

فريدريك لالو
FREDERIC LALOUX



دليل بناء منظمات
مُستلهمة المرحلة القادمة
من الوعي الانساني

إعادة اختراع المنظمات

Reinventing organizations

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.



فريدريك لالو

إعادة اختراع
المنظمات

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

يميط العديد من الرواد الاستثنائيون اللثام عن أسرار بناء منظمات تنبض بالروح وتصدح بالحياة سواء أكانت شركات أو مؤسسات لا ربحية أو مدارس أو مستشفيات.

شيئاً فشيئاً، بات يتجلى لنا بأن طرق إدارتنا لمنظماتنا قد عفا عليها الزمان، فثمة توق في أعماق أعماقنا نحو أماكن للعمل تتسم بالاحس الإنساني، والتي نستطيع فيها أن نعبر عن ذاتنا بأصالتها، وبالمزيد من الانتماء الإنساني والشغف والمعنى.

في هذا الكتاب الرائد، يبين لنا الكاتب كيف أنه، وفي كل مرة ترتقي فيها البشرية نحو مستوى جديد من الوعي، فإن ذلك يترافق مع تطورات حاسمة في شكل التعاون الإنساني. ونحن اليوم نعيش تحول جديد في وعينا الإنساني. فهل سيكون هذا إيذاناً بإعادة اختراع طرق تتصف ببراء الروح وبنبل الغاية في إدارتنا لمنظماتنا بأنواعها من شركات ومؤسسات خيرية ومدارس ومستشفيات؟

وفي الحقيقة استطاع بعض رواد الأعمال أن «يفكوا هذه الشيفرة» وأظهروا لنا كيف أمكنهم فعل ذلك بتفصيل عملي وتطبيقي. وسيجد قادة ومؤسسو الشركات وكذلك المستشارون والمدربون والمرشدون في هذا الكتاب مرجعاً عملياً مبهجاً، يزخر بالإضاءات المثيرة للدهشة والأمثلة الحقيقية والقصص الملهمة.



إعادة اختراع
المنظمات

فريدريك لالو



جميع كتبنا متوفرة على الإنترنت
في مكتبة نيل وفرات، كوم
www.nwf.com

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbbooks.com



إعادة اختراع المنظمات

Reinventing organizations

دليل بناء منظمات مُستلهمة
المرحلة القادمة من الوعي الانساني

إعادة اختراع المنظمات

Reinventing organizations

دليل بناء منظمات مُستلهمة
المرحلة القادمة من الوعي الانساني

فريدريك لالو
FREDERIC LALOUX

ترجمة

زاهر الحاج حسين و وائل العلواني

مراجعة وتحرير

مركز التعريب والبرمجة



الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc. s.a.l

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

Reinventing Organizations

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من الناشر

NELSON PARKER, Nelson Paker is a trademark of Unfolding sprl.

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

Copyright © 2014 Frederic Laloux

All rights reserved

Arabic Copyright © 2017 by Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

الطبعة الأولى: حزيران/يونيو 2018 م - 1439 هـ

ردمك 978-614-01-2399-1

جميع الحقوق محفوظة للناشر

 facebook.com/ASPArabic

 twitter.com/ASPArabic

 www.aspbooks.com

 asparabic


الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل.
Arab Scientific Publishers, Inc. s.a.l

عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (+961-1)

ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (+961-1) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل.

تصميم الغلاف: علي القهوجي

التتضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (+9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)

المحتويات

11	مقدمة المترجمين
17	تقديم الفيلسوف الأمريكي <i>Ken Wilber</i> (صاحب النظرية التكاملية <i>Integral Theory</i>)
33	المقدمة: بزوغ نموذج تنظيمي جديد

القسم الأول

المنظور التاريخي التطوري

49	الفصل 1.1: عندما تتغير منظومات مفاهيمنا: النماذج التنظيمية بين حاضرتنا ومستقبلنا
91	الفصل 1.2: عن مراحل تطور الوعي
101	الفصل 1.3: المنظومة التطورية الفيروزية

القسم الثاني

الهيكل، الممارسات، وثقافة المنظمات الفيروزية

119	الفصل 2.1: ثلاثة إسهامات حاسمة واستعارة واحدة
129	الفصل 2.2: الإدارة الذاتية (الهيكل)
189	الفصل 2.3: الإدارة الذاتية (العمليات والإجراءات)
255	الفصل 2.4: السعي نحو الكل المتكامل (ممارسات عامة)
303	الفصل 2.5: السعي للكل المتكامل (عمليات الموارد البشرية)
331	فصل 2.6: الإنصات لل غاية التطورية
381	الفصل 2.7: خصال ثقافية مشتركة

القسم الثالث

نشوء المنظمات الفيروزية

399	الفصل 3.1: الشروط الضرورية
437	الفصل 3.2: تأسيس منظمة فيروزية جديدة

447	الفصل 3.3: تحول منظمة قائمة مسبقاً.....
477	الفصل 3.4: نتائج.....
491	الفصل 3.5: المنظمات الفيروزية والمجتمع الفيروزي.....

الملحقات

515	الملحق 1: الأسئلة البحثية.....
525	الملحق 2: ما بعد المرحلة الفيروزية-التطورية.....
529	الملحق 3: هياكل المنظمات الفيروزية.....
539	الملحق 4: نظرة عامة على هياكل، ممارسات، وعمليات المنظمات الفيروزية.....
545	الملاحظات والهوامش.....
563	قراءات مختارة.....
569	شكر وامتنان.....
573	جدول المصطلحات.....

فهرس لأهم الهياكل والممارسات

الهياكل

135, 138, 141, 529	الهياكل التنظيمي
144	الأقسام المساندة
164, 174	فرق المشاريع / فرق العمل
424, 503	مجلس الإدارة وملكية المنظمة

الموارد البشرية

280, 304, 372	التوظيف
307	التأهيل والاستيعاب
311	التدريب والتوجيه
261, 272, 280	بناء الفريق
317	ساعات وأوقات العمل
175, 315	المسمى الوظيفي / الوصف الوظيفي
361	الأهداف / تحديد المستهدفات
226, 229, 319	الرأي والتعقيب / إدارة الأداء
235	التعويضات المالية
213, 315	الترقية / تدوير المهام
231, 325	الإقالات

الحياة اليومية

169, 259, 292	المكاتب
285	الاجتماعات
190, 195	صناعة القرار
209, 289	حل الخلافات

206, 367 تدفق المعلومات
261, 268, 381 الثقافة التنظيمية / القيم
272, 280 بناء المجتمع / مساحات التأمل

العمليات التنظيمية الأساسية
333, 340, 345, 353 الغاية / الاستراتيجية
354 الابتكار / تطوير المنتجات
354, 361 المبيعات / التسويق
199 المشتريات / الاستثمار
159, 357 الميزانيات / الضبط والتحكم
424 التمويل / المدفوعات
296 الإدارة البيئية والاجتماعية
195, 365 إدارة التغيير

إلى رنا... شام... تميم...
لكل ما منحتموه لي من حب ومَعْنَى ورُشد..

زاهر

إلى الصديق والمعلم محمد عاشور.
إلى الصديق أنس القلجبي.
إلى والدي ووالدتي وإخوتي.
أحبكم جميعا..

وائل

مقدمة المترجمين

نعيش اليوم في عصر مضطرب يتسارع بشكل محموم وتتشابك فيه العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، مدعومة بالانفجار المعرفي والتطور التقني ووجود عوامل افتراضية موازية. نحن نشهد نشوء، بل ونعيش، أنماط حياة ومنظومات عمل جديدة لم يعهدها الانسان من قبل عبر التاريخ. وتمتلئ المكتبات بكتب إدارة الشركات والمنظمات التي تعد بتقديم وصفات النجاح أمام تحديات هذا العالم الذي يزداد تعقيدا. وتستعرض كبريات الشركات أساليبها في تطوير ثقافة العمل والسلوك التنظيمي لديها، بينما تتحدث أخرى عن أن الحل هو بالتفويض والقيادة وليس الإدارة الصلبة، وتخلص أخرى إلى أن إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة هو سيد الحلول. كما تتنوع الفئات المخاطبة في هذه الكتب، فمنها من يخاطب الموظف مبينة له سبل التفوق وتحسين الوضع المهني، ومنها من تخاطب المدير التنفيذي بلغة تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر. ولكن يندر أن نجد كتبا تجمع بين التأصيل النظري الجاد الذي يعلي قيمة الإنسان العامل ويحلل دوافعه ومنظومته القيمية كفرد وكمجموعة وكمنظمة، وبين التطبيق العملي الذي تم توثيقه من شركات قدمت نماذج فريدة في إدارة شركاتها. وقد تمكن هذا الكتاب من تحقيق ذلك.

يساعدنا الكتاب على ترتيب الأفكار المتعلقة بتاريخ وواقع المنظمات، دارسا بذلك حيثيات نشوئها وتطورها وتفاعلها مع الأوساط المحيطة بها، ومحددا ماهية الإسهامات الحاسمة التي قدمها كل شكل من أشكالها. وقد تبني الكاتب إطارا نظريا مستقى من نظرية هامة في التطور الإنساني اسمها النظرية التكاملية Integral Theory (والمنبثقة من نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics) والتي تركز على منظومات القيم للفرد والمجموعات البشرية ومستويات وعي كل

منهما. كما أنه قام بإسقاط الإطار النظري على الواقع، فاستطاع من خلاله الوصول إلى قدرة تفسيرية عالية لا تتوقف عند الحاضر فحسب، بل تحدد معالم المرحلة القادمة. والأخيرة هي ما يميز هذا الكتاب بحق، حيث أنه سلط الضوء على المنظمات التي استطاعت ارتقاء مستويات وعي أعلى مكنها من حل مشاكل مركبة التعقيد. وستتعرف على الإدارة الذاتية الشبكية العابرة للتراتبية الهرمية التي تتكسد فيها السلطة في الأعلى، والأخير هو النموذج الذي تسير به غالبية منظماتنا ومجتمعاتنا، وهو الذي بات يكتب على أنفاسنا ونحن نشعر -في كل يوم نستيقظ فيه ونحن نهرول نحو أعمالنا- وكأننا عالقين في فخ لا فكاك منه ونحن ندور في حلقة سيزيفية مغلقة من اللاجدوى. كما يطرح الكتاب ويناقش عميقا تجارب التحول الاجتماعي من الأسفل للأعلى للمنظمات عبر تفعيل آليات الإدارة الذاتية، الغاية التطورية، التنظيم الذاتي، والتشبيك (Networking)، فض النزاعات، صناعة القرار التجميعي (دون الوقوع في فخ الجمود التكتيكي أي اللجوء لحالة من الإجماع التام في صناعة القرار وما يسببه ذلك من شلل معطل). وفي نهاية عدة فصول في الكتاب، نجد جداول بديعة تضع الممارسات والعمليات المطبقة حاليا أمام ممارسات منظمات الوعي المتقدم (التي، وكما ستري، يطلق عليها الكاتب وصف "المنظمات الفيروزية"). سيفاجأ القارئ بالأساليب والممارسات التي تتبعها هذه الشركات الفيروزية وسيجد عددا منها صادما ضمن واقع الشركات كما نعرفه اليوم، كما سيفاجأ بأن هذه الشركات الفيروزية تعمل في شتى القطاعات (أي أنها ليست محصورة في القطاعات ذات البعد الإنساني، كالصحة والتعليم) ومن مختلف الأحجام (تصل لعشرات الآلاف من الموظفين).

فإن كان الإنسان يصنع التكنولوجيا أولا، ستقوم التكنولوجيا بدورها بالتأثير العكسي على الإنسان (وتذهب بعض النظريات بعيدا لتصل مرحلة الإنسان المتجاوز Transhumanism)، لذلك من الطبيعي أن تسهم جميع التقنيات الحديثة التي تفجرت في العقود الأخيرة كشبكات التواصل الاجتماعي وسلاسل الكتل (blockchain) وشبكات الحشود بكل أشكالها كالتعميد

الجماعي crowdsourcing وغيرها من إطلاق ماراد الصوت الإنساني للفرد من قمقمه ومن تفويض الهيكليات الهرمية التي سادت منظماتنا البشرية بكل أشكالها من العائلة والقبيلة وصولاً إلى المؤسسة والمنظمة والأمة، الأمر الذي جعل من مبادئ "اللامركزية" حجر الزاوية في تعاطينا مع هذا التحول. ومن ثم فإن اعتماد هذه المفاهيم والعمل وفق ثقافة التعاون والتشارك الجماعي يخلق مجالات أوسع للإبداع تكون مقادة بالذكاء الجمعي المتوضع على بني شبكية مرنة تتحمل الصدمات ومحاولات التفويض، مقارنة بالهرمية، الصلبة منها والمرنة. كما أن هذه البنى تستبدل تلك التقليدية القائمة على مورد شحيح اسمه "السلطة" التي يتنافس ويتناحر الأفراد طلباً لاحتكارها (السلطة بأنواعها كسلطة اتخاذ القرار أو سلطة المعرفة وغيرها)، وتطرح بدلاً من ذلك موارد قائمة على الوفرة الفياضة قوامها المهارات والخبرات والتنسيق والتأثير الإيجابي وإعلاء صوت الفرد.

يوضح الكاتب في القسم الأخير من الكتاب العوامل المعينة للتقدم نحو مستوى الوعي الذي سيطلق عليه الكاتب اسم "الوعي الفيروزي" للمنظمات (نسبة للون الفيروزي Teal وهو اللون الذي وسم به الكاتب هذه المرحلة من تطور الوعي الإنساني)، وهي عوامل مستقاة من التجارب الحقيقية لمنظمات طبقتها (وبعض منها أخل بها فارتد لمستويات أدنى). ويخلص الكتاب إلى أنه ليس المطلوب دائماً الانتقال للإدارة الذاتية الخالصة. ولكن المهم هو الوعي بمآلات المستوى الحالي ومحاولة تهذيب جوانبه السلبية وتفويض تحدياته، وربما يكون ذلك أكثر حكمة من حشد الجهود للانطلاق نحو مراحل وعي أعلى (وهذا بالمناسبة لا يتم بمجرد إطلاق مبادرات إدارة التغيير Change Management التقليدية والتي ستفقد معناها كما سنرى في سياق الكتاب). كما يؤكد الكاتب غير مرة أن تدرج مستويات الوعي لا يعني أن الأعلى لديه أفضلية على الأدنى، فكل مستوى يجمع بين جنباته الخير والشر، ولكن كلما صعدنا في مستويات الوعي، تعززت القدرة على حل مشاكل أكثر تعقيداً والوعي بالجوانب السلبية.

ولقد ابتليت منطقتنا بأن قطاعا واسعا من صناع القرار ومدراء الشركات مصابون بالاستلاب الثقافي وعقدة الدونية أمام الآخر، فتجدهم يتلقفون التجارب الغربية والشرقية دون التفكير مليا. بما تستبطنه من ظروف ذاتية وانحيازات، وما مرت به من عوامل موضوعية. يعينهم في ذلك مجموعات من المستشارين لشركات ومنظمات أجنبية قلما تفهم السياقات المحلية، وتحابي ما يسهم في بقائها وازدهارها في منطقتنا. ويشمل هذا التجارب التي يبدو في ظاهرها النفع والخير ولكنها ليست إلا محاولة لتجميل قبح الجشع والرأسمالية وعبادة إله يسمونه النمو Growth. لعل من أهم أسباب انحراف البوصلة هذا هو غياب الغاية والمعنى واستفحال فكرة "بزنس از بزنس" لتبرير كل عمل غير أخلاقي في المنظمات والمجتمعات. إن فكرة استحضار الذات بكل مكوناتها وخدمة الغاية والمعنى هي من أهم الأفكار التي يطرحها الكتاب ضمن ما يمكن اعتباره أنسنة المنظمات وإعادة الاعتبار للإنسان.

إن الطرح الوارد في هذا الكتاب يفتح باب الإلهام على مصراعيه ويسهم في تفتيح المدارك لتطبيق الأفكار وتخفيف الخيال للإتيان بحلول تناسب أوضاعنا وبيئاتنا. كما أن المفاهيم التقدمية الواردة فيه تفضي إلى خلق نماذج عمل بديلة لا تعيش على هامش "السيستم" ولا تخدمه من حيث تدري أو لا تدري، وإنما تحاول تجاوزه بالكامل. نحن نقضي جل أوقاتنا في العمل، وبالتالي فإن واقعنا المهني يؤثر ويتأثر بواقعنا الحياتي على المستويات الفردية والجمعية. لذلك فإن هذه الأفكار تذكى ثورات العقول وتمثل مصدراً ملهماً للمشاريع التغييرية في مناطقنا للخروج من حالة الاستعصاء والعجز المعطل. فإن صادروا لنا الساحات العامة بعد حراكنا التغيير، فلربما كانت جبهة الانطلاق الجديدة هي شركاتنا ومنظماتنا في إحداث التغيير الذي ننشده.

بقي أن نعرف القارئ/ة بالكاتب فريدريك لالو Frederic Laloux، وهو مستشار ومدرب للشركات التي يجد قادتها أنفسهم مدفوعين لاستكشاف طرق جديدة في التنظيم. كما عمل مستشارا إداريا في McKinsey & Company لعشرة أعوام، ويحمل شهادة MBA من معهد إنسياد INSEAD. وقد قمنا بعمل

ملخص شامل لأفكار الكتاب يمكن الحصول عليه من هنا (<http://wa2el.net/RO.pdf>) وننصح بقراءة الكتاب ومن ثم الرجوع إليه. كما قمنا باعتماد لفظة "منظمة" عند ترجمة Organization لأنها تشمل المؤسسة والشركة والجهات اللاربحية. وفي الختام، نود أن نشكر الدار العربية للعلوم، ناشرون، ممثلة بالسيد بسام شبارو، لموافقتهم نشر الترجمة ضمن أسلوب "ادفع ما تظنه عادلا Pay What Feels Right" والتي تتيح للقراء الحصول على الكتاب مجاناً بشكل أساسي، وتطلب منهم دفع ما يرونه عادلاً لاحقاً.

