة فائقة ومهارة لا يستهان بها. وهذه الفئة لا يمكن لقابيل التصدي لها بأسلحته المعروفة لأنها لن تجديه نفعاً. إذ هل يمكن لأي عالم فيزياء أن يطعن بمقدرة ألبرت أينشتاين كعالم، أو لمؤلف موسيقي أن يشكك بعبقرية موزارت؟ ما نريد أن نقوله هو أن الشخص الذي يمتلك مواهب واضحة للعيان يستطيع أن يتجاهل كافة الملاحظات التي أبديناها، لأن قابيل لا يستطيع إلا أن ينحني أمام المقدرة المتميزة. ولكن مثل هذه الحالات الاستثنائية لا تعيننا.

ومن ناحية أخرى يمكن لأشباه قابيل، أو بعضهم، أن يكونوا على درجة من الغباء أو قلة التدبير بحيث تبوء مكائدهم بالفشل رغماً عنهم، والبعض الآخر يتصرف بفظاظة واضحة تظهره على حقيقته.

وهناك أوضاع استثنائية أخرى لا تتيح لقابيل وأشباهه ممارسة نشاطهم. وهذا يحصل في تلك القطاعات التي يُقاس النجاح فيها بمعايير موضوعية. فمثلاً يتوقف نجاح برنامج تلفزيوني على براعة مضيف البرنامج في اجتذاب أكبر عدد من المشاهدين واستثارة باهتمامهم ومتابعتهم، أو باختصار شعبية البرنامج لدى الجمهور. ناهيك عن المردود المادي للجهة التي ترعى البرنامج. في هذه الحالة تُشكّل هذه الاعتبارات مجتمعة معياراً لمدى نجاح مضيف البرنامج في أداء عمله، بصرف النظر عما يقوله النقاد أو أشباه قابيل.

لكن هذه المهنة من المهن النادرة التي تُقاس كفاءة المرء فيها بمعايير موضوعية. إن أغلبنا يعمل في قطاعات وأجواء تتحكم فيها إلى حد ما الأهواء والمشاعر التي تؤدي أحياناً إلى قلب التوقعات رأساً على عقب. بمعنى أن الكفاءة لا تؤدي بالضرورة إلى النجاح، كما أن الفشل في إنجاز مهمة ما يمكن أن يكون مجزياً!

وختاماً، إذا كنت من أمثال هابيل فانتبه إلى نقاط ضعفك في نظرتك ومعالجتك للأمور وكيفية تعاملك مع قابيل، وإلا عرّضت نفسك لعواقب وخيمة. نرجو أن تتابع القراءة.