وائل العلواني وزاهر الحاج حسين

يونيو - 2018

تقديم الفيلسوف الأمريكي Ken Wilber (صاحب النظرية التكاملية Integral Theory)

بين يدي الآن كتاب في غاية الأهمية، تتجسد قيمته العميقة في جوانب عدة. وبقدر ما يمكن عزو ذلك للأبحاث الرائدة، المشاهدات القيمة الكاشفة، الإرشادات التطبيقية، والمقترحات العملية التي قدمها، فإن الأسئلة والقضايا التي يثيرها لا تقل أهمية. ذلك أنه، ومن دون شك، يتناول أحد أهم المواضيع التي باتت تمس وجودنا اليوم. وهو تلك التغيرات الجذرية في صلب التطور البشري (بل والتطور الكوني بشموليته): الوعي الإنساني، الثقافة الإنسانية، والأنظمة الاجتماعية التي ما انفكت تطل علينا يوماً بعد يوم. وبشكل أكثر تحديداً، ينصب عمل الكاتب (فريدريك لالو Frederic Laloux) على القيم والممارسات والهيكلية التنظيمية، صغيرة كانت أم كبيرة، والتي غدت مقادة بهذا التحول الهائل في الوعي في جميع أنحاء العالم. فالكاتب عبر سرده المفصل والعملي - والذي يرتقي حقاً ليكون دليلاً إرشادياً- يروي ها هنا ظمناً أولئك الذين باتوا يشعرون بأن نظم الإدارة الحالية تعاني من قصور محمل، والتواقين إلى إضفاء لمسات من الوعي الإنساني الحقيقي على طرق إدارتنا للشركات، ولكنهم يتساءلون وهم في حيرة من أمرهم إن كان هذه التغيير ممكنة أصلاً في واقعنا. ورغم الطبيعة العملية لهذا الكتاب، إلا أنه، وفي الوقت عينه، يرتكز على أساس نظري صلب، قاعدته النظريات التطورية والارتقائية. وقد نُشرت في العقود المنصرمة الثلاثة وحتى اليوم العديد من الكتب التي تناولت موضوع التحول الشامل في وعينا الإنساني، وهذا ليس فقط على مستوى المؤسسات والمنظمات، بل على مستوى المجتمعات البشرية بأكملها، ولعل أبرزها كتاب "مؤامرة برج الدلو" (The Aquarian Conspiracy)، نقطة التحول (The

(Turning Point)، التحول الأخضر لأمريكا (The Greening of America)، إلا أننا هنا أمام فرق جوهري. إذ ما فتئت دراسات التطور والارتقاء البشري تشير، ييقين متزايد، أن ما كنا نعتقد بأنه تحول رئيسي واحد في الوعي والثقافة الإنسانية في العقود الأربعة أو الخمسة السابقة، هو في حقيقة الأمر ليس تحول مفرد، بل عمليتي تحولٍ تبتثقان بشكلٍ متتابع. ويعرف المفكرون هذين التحولين بعدة أسماء، وذلك تبعاً للنموذج الفكري أو المدرسة الفكرية التي ينطلقون منها: التحول التعددي والتحول التكاملي، أو التحول الفردي (المنطلق من المصلحة الضيقة) والتحول التلقائي (المراعي لمصلحة الجموع)، أو التحول النسبي والتحول الكلي، أو التحول المُغلب لمصلحة الجماعة (HumanBond) والتحول المتدفق من الذات (FlexFlow)، أو التحول الأخضر والتحول الفيروزي، أو التحول ذو الترتيب 4.5 (order 4.5) والتحول ذو الترتيب 5 (order 5)، وغيرها من المسميات. ومع الاكتشافات المتلاحقة التي يحققها مناصرو نظريات الارتقاء (developmentalists)، يمكن ببساطة اعتبار هذين التحولين بأنهما أحدث حلقتين تم الوصول إليها في مسلسل تحول الوعي الإنساني المستمر، والذي تسمى حلقاته (باستخدام مصطلحات الفيلسوف السويسري Jean Gebser مع بعض التصرف الطفيف): الغابر (المنقرض)، السحر والشعوذة (القبلي)، الأسطوري (التقليدي)، العقلاني (الحداثي)، التعددي (ما بعد الحداثي)، التكاملي (ما بعد بعد الحداثي).

ولقد مرت البشرية بأكملها، وما زالت، عبر هذه المراحل، بل إنها تعيد إنتاج نفسها في حياتنا اليوم نحن الأفراد بطرق أكثر بساطة. فالمرء يبدأ بالمستوى الأول من الوعي، وصولاً إلى المستوى الذي تُمليه الثقافة السائدة في المكان الذي يعيش فيه (مع وجود بعض الأفراد في المستويات الأدنى وبعضهم الآخر في المستويات الأعلى). ولكل مرحلة من هذه المراحل مجموعة مميزة من القيم، والاحتياجات، والدوافع، والأخلاقيات، والرؤية نحو العالم، وتركيبه الأنا (الذات)، والأنماط الاجتماعية، والشبكات الثقافية، وغيرها من السمات الجوهرية. ولعل التحولين الرئيسيين، آنفي الذكر، هما أحدث تحولين في هذه

السلسلة كما ذكرنا: المرحلة التعددية (Pluralistic) والتي بدأ ظهورها في ستينيات القرن الماضي وكانت بداية حقبة ما يعرف بـ "ما بعد الحداثة". ومؤخراً بدأت تشكل بعض الملامح الأولية للمرحلة التكاملية (Integral)، ولو بشكل خجول حتى الآن. ولعل هذه المرحلة الأخيرة تؤذن ببداية حقبة جديدة لا نفقه جميع خصائصها وسماتها بعد، ولكنها ستتجاوز معتقدات ومبادئ مرحلة ما بعد الحداثة.

إن الفرق الجوهرى الذي أحاول الإشارة إليه هنا هو أن معظم الكتب السابقة التي كانت تبشر بالتحويلات المجتمعية، كانت تنطلق من منظور ما بعد الحداثة، وبالتالي اعتمدت رؤية مبسطة وقاصرة حول التطور الإنسانى. أما هذا الكتاب فهو ينطلق من وجهة نظر تكاملية، وبالتالي فهو يستند على دراية عميقة بنظريات التطور والارتقاء، أو ما ندعوه في النظرية التكاملية integral theory بالـ AQAL (في كل القطاعات quadrants، وعلى كل المستويات).

إن مرحلة "ما بعد الحداثة"، وكما يدل أسمها، هي مرحلة عامة في تطور البشرية والتي جاءت -على الرغم من رفض البعض لهذا- بعد تلك المرحلة الشاملة التي دعيت بـ "الحداثة". مرحلة "الحداثة" نفسها ولدت في الغرب إبان عصر النهضة، ووصلت أوجها مع عصر التنوير، "عصر العقل والثورات". إن أهم ما قدمته حداثة عصر التنوير للجنس البشرى هو المضى قدماً متجاوزة الحقبة التقليدية السابقة والتي كانت قائمة على الأساطير والتفسير الحرفى للدين والتقاليد. وقتها، كان الكتاب المقدس هو المصدر الوحيد للحقيقة الحرفية المطلقة، وبأن للبشرية أجمعها مخلص واحد فقط، وأنه ليس من ثمة خلاص إلا عبر الكنيسة الأم والتي تشكل عقائدها الحقائق التي لا تقبل الجدل في الحياة، وهذا في كل الجوانب، دينية كانت أم علمية أم معيشية أم فنية. ولكن مع بزوغ عصر النهضة، عملت الديمقراطية التمثيلية على استبدال الملكية المطلقة، واستبدلت مفاهيم الحرية العبودية (وقامت خلال مئة عام فقط، تقريبا في الفترة 1770-1870، جميع المجتمعات الصناعية العقلانية الحديثة بتجريم العبودية، وذلك لأول مرة في تاريخ المجتمعات الإنسانية)، واستبدلت العلوم الحديثة التجريبية

التفسير الدينية والأسطورية التي تدعي احتكار الحقائق المطلقة. هذا الأمر الذي وصفه عالم الاجتماع الشهير ماكس فيبر باسم "تمايز مناطق القيم" (أي تمايز الفن والأخلاق والعلم، بحيث يكون لكل فرع من هذه الفروع المنطق والحقائق الخاصة به، بعيداً عن انصهارها في عقيدة الكنسية الدوغمائية، كما يذكرنا بذلك رفض رجال الكنيسة مجرد النظر في تلسكوب غاليليو في الوقت الذي بدأ مئات ثم آلاف الباحثين بالنظر عبره، وهذه كانت بداية خروج ماراد العلوم الحديثة من قممها، في علوم الأرض، والفيزياء، والكيمياء، والأحياء، وعلم النفس، وعلم المجتمع).

إن مقدار النجاح الهائل الذي حققته العلوم التجريبية الحديثة عمل على تمكين المذهب العلمي scientism (وهي الاعتقاد الصارم بأن العلم والعلم وحده فقط هو من يستطيع تقديم الحقائق القيّمة) من غزو واقتحام مجالات الوجود والمعرفة الإنسانية الأخرى، سواء الفنية منها أو المعنوية. وسرعان ما انحدر "فخر الحداثة" (أي تمايز مناطق القيم الذي تحدثنا عنه أعلاه) إلى "كارثة الحداثة" (تفكك مناطق القيم)، الأمر الذي أطلق عليه فيبر مصطلحه الشهير "الكون المخيب للآمال" (the disenchanting universe).

ظل الوضع كذلك لثلاثة قرون، مزيجٌ من التقدم العظيم والاكتشافات المبهرة في الحلبة العلمية، مقترنة مع المادية العلمية والاختزالية المفرطة التي أحالت جميع الفروع الإنسانية الأخرى إلى مجالات مهجورة أو بالية أو طفولية. وقد سيطر مفهوم أساسيان على المشهد خلال هذه الفترة. الأول كان مفهوم "الداروينية الاجتماعية" (وهي الاعتقاد بأن "البقاء للأصلح" يمكن أن ينطبق على جميع جوانب الوجود الإنساني. وهذا المذهب كان قد بدأ وقتها باكتساح جميع الجوانب الإنسانية والأخلاقية والسياسية، بل وحتى النظم الاقتصادية كالرأسمالية والاشتراكية). أما المفهوم الثاني فهو "المادية العلمية"، وهي الاعتقاد بأنه من الممكن اختزال جميع الظواهر الكونية، بما فيها الوعي الإنساني والابداع والثقافة، إلى ذرات مادية تتفاعل فيما بينها. وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا عبر منهجيات البحث العلمي مقترنة بسياسات ليبرالية (حرة).

ولكن مع ستينيات القرن الماضي، لم يقتصر الأمر على تحدي سلطة المادية العلمية (فهي في نهاية المطاف منتج فكري اخترعه الإنسان وليست نافذة مباشرة إلى الحقائق الكونية)، بل وصل ذلك لما تبقى من موبقات حقبة الأساطير والهيمنة الدينية التقليدية (والتي تم التعامل معها بمفاهيم الحداثة، فنتج عن ذلك تقويض بعض منها وتعميق أزمة البعض الآخر). هنا نتحدث عن موبقات كاضطهاد المرأة والأقليات، وتدمير البيئة والطبيعة، والانتقائية في منح الحقوق المدنية، وسيطرة التفكير المادي على جميع مناحي الحياة - وقد تعرضت جميع هذه الموبقات لهجمات ضارية ومحاولات علاجية عبر حقبة "ما بعد الحداثة" (Postmodernism). إن ما خلص إليه التطوريون حول انبثاق هذه المرحلة الجديدة، هو أنها كانت مقادة بارتقاء إنساني أكثر تطوراً ونضجاً (تم الإشارة إليها بمسميات عديدة من قبيل: التعددية، الحرية الفردية، النسبية، وبعد الحداثة). ولكن هذا لا يعني بحال من الأحوال أن كل ما جاءت به مرحلة ما بعد الحداثة هو الحقيقة النهائية. ولكنها اتخذت بالفعل نمطاً جديداً في التفكير، تمتع بكونه أكثر تركيباً وتعقيداً ورقياً وشموليةً وتسامحاً وتنوعاً من نمط التفكير العقلاني البحت الذي ساد في حقبة الحداثة.

ولقد أُمست المرحلة الجديدة بشموليتها ورحابتها مصدر إلهام لثلاثة من مؤلفي الموجة الأولى من الكتب التي تقع في صنف "هناك منظومة فكرية جديدة رائعة، وتحول جذري في الوعي الإنساني". وضمت هذه الكتب، التي ظهرت في السبعينيات والثمانينيات (ذكرت بعضاً منها في بداية هذه المقدمة)، بين دفتيها على جدول واضح من عمودين: العمود الأول عنوانه "منظومة المفاهيم القديمة" والذي يوسم بأنه: "تحليلي تصنيفي"، "نيوتيني ديكارتي"، "تجريدي فكري"، "منقسم"، "ذكوري". هذه المنظومة الفكرية تصبح هي المشجب الذي يُعلق عليه جميع أوزار البشرية، بدءاً من الحرب النووية ووصولاً إلى تلف الأسنان. ثم هناك العمود الثاني تحت عنوان "منظومة المفاهيم الجديدة" وهذه توصف بأنها: "طبيعية"، "شمولية"، "كلية"، "متسامحة"، "أنثوية"، وبالتالي فهي تصوّر وكأنها مصدر الخلاص الأبدي والجنة الخالية من جميع الأسقام البشرية. للأسف هذا

التصور يضع الجنس البشري أمام خيارين إثنيين لا ثالث لهما -منظومة المفاهيم القديمة ومنظومة المفاهيم الجديدة. وإذا عدنا بذاكرتنا إلى الورا، سنجد أن المراحل السابقة الأولى (مثلا المرحلة القبلية) كانت في وقت من الأوقات منظومة فكرية جديدة، ثم أصبحت بالية وتم استبدالها وتدميرها من قبل منظومة جديدة (الحدائثة).

إن معظم مؤلفي هذه الكتب كانوا من جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية (يدعى جيل "طفرة المواليد")، حيث عملوا على توثيق التحول الذي كانوا جزءاً أصيلاً منه. فبالإضافة إلى بقايا متناثرة من منظومات المراحل السابقة (السحر والشعوذة، الأساطير، العقلانية) هنا وهناك في مجتمعاتهم، ولكن بدرجات متفاوتة، شاءت الظروف أن يكون هذا الجيل هو الجيل الأول الرئيسي في مرحلة ما بعد الحدائثة (أو ما بعد العقلانية). أما اليوم، في المجتمعات الغربية، يشكل "ما بعد الحدائثيون" حوالي 20 بالمئة من السكان، والعقلانيون (الحدائثيون) حوالي 30 إلى 40 بالمئة، والمؤمنين بالأساطير أو الأديان من 40 إلى 50 بالمئة، والمؤمنين بالسحر والشعوذة 10 بالمئة.

لكن اشتركت معظم هذه الكتب بالعديد من الأشياء. ولأنها احتزلت الخيارات أمام البشرية إلى خيارين رئيسيين إثنيين فقط -المنظومة القديمة والمنظومة الجديدة- فقد ألفت مسؤولية جميع الويلات التي شهدتها البشر على عصر الحدائثة والتنوير. ولكن هذا، وللأسف، كان تشويهاً صارخاً للحقيقة، فمعظم المشكلات الثقافية المساوية كانت في الأصل نتاج مرحلة الوعي الأسطوري (القائم على الأساطير بكل أنواعها)، ابتداءً من فكرة التفوق العرقي (فكرة "الشعب المختار" وأشباهها) وصولاً إلى قمع النساء والعبودية ومعظم الحروب والتدمير البيئي. وفي بعض الحالات، كانت التكنولوجيا الحديثة تستخدم في خدمة الدوافع القائمة على الأساطير الأمر الذي جعلها أكثر وحشية (لنأخذ مثلاً فظاعات الهولوكوست (المحارق) أثناء الحرب العالمية الثانية. إن الإيديولوجيا التي استتقت منها هذه المحارق شرعيتها كانت نظريات التفوق العرقي (أو الطهارة العرقية)، وهذه العقيدة ليست وليدة عصر الحدائثة، الذي يتحدث عن معاملة جميع البشر

بالعدل والمساواة بصرف النظر عن عرقهم أو لونهم أو جنسهم أو عقيدتهم. لذلك فأفكار التفوق العنصري هذه هي ربيبة عصر الأساطير الذي لطالما كرس الإيمان بتفوق مجموعات بشرية معينة على حساب أخرى، وبتقسيم البشر إلى مجموعات داخلية (نحن) من الشعب المختار، ومجموعات خارجية (هم) من المارقين عديمي الروح الإنسانية، والذين يمكن قتلهم أو إبادتهم أو إخضاعهم إما الحروب المقدسة أو بالإرساليات التبشيرية). وقد كانت الحداثة، في كثير من الحالات، في دأب مستمر لإنهاء هذه الإساءات الأسطورية العنصرية (كالعبودية، وتكريس مبدأ التسامح مع الجميع، الفضيلة التي كانت نادرة في السابق). ولكن الذي حدث هو أن مرحلة "ما بعد الحداثة" حَمَلت مرحلة الحداثة (وقيم العقلانية والتسيير المرافقة لها) مسؤولية كل الكوارث، الأمر الذي زاد المشهد سوءاً على سوء.

ولكم ومن جانب آخر، أسهمت مرحلة "ما بعد الحداثة"، وبفضل تبنيتها لوجهات نظر أكثر شمولية، في إعادة الاعتبار للفروع المعرفية الإنسانية الأخرى، بالإضافة إلى التقدم في المجالات العلمية (ولكنها شطحت أحياناً بادعائها أنه لا يمكن الوصول إلى أي حقيقة على الإطلاق، وكل ما لدينا هو تفسيرات مختلفة لنفس الظاهرة، لذلك لا بد من تبني جميع المعارف الإنسانية). ولكن مع دعمها للحقوق المدنية للجميع والفلسفة البيئية، وحقوق مثليي الجنس وحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، كان هذا ارتقاءً في التطور الأخلاقي البشري (والوعي الإنساني عموماً) نحو مرحلة متقدمة. ورغم احتفاء جميع كتب "منظومة المفاهيم الجديدة" بهذه التطورات، إلا أنها نسيت، في غمرة حماسها، بأن هذا التقدم نحو مرحلة "تعددية" جديدة هو، في حقيقة الأمر التحول الرابع أو الخامس، للتاريخ البشري. وبالتالي من الممكن جداً أن يزرع فجر هذا التحول بشكل متوازي مع المنظومات الأخرى، وبالتالي ليس من الضروري أن يقوم باستبدالها بالكلية. وخصوصاً أن عصر "ما بعد الحداثة" يتشارك مع العصور التي سبقته بالعديد من احتياجات العوز (على حد تعبير عالم النفس الشهير Abraham Maslow) تجعل من جميع هذه النماذج تنتمي إلى نفس الطبقة (الطبقة الأولى كما يدعوها أصحاب نظرية Clare Graves).

وقد طفق التطوريون وقتها بملاحظة أمر أثار انتباههم واستغرابهم في آنٍ واحد: فمن بين أولئك الأفراد الذين انتقلوا إلى المرحلة التعددية أو ما بعد الحداثة، بدت على نسبة صغيرة منهم (2 أو 3 بالمئة) سمات غير مسبوقه في التاريخ البشري. أطلق Clare Graves على هذا النشوء الجديد "القفزة الهائلة في المعنى"، أما Maslow فأشار إليها بانثاق "قيم الوجود". فكل المراحل التطورية آنفة الذكر (الشعوذة، الأساطير، العقل، والتعددية) نبتت من الجذر نفسه، وهو الشعور الدفين بالنقص والعوز والاحتياج وشح الموارد، أما هذا المستوى الوليد -الذي أطلق عليه الباحثون العديد من الأسماء: "المتكامل"، "التكاملي"، "التلقائي"، "الطبقة الثانية"، "الشمولي للجميع"، "الكلّي" - فلقد جاء إلى الوجود من بذرة أخرى، وهي ذلك الإحساس العميق بالوفرة الفياضة والسعة، ذلك الشعور الغامر بالخيرية، والصدق، والجمال. وكأن أحدهم أودع في حسابه العاطفي ملياراً من الدولارات، ثم جعلها متاحة لجميع المحتاجين.

علاوةً على ذلك، ففي حين آمنت جميع المراحل التي ذكرناها (مراحل الطبقة الأولى) بأن قيمها ومبادئها هي الحقائق الوحيدة الصائبة في الوجود-وبأن كل المراحل الأخرى المختلفة عنها هي منظومات خاطئة وحمقاء وغير ناضجة- أقرت المرحلة التكاملية الجديدة (الطبقة الثانية) بأن جميع المراحل السابقة كانت شرعية ومهمة في سياقها، وبأنها جميعاً يمكن أن تقدم لنا أشياء مفيدة، وذلك لأن كل منها ينطوي على "جزء من الصحة". ورغم أن مرحلة "ما بعد الحداثة" حاولت أن تكون متصالحة وشاملة للجميع، إلا أنها وقعت في فخ ازدراء القيم العقلانية والقيم الأسطورية، وبالتالي جاءت المرحلة التكاملية، التي نتحدث عنها هنا، لتكون المظلة التي ستشمل جميع المراحل السابقة وستفسح المجال لجميع القيم السابقة في رؤية تكاملية نحو العالم. هذه المرحلة هي في الواقع انطلاقة لمستوى جديد في الوعي الإنساني، يتسم بالشمولية للجميع وبدعم التهميش. الأمر الذي سيغير المشهد تماماً.

ورويداً، سرعان ما بدأت تظهر مجموعة جديدة من كتب الجيل الثاني لهذه المنظومة الجديدة. نتحدث هنا عن أعمال للرواد الأوائل أمثال James Mark

Jean Gebser و Baldwin، ولاحقاً نجد مؤلفات أخرى حاولت أن تفك طلاسم هذا التطور الجديد في الوعي، وذلك من قبل فلاسفة وعلماء النفس وعلماء اللاهوت أمثال: Jürgen Habermas, Abe Maslow, Bede Griffiths, Wayne Teasdale, Allan Combs، وأعمالي أنا (Ken Wilber). وخلافاً للموجة الأولى من كتب المنظومة الجديدة، اتسمت هذه الكتب بنوع من المعالجة الثرية للجوانب النفسية، والتحدث عن أربعة أو خمسة مراحل تقدم في الوعي الإنساني، وأحياناً وصل عددها إلى تسعة أو عشرة (ومهما كان عددها، فهي أكثر من مجرد خيارين اثنين كما كانت الكتب السابقة تحاول أن تصوره على شكل منظومة "قديمة" ومنظومة "جديدة"). وبالإضافة إلى مستويات التقدم هذه (البعد العمودي)، نجد العديد من المسارات التطورية أو الذكاءات المتعددة التي تتحرك ضمن كل مستوى من هذه المستويات (البعد الأفقي)، كالذكاء العقلي والذكاء العاطفي والذكاء الأخلاقي والذكاء الحركي والذكاء الروحي وهلم جرا. كما سعت هذه الكتب إلى خلق مساحة من التكامل بين العلم والروحانية، بدلاً من إلغاء إحداها للآخر (ولا بتفسير جميع المسائل الروحانية عبر فيزياء الكم، أي الكوانتم، أو عبر ظاهرة المرونة الدماغية، ولا باختزال العلوم عبر تفسير أسطوري، بل بالاعتراف بأن كلاً من العلوم والروحانيات هي مجالات لا يمكن اختزالها وذات أهمية كبرى). وجميعها نظرت إلى كتب الموجة الأولى من "المنظومة الجديدة" على أنها شروحات للمرحلة التعددية أو مرحلة ما بعد الحدائة، وليست المرحلة التكاملية الكلية.

وبشكل جلي، ينتمي كتاب Frederic Laloux إلى كتب الموجة الثانية. ولكن ليس هذا بيت القصيد. فأهميته تنبع من تناوله لجميع القطاعات الدائرية الأربعة (سيتم شرحها لاحقاً)، وعلى الأقل لخمسة مستويات من مستويات تطور الوعي الإنساني والثقافة البشرية، فضلاً عن عدة أنواع من الذكاء، وأنواع مختلفة من الهيكليات التنظيمية، تبدأ من مستوى السحر والشعوذة ومروراً بالأساطير والعقلانية فالتعددية فالتكاملية. طبعاً مع اهتمام خاص بالمرحلة التكاملية، وبالتحليل المسهب للمنظمات التي أسست حول مفاهيم المستوى

التكاملي، وهذا يشمل الرؤى الفردية نحو العالم، والقيم الثقافية، والسلوك الفردي والسلوك الجمعي، والهيكليات الاجتماعية، والعمليات، والممارسات. كل هذه الأمور جعلت من الكتاب عملاً رائداً في هذا المضمار.

استعار الكاتب Laloux العديد من المفاهيم التقنية من نظريتي التكاملية Integral Theory، لذلك من المفيد التطرق المقتضب إلى هذه "القطاعات الدائرية، المستويات، والمسارات". فهذه النظرية كانت ثمرة أبحاث مكثفة في سبر أغوار مئات الثقافات البشرية المختلفة، والتي تشمل مجتمعات ما قبل الحداثة ومجتمعات الحداثة ومجتمعات ما بعد الحداثة، بكل ما توفره هذه الثقافات لنا من تصورات غنية ومتنوعة حول الوعي والثقافة الإنسانيين. توجت هذه الدراسات ببناء "خريطة شاملة" لتركيبية الجنس البشري. تحاول هذه الخريطة الشاملة أن تكامل جميع هذه التصورات الجزئية معاً، في سعيها لردم أي فجوات ثقافية قد تهمش أي ثقافة. وبالتالي تحاول هذه النظرية أن تكون شاملة بصدق وأمانة لكل الأبعاد والمسارات والمستويات التي تشكل الإمكانيات البشرية. يتضمن هذا الإطار الشامل خمسة أبعاد رئيسية: القطاعات الدائرية quadrants، مستويات التقدم levels، مسارات التقدم lines، حالات الوعي states of consciousness، والأنواع types.

تشير القطاعات الدائرية إلى المناظير (وجهات النظر) الأربعة الرئيسية، والتي يمكن أن نرى من خلالها أي ظاهرة: المنظور الداخلي والمنظور الخارجي، وذلك للفرد أو للمجموعة. ولتبسيطها يمكننا استخدام الضمائر التالية لوصفها: باطن الفرد "أنا" (هذا يحتوي جميع المكونات الفردية الذاتية كالمشاعر والعواطف والأفكار والرؤى والتجارب التي يمكن للفرد التفكير حولها)، باطن المجموعة "نحن" (المكونات الجماعية الذاتية المشتركة بين أفراد المجموعة كالقيم والمثل والمصطلحات والأعراف والأخلاقيات والمفاهيم. وهذه بمجملها تشكل الثقافات والثقافات الثانوية)، ظاهر الفرد "هو" (هذا يشمل جميع الحقائق والمشاهدات الموضوعية والعلمية حول الفرد ككائن حي: جهاز عصبي تلقائي واحد، رتتان، كليتان، قلب واحد، هذا الكم من هرمون الدوبامين، وذلك القدر من

هرمون السيروتينين، هذا المستوى من سكر الدم. كما أنها تضم كذلك السلوكيات والأفعال الخارجية للفرد)، ظاهر المجموعة "هناك" (هذا يتضمن جميع الحقائق الموضوعية من أنظمة وعمليات وقواعد وسلوكيات خارجية، وكذلك النظم التقنية الاقتصادية، النظم البيئية، والممارسات الاجتماعية، وغيرها).

وليس من المبالغة القول بأن جميع الأنشطة البشرية والمنظمات والمعارف الإنسانية، بالإضافة إلى الكائن البشري نفسه، يمكن أن تُرى من خلال عدسات هذه القطاعات الأربعة، ولعل النتائج ستكون دائماً جلية كشمس النهار. فوفقاً للنظرية التكاملية، لا يمكننا أن نلم بجميع جوانب ظاهرة ما إلا إن تم ذلك من خلال المناظير الأربعة: الشخص نفسه ("أنا")، الشخص الثاني ("أنت" و"نحن")، الشخص الثالث ("هو" و"هناك"). ولكن، تقتصر نظرة معظم الفروع المعرفية البشرية على قطاع واحد أو قطاعين على الأكثر، وهي بذلك إما تتجاهل أو تنكر أي وجود فعلي للمناظير الأخرى. فعلى سبيل المثال، نجد في الدراسات المتعلقة بالوعي البشري، انقساماً واضحاً متساوياً بين من ينظرون إلى الوعي عبر عدسة القطاع الأعلى الأيمن: أي أنه نتيجة جملة من العمليات الموضوعية في عالم الـ "هو" (أي دماغ الإنسان ونشاطاته)، وبين من يؤمن بأن الوعي نفسه هو الأساس وأن كل الأشياء الأخرى (كالدماغ مثلاً) تنشأ من الفضاء الذي يخلقه الوعي (منظور القطاع الأعلى الأيسر أو العالم الذاتي "أنا"). لذلك تسعى النظرية التكاملية إلى مناغمة وجهتي النظر هاتين، عبر الإقرار بصوابية كل منهما، أي أن كلا من هذين القطاعين ينشآن سويةً وبأن واحدٍ، وبتأثير تفاعلي متبادل فيما بينهما ضمن كل واحدٍ متكامل. لذلك فإن مسعى اختزال كل القطاعات في قطاع واحد، هو محاولة لفرض وجهة نظر مطلقة، من شأنها أن تشوه الواقع بدلاً من تفسيره. وهكذا تضيع منا فرصة مشاهدة كيف يمكن أن تنشأ جميع القطاعات سويةً كرباعية متناغمة ضمن التطور الذي لا يتوقف. هذه الرؤية المتكاملة من شأنها تفسير العديد من القضايا التي لم نجد لها حلاً أو تفسيراً لقرون طويلة (مثل مسألة الجسد والعقل، إلى علاقة العلم مع الروحانيات، وإلى آليات التطور نفسه).

قام Laloux بشكل دقيق بإسقاط هذه القطاعات الأربعة، مع شيء من الشرح المفصل، على أنواع مختلفة من المنظمات، مع التركيز على المرحلة "التكاملية" الوليدة. وعلى حد وصفه: "يظهر النموذج رباعي القطاعات مدى التمازج الكبير بين هذه المناظير الأربعة: عقلية الفرد (القطاع العلوي اليساري أو "أنا")، الثقافة (القطاع السفلي اليساري أو "نحن")، السلوكيات (القطاع الأعلى اليميني أو "هو")، والأنظمة (القطاع السفلي الأيمن أو "هناك"). لذا فإن أي تغيير في إحدى هذه القطاعات، سوف يلقي بظلاله لا شك على القطاعات الأخرى". بل إن الكاتب أشار إلى أن المنظمات التي تقودها نظريات مرحلة الأساطير أو نظريات مرحلة الحداثة تتصف بالتعلق الشديد بالحقائق الخارجية الجامدة (القطاعين في الجانب الأيمن)، أما تلك التي توجهها مفاهيم "ما بعد الحداثة" فهي تشغل بالجوانب الداخلية كالثقافة والمواقف الذهنية (القطاعين في الجانب الأيسر)، بل إنها قد تشطح كثيراً في اعتبار الثقافة الجانب الوحيد ذو الأهمية. ولهذا تتمتع المنظمات القائمة على النظريات التكاملية بقدرتها على مناغمة القطاعات الأربعة معاً بشكل واع ومتأن، الأمر الذي قلما تطرقت إليه الكتب المشابهة. فالعديد من كتّاب المرحلة التكاملية يصبون جل اهتمامهم على مستويات الوعي والرؤى الواقعة في القسم الأيسر، ويتناسون القسم الأيمن بمكوناته الهامة (السلوكيات، العمليات، الممارسات) والحرجة أصلاً لكي تظهر أبعاد القسم الأيسر، رغم معرفتهم وإقرارهم الضمني بوجود القسمين. فقد أشار الكاتب مثلاً إلى أن الثقافة المؤسسية التكاملية ("نحن") هي في النهاية تجسيدٌ لسلوكيات أفرادٍ في المنظمة ممن يتمتعون بشيء من السلطة الأخلاقية، أي أنها تجسيد للقدوة التي يمثلها هؤلاء الأشخاص (القسم الأعلى من القطاعات)، مشفوعةً طبعاً بالعناصر التي تنتمي إلى القطاع الأسفل الأيمن (أي عالم "هناك") كالهيكليات المساندة وإجراءات العمل والعمليات والممارسات.

أما بخصوص المستويات والمسارات ضمنها، يقول Laloux: "لقد وجد العديد من الباحثين أثناء استقصائهم بأن البشرية وبشكل متسق تتطور في مراحل. فمعرفةنا حول مراحل التقدم البشري أصبحت الآن جد موثوقة. وهذا يتضمن

العمل الاستثنائي الذي قام به المفكرين Ken Wilber و Jenny Wade الذي يدور حول مقارنة واكتشاف التشابهات والفروقات بين جميع النماذج... لذلك فقط استقيت الطريقة التي أتصور بها هذه المراحل من التحليل الكلي الشامل الذي قام به كل منهما، والذي يتناول، باختصار، العناصر المتعددة المكونة لكل مرحلة: الرؤية نحو العالم، الاحتياجات، التقدم العقلي، والتقدم الأخلاقي."

ويدعونا Laloux إلى ضرورة توخي الحذر لدى تفسيرنا لمعنى كلمة "مرحلة". فعملياً، يتفق جميع التطوريون بأنه ليس من ثمة مسار تطوري وحيد في كل مرحلة ومستوى، بل هناك العديد من المسارات أو لنقل الذكاءات المتعددة (العمل الشهير الذي قام به Howard Gardner)، وكل من هذه المسارات يتسم بتفرده بخصائص مختلفة وتشكيلات متباينة. ولكن الأمر المثير للاهتمام حقاً، هو أنه وبالرغم من تباين هذه المسارات، إلا أنها تمر وتنمو ضمن نفس مستويات الوعي الرئيسية. ولتبسيط فهمنا لهذه الجوانب المعقدة يمكن ترقية المستويات أو، كما تقوم النظرية التكاملية، بتوسيم كل مستوى بلون معين (مثلاً أحمر، برتقالي، أو أخضر). لنقل، على سبيل المثال، أن هناك سبعة مستويات من التقدم تمر عبرها العديد من مسارات التطور (العقلي، العاطفي، الأخلاقي، القيمي، الاحتياجات، الروحي، وغيرها). كل مسار -مثلاً العقلي أو الأخلاقي أو العاطفي- ينمو ويتطور مروراً بكل مستوى من هذه المستويات، لذا، يمكننا الحديث عن الذكاء العقلي الأحمر أو الأخلاقيات الحمراء أو القيم الحمراء (اللون الأحمر يشير للمستوى 3)، ولكن الشخص ذو الذكاء العقلي البرتقالي (المستوى 5) يمكن أن يكون على المستوى الأخلاقي الأحمر (المستوى 3). لذلك فالحديث عن المستويات دون مراعاة المسارات يعتبر هفوة جسيمة.

في واقع الحياة، تنمو جميع الذكاءات المتعددة لدى البشر وفق هرميات وجود مختلفة. فمثلاً، ينتقل الذكاء العقلي (الإدراك العقلي) من الذكاء الحركي الحسي في البداية إلى الصور فالرموز فالمفاهيم فالنماذج العقلية (أي ربط عدة مفاهيم ببعضها) ثم القواعد، ثم القواعد التي تحكم هذه القواعد meta-rules، ثم الشبكات الكلية. ولعل هذه النقطة تستحق الوقوف عندها، لأن هذا الكتاب

يبين أن المؤسسات التي تعمل وفق المرحلة التكاملية الفيروزية (التي سنسمها باللون الفيروزي في هذا الكتاب) لا تتبع لهرميات مسيطرة، أي علاقات "الرئيس-المؤوس" الشائعة في معظم منظماتنا اليوم. ولكن غياب هرميات مسيطرة، لا يعني بحال من الأحوال، غياب وجود هرميات من نوع أو شكل آخر. حتى ولو نظرنا لعمل Graves فإننا سنجد أن إحدى أهم سمات المرحلة التكاملية الفيروزية هو العودة الطبيعية للهرميات المتشعبة (هرمية داخل أخرى) والتي كانت المرحلة التعددية (ما بعد الحداثة، اللون الأخضر) قد سعت إلى إلغائها. (فشلت مرحلة "ما بعد الحداثة" أن تميز بين الهرميات القائمة على السيطرة، والتي هي مؤذية حقاً، وبين هرميات الوجود الطبيعي actualization والتي هي شكل رئيسي من أشكال النمو والارتقاء والتطور الطبيعي. فالذرات تصبح جزيئات وهذه بدورها تكون الخلايا التي تشكل الكائن الحي. أما مناصرو ما بعد الحداثة فهم ينظرون إلى جميع الهرميات وكأنها شر مطلق. وهذا للأسف أحد أبرز الجوانب المظلمة للمرحلة التعددية الداعية إلى المساواة المطلقة).

ومع تحلي النموذج الفيروزي، أصبحنا نلاحظ وجود الهيكليات الهرمية في جميع مناحي وجوانب الحياة، فهي في كل مكان. وقد أظهرت أعمال خبير التطوير الإداري Elliott Jacques، وبشكل تجريبي، بأن معظم منظماتنا اليوم مهيكلة وفق نمط محدد: العمال الذي يقعون في قاع الهرم هم أولئك الذي يعملون على خطوط الإنتاج، وعلى الآلات داخل المصانع. ثم لدينا المستويات الوسطى متمثلة بالإدارات المتوسطة، ثم لدينا المستويات العليا والتي تضم الرؤساء التنفيذيين (وتشمل الرئيس التنفيذي العام، الرئيس التنفيذي المالي، الرئيس التنفيذي للعمليات). أما الأشكال الجديدة من المؤسسات فهي تقوم بتحويل هذه الهيكلية "الهرمية" بأكملها إلى فرق عمل مكونة من 10 إلى 15 فرد. وهنا يمكن لأي شخص في أي فريق أن يتخذ قرارات ضمن المنظمة. وفعلياً، في هذا النوع من الهيكليات، ستكون جميع القرارات الرئيسية في هذه المنظمات من صنع أعضاء فرق العمل أنفسهم. وهذا يشمل القرارات المتعلقة بالمبيعات، والتسويق، والتوظيف، والبحث والتطوير، وقرارات الأجور والرواتب، وقرارات التسريح

الوظيفي، ومهام الموارد البشرية، وقرارات المشتريات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وغيرها. إن هذا من شأنه تعزيز دور كل فرد نحو مستوى جديد من التكامل، حيث يمكنه أن يعمل على أي مستوى هرمي، وفقاً لقدراته، طالما أنه يتشاور مع المتأثرين بالقرار (علماً بأن هذا التشاور غير ملزم). أما في السابق، فإن هذا الشخص نفسه كان مقيداً بحدود دوره ومسؤولياته المسندة إليه وفقاً لموقعه في الهرم. إن أحد أهم النتائج التي توصل إليها عمل Laloux هي أن هرميات الوجود الطبيعي يمكنها أن تزدهر فقط عند إزالة هرميات السيطرة. وبالتالي إذا كان لدينا شركة تضم 500 موظف، فعندئذٍ سننظر إليها وكأنه لدينا 500 رئيس تنفيذي. أياً منهم يمكنه أن يأتي بفكرة عظيمة ويمكنه أن يقوم بتنفيذها، وهذا ما ندعوه بأسلوب الإدارة الذاتية self-management ولعله من أحد أسباب النجاح الباهر لهذه المنظمات. ولكن ماذا سيحدث للإدارات المتوسطة ومعظم الأشخاص في الإدارة العليا؟ في الغالب ستتلاشى هذه المستويات وسيتم إعادة توزيعهم في المنظمة.

لذلك وكما أسلفت الذكر، هذا الكتاب هو أحد أهم كتب الجيل الثاني من كتب "منظومة المفاهيم الجديدة". وكما يقر الكاتب نفسه، لن يكون بإمكاننا أن نتكهن إن كانت المنظمات "الفيروزية" في المستقبل ستتخذ، بالشكل والهيكلية، جميع السمات وإجراءات العمل والممارسات الموصوفة هنا. ورغم هذا، فإن هذا البحث يستحق أن يؤخذ بجديّة من قبل كل استشاري يعمل في مجال التطوير الإداري والتنظيمي ويتمتع برؤية تكاملية، وخصوصاً أن الكتاب يضم بين دفتيه جمعاً من النقاط بالغة الأهمية في "جميع القطاعات وعلى جميع المستويات AQAL". وأود هنا أن أعبر عن أطيب الأمانى للكاتب Frederic Laloux على هذه المعالجة الاستثنائية للموضوع. علّ هذا العمل يلهم القراء الكرام لبناء جيل جديد من المنظمات (الشركات والمدارس والمستشفيات والمؤسسات الخيرية) التي يلهمها هذا الاتجاه الجديد في الوعي الذي طفق يغير عالمنا.

Ken Wilber

مدينة دينفر، ولاية كولورادو - خريف 2013

بزوغ نموذج تنظيمي جديد

لا يمكنك أن تغير الأمور بمحاربة الواقع الموجود. لتغيير شيء ما، فأنت تحتاج إلى بناء نموذج جديد، يحيل النموذج القديم إلى نموذجٍ بالِ

Richard Buckminster Fuller

زعم الفيلسوف اليوناني ذائع الصيت، أرسطو في رسالة كتبها سنة 350 ق.م. بأن عدد أسنان المرأة أقل من تلك لدى الرجل¹. نحن نعلم الآن بأن هذا الادعاء هو محض هراء. ولكن ولمدة تقارب 2000 سنة، اعتبر الغرب هذا الزعم حقيقة. وفي ذات يوم، خلّص أحدهم إلى فكرة ثورية: "فلنعدها".

إن منهج البحث العلمي (القائم على وضع فرضية ثم اختبارها)، يُعتبر الآن جزءاً متأصلاً في طريقة تفكيرنا المعاصرة، لدرجة يصعب علينا أن نتصور كيف يمكن لأشخاص أذكى أن يضعوا ثقتهم العمياء في مرجعية معينة، دون اختبار هذه الافتراضات. وليس بعيد أن نعتقد بأن البشر في ذلك الوقت لم يكونوا بمستوى ذكائنا الحالي. ولكن قبل أن نطلق عليهم أحكاماً قاسية، فلنسأل أنفسنا سؤالاً هاماً: هل من المحتمل أن تنظر إلينا الأجيال المستقبلية ضاحكة بشكل مشابه؟ أليس هناك ثمة احتمال أن نقع في فخ فهمنا السطحي للعالم؟

نعم، قد نكون كذلك. على سبيل المثال، يمكننا أن نطرح السؤال التالي، والذي يعتبر من البديهيات لدينا: "كم دماغاً لدى الإنسان؟" أتصور أن يكون جوابك المباشر "دماغ واحد، طبعاً". الآن، إذا افترضنا بأن هذا السؤال ينطوي على حيلة طريفة، فيمكنك أن تجيب "دماغين"، أحدهما هو الدماغ الأيمن

والآخر هو الدماغ الأيسر. ولكن الجواب، الذي يتوافق مع آخر المعارف التي توصلنا إليها حتى الآن، هو ثلاثة أدمغة: الدماغ الكبير في الرأس، ودماغ صغير في القلب، والثالث في الأمعاء. هذان الدماغان صغيران جداً مقارنةً مع الدماغ² ورغم ذلك، تعتبر هذه الأدمغة الصغيرة أنظمة عصبية مستقلة بذاتها.

ولكن الأمر المثير للاهتمام هو أن هذه الأدمغة اكتشفت مؤخراً فقط، رغم توفر جميع الإمكانيات التقنية لدينا لاكتشافها منذ ربح من الزمان. فكل ما نحتاجه في هذه الحالة هو حثّة وسكيناً ومجهرًا بسيطاً. وفي الحقيقة، أكتشف الدماغ الذي في الأمعاء منذ وقت طويل، وذلك في ستينيات القرن السابع عشر، بجهود طبيب ألماني يدعى Auerbach. ثم قام طبيبان إنجليزيان (وهما Bayliss وStarling). بمراجعة هذا الاكتشاف. بعد ذلك حدث شيءٌ مثيرٌ للاهتمام. فقد نسبت الأوساط الطبية تماماً دماغ الأحشاء هذا. ولمدة قرن لم يأتي على ذكره أحد، إلى أن تم إعادة اكتشافه مرة أخرى في أواخر تسعينيات القرن العشرين من قبل عالم الأعصاب الأمريكي Michael Gerson وآخرون.

كيف يمكن أن تغفل الأوساط العلمية عن وجود دماغ؟ أعتقد أن الإجابة على السؤال تمليه منظومة المفاهيم السائدة حالياً: فرؤيتنا الحالية نحو العالم تتسم بالهرمية، ولا يمكن أن يوجد سوى دماغ واحد لديه السيطرة، ومفهوماً، هذا يتطابق تماماً مع إيماننا بأنه لا يمكن أن يوجد لمنظمة ما سوى قائد واحد. ورغم استخدامنا، منذ القدم، للعديد من العبارات الدارجة من قبيل "المعرفة تنبع من القلب"، أو "اتبع حدسك"، إلا أن فكرة وجود ثلاثة أدمغة تعمل معاً لا تتوافق مع رؤيتنا الهرمية حول شكل العالم. ولعله ليس من قبيل المصادفة أن نكتشف (أو بالأصح نعيد اكتشاف) الدماغين الآخرين في نفس الوقت الذي شهدنا فيه انتشار الإنترنت في حياتنا. فعصر الإنترنت حث خطانا نحو رؤية جديدة حول العالم، مفادها الاعتقاد بإمكانية وجود ذكاء موزع بين العديد من الأقران بدلاً من الهرمية الفوقية. ومع هذه النظرة الجديدة، كان بإمكاننا تقبل الرأي القائل بوجود أكثر من دماغ يعملون سويةً في شكل من أشكال الذكاء المشترك.

وكما أنه من الصعب علينا أن نصدق كيف اعتقد الناس في ذلك العصر بزعم أرسطو هذا، إلا أننا، وكما يبدو، لسنا مَعْصُومين من أن نكون أسرى الأفكار السائدة، تماماً كما كانوا هم. ولعل تجاهل علمائنا النظر في المجهر بدقّة لأنه "لا يمكن أن يوجد أكثر من دماغ" يذكرنا برفض معاصري جاليليو النظر عبر التلسكوب لأنه "من المستحيل ألا يكون الكوكب الذي خلقه الرب لنا هو مركز الكون".

حدود نماذجنا التنظيمية الحالية

إن اهتمامنا في هذا الكتاب هو المنظمات وأشكال التعاون التي تحدث ضمنها، وليس الطب أو الفلك. ولكن السؤال المطروح هنا يبقى نفسه من ناحية المبدأ: هل من الممكن أن تكون رؤيتنا الذهنية الحالية هي ما يحدد ويقيد طريقة تفكيرنا نحو منظماتنا ومؤسساتنا؟ وهل تغييرنا لمنظومة مفاهيمنا الحالية يمكنه أن يعزز ابتكارنا لطرق جديدة للعمل سويةً تتمتع بمستويات أكثر رقياً من الفاعلية والروحانية والمعنى؟

للهولة الأولى، قد يحمل هذا السؤال في طياته قدراً من الغرابة والجحود. فلنستحضر إلى أذهاننا-أيها القارئ الكريم والقارئة الكريمة- كيف عاشت البشرية، ولعشرات الآلاف من السنين، على حافة المجاعات، وتحت وطأة الأوبئة القاتلة، والرعب من القحط، أو حتى الموت من مجرد الإنفلونزا البسيطة. فجأةً، ودون سابق إنذار، قدمت لنا الحداثة وفرةً في الموارد ما كنا لنحلم بها حتى في أكثر أحوالنا روعةً، مضيعة عقوداً إلى متوسط أعمار البشر، وذلك فقط في غضون قرنين من الزمن. ولعل النقطة الأهم في هذه الملحة هي أن نتذكر بأن هذا التقدم الهائل لم يأتي بجهود فردية وشخصية فحسب، بل كان نتويجاً لتعاون دؤوب بين عدد من الأشخاص ضمن منظمات مختلفة:

- أسهمت الشركات الصغيرة والكبيرة، التي تعمل في اقتصادات السوق الحر، إلى إحداث ثراء غير مسبوق في العالم الغربي. كما إنها ما زالت تسهم، حتى الآن، في انتشار ملايين الناس من الفقر المدقع في

الهند والصين وإفريقيا وغيرها من الأماكن. فلقد بنينا سلاسل إمداد supply chains بالغة الدقة والتعقيد، وهذه بدورها عززت روابط أكثر صلابة بين بني البشر، الأمر الذي خلق درجات من السلم بين الأمم لم تستطع أي منظمة سياسية تحقيقه.

- إن شبكة نظام الرعاية الطبية الحديثة كانت ضرباً من ضروب الخيال قبل قرن من الزمن. فقد نمت وتشعبت هذه المنظومة على نحو عظيم، وباتت تضم اليوم تحت مظلتها عدداً هائلاً من المؤسسات البحثية، وشركات الأدوية، والمستشفيات، وشركات الضمان الصحي، وغيرها. أسهمت هذه الشركة في إضافة عشرين عاماً على الأقل إلى متوسط العمر المتوقع للفرد في الولايات المتحدة. وتقهقرت وفيات الولادات بنسبة تصل إلى 90 بالمائة، ووفيات الأمهات إلى 99 بالمائة. كما أصبحت العديد من الآفات التي اكتسحت البشرية طيلة حقبة السابقة، كشلل الأطفال والجذام والحصبة والسل، نسياً منسياً، حتى في أكثر البلاد فقراً حول العالم.

- أما في قطاع التعليم، فإن شبكة المدارس، كرياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والكليات والجامعات، أتاحت التعليم المجاني لملايين الأطفال والناشئة، الأمر الذي كان في الماضي حكراً على نخبة ضيقة للغاية في المجتمع. لم يعرف البشر في تاريخهم قبلاً أي أنظمة للتعليم العام متاحة مجاناً لأي طفل كان، لذلك فإن المستويات المتقدمة في مهارات القراءة والكتابة، والتي أصبحت الآن من البديهيات، كانت إنجازاً غير مسبوق في التاريخ.

- في جميع أنحاء العالم وطيلة العقود السابقة، يمكننا أن نلمح نمواً هائلاً للنشاطات الخيرية والنشاطات غير الربحية. وقد أسفر هذا عن خلق وظائف جديدة بوتيرة قد تتجاوز القطاعات الربحية. واليوم، يمكننا أن نلاحظ عدداً متزايداً من الأفراد الذين يتطوعون عن طيب خاطر بأوقاتهم وأمواهم وجهودهم لأهداف وغايات ذات بعد إنساني عالمي.

لقد حققت المنظمات الحديثة تقدماً مبهراً للبشرية، وذلك خلال أقل من عقدين من الزمن، ولعل هذه الفترة ما هي إلا طرفة عين من منظور التاريخ الطويل لبني البشر. ما كان لهذه التطورات العظمية أن ترى النور، لولا أن ابتدع الإنسان فكرة "المنظمة" كمكان رئيسي للتعاون بين الأفراد.

ومع كل تلك النجاحات التي حققتها المنظمات الحديثة، يخالج العديد منا شعوراً مزمنٌ بأن طريقتنا الحالية في إدارة منظماتنا قد استهلكت نفسها، لدرجة

نحن ندرك بحسنا بأن أسلوب الإدارة الحالي قد
أكل عليه الدهر وشرب. نحن نعلم أن شعائرها
وممارستها قد أصبحت سخيفة مع بزوغ فجر
القرن الواحد والعشرين. لذلك تبدو رسومات
Dilbert وحلقات مسلسل The Office قريبة
منا جدا ومشيرة لحسرتنا في الوقت نفسه.
Gary Hamel

أن أملنا قد خاب بتلك الحياة التي نحيها
بين جدرانها. فبالنسبة للمساكين الذين
يكدحون في قاع الهرم الوظيفي، فقد
تحول العمل لديهم إلى مشقةٍ وعناء
دائمين دون أي مغزى أو حماس، كما
تؤكد الدراسات المسحية يوماً بعد يوم.

بل إن الرسومات الكاريكاتورية الشهيرة للشخصية Dilbert قد أصبحت أيقونات صارخة عن الثقافة المعاصرة، كونها تتناول العديد من جوانب البؤس والعبثية في منظماتنا، ولا تقتصر هذه المعاناة فقط على المستويات الأدنى من الهرم الوظيفي. وهنا أجد نفسي مضطراً أن أبوح بسرٍ خبيثٍ اكتشفته في السنوات الخمسة عشر في عملي الاستشاري والتدريبي مع العديد من قادة المنظمات: الحياة في قمة الهرم ليست أحسن حالاً من قاعها. خلف قناع الشجاعة والصرامة تقبع معاناة صامتة. والمهام والالتزامات اليومية المسعورة لهؤلاء القادة ما هي إلا غطاء بائس لذلك الشعور العميق بالفراغ. فجميع الألاعيب والمناورات ومحاولات السيطرة والصراعات الداخلية ستؤدي في نهاية المطاف إلى إنهاك الجميع. لذلك فالأمر سيان على جميع مستويات الهرم، والكل سيتجرع كأسه من هذا العلقم، لذا لم تعد المنظمات أكثر من ساحات لصراع بين "أنا" الجميع، وأفقرت من الغايات التي تصبو إليها أرواحنا.

لا نرمي من هذا الكتاب أن نشن هجوماً لاذعاً على الشركات العملاقة التي قادها الجشع إلى الجنون. إذ أن موظفي المؤسسات الحكومية والمنظمات غير

الرجحية لا يشعرون أفضل حالاً في عملهم. بل وحتى المهن، التي من المفترض أن تحمل غايات إنسانية، لم تنجو من براثن وهم المنظمة الحديثة، إلى درجة أصبحنا نلاحظ فيها، خروج عدد هائل من المعلمين والأطباء والمرضى من أعمالهم. وللأسف الشديد، أصبحت معظم المدارس أشبه بطواحين صماء جامدة يدور المعلمون والطلاب في رحاها كل يوم. أما المستشفيات فقد تحولت إلى أماكن باردة، تخنقها البيروقراطية، وتجرد الأطباء وطواقم التمريض من قدرتهم على العطاء الإنساني الصادق.

الأسئلة التي قادت إلى هذا الكتاب

إن طرق معالجتنا للمشاكل الحالية في المنظمات من شأنها أن تزيد الطين بلةً، بدلا من أن إصلاح الأمور. فمعظم المنظمات لا تفتأ وهي تدور في حلقات مفرغة من برامج التغيير، والاندماج، والتحول المركزي أو التحول للامركزي، وتطبيق أنظمة برمجية جديدة، ومشاريع إعادة صياغة رؤية ورسالة المنظمة، وتطبيق أنظمة جديدة لقياس الأداء، وتطبيق أنظمة حوافز جديدة. وعلى ما يبدو فقد نصبت جميع الحلول التي بين يدينا لإدارة وتشغيل المؤسسات، إلى حدٍ أصبحت فيه هذه العلاجات جزءاً من السقم نفسه، وليست ترياقاً له.

ما نحتاج إليه حقاً هو ابتداع أساليب أفضل بشكل جذري لكي نعمل في منظماتنا. ولكن هل ما نتوق إليه هو مجرد أماني واهمة أم هدفاً ممكناً؟ وإن كان بالإمكان أن تولد منظمات تتناغم مع إمكانياتنا البشرية، فكيف سيكون شكل هذه المنظمات، وكيف يمكننا الإتيان بها أصلاً؟ هذه هي الأسئلة التي تشكل صُلب هذا الكتاب.

إن هذه التساؤلات، بالنسبة لي، ليست ذات طبيعة أكاديمية كما قد يعتقد البعض، بل إنها وليدة واقعنا العملي والتطبيقي. فالكثير منا يتعطش إلى بناء منظمات تنبض بالحياة ولكن ينقصنا الكيفية. ولعل معظمنا ليس بحاجة إلى كثير من الاقتناع بضرورة ابتداع أنماط جديدة من الشركات والمدارس والمستشفيات. ما نحتاج إليه، في البداية، هو اليقين بأن ما نصبو إليه ممكنٌ ولكن

بعد الوصول إلى إجابات عملية على أسئلة ملموسة: الهيكليات التنظيمية الهرمية تبدو مهترئة ولكن ماهي الهيكليات الأخرى البديلة؟ كيف ستبدو عمليات اتخاذ القرارات؟ فإذا كان يحق لكل فرد في المنظمة أن يتخذ قرارات مهمة وليس فقط هؤلاء القلة في الأعلى، أليست هذه هي الوصفة المضمونة للخراب؟ وماذا عن الترقيات والعلاوات؟ كيف يمكننا معالجة هذه المواضيع دون الانخراط في أحابيل المناورات المعروفة؟ كيف يمكننا جعل اجتماعاتنا أكثر إنتاجية وحيوية، بحيث نتكلم بصدق وليس للدفاع عن ذواتنا؟ كيف يمكننا أن نجعل "المعنى" مكوناً مركزياً لكل أفعالنا عوضاً بدلاً من "رسالة المنظمة" mission statement التي تصاغ في الأبراج العاجية لدرجة تثير السخرية في كثير من الأحيان؟ لسنا بحاجة اليوم إلى مجرد رؤية عظيمة حول نوع المنظمة، بقدر حاجتنا إلى إجابات ملموسة لجملة من الأسئلة الواقعية المشابهة.

إن هذه المعالجة التي تقع في صلب واقعنا البشري المهني لا تعني أن نغفل الجوانب الاجتماعية والبيئية الأكثر شمولية. فأسلوب عملنا الحالي قد استهلك

مقدرات كوكبنا المسكين. ومنظمتنا
مازالت تمنع بلا هوادة في استهلاك
الموارد الطبيعية، وتدمير النظم البيئية
المتنوعة، وتغيير المناخ، واستنزاف الموارد

*إن الخطر الأدهى والأمر في الأوقات
المضطربة هو ليس الاضطراب بحد ذاته، بل
في تعاملنا معه وفقاً لمنطق الأمس.*
Peter Drucker

المائية والتربة الخصبة. يبدو وكأننا دخلنا مع المستقبل في لعبة مدمرة تدفعنا بلا توقف نحو حافة الهاوية، ورهاننا أن التكنولوجيا ستسفي الجراح الغائرة التي خلقتها الحداثة على جسد هذا الكوكب.

أما من الناحية الاقتصادية، فإن النموذج الاقتصادي الحالي القائم على النمو الدائم، رغم محدودية الموارد، لا بد في نهاية المطاف من أن يصطدم بالجدار. فالأزمات المالية الأخيرة ما هي إلا أعراض لمزيد من الزلازل الوشيكة. لذلك ليس من باب المبالغة القول بأن بقاء العديد من أنواع الكائنات الحية والنظم البيئية الحيوية بل وربما الجنس البشري نفسه مازال مرهوناً بالارتقاء نحو أشكال أعلى من الوعي الإنساني، والتي يمكن أن ينبثق منها طرق جديد للتعاون فيما بيننا لعلنا

نصلح ما أفسدناه مع عالمنا، ولعلنا نضع شيئاً من البلسم على الآلام التي اجترحناها.

المنظمات عبر مسار التطور (القسم الأول)

اشتهر عن ألبرت أينشتاين قوله بأن المشاكل لا يمكن حلها على نفس مستوى الوعي الذي أوجدها أصلاً. ولربما أمسينا اليوم بحاجة إلى طور جديد في الوعي، وإلى تبني رؤية جديدة نحو العالم، لنعيد ابتداء منظماتنا البشرية من جديد. إن فكرة انتقال المجتمع نحو تبني رؤية مختلفة للعالم-والتي سيولد من رحمها نوع مختلف بالكلية من المنظمات-تعتبر بالنسبة للعديد من شطحاتنا في التمني. ولكن في الحقيقة هذا تماماً ما حدث، وما زال يحدث، عدة مرات طيلة التاريخ البشري. وثمة إرهابات هنا وهناك تدلل على حدوث تغيير حقيقي في ذهنيتنا سيؤدي حتماً إلى نموذج تنظيمي جديد.

لقد أسهب العديد من الباحثين -فلاسفة، علماء نفس، علماء إنسان، وغيرهم- في تفصيل رحلة تطور الوعي الإنساني. ووجدوا أننا مررنا عبر عدة مراحل متلاحقة خلال مئة ألف عام من تاريخ البشرية. ومع كل مرحلة كان يحدث قفزة نوعية في إمكانيات تعاملنا مع العالم، سواء العقلية أو الأخلاقية أو النفسية. ولكن هناك جانب مهم يغفله العديد من الباحثين: مع كل وثبة نقوم بها نحو مرحلة جديدة، فإننا نبتكر نموذج جديد للتعاون فيما بيننا نحن البشر، أي أننا نبتكر نموذجاً تنظيمياً جديداً. يسرد القسم الأول من هذا الكتاب هذه القصة: كيف تطور الوعي الإنساني عبر التاريخ، وكيف ابتكرنا نماذج تنظيمية جديدة في كل مرحلة (هذه النماذج المتتالية مازالت موجودة حتى يومنا هذا، لذلك فإن هذا السرد التاريخي سيلقي الضوء على فهمنا للعديد من أنواع المنظمات الموجودة اليوم، وسيبين لماذا يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع جدلاً في الحقل الإداري).

وهنا ثمة أمر يستحق الوقوف عنده قليلاً: إن لدى علم نفس النمو developmental psychology الكثير ليرويه لنا فيما يتعلق بالمرحلة القادمة

الوشبكة. إذ تنطوي هذه المرحلة القادمة على مزيد من الترويض لنوازعنا (الأنا)، وعلى المزيد من البحث عن أساليب للوجود والتعبير تتسم بالأصالة وبالتعبير الكلي. وبالتزامن مع هذا التغيير، على المستوى الفردي، سنشهد ولادة نموذج تنظيمي جديد متوافق معه له، وهذا ما يشته مرارا وتكرارا تاريخ تطورها.

البحث التجريبي - ماذا يستطيع الرواد أن يعلمونا (القسم الثاني)

يتناول القسم الثاني بشكل مسهب كيفية عمل وإدارة المنظمات وفقاً لمفاهيم المرحلة الجديدة. فالمستقبل غالباً ما يمتزج مع حاضرنا بشكل ملحوظ. ولهذا، ولمدة عامين، قمت بدراسة العديد من المنظمات الرائدة التي تبنت العمل - إلى درجة كبيرة- وفقاً لهذا النموذج التنظيمي الجديد والمنسجم مع التطور الجديد في وعينا الإنساني. إن الأسئلة التي طرحتها أثناء إجراء أبحاثي على هذه المؤسسات كانت:

كيف تبدو المنظمات المتوافقة مع مرحلة الوعي الجديدة هذه؟ هل من الممكن وصف هيكليتها وممارستها وعملياتها وثقافة عملها بشيء من التفصيل العملي الذي قد يمد لنا يد العون في تأسيس منظمات مشابهة؟ عندما شرعت في رحلة البحث هذه، لم يكن لدي أي توقعات تذكر. فهذا الحقل قد بدأ لنوه بالظهور، وجل ما كنت أتوقعه هو أن أعثر على بعض المنظمات بالغة الصغر ذات التاريخ المحدود الذي لا يستحق الدراسة أو الذي لا يقدم لنا أي إضاءات مهمة. لذلك فقد أثرت أن أضع بعض معايير اختيار المؤسسات الصارمة، وإلا فلن يكون هناك أي أهمية تطبيقية من نتائج البحث. إن معايير الاختيار التي وضعتها لهذا البحث هي كالآتي: المنظمة قد تقع في أي منطقة جغرافية في العالم، وقد تتبع أي قطاع (ربحي، غير ربحي، تعليمي، صحي، حكومي)، ويجب أن تضم على الأقل مئة موظف³، ويجب أن يكون عمرها على الأقل خمس سنوات، ويجب أن يكون نموذجها التنظيمي (الهيكلية، الممارسات، إجراءات العمل والعمليات، الثقافة المؤسسية) متوافقاً مع خصائص مرحلة الوعي الجديدة التي نتحدث عنها.

وقد اتضح لي بأن مخاوفي هذه لا أساس لها من الصحة. فالمنظمات (عددها 12) التي قمت بدراستها تحقق وتتجاوز هذه المعايير الصارمة إلى درجة كبيرة. فالعديد منها مازال يعمل وفقاً لهذه المبادئ الجديدة منذ وقت طويل قد يصل إلى ثلاثين أو أربعين عاماً، والعديد منها تضم مئات وأحياناً آلاف الموظفين. الأمر الآخر الذي أثار دهشتي حقاً، هو توقعي أن تكون معظم هذه المنظمات هي منظمات خدمية أساساً، أي أنها تعمل في القطاعات التي تخدم غاياتٍ أسمى وأكثر نبلاً من مجرد تحقيق الأرباح والعائدات، كالقطاع الصحي والقطاع التعليمي، ذلك أن هذه المجالات من شأنها أن تحث البشر على تجاوز مصالحهم الشخصية. ولكنني كنت مخطئاً في ذلك أيضاً. فإلى جانب المنظمات غير الربحية، وجدنا العديد من الشركات الربحية: شركات في تجارة تجزئة، وتصنيع، وشركة توليد طاقة، وشركة صناعات غذائية، ومدرسة، ومجموعة مستشفيات.

الأمر الآخر الجدير بالذكر هنا هو أن هذه المنظمات لم تكن على دراية ببعضها البعض. فلقد توقعت أنه في حال وجود مثل هذه المنظمات المتشابهة، فلا بد أن تكون قد تلاققت مع بعضها في محفل ما، وتبادلت وتلاقحت الأفكار والمعارف والتجارب، ولكن هذا لم يحدث. وقد شعرت العديد من هذه المنظمات بالابتهاج لكونها ليست المنظمة الوحيدة التي لم تؤمن بفاعلية أساليب الإدارة السائدة اليوم. وللدعابة، فقد راودتني فكرة أن هذه المنظمات ماهي إلا مخلوقات فضائية لطيفة، قفزت من أحد أفلام الخيال العلمي القديمة وعاشت بين ظهرانينا لفترة طويلة نسبياً حتى الآن. وتتمتع هذه المخلوقات بقوى سحرية خارقة، ولكنها مجهولة ومعزولة بالنسبة لنا. ولكن، ومع مرور الوقت، أصبحنا جاهزين أخيراً لاكتشاف كنهها الحقيقي: فهذه المنظمات ليست مخلوقات غريبة الأطوار ولطيفة المعشر فحسب، بل هي المنظمات الرائدة الأولى لمستقبلنا الجمعي.

يشتمل هذا البحث على مجموعتين من الأسئلة (الموضحة في الملحق 1). تتعلق المجموعة الأولى بخمس وأربعين ممارسة وعملية شائعة في المنظمات:

- العمليات الأفقية في المنظمة كالأستراتيجية والتسويق والمبيعات والعمليات اليومية وإدارة الميزانية والتحكم.
- عمليات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتقييم والتعويض.
- الممارسات اليومية الرئيسية كالا اجتماعات وتبادل المعلومات وتصميم مكاتب العمل نفسها.

حاولنا أن نستجلي مظاهر التباين والتشابه لهذه العناصر الخمسة والأربعين، بين المنظمات قيد الدراسة والمنظمات الأخرى التي تعمل وفق الطرق الإدارية التقليدية. وبسبب الطبيعة الوليدة لهذا الموضوع، حاولنا التخلي قدر المستطاع عن أية آراء مسبقة، بحيث يشمل هذا البحث طيفاً واسعاً من الهيكليات والممارسات والإجراءات بطريقة تتصف بالشمولية والانفتاح. اعتمد هذا البحث على إجراء المقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق الداخلية، وتحليل المواد المتوفرة للعموم، بالإضافة إلى اللقاءات الميدانية.

معلومة قد تفسد عليك الكتاب

إن حكاية كل منظمة من هذه المنظمات الرائدة، هي قصة فريدة بذاتها وتستحق أن تروى في كتاب كامل. ولكن الأمر الذي كنت أسعى ورائه في بحثي هذا لم يكن مجرد جمع لحالات فردية متناثرة هنا وهناك، بل كان محاولة لاستنباط أية أنماط عامة وصفات مشتركة يمكن تعميمها واستخدامها في بناء منظومة مفاهيم جديدة متكاملة. السؤال الملح كان بالنسبة لي: هل من الممكن أن يتجاوز دور هذه المنظمات نطاق التحفيز والإلهام، ليقدم لنا صيغاً تطبيقية تسهل لنا بناء منظمات تتصف بالمزيد من الإنسانية؟

الإجابة كانت "نعم". فهذه المنظمات لم تكن على دراية ببعضها البعض من قبل، وكل منها كانت قد حاضرت تجربتها بشكل مستقل، وكل منها يعمل في قطاع مختلف وفي مناطق جغرافية متباينة. وبعضها يضم الثمات، وبعضها الآخر يوظف عشرات آلاف الموظفين، ورغم كل هذا التباينات فيما بينها،

توصلت جميعها، بعد سلسلة من التجارب والإخفاقات، إلى هيكليات وممارسات متشابهة جداً، إلى درجة تثير الدهشة والانبهار.

إن هذا كان بالنسبة لي البرهان الأكبر على بزوغ نموذج تنظيمي جديد، والذي أصبح بإمكاننا الآن وصفه بشيء من التفصيل العملي. هذا النموذج

ليس نموذجاً نظرياً ولا فكرة طوباوية،

ولكنه أسلوب تطبيقي ومباشر في كيفية

إدارتنا لمنظماتنا، انطلاقاً من مستوى

أعلى في الوعي. فإذا قبلنا بهذا الاتجاه

المنظمات التي بحثناها في هذا الكتاب
كانت تبدو وكأنها مخلوقات فضائية غريبة
من فلم قديم، تعيش بيننا دون معرفتنا
بقدراتها الخارقة.

المتصاعد في التطور البشري، فسنبخلص إلى نتيجة مفادها بأن المخطط التصميمي لمستقبل المنظمات هو المخطط التصميمي لمستقبل العمل ذاته.

ورغم هذا، أدرك تماماً بأننا في الأيام الأولى لهذه الظاهرة الوليدة. ولا أدعي

بأن هذه الكتاب يقدم المرجع النهائي الثابت لهذا النموذج التنظيمي القادم.

فعندما تبدأ المنظمات والشركات بالابتكار في هذا المضمار، وعندما يبدأ

الباحثون بالنظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة، وعندما يتابع المجتمع تطوره

وتقدمه، فإن الأمر الوحيد الذي يمكنني أن أكون متيقناً منه هو أن هذا النموذج

سيزداد ثراءً وتفصيلاً وتنوعاً. ومع ذلك فإنني على ثقة بأننا نملك بين يدينا الآن

نموذجاً تفصيلياً إلى درجة تتيح تنظيم العمل في منظمات اليوم، الأمر الذي

سيجعلها أعلى إنتاجية وأغنى معنى وأكثر تحقيقاً للذات. لذلك فإن القادة

الطامحين إلى بناء أنماط جديدة من المنظمات، لن يضطروا أن ينطلقوا في رحلتهم

من الصفر، بل يمكنهم استقاء عدد لا يستهان به من الحالات العملية المذكورة

في القسم الثاني، والذي يتناول المبادئ والهيكليات والممارسات والثقافات

الجديدة لخلق هذا النوع من المنظمات.

الشروط الضرورية (القسم الثالث)

قادتني رحلة البحث هذه إلى العديد من الإضاءات القيمة التي تستحق

الذكر (وذلك بناء على المجموعة الثانية من الأسئلة الموضحة في الملحق 1). ماهي

الشروط الضرورية لنجاح هذا النموذج الجديد؟ ماذا يمكننا أن نتعلم من المنظمات السباقية التي تخلت عن النماذج القديمة وانطلقت من هذه المنظومة الجديدة؟ سواء أ كنا نخطط منذ اليوم الأول لتأسيس منظمة جديدة، أو إذا كنا نريد التحول بالمنظمة الحالية - صغيرة كانت أو كبيرة - إلى النموذج الجديد؟ ماهي الطرق الجديدة التي يمكن أن نبدأ منها لتشارك مع زملاء العمل هذه الرحلة؟ هذه بضع من الأسئلة التي يتناولها القسم الثالث من الكتاب.

لذلك إذا رغبتنا التغلب على مشاكل العصر المحبطة، فإننا سنكون في أمس الحاجة إلى أنواع جديدة من المنظمات: شركات أتري معنى، مدارس أكثر إنسانية، ومنظمات غير ربحية أعلى إنتاجية. لذلك فإن أي إنسان يحطم القوالب الفكرية السائدة ويحاول الانطلاق في اتجاه جديد، سيجابه بمقاومة عنيفة لا شك في ذلك، وقد يُنعت بالأحمق أو المثالي. وهنا يستحضرني ما قالته عالمة الإنسان الشهيرة Margaret Meade: "لا تحقرن عزيمة بعض الأفراد الملتزمين على تغيير العالم، فهذا ما يحدث على الدوام". فإذا كنت أحداً من هؤلاء الأشخاص، وإذا شعرت بنداء داخلي في أعماقك لخلق أماكن للعمل أرفع غاية وأنبى معنى وأكثر إنتاجية، فإن منتهى أمني أن يقدم لك هذا الكتاب شيئاً من الثقة في هذا المسعى المحتمل. ولربما أصبح بمثابة المرجع العملي لرحلتك هذه. إذ أنه لا شك لدي بأن العالم قد بات اليوم في شوق عارم لذلك، وهو ينتظر.

القسم الأول

المنظور التاريخي التطوري

عندما تتغير منظومات مفاهيمنا: النماذج التنظيمية بين حاضرننا ومستقبلنا

إن ما تراه عينك ليس هو ما تؤمن به، بل إن ما تؤمن به هو ما تراه عينك.
فأنت لا ترى الأمور على حقيقتها، بل على حقيقتك أنت.

Eric Butterworth

هل أصبح بإمكاننا إنشاء منظماتٍ خاليةٍ من العلل المتوطنة في أماكن عملنا المعاصرة؟ كالمراوغات السياسية والبيروقراطية والصراعات بين الأقسام، التوتر النفسي والاجهاد الجسدي، الاستسلام والامتعاض واللامبالاة، بهارج الادعاء الكاذب في أعلى الهرم وصنوف الشقاء اليومي في أدناه. وهل غدا باستطاعتنا الآن أن نعيد ابتكار مفهوم المنظمة عبر نموذجٍ تنظيميٍّ جديدٍ يجعل من العمل أكثر إنتاجيةً وتحقيقاً للذات وثراءً في المعنى. أما أن لنا أن نبتدع أماكن عملنا (مدارسنا، مستشفياتنا، شركاتنا، ومؤسساتنا غير الربحية) لتكون مفعمة بالحياة، ولتزهو مواهبنا ولتثمر غاياتنا النبيلة فيها.

فلو كنت مؤسساً أو قائداً لمنظمة ما، وطرحت هذا السؤال، مدفوعاً برغبتك التواقة لإيجاد شكلٍ مختلفٍ للعمل، فسينظر الكثيرون إلى ما تقول على أنه شكل من التمني الحالم، وسيتنوك عن مجرد التفكير بالمحاولة. سيقولون لك عباراتٍ من قبيل: "البشر هم البشر"، أو "جميعنا لديه "الأنا" لذلك يروقنا لعب المراوغات السياسية في العمل ونحب أن نلقي اللوم أو نكيل النقد، ونميل إلى نشر الشائعات، وهذا لن يتغير أبداً". ومن يستطيع أن يحاجّ بأن هذه العبارات لا

تنطوي على قدر كبير من الحقيقة. في المقابل، يمكن لكل منا أن يستحضر الآن مروره بتجارب عملٍ جماعيٍّ وصلت أوجها، وأثمرت عن أروع إنجازاتنا دون صراعات أو مناكفات. فالعبقريّة البشريّة لا حدود لها، وأعظم الإبداعات تولد أحياناً فجأةً دون سابق إنذار، فمن ذا الذي يدعي بأننا لا نقدر أن نعيد ابتكار أماكن عملنا؟

إذاً إلى أي حُجّةٍ منهما يجب أن تصغي؟ هل عليك الرحيل من أرض الإدارة التي ألفتها واعتدت عليها نحو ربوع جديدة؟ أم أن كل ما ستقوم به هو ضرب من ضروب السراب، فليس وراء بحارنا هذه من شيء؟ ولعل الأمر الذي لم أكن أتوقعه هو أن يأتي الجواب على هذا السؤال، ولو جزئياً، من الماضي، وليس من المستقبل. فطيلة تاريخنا الإنساني، قام بيني البشر، وما زالوا، بإعادة ابتكار تجمعاتهم وأماكن عملهم الجماعي مراراً وتكراراً، وكانت النتيجة في كل مرة هو ظهور "نموذجٍ تنظيميٍّ" جديد يتفوق على سابقه بشكل مبهّر. ولعل هذا المنظور التاريخي نفسه يحمل إشارات إلى نموذجٍ تنظيميٍّ جديد بدأ يبرز لتوه إلى الوجود. لم يتجلى لنا هذا الفهم التاريخي من الحقل المعرفي المعني بتاريخ المنظمات، بل جاء من مجالاتٍ معرفيةٍ أكثر شمولية، وهما تحديداً: التاريخ الإنساني وعلم نفس النمو Developmental Psychology. فقد تبين بأن أنواع المنظمات التي أسسناها طيلة تاريخنا ما هي إلا انعكاس مباشر لمنظومة مفاهيمنا ووعينا السائدين في كل مرحلة من هذه المراحل. ففي كل مرة استبدل فيها الإنسان طريقة تفكيره نحو العالم بطريقة جديدة، كانت النتيجة الطبيعية هي ابتكار أنماط أكثر فاعلية من المنظمات.

وثمة سؤالٍ أسر لب عدد ليس بالقليل من المؤرخين وعلماء الإنسان والفلاسفة والروحانيين وعلماء النفس وعلماء الأعصاب، ألا وهو: كيف تطورت البشريّة من الأشكال الأولى للوعي الإنساني إلى ذلك الوعي المعقد الذي وصلنا إليه في وقتنا الحالي؟ (أما البعض الآخر فقد أشغله البحث في سؤالٍ مرادف: كيف يتطور الفرد البشري اليوم من وعيه البدائي البسيط نسبياً، عندما يولد، إلى الوعي مكتمل النضج عند سن الرشد؟)

ولقد تناول الباحثون هذه الأسئلة من جميع الزوايا الممكنة. فنظر عالم النفس Abraham Maslow إلى هذا الموضوع من منظوره الشهير حول تطور الاحتياجات البشرية طيلة حياة الإنسان: بدءاً من الاحتياجات الجسدية الأساسية ووصولاً إلى احتياجات تحقيق الذات. أما البعض الآخر، كالفيلسوف واللغوي Jean Gebser فنظر إلى هذا النمو من زاوية كيفية تطور رؤية الإنسان نحو العالم Worldview. أو من ناحية تطور الإمكانيات الإدراكية (Jean Piaget) أو من ناحية تطور القيم (Clare W. Graves) أو من ناحية الارتقاء الأخلاقي (Kohlberg, Gilligan)، أو تطور الهوية الذاتية (Loevinger) أو التطور الروحي (Fowler) أو تطور القيادة (Cook-Greuter, Kegan, Torbert) وغيرها.

وقد وجد العديدون منهم، وبشكل متسق، بأن البشرية تتطور عبر مراحل. فنحن لسنا كالأشجار التي تنمو على نحو دائم، بل إن تطورنا يتم عبر قفزات تحويلية مفاجئة تشبه تحول اليسروع إلى فراشة، أو تحول الشرغوف إلى ضفدع. وقد أفضينا اليوم إلى فهم راسخ للغاية حول الارتقاء الإنساني. ونذكر هنا تحديداً الجهود الميمونة للفيلسوف الأمريكي المعاصر Ken Wilber وزميلته Jenny Wade والذين قاما بعمل جبار في مقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج التطور عبر مراحل (التي ذكرناها أعلاه)، واكتشفا تقارباً كبيراً فيما بينها. إن كل نموذج من هذه النماذج ينظر إلى الجبل نفسه ولكن من زاوية واحدة (الأول من زاوية الاحتياجات، الثاني من زاوية الإدراك العقلي، وهكذا)، ولكن، في النهاية، جميعها تنظر إلى الجبل ذاته. وقد يستخدم كل منها أسماءً مختلفة لنفس المرحلة، مع وجود شيء من الاختلاف في طريقة تقسيم أو تجميع مراحل التطور. ولكن الظاهرة التي تبحثها هذه النماذج هي نفس الظاهرة، والاختلاف فيما بينها هو كالاختلاف بين قياس درجة الحرارة بوحدة فهرنهايت أو بوحدة السيلسيوس، والتي هي أسماء مختلفة تشير إلى نقطة معينة يتجمد أو يغلي عندها الماء. يدعم هذا النظرة التطورية أدلة قوية تستند على كم هائل من البيانات، وقد قام العديد من الباحثين الأكاديميين (Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter, Bill Torbert, Robert Kegan

نظرية المراحل هذه مع آلاف وآلاف من الأشخاص في ثقافات متنوعة، وفي سياقات مؤسسية وشركات مختلفة.

إن كل انتقال إلى مرحلة جديدة في الوعي، هو إيدانٌ بداية حقبة جديدة في التاريخ البشري. ويظهر هذا في جميع مفاصل الحياة: كالمجتمع (الانتقال من الروابط الأسرية إلى القبلية ثم إلى الإمبراطوريات ثم إلى الدولة المدنية الحديثة)، والاقتصاد (الانتقال من الصيد وجمع الطعام

ثمة سؤال أسر لب العديد من الفلاسفة، ومتصوفي مدارس الحكمة المختلفة، وعلماء النفس، وعلماء الأعصاب ألا وهو: "كيف تطور الوعي الإنساني من مرحلة العيش في الكهف إلى ما وصلنا إليه اليوم؟"

إلى البستنة إلى الزراعة ثم إلى التصنيع)، وهيكليات السلطة، ودور الدين. ولكن ثمة جانب آخر لم يلقى الاهتمام الكافي كغيره من الجوانب: فمع كل مرحلة جديدة في

الوعي البشري، نحن نشهد تطوراً جذرياً في قدرتنا على التعاون بين بعضنا البعض، والذي يتجلى على شكل نموذج تنظيمي جديد. فالمنظمات التي ألفناها اليوم هي، وببساطة، ليست أكثر من تجسيد لرؤيتنا المعاصرة نحو العالم، وتعبير عن مرحلة تطورنا الحالية. فكما ولدت نماذج تنظيمية عديدة في الماضي، فإن العديد منها سيأتي مستقبلاً، كما تشير الدلائل.

إذاً ما هي النماذج التنظيمية القديمة والحالية التي ظهرت طيلة تاريخنا الإنساني، وكيف ستبدو نماذج المستقبل؟ في هذا الفصل، سندهد عزيزي القارئ وعزيزي القارئ في رحلة خاطفة نتعرف من خلالها على مراحل تطور الوعي البشري الرئيسية والنماذج التنظيمية المقترنة بكل منها. ولقد استقيت الطريقة التي صغت بها هذه المراحل من باحثين عدة، وخصوصاً من دراسات التحليل الفوقي التي قام بها كل من Wilber و Wade، وهي تعرج باختصار على الأبعاد المختلفة التي تشكل المرحلة: كالرؤية نحو العالم والاحتياجات والإدراك العقلي (الإمكانات العقلية) والتطور الأخلاقي. وسنشير إلى كل مرحلة وإلى نموذجها التنظيمي المرافق باسم ولون محددتين. ولعل تسمية هذه المراحل تشكل تحدياً فكرياً ليس بالبسيط، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان أن تعبر صفة واحدة عن الواقع المغرق في التعقيد لذي تختزله كل منها. لذلك سعيت قدر المستطاع

أن أختار الاسم الذي يستحضر للذهن جوهر كل مرحلة، وذلك إما باستعارته من أحد النماذج الموجودة حالياً أو بأن أستحدثه من تلقاء نفسي. ومن المثير للاهتمام أن النظرية التكاملية Integral Theory (التي تشكل الأساس النظري لهذا الكتاب) تشير إلى المراحل باستخدام الألوان وليس الأسماء. ويجد العديدون بأن أسلوب التوسيم بالألوان مفيداً للغاية، لأنه يسهل عملية تذكرها، لذلك أثرت أن أشير إلى كل مرحلة باستخدام لون معين، مع التذكير الدائم بأن طريقة وصفي لمراحل الوعي الإنساني هذه هي محض اجتهادٍ شخصي، استنبطتها من أعمال العديد من الباحثين، وسعيت أن تتوافق بشكل عام مع النظرية التكاملية، ولكن هذا لا يعني التطابق التام بينهما.

منظومة ردود الأفعال-المنظومة تحت الحمراء¹

وهي المرحلة التطورية الأولى للوعي الإنساني، والتي استمرت في الفترة الواقعة بين 50 ألف - 100 ألف سنة قبل الميلاد. كنا نعيش وقتها في مجموعات صغيرة للغاية من العوائل والروابط الأسرية (بعض الأمثلة عن هذه المنظومة مازالت موجودة في بعض المناطق النائية حول العالم، والتي أثرت من معرفتنا حول هذه المرحلة). هذه التجمعات بسيطة جداً ولا يتجاوز عدد أفرادها العشرات. وعندما يتجاوز عدد أفرادها هذا الرقم، فإن هذا النموذج يأخذ بالتداعي وذلك لأن قدرة البشر على إدارة التعقيد في العلاقات يعتبر محدوداً جداً في هذه المرحلة. وكذلك فإن مفهوم "الأنا" لا يكون مكتمل التشكل، فالفرد الذي يعيش وفقاً لهذه المنظومة لا يعتبر نفسه مستقلاً ومتفرداً عن جماعته أو البيئة الطبيعية المحيطة به (ولعل هذا ما دفع البعض إلى رسم صورة رومانسية عن هذه المرحلة، على اعتبار أنها تؤمن بوحدة الكون بدلاً من التقسيمات المثنوية التي ظهرت في الوعي الإنساني بعد ذلك، ولكن هذا الطرح يتجاهل معدل العنف والجرائم المرتفع في هذه المرحلة). المصدر الرئيسي للبقاء كان في البحث وجمع الطعام. لذا لا يحتاج الناس هنا إلى تقسيم واضح للمهام والأعمال باستثناء بعض التقسيمات البسيطة، كأن تتولى النساء مسؤوليات رعاية وتربية الأطفال،

وبالتالي لا يوجد هنا نموذج تنظيمي واضح. وفي واقع الحال، لا يوجد تراتيبات هرمية ضمن المجموعة ولا يوجد زعيم أو مرشد أو وحد للقيادة. هناك عدد ضئيل للغاية من المجتمعات التي مازالت تعيش وفقاً لهذه المنظومة. أما على صعيد تطور الكائن البشري نفسه، فقد وجد علماء نفس الطفل بأن الفرد منا يمر بمرحلة وعي مشاهمة، حيث لا يكون للطفل في بداية حياته أي مفهوم لذات منفصلة عن أمه وعن بيئته.

منظومة السحر والشعوذة-المنظومة الأروحية²

قبل حوالي 15 ألف سنة، وقبلها في بعض المناطق حول العالم، انتقلت البشرية إلى مرحلة جديدة من الوعي يطلق عليها بعض الكتاب اسم "السحر والشعوذة". ترافق مع هذه المرحلة انتقال البشر من المجموعات العائلية الصغيرة إلى قبائل تضم بضع مئات من الأفراد. يحمل هذا الانتقال أهمية نفسية وإدراكية للإنسان، لأنه قاد إلى قدرة أكبر على معالجة التعقيد. وقد أصبح لمفهوم الذات، عند هذه المرحلة، قدر كبير من التمايز الجسدي والعاطفي عن الآخرين، ولكن الفرد هنا ما يزال ينظر إلى نفسه كمركز للكون. هناك فهمٌ هزيلٌ للعلاقات السببية (العلاقة بين السبب والنتيجة)، لذلك فالعالم يعج بالأرواح ويحكمه السحر: الغيوم تتسبّعني، والطقس السيء هو عقوبة من الأرواح بسبب أفعالي السيئة. ولمواجهة هذا العالم المسحور، وجدت هذه القبائل السلوى في الطقوس الشعائرية وفي اتباع حكماء القبيلة وساحر القبيلة (الشامان). يعيش الناس معظم أوقاتهم في لحظتهم الآنية، مع استحضار محدود لبعض أحداث الماضي، وتصور قاصر جداً نحو المستقبل. أما من ناحية الإدراكية، يفتقر الناس في هذه المرحلة للتفكير التجريدي Abstraction، فليست هناك مهارات تصنيف ولا مفاهيم تتعلق بالأعداد الكبيرة. الموت لا يعتبر أمراً حقيقياً، لذلك فالخوف منه لم يكن أمراً مهماً (وهذا يفسر استمرار ارتفاع معدلات العنف والقتل). ولما توجد منظمات في هذه المرحلة بعد، لذلك بقي تقسيم المهام والعمل محدوداً جداً، على الرغم من إعطاء قدر أعلى من السلطة والحظوة لكبار القبيلة.

أما اليوم، فالطفل يمر بهذه المرحلة بين عمر 3 شهور و24 شهر. عندها يطور الطفل شكلاً من التمييز الحسي الحركي (مثلاً يدرك الطفل هنا بأن عضّ إصبعه مختلفٌ عن عضّه للعبة) ومن التمييز العاطفي (هذه ليست أمي على الرغم من أنني أشعر معها بشعور ساحر بالأمان). إذا تلقى الطفل الرعاية الكافية، فسيتطور نحو المراحل اللاحقة.

المنظومة الاندفاعية-المنظومة الحمراء³

تاريخياً، يمكن القول بأن القفزة نحو المنظومة الاندفاعية الحمراء كانت خطوة هامة جداً في ارتقاء البشر. فقد شهدنا، مع هذه المنظومة، ظهور الإمبراطوريات الأولية والزعامات قبل حوالي عشرة آلاف سنة. ومنها انبثقت الأشكال الأولى للمنظمات (والتي سنشير إليها لاحقاً باسم "المنظمات الحمراء").

إن مفهوم الأنا في هذه المرحلة قد أصبح مكتمل التشكل، حيث يمتلك الفرد هنا إحساساً بذات (أنا) منفصلة تماماً عن الآخرين، وعن العالم المحيط به. ولقد بدا هذا التمييز، في البداية، أمراً مفرعاً: فلأول مرة يصبح الموت أمراً حقيقياً. ولأني مجرد جزء صغير ومنفصل عن الكل المحيط بي، فهذا يعني أنني سأعاني أو سأموت. يبدو العالم في هذه المرحلة مكاناً قاسياً، حيث نستمد تليبتنا لحاجتنا من مدى قوتنا وصلابتنا. لذلك فالقوة هي المصدر الرئيسي للاستمرار على قيد الحياة. فإذا كنت أقوى منك، فعندئذٍ يمكنني أن أفرض مطالبتي أنا وأقوم بتلبية احتياجاتي أنا، أما إذا كنت أقوى مني، فعندئذٍ سأخضع لك تماماً. إن النضوج العاطفي في هذه المرحلة يتسم بالبداية، حيث يعبر الناس عن احتياجاتهم عبر نوبات الغضب والعنف. هنا لا يدرك الفرد مشاعر الآخرين. وينصب جل اهتمامه على اللحظة الآنية: أريد هذا وأريده الآن، ولكن يمكن لهذه النزعة المدفوعة بالنزوات أن تمتد بعض الشيء نحو المستقبل، وذلك عبر استخدام تكتيكات تقوم على القوة أو التلاعب أو الإخضاع. هناك فهم بسيط للعلاقات السببية مثل مفاهيم الثواب والعقاب. ولكن التفكير، بمجمله،

يتصف بالقبطية الثنائية: فالعالم إما أسود أو أبيض، إما ضعيف أو قوي، إما طريقي أو طريقيك. ومع هذا التمايز للأنا، يأتي نوعٌ من الفصل في الأدوار وتقسيم العمل. فأصبح لدينا زعيم وأصبح لدينا جنود. ثم جاءت العبودية على نطاق واسع، فأصبح بالإمكان تحديد مهام معينة وإسنادها على الأفراد الذين تم أسرهم واسترقاقهم من القبائل المهزومة المجاورة. وقد أتاح هذا التحول، تاريخياً، ظهور الزعامات المحلية التي تتحكم برقبة آلاف وعشرات الآلاف من البشر، وليس فقط المئات. إن المنظومة الحمراء الاندفاعية مازالت حاضرةً حتى الآن في وعي الأفراد البالغين الذين يعيشون في المجتمعات ذات الطبيعة القبلية أو حتى في المجتمعات المتقدمة ضمن مناطقها المهمشة، حيث لا تتوافر الظروف الموضوعية لتطور الأطفال لما بعد هذه المرحلة. وكما أن لكل مقام مقال، وكذلك فإن لكل منظومة حالاتٌ وسيئاتٌ معينة تناسبها. فالمنظومة الحمراء الاندفاعية هي الأسلوب الأنجع للنجاة في البيئات العدوانية: مناطق النزاعات، الحروب الأهلية، الدول الفاشلة، السجون، والأحياء الداخلية المعزولة (الغيتوهات) ذات مستويات العنف المرتفعة.

المنظمات الحمراء

بزغت المنظمات، التي ارتقت إلى الوعي الاندفاعي الأحمر، في البداية، على شكل جيوش غازية صغيرة، والتي سرعان ما تحولت من زعاماتٍ محليةٍ إلى إمبراطوريات أولية. هذا النموذج يمكن رصده اليوم في عصابات الشوارع والمافيات. وتعتمد المنظمات الحمراء الحديثة على العديد من الأفكار والأدوات التقنية التي جاءت مع عصر الحداثة، كاستخدام العصابات المنظمة للأسلحة الحديثة وتقنية المعلومات. إلا أن هيكلها وممارستها مازالت في معظمها مجبولة وفق المنظومة الحمراء الاندفاعية.

ولكن ما هي أبرز سمات المنظمة الحمراء؟ إن حجر الزاوية لهذا النوع من المنظمات هو التسلط الدائم في العلاقات بين الأفراد. ولذا فإن أفضل تشبيه رمزي يمكن أن يعبر عنها هو "قطيع الذئاب": فكما يقوم الذكر المتسلط أو

المتفوق في قطيع الذئاب بفرض مكانته وسلطته ضمن القطيع⁴، يقوم زعيم المنظمة الحمراء بالاستعراض الدائم لقوته الضاربة وبتطويع الآخرين لإرادته في سعيه للبقاء في منصبه. ففي أي لحظة تصبح فيها سلطته موضعاً للشك، فإن هذا سيمنح الآخرين الفرصة للإطاحة به. ولذا يحاول الزعيم تأمين درجة من الاستقرار عبر إحاطة نفسه بأفراد من عائلته (والذين يكونون عادةً أكثر ولاءً له من غيرهم) ويشترى تبعيتهم عبر مشاركتهم الغنائم. بدوره يقوم كل عضو في هذه الدائرة الضيقة المحيطة بالزعيم بالاعتناء بمجموعته التابعة له وبضمان انضباطهم. وبشكل عام، لا توجد هرمية رسمية في هذا النموذج، ولا توجد مسميات وظيفية محددة. ولذلك فإن قدرة المنظمات الحمراء الاندفاعية على التوسع والنمو تبقى محدودة، فهي ببساطة لا يمكن أن تحافظ على انضباط الأفراد الذين يفصلهم عن الزعيم أكثر من ثلاثة أو أربع درجات من العلاقات. ففي حين يمكن أن تكون المنظمة الحمراء ذات كفاءة عالية في البيئات الفوضوية أو العدوانية والتي لا ينفع معها منظومات المفاهيم اللاحقة الأكثر تطوراً، إلا أنها تعاني من هشاشة متأصلة فيها، بسبب الطبيعة الانفعالية المدفوعة بنزوات أفرادها (أريد هذه لي لذلك سأخذها). ويضطر الزعيم، بشكل متكرر، إلى استعراض مظاهر القسوة والترهيب، لأن ديمومة المنظمة بأكملها ترتكز على الخوف والإخضاع. وهنا يبدأ الناس تداول القصص الأسطورية عن القوة المطلقة للزعيم، وهذا يضمن ردع الأتباع عن مجرد التفكير بجائزة أكبر.

إن التفكير المرتكز على الحاضر من شأنه أن يحد من قوة المنظمات الحمراء عندما يتعلق الأمر بالتخطيط وبرسم الاستراتيجيات، ولكنه، في الوقت نفسه، يجعلها ذات استجابة عالية على التهديدات الجديدة والفرص الجديدة التي قد تسعى وراءها بلا هوادة. لذلك تتميز هذه المؤسسات بالقدرة البارعة على التكيف مع البيئات الفوضوية (كما في الحروب الأهلية أو في الدول الفاشلة)، ولكنها ستفشل فشلاً مدوياً في تحقيق أي نتائج مؤثرة في البيئات المستقرة التي تعتمد على التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

المنظومة المطواعة-المنظومة العنبرية⁵Amber

مع كل تحول في منظومات مفاهيمنا، يفتح الباب على مصراعيه للعديد من القدرات والإمكانيات الجديدة. ومع ظهور المنظومة المطواعة العنبرية (أي مفاهيم الطاعة والامتثال)، وثبت البشرية من العالم القبلي المعتمد على الزراعة البسيطة والبستنة إلى عصر الزراعة، والدول، والحضارات، والمؤسسات، والبيروقراطيات، والأديان الكبرى المنظمة. ووفقاً لمختصي علم نفس النمو، يتبنى قسم كبير من سكان المجتمعات المتقدمة هذا النموذج حتى يومنا هذا.

تنظر هذه المنظومة إلى العالم الواقعي بعيون نيوتن (الميكانيكية). فهناك فهم للعلاقات السببية⁶، كما أن الإنسان في هذه المنظومة يمتلك تصوراً خطياً حول مفهوم الزمن (الماضي ثم الحاضر ثم المستقبل) مع القدرة على التخطيط المستقبلي. لذلك من غير المستغرب أن تكون هذه هي المرحلة التي اخترع البشر فيها الزراعة واسعة النطاق: فالزراعة تتطلب قدراً من الانضباط الذاتي ودرجة من التمتع برؤية مستقبلية للحفاظ على بذور حصاد هذا العام لتوفير غذاء العام القادم. إن هذا الفائض الغذائي الذي نتج عن الزراعة، سمح بتأمين الطعام لطبقة من الحكام والإداريين والكهنة والمحاربين والحرفيين، وهذا أدى بطبيعة الحال إلى الانتقال من الزعامات المحلية إلى الدول والحضارات، الأمر الذي بدأ حوالي 4000 قبل الميلاد في بلاد الرافدين (ما بين النهرين).

وقد تطور الوعي، في هذه المرحلة، إلى مستوى إدراك أعمق لمشاعر ولوجهات نظر الآخرين. قام عالم النفس السويسري Jean Piaget (وهو عالم النفس الرائد في سيكولوجية الطفل) بتجربة معبرة عن هذا الموضوع. فقد وضع كرة ذات لونين بين طفل وشخص راشد، بحيث يواجه طرفها الأخضر الطفل، والطرف الأحمر الشخص الراشد. قبل بلوغ المرحلة العنبرية، لا يستطيع الطفل أن ينظر إلى العالم من منظور الآخرين، لذلك فإنه سيصر بأنه والشخص الراشد ينظرون إلى كرة خضراء تماماً. ولكن عندما يبلغ الطفل، الذي ينشأ في بيئة صحية نفسياً، عمر السادسة أو السابعة، فسيتعلم أن ينظر إلى العالم من خلال

منظور الآخرين، وبالتالي سيكون بإمكانه تمييز أن الشخص الراشد ينظر إلى الجانب الأحمر.

يحمل هذا التطور دلالات ذات معانٍ هامة من الناحية النفسية. فأننا الآن أستطيع أن أتبنى منظوراً معيناً ودوراً محدداً مختلفاً عنك. كما يمكنني أيضاً أن أتصور كيف ينظر لي الآخرون. والآن، أصبح كلُّ من شعوري بذاتي وإحساسي بقيمتي الذاتية معتمدين بشكل كبير على آراء الآخرين. لذلك لن أتوانى عن السعي وراء القبول الاجتماعي والانتماء إلى الجماعة. يتقمص المرء في هذه المرحلة أعراف الجماعة، وسيكون معظم تفكيره محكوم بصوابية مظهره وسلوكه وأفكاره أمام الآخرين. إن التفكير الثنائي (القطبي) للوعي الأحمر، ما زال حاضراً بقوة، ولكن بدلاً من التفكير القطبي على المستوى الفردي والتي يقول لسان حاله "إما طريقي أو طريقتك"، اتسعت طريقة التفكير نفسها لتصبح على مستوى الجماعة وليصبح لسان حالها "نحن وهم". لذلك فإن المركزية هنا تحولت من التمرکز حول "الأنا" (الوعي الأحمر) إلى التمرکز حول العرق (الوعي العنبري). وكما صاغها Ken Wilber:

لقد اتسعت دائرة الرعاية والاهتمام من الفرد إلى الجماعة، ولكنها توقفت عند هذا الحد. فلو كنت فرداً من جماعتي، من أساطيري، من عقديتي الفكرية، فأنت من الناجين حتماً. أما إذا كنت تنتمي إلى حضارة أخرى، جماعة أخرى، أسطورة أخرى، إله آخر، فأنت من الهالكين⁷

ومع المنظومة المطواعة العنبرية، تعلمت "الأنا" الاندفاعية الحمراء التحلي بضبط النفس وممارسة الانضباط الذاتي، وهذا ليس فقط أمام الناس، بل حتى في خلوتها. فاجتمعات العنبرية تبنت لفيفاً من الأخلاقيات التي لا ترضى إلا طريقةً وحيدةً مقبولةً للقيام بأمور الحياة. لذلك فإن الرؤية نحو العالم هنا تتسم بالجمود: هناك قوانين ثابتة لا تقبل التغيير وهي وحدها الكفيلة بتأسيس عالم يحكمه العدل، وجميع الأمور لا بد أن تقع إما في خانة الباطل أو في خانة الصواب. قم بالصواب وسوف تُجزى في هذه الحياة أو في الحياة القادمة.

ولكن إن قمت أو قلت الأمور الخاطئة فسوف تعاقب أو تطرد من الجماعة، ولربما تصلى العذاب في الحياة القادمة. لذلك يتشرب الفرد في هذه المرحلة تلك القوانين والأخلاقيات التي تستحث مشاعر العار والذنب والخزي عند عدم الامتثال إليها. أصبحت السلطة الرسمية، التي تحدد الحق والباطل، منصباً رسمياً، بدلاً من أن تستمد شرعيتها من القوة والشكيمة (كما في المرحلة الحمراء)، وغدت تظهر الآن في رداء رجال الدين، فمن يرتديه فإن هذه إشارة واضحة عن سلطته.

إن أي تحول جوهري في المنظور، كالانتقال من المرحلة الحمراء إلى المرحلة العنبرية، يحمل في طياته قدراً من الانعتاق ودرجة من الخوف في الوقت نفسه. ففي عالم يؤمن بالسببية وبخطية الزمن وبمراعاة منظور الآخرين، يتعلق الشعور بالأمن بتوفر النظام والاستقرار والتوقعات الحتمية. ولهذا فإن الأنا في هذه المرحلة تنح إلى ضبط زمام المجتمع عبر المؤسسات والبيروقراطيات. وهي تجد ملاذها الآمن في الأدوار والهويات المحددة مسبقاً بشكل واضح وصارم. تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بالتقسيم الطبقي الدقيق، حيث يصبح لدينا طبقات اجتماعية أو نظم طائفية واضحة، وفروقات متصلبة بين الجنسين. فإن ولادة المرء في طبقة اجتماعية معينة هو ضرب من ضروب الحظ واليانصيب. فمن لحظة إبطاره للنور، في كنف طبقة أو طائفة معينة، سيتحدد كل شيء في حياته: كيف يجب أن يتصرف وكيف عليه أن يفكر أو يلبس أو يأكل أو يتزوج.

ومع كل التغييرات الهادرة التي تمور في عالمنا اليوم، يجد البعض أن الحتميات المطروحة في هذه المنظومة تمنحنا موثلاً آمناً، داعين للعودة إلى مجموعة من القيم الأخلاقية الثابتة. وللأسف، فإن تبني هذا المنظور، يعني غض الطرف عن الغبن الشديد الذي تنضح به المجتمعات التقليدية، بكل ما تفرضه من أعراف اجتماعية وجنسية متعنتة. ففي المجتمعات المطواعة العنبرية، يكون من الشاق جدا على المرء أن يكون أنثى أو مثلياً أو من طائفة منبوذة أو من أصحاب الفكر الحر.

المنظمات العنبرية

قدم لنا ظهور هذه المنظمات العنبرية إسهامين حاسمين: فلقد أصبحت المنظمات قادرة على التخطيط على المدين المتوسط والبعيد، وأصبح بإمكانها إنشاء هيكليات تنظيمية تتميز بالاستقرار وبقابلية التوسع. إن المزيج المشترك بين هذين الإسهامين قادنا إلى نتائج لم تكن المنظمات الحمراء لتتخيلها بأي شكل من الأشكال. فتاريخياً، نجد بأن المنظمات العنبرية هي التي بنت أنظمة الري والأهرامات وسور الصين العظيم. وهي التي سبّرت السفن وأدارت المخطات التجارية وحقول الزراعة في العالم الاستعماري. وكذلك بُنيت الكنيسة الكاثوليكية على أساس هذه المنظومة، ولعل هذه الأخيرة هي من أشهر المنظمات العنبرية التي سادت الغرب. وبعدها جاءت الشركات التجارية العملاقة الأولى إبان الثورة الصناعية لتعتنق هذا النموذج كذلك. ومازالت المنظمات العنبرية حاضرة بقوة في حياتنا حتى هذه اللحظة: فمعظم المؤسسات الحكومية، والمدارس العامة، والمؤسسات الدينية، والمؤسسات العسكرية تستقي ممارستها ومبادئها من مفاهيم هذه المنظومة.

الإسهام الحاسم الأول للمنظومة العنبرية: المنظور بعيد المدى

(العمليات المستقرة)

تتصف المنظمات الحمراء باستغلالها المفرط للفرص الآنية، فهي عادةً لا تكثر بالثمار التي يمكن أن تؤتي أكلها بعد مدة زمنية تتجاوز عدة أيام أو بضعة أسابيع. أما المنظمات العنبرية فيمكنها أن تنهك في مشاريع كبيرة تستمر لفترات مديدة، كبناء الكاتدرائيات التي قد يستغرق قرنين من الزمن، أو إنشاء شبكات المخطات التجارية الاستعمارية التي قد تمتد لآلاف الكيلومترات.

ولقد اقترن هذا التقدم النوعي مع ظهور "العمليات" Process. فقد أتاح مفهوم "العملية" إمكانية نسخ تجارب الماضي لتطبيقها في الحالات المستقبلية المشابهة. فحصاد العام الفائت سيكون المثال الذي سنعتمد عليه في حصادنا لهذه السنة، والفصل الدراسي في السنة الدراسية القادمة سيعتمد على الخطة الدراسية

التي اعتمدها هذا العام. لذلك، ومع مفهوم العمليات، لم تعد المعارف الهامة محصورةً بفردٍ بعينه، بل أصبحت جزءاً من المنظمة، وبات بالإمكان نقلها إلى الأجيال القادمة. وهنا أصبح بالإمكان استبدال أي شخص بشخص آخر يستطيع القيام بنفس الدور في نفس العملية. بل وحتى الزعيم نفسه يمكن استبداله وفق تعاقب ترابتي واضح، لذا استطاعت المنظمات العنبرية أن تستمر لقرون. على المستوى الشخصي، يسعى المرء الذي يحيا وفقاً للمنظومة المطواعة وراء النظام المستقر والتوقعات المحددة، لذلك تراه ينظر إلى التغيير بعين الريسة. الأمر نفسه نجده على مستوى المنظمات العنبرية، والتي تتوافق بشكل رائع مع الأوضاع المستقرة التي تتيح إمكانية تخطيط المستقبل بناءً على تجارب الماضي. وتعمل هذه المنظمات وفقاً لافتراض ضمني مفاده أن ثمة طريقة صحيحة واحدة فحسب لإنجاز الأمور، لذلك فالعالم يتصف أو يجب أن يتصف بالثبات. والأشياء التي نجحت في الماضي ستكون مضمونة النجاح في المستقبل. ولكن واقع الحال يثبت بأنه عندما تتبدل الأوضاع فستخفق طرق العمل التي اعتدناها، ولكن المنظمات العنبرية ستجد صعوبة كبيرة في تقبل الحاجة إلى التغيير. إن الإيمان بوجود نهج واحد صحيح فقط من شأنه أن يشل المنظمات العنبرية في الأوضاع التي تستدعي المنافسة. وبنظرة تاريخية شاملة، نجد أن هذه المنظمات سعت للسيطرة والاحتكار، ولكنها مازالت، حتى يومنا هذا، تتوجس الخيفة من المنافسة.

الإسهام الحاسم الثاني للمنظومة العنبرية: الحجم والاستقرار (الهرميات الرسمية)

تتصف هيكلية السلطة في المنظمات الحمراء بالتقلقل الدائم كونها تقوم على أفراد يتصارعون من أجل مزيد من النفوذ. أما المنظمات المطواعة فهي تشد الاستقرار في تداول السلطة عبر اختراع الألقاب الرسمية، والهرميات الثابتة، والمخططات التنظيمية. لذلك فالهيكلية ككل تبدو كهرم صلب ذي تسلسل واضح رسمي يحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. ففي قمة الهرم يتربع البابا

والذي يتبع له مباشرة عدد من الكرادلة (الكاردينالات)، ثم المطارنة، فالأساقفة، فالقساوسة. وبنفس الطريقة نجد مدير المعمل الذي يترأس عدداً من مدراء الأقسام، والذين يشرفون بدورهم على مدراء الوحدات فمدراء خطوط الإنتاج فمشرفي العمال فمشغلي الآلات. لذلك انتفت هنا الحاجة لضمان ولاء الجندي للزعيم، فقد تم احتواء هذا العسكري مسبقاً ضمن طبقة ما في الهرم الكبير. وحتى ولو كان البابا قائداً ضعيفاً، فالتقسيم لن يقوم بالتأمر للانقلاب عليه والحصول على منصبه. لذلك أصبح بالإمكان إنشاء منظمات ضخمة تضم مئات وآلاف الموظفين الموزعين على مسافات شاسعة. بل إن المنظمات العالمية الأولى التي بناها بنو البشر ولدت من رحم هذه المنظومة المطواعة، كالكنييسة الكاثوليكية وشركة الهند الشرقية.

إن إحدى سماتها الهامة هي الفصل بين التخطيط والتنفيذ: فالتفكير يحدث عند قمة الهرم أما العمل فينجز في قاعه. والقرارات التي تتخذ في الأعلى تندرج

بالتسلسل عبر المستويات الإدارية الأدنى	لماذا كلما احتجت إلى يدين للعمل لذي، فإنهما
ليصار تنفيذها. لذلك فإن نزعة القيادة	تأتيان مع دماغ؟
للتهديد والوعيد في المنظمات الحمراء قد	Henry Ford

تحولت إلى مجموعة من آليات التحكم المعقدة. وهنا لدينا مراجع طويلة من القواعد والضوابط، ولدينا عدد من الموظفين المسؤولين عن ضمان امتثال الآخرين لهذه الضوابط، مع تمتعهم بصلاحيات تطبيق العقوبات التأديبية بحق المقصرين. فلو تأخرت عن العمل فسيخضع جزء من أجرك. ولكن إن تأخرت مرة أخرى فستوقف عن العمل بشكل مؤقت. وأخيراً ستطرد نهائياً.

إن الرؤية التي تقوم عليها المنظومة المطواعة تنظر إلى العمال على أنهم مجموعة من الكسالى الذين لا يؤمن جانبهم وأهم بحاجة إلى التوجيه المستمر. ويجب الإشراف عليهم وإخبارهم بالمطلوب منهم. أما أسلوب الإدارة القائم على المشاركة فهو محض هراء. فالإدارة الناجحة يجب أن تركز على أسلوب الأمر والتحكم فقط، وذلك إن كنا حريصين فعلاً على تحقيق النتائج المرجوة. أما وظائف الخطوط الأمامية فهي ضيقة الأفق ومصممة وفقاً لخطوات روتينية

محددة. والإبداع والتفكير النقدي والتعبير الذاتي هي من الموبقات. مشاركة المعلومات تتم حسب الحاجة. والبشر هم، في نهاية المطاف، مجرد موارد يمكن استبدالها بسهولة، لذلك لا أهمية لاكتشاف أو تطوير أي مواهب فردية.

قد يبدو هذا المشهد برمته، من وجهة نظر المراحل اللاحقة، خائفاً إلى أبعد الحدود. ولكنه كان في وقته قفزة تقدمية هائلة للبشرية التي كانت ترسّف في قيود المفاهيم الحمراء. وحتى بالنسبة للأفراد الذين كانوا يكسحون كدحاً بمهامهم الروتينية في قاع الهرم الوظيفي، فقد جاءت هذه المرحلة كاعتناق حقيقي لهم. ففي المنظمات الحمراء، كان يتحتم عليهم العيش في صراع يومي لا يفتر لحماية مناطقهم وحتى وجودهم وبقائهم، سواء من زعمائهم، أو من أقرانهم، أو حتى من تابعيهم. لذلك فإن دعائم النظام المستقر والحتمية التي جاءت بها المنظمات العنبرية غدت كجثة الخلد بالنسبة لهم. فهنا لم نعد بحاجة لأن نكون على أهبة الاستعداد طوال الوقت للتهديدات والأخطار التي يمكن أن تباغتنا فجأةً من أحد الأطراف. وكل ما علينا فعله هو اتباع القوانين.

فإن كانت المنظمات الحمراء أشبه بقطعان الذئاب، فقد تبدل هذا الرمز مع نظيرتها العنبرية: المنظمة الصالحة هي تلك التي تشبه الجيش. فضمن الهيكلية الهرمية الصارمة، يجب أن نجد تسلسلاً واضحاً في سلطة الأمر، فضلاً عن وجود عمليات رسمية محددة، وضوابط بينة ترسم الأدوار والمسؤوليات. فالتوقع من الجنود، الذين يقعون في أسفل الهرمية، أن يتبعوا التعليمات بحذافيرها دون أسئلة، وهذا وحده يضمن تقدم سير الكتيبة نحو المسار المناسب.

القناع الاجتماعي

تأتي إمكانيات النمو والاستقرار في المنظمات المطواعة من رضا الناس العيش في صناديقهم المحددة مسبقاً وقناعتهم بعدم الجدوى من السعي وراء الجائزة الكبرى. لذلك فإن الفرد الذي يتصرف وفقاً لهذه المنظومة يمزج، إلى حد كبير، بين هويته الشخصية ودوره ومنصبه المحدد في المنظمة. ولعل أبرز ما ابتدعته المنظمات العنبرية المطواعة هو ابتكار الألقاب والرتب والأزياء

الرسمية لتعزيز التماهي بين الهوية الشخصية والدور الرسمي. فتوب الأسقف يعكس أن هذا الرجل لم يعد قسيساً، وبِزّة العميد لا يمكن أن تخطئها عين مع زي الملازم أو العريف، ولو حتى من بعيد. وكذلك الأمر في المصانع، حيث تتجلى العديد من الاختلافات الواضحة في الزي الرسمي للأدوار المختلفة، حتى وقتنا هذا، بين المالك والمهندس والمحاسب ومشرف العمال ومشغل الآلات. لذلك عندما نرتدي ثيابنا فنحن نعكس أيضاً هوية تميزنا، أي "قناعاً اجتماعياً". وهنا سنظهر السلوك التي يتوقعه الناس منا بما يتناغم مع رتبتنا وبمجال عملنا. كعامل بسيط، لا يتوقف الأمر على ارتداء زي رسمي مختلف عن المهندس فحسب، بل يتوجب عليّ أن أتناول طعامي أيضاً في مهجع العمال، بينما يتناول هو طعامه في مطعم العمل. وفي كل مكان وسياق سنجد تباينات كبيرة في جوانب أخرى: مواضيع النقاش، والقفشات، وطرق التعبير عن الذات. إن تحقيقنا للاستقرار الاجتماعي هذا يأتي على حساب ارتداء قناع اجتماعي، والذي يعني خلق بون شاسع عن ذاتنا بجوهرها الأصيل وبكل مكنوناتها من رغبات واحتياجات ومشاعر، لنصطنع هوية أخرى تحظى بالقبول الاجتماعي.

تاريخياً، نجد تناظراً جلياً بين الهيكلية الطبقيّة الهرمية في المنظمات والهيكلية الطبقيّة القائمة في المجتمع نفسه: فالكهنة يأتون من طبقة الفلاحين، أما الأساقفة والكرادلة فهم يأتون من الطبقة الأرستقراطية. فضلاً عن الفجوات الواضحة في السلم الوظيفي: فالشخص الذي ولد في الطبقة العاملة لا يمكن أن يصل إلى مناصب قيادية. ولحسن الحظ، فقد اختفت هذه الطبقيّة الاجتماعية العمياء في المجتمعات الحديثة، ولكن المنظمات العنبرية المطواعة ما زالت تميل إلى خلق الطبقيّات الهرمية، ولكن بأساليب أقل فظاظة من السابق. ففي العديد من المنظمات (المؤسسات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، والمؤسسات العسكرية) يتطلب بلوغ مناصب أعلى من درجة معينة الحصول على شهادة معينة أو عدد معين من سنوات الخدمة. لذلك فإن الترقية لن تكون من حق الأشخاص المؤهلين، بل من نصيب المرء الذي يحقق المعايير.

نحن وهم

إن مفهوم الانتماء الاجتماعي ذو أهمية قصوى في المنظومة العنبرية المطواعة. فأبي فرد سيكون إما عضواً في جماعتنا أو ليس عضواً فيها - لذلك فالصورة التي لدينا هي "نحن" مقابل "هم". يمكننا أن نجد هذه الانقسامات في جميع أرجاء المنظمة المطواعة: طاقم التمريض مقابل الأطباء مقابل الإداريين، عمال المعامل مقابل موظفي المكاتب، قسم التسويق مقابل قسم المالية، الموظفين الميدانيين مقابل موظفي المقر الرئيسي، المدارس العامة مقابل المدارس المشتركة، الخ. ولتجنب التوتر أو النزاع الداخلي ضمن الجماعة نفسها، لا بد من إلقاء كل المشاكل والأخطاء على الآخرين. ويوجد داخل المنظمة المطواعة العديد من الأقسام التي يفصل بينها جدران صماء، حيث ينظر كل قسم (جماعة) إلى الآخرين بعين الريبة. ولعل الطريقة المفضلة لدى المنظمات العنبرية لخلق الثقة هي التحكم، أي بواسطة وضع العديد من الإجراءات التي يجب أن يلتزم بها الموظفون عبر جميع الأقسام.

إذا كانت هذه الحواجز داخل المنظمة ذاتها، فسنجد برزخاً حصيناً بين المنظمة والعالم الخارجي. لذا، تسعى المنظمات المطواعة جاهدةً أن تحقق استقلالها الذاتي عبر الاعتماد على نفسها، فالشخص داخلها يجب ألا يحتاج العالم الخارجي. ويمكن أن نستذكر في هذا الصدد شركات صناعة السيارات الأولى التي امتلكت مزارع المطاط ومصانع الصلب الخاصة بها، وحتى المخابز، ناهيك عن المجمعات السكنية للعمال. كان الموظف في هذه الشركات "ينتمي" إليها بالمعنى الحرفي للكلمة: وظيفته هناك كانت طيلة العمر، والقسم الأعظم من حياته الاجتماعية يدور حول المنظمة، وبالتالي فإن احتمال الفصل من العمل كان يشكل تهديداً مزدوجاً: المرء سيخاطر بخسارة هويته الاجتماعية التي يستمد منها العمل بالإضافة إلى النسيج الاجتماعي الذي يعيش فيه الموظف. لذلك فإن قرار أحدهم ترك العمل كان يجابه عادةً باستهجان قد يصل إلى حد الاتهام بالخيانة أحياناً. وحتى وقتنا هذا، مازالت المنظمات التي تعمل وفقاً للمنظومة المطواعة (المؤسسات الحكومية، المؤسسات الدينية، المؤسسات

التعليمية، المؤسسات العسكرية) تعتبر مبدأ "التوظيف مدى الحياة" عرفاً رئيسياً ضمناً أو تصريحياً، ولو بشكل أكثر لطفاً من السابق، كما أن الحياة الاجتماعية للعديد من موظفيها تدور في فلك حياتهم المهنية. وبالنتيجة، يعني قرار الخروج - الذي قد يتخذه الفرد الباحث عن عمل ذي معنى أعمق - المرور بتجربة المخاض، لأنه يعني التخلي عن جميع حياته السابقة وإعادة بنائها من جديد.

المنظومة المحققة للإنجازات - المنظومة البرتقالية⁸

مع منظومة المفاهيم البرتقالية، ارتدى العالم حلةً جديدة. فالكون لم يعد مكاناً ساكناً تحكمه قوانين صماء، بل أصبح نظاماً متناهي الدقة يسير وفق آليات عمل وقوانين طبيعية تحثنا أن نكتشفها ونفهمها. اختفت مع هذه المرحلة مفاهيم الحق المطلق والباطل المطلق، وأطلت مفاهيم التفاضل (يوجد أشياء أفضل من أشياء أخرى). غدت الفاعلية Effectiveness هنا أهم من القواعد الأخلاقية كمرجعية في اتخاذ القرارات: فكلماً اتسع فهمنا حول كيفية عمل العالم، كلما حققنا إنجازات أفضل، وبالتالي القرار ذو الجودة الأفضل هو ذلك الذي يحقق أمضى النتائج. إن أقصى الغايات في هذه المنظومة هو الحياة الحافلة بالتقدم والإنجاز بطريقة وفق الأطر الاجتماعية، وتعلم الطرق الأفضل للعب بالأوراق التي منحنتنا إياها الحياة.

وقد تم وصف التطور الإدراكي في هذه المنظومة الجديدة، بتجربة أخرى

من تجارب عالم النفس Piaget كما يرويها لنا Ken Wilber:

أعطينا المتقدم للتجربة ثلاثة كؤوس من سائل رائق، وأخبرناه بأنه يمكنه مزج هذه السوائل معاً للحصول على اللون الأصفر، ثم طلبنا منه فعل ذلك. بالنسبة للفرد الذي يتبع عادة التعليمات خطوة بخطوة، أي الذي وصل إلى مرحلة الإدراك العقلي "التشغيلية الملموسة" وفقاً لمصطلحات Piaget (أي وفقاً للإدراك العقلي في المرحلة العنبرية) فسيقوم بخلط الألوان كيفما اتفق. أما اليافع الذين وصل إلى مرحلة الإدراك العقلي "التشغيلية الرمزية" (مصطلحات الكتاب هو الذي

يتصرف وفقاً للإدراك العقلي في المرحلة البرتقالية) فسيقوم، في البداية، بتشكيل صورة ذهنية عامة عن المهمة: مثلاً مزج الكأس أ مع الكأس ب، ثم الكأس أ مع الكأس ج، ثم الكأس ب مع الكأس ج، وهكذا. فإذا سألته لماذا يقوم بذلك، فسيقول لك شيئاً من قبيل "حسن، يجب أن أجرب جميع التشكيلات المختلفة في كل مرة".

وهذا يعني بأن هذا الشخص يحاول أن يتصور احتمالات مختلفة للعالم. لذلك أصبح لدينا هنا طرح وفهم لأسئلة من نوع "ماذا لو؟" و"كما لو"، والتي سيقف عنها عالم جديد من الإمكانيات المحتملة. لقد أصبح باستطاعتك الآن أن تتخيل أموراً جديدة يمكن أن تصبح حقيقة. وهذا يفسر لماذا تنفجر مرحلة المراهقة بكل هذا الجموح، ليس بسبب النمو الجنسي فحسب، بل بسبب توالد عوالم جديدة من الاحتمالات في العقل، لذلك فهو "عمر المنطق والثورة"⁹.

ومع هذا التقدم في القدرات الإدراكية استطاع الإنسان مُساءلة السلطة، وأعراف الجماعة، والوضع القائم الموروث. ففي العالم الغربي وإبان عصر النهضة، استطاعت منظومة المفاهيم المحققة للإنجازات أن تناكف العديد من جوانب العالم الذي كانت تحكمه وقتها المنظومة العنبرية المطواعة، والتي أفرزتها اليقينيات والاحتميات المسيحية، ولكن هذه المواجهة النقدية كانت محصورة على أقلية صغيرة للغاية من العلماء والفنانين. ومع بزوغ شمس عصر التنوير والثورة الصناعية، طفت المنظومة البرتقالية بالانتشار ضمن دوائر المتعلمين. وبعد الحرب العالمية الثانية، نما معدل انتشارها بشكل مضطرب بين الناس في العالم الغربي. ويمكن القول بأن المنظومة البرتقالية هي الرؤية السائدة اليوم بين معظم قادة الشركات والسياسيين.

إن هذا المستوى من الإدراك البرتقالي كان قد فتح الباب على مصراعيه أمام البحث العلمي، والابتكار، وريادة الأعمال. وخلال قرنين فقط من الزمن (وهو ما يعتبر أقصر من طرفة عين بالنسبة لتاريخنا البشري) أفضت لنا هذه المنظومة بمستويات غير مسبوقة من الازدهار. فقد أضافت عدة عقود إلى أعمارنا،

وخلصنا من الجماعات والأوبئة في المجتمعات الصناعية، والآن تعيد ذات الكرة في العالم النامي.

وإذا نظرنا إلى أي منظومة مفاهيم من منظور المنظومة الأكثر تطوراً، فسنجد فيها العديد من الجوانب المظلمة. وكذلك هو الأمر مع المنظومة البرتقالية، والتي بات من الصعب أن نغض الطرف عنها اليوم: جشع الشركات، الانتهازية السياسية، الاستهلاك الشره، الديون المفرطة، والاستغلال الأرعن للموارد الطبيعية والنظم البيئية. ولكن مع هذا يجب ألا نتجاهل التحرر المبهر الذي أثمرت عنه هذه المرحلة. فقد اعتقنا من الوهم القائل بأن السلطة الرسمية تحتكر الإجابات الصحيحة (وحل مكائما الدور الهام للخبرة في سبر الجوانب المهمة في العالم)، وكرست أهمية التشكيك السليم في مناقشة ومعالجة أي إدعاء. لقد أتاحت لنا، وللمرة الأولى في تاريخنا، أن نكون شركاء في البحث عن الحقيقة بغض النظر عن العقائد الدينية والسلطات السياسية، دون أن نخشى على حياتنا. أصبح بإمكاننا التساؤل عن الظروف التي ولدنا فيها والهروب منها، والتخلي عن الأفكار والسلوكيات التي كانت مفروضة علينا في الماضي بحكم جنسنا أو طبقنا الاجتماعية. ففي حين أن المنظومة الحمراء تدور في فلك "الأنا الفردية"، وترتكز المنظومة المطواعة على المجموعة (العرقية أو الدينية وغيرها)، نجد أن المنظومة البرتقالية قد تبنت رؤية تتصف بالعالمية.

ولقد آمنت الرؤية البرتقالية بحرية جميع الأفراد في سعيهم وراء تحقيق أهدافهم في الحياة، وأولئك منهم الذين يجتهدون حق الاجتهاد، يمكنهم الوصول إلى القمة. ولكن من الناحية العملية، لم تعمل هذه المنظومة على تفكيك المنظومة المطواعة العنصرية التقليدية كما كان المأمول منها. فالمنظومة البرتقالية تعتبر النجاح الشخصي هو الهدف الأسمى، لذلك فقد استساغت الإذعان للأعراف الاجتماعية الموروثة إن كان هذا من شأنه أن يصب في خدمة هدف النجاح. كما أن أولئك الذين حققوا النجاح المنشود، لم يتحرّجوا من تكريس أنماط جديدة من الطبقة الاجتماعية، كالانتقال للسكن في الأحياء الراقية، والانضمام لنوادي النخبة، وتسجيل أبنائهم في المدارس

الخاصة باهظة الرسوم. والأشخاص الذين يتصرفون وفقاً لهذا المنظور يكونون غالباً غير مكترثين بالالتزام الديني، ورغم عدم إيمانهم الحقيقي، يمكن أن نجد كثيراً منهم يحافظون على علاقاتهم الوثيقة بالمؤسسة أو الجماعة الدينية، إن كان هذا الأمر مفيداً لهم اجتماعياً (وكاستراتيجية احتياطية أيضاً في حال كان دينهم هو الحق بعد الموت).

تتسم الرؤية نحو العالم في هذه المرحلة بالمادية المفرطة، فلا شيء حقيقي إلا ما نستطيع لمسه ورؤيته. وبالتالي ترفض المنظومة البرتقالية أي شكل من أشكال الروحانيات وما وراء الماديات، وذلك بسبب صعوبة تقبلها لأي شيء لا يمكن إثباته أو اختباره تجريبياً. فضلاً عن عدم الاكتراث بكل تلك الأسئلة التي أثقلت أرواحنا بعدما وصلت الأنا إلى ذروة سطوتها في هذه المرحلة، عبر تضخيمها بآمال الإنجازات والنجاحات. ففي العالم المادي مازالت العقلية السائدة تؤمن بأننا كلما حققنا المزيد كلما كان أفضل. لذلك فإن حياتنا بأكملها مبنية على الافتراض القائل بأن تحقيق الهدف التالي (الحصول على الترقية الوشيكة، العثور على شريك الحياة، الانتقال إلى منزل جديد، شراء سيارة جديدة، الخ) سيجعلنا أكثر سعادة. في المرحلة البرتقالية، نحن نعيش لحظتنا الحالية في المستقبل، حيث تستنزفنا دوامة الأفكار التي لا تهدأ حول الأشياء والأمور التي يجب أن ننجزها لكي نحقق أهدافنا. لذلك فنحن في حالة شبه دائمة من الهروب من اللحظة الحالية، متناسين أن نستشعر شعور الامتنان نحو الهبات والحريات التي أتت بها هذه المرحلة.

المنظمات البرتقالية

إن كانت عصابات الشوارع والمافيات هي الأمثلة المعاصرة عن المنظمات الحمراء، وكانت الكنيسة الكاثوليكية والجيوش والمدارس العامة هي الأمثلة النمطية الحالية عن المنظمات العنبرية، فإن الشركات العملاقة الحالية هي التجسيد الأبرز في وقتنا هذا للمنظمات البرتقالية. إن العديد من الشركات ذات الأسماء التجارية المشهورة (Walmart، Nike، Coca-Cola، الخ) هي، في أغلب

الحالات، منظمات تم تصميم هيكلها وممارساتها وثقافتها وفقاً للمنظور البرتقالي المحقق للإنجازات.

أما من ناحية النتائج، فرغم تجاوز المنظمات العنبرية المطوعة للمنظمات الحمراء بمراحل عديدة، إلا أن المنظمات المحققة للإنجازات البرتقالية كانت قد وصلت إلى مستويات غير مسبقة في تحقيق النتائج والإنجازات كما ونوعاً، والفضل في ذلك يعود إلى إسهاماتها الحاسمة الثلاث: الإبداع والابتكار، المساءلة والمحاسبة، النظام القائم على الجدارة والأهلية.

الإسهام الحاسم الأول للمنظومة البرتقالية: الإبداع والابتكار

كما أظهرت تجربة خلط الألوان آنفة الذكر، فإن أولئك الذين يتصرفون انطلاقاً من المنظومة البرتقالية يقطنون في عالم ينضح بالممكنات، أي في عالم ينظر إلى "الممكن" بدلاً من عالم مقيد بـ "الموجود". كما يمكنهم التساؤل عن الوضع الحالي وصياغة أساليب جديدة لتحسينه. ولذا فقد دأب قادة المنظمات البرتقالية على التأكيد المستمر بأن التغيير والابتكار هما بوابة النجاح وليسا مصدرى تهديد. وقد فجر التأثير الجمعي لهذه المنظمات البرتقالية حقبة جديدة غير مسبقة من الإبداع والابتكار، الأمر الذي كدس كميات طائلة من الثروات طيلة القرنين المنصرمين. وقد ظهرت أقسام وإدارات جديدة لم تكن موجودة من قبل في المنظمات العنبرية (وبعضها مازال غير موجود حتى الآن)، كالبحث والتطوير، والتسويق، وإدارة المنتجات. ففي حين تركز المنظمات العنبرية بشكل كامل على العمليات، تهتم المنظمات البرتقالية بكل من العمليات والمشاريع في نفس الوقت. ومع ذلك، فللمنظمات البرتقالية هيكلية هرمية كما في سابقتها، ولكنها تحاول الحد من سلبيات الهرم الإداري وتجاوز الحدود الإدارية والهرمية عبر ممارسات مختلفة كمجموعات العمل الخاصة بمشروع معين، وفرق العمل الافتراضية virtual، أو المبادرات المشتركة بين عدة أقسام، والمستشارين الداخليين، وفكرة الموظف الخبير، وهذا كله من أجل تسريع التواصل وتعزيز الابتكار.

الإسهام الحاسم الثاني للمنظومة البرتقالية: المساءلة والمحاسبة

ترافق ظهور المنظمات البرتقالية مع حدوث تغير جوهري غير ملحوظ في أسلوب القيادة والإدارة. إذ تحول أسلوب الأمر والتحكم، الذي ساد المنظمات المطواعة، إلى أسلوب التنبؤ والتحكم *predict and control*. فلكي تستطيع المنظمة أن تمتطي صهوة جواد الإبداع وتحت خطاه لتقارع الآخرين، فلا مناص

من تسخيرها للذكاء الجمعي الذي تحتزنه أدمغة العديد من موظفي المنظمة. لذلك أصبحت الأقسام داخل هذه المنظمات بحاجة ماسة إلى مساحة أوسع من حرية

عندما أعطي أحد وزرائي قراراً ما،
فإني أتترك الأمر له لكي يختار طرق
التنفيذ المناسبة.

Napoleon Bonaparte

التصرف وإلى المزيد من التمكين والثقة لكي تستطيع التفكير والتنفيذ. ولتلبية هذه الاتجاهات الجديدة، وضع خبراء الإدارة أسلوباً إدارياً أطلقوا عليه اسم "الإدارة عبر الأهداف". في هذا الأسلوب، تقوم الإدارة العليا بصياغة التوجه العام للمنظمة، ومن ثم تحوله إلى مستويات أدنى من الأهداف ومراحل الإنجاز الرئيسية وصولاً إلى النتائج المرجوة.

إلى درجة معينة، لا تكثر القيادة في المنظمات البرتقالية عادةً بكيفية إنجاز هذه الأهداف، طالما أنها تتحقق. إن وجهة النظر هذه أدت إلى ظهور عدد من الممارسات الإدارية الشائعة الآن والتي تُعنى بوضع الأهداف (التنبؤ) ومن ثم متابعة تحقيقها (التحكم): التخطيط الاستراتيجي، التخطيط متوسط المدى، تخطيط الميزانيات السنوي، مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecards، وغيرها. تنطلق رؤية المنظمات البرتقالية نحو العالم من افتراض راسخ مفاده أن البشر مقادون بشكل أساسي بالنجاح المادي. لا عجب إذاً أن هذه المنظمات قد اخترعت العديد من أنظمة الحوافز المادية لحث الموظفين على الوصول إلى الأرقام المستهدفة، كنظام تقييم الأداء، وخطط العلاوات، وجوائز الجودة، والحصول على أسهم في الشركة. ببساطة، يمكن القول بأن المنظمات العنبرية تميل إلى استخدام العصا، أما المنظمات البرتقالية فهي تفضل تقديم الجزرة.

إن هذا الإسهام الحاسم من منظور الحرية كان إنجازاً حقيقياً. فقد حظي المدراء والموظفون بمساحة أرحب للتعبير عن إبداعهم ومواهبهم، وبمستوى جديد من الحرية لاختيارهم وسائل إنجاز الأهداف، الأمر الذي جعل من العمل أكثر متعة. وخصوصاً عندما تُصمَّم أنظمة الحوافز بطريقة فعالة توفق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة. لذلك فالسعي وراء أهداف مشتركة ذات نفع متبادل من شأنه أن يخفف التوتر الذي يطغى عادة على العلاقة بين الموظف والقائد.

ولكن التجارب العملية أثبتت بأن المنظمات البرتقالية لا تنتهج ممارسات الإدارة عبر الأهداف بشكل دائم. فالخوف النابع من "الأنا" غالباً ما يقوض النوايا الحسنة. لنأخذ، على سبيل المثال، فكرة تفويض اتخاذ القرارات إلى الأشخاص المعنيين مباشرة بما لضمان روح الابتكار والتحفيز، وهي من الممارسات المفضلة للقائد الذي يتبنى المنظومة البرتقالية. ولكن، عملياً، يخشى العديد من القادة من فقدان زمام السيطرة، وهذا يمكن أن يطغى على بناء الثقة، لذلك تراهم يستمرون في اتخاذ القرارات التي كان من الأفضل تفويضها إلى الأفراد الأدنى في الهرم.

أو لنأخذ إجراءات تحديد الميزانية، حيث تقتضي الممارسة أن يتم تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد مع منحه مساحة رحبية للتحرك والمبادرة. ولكن، وللأسف، يدرك الكثيرون ممن مروا بتجارب شبيهة بأن هذه العمليات تبدو مثالية المبدأ، ولكنها سرعان ما تتلاشى عندما تلامس الواقع اليومي. فعندما تطلب الإدارة العليا من أقسام الشركة تحديد الميزانيات المطلوبة لكل قسم، فقد جرت العادة أن يشرع الناس في لعبة تدعى "التمترس وراء كيس الرمل" Sandbagging، حيث يقومون بخفض سقف التوقعات إلى الحدود الدنيا بغية ضمان تحقيق الأرقام المستهدفة، وبالتالي حصولهم على العلاوات والحوافز. وعندما لا تتوافق هذه الأرقام المستهدفة مع تطلعات الإدارة العليا، فستقوم هذه الأخيرة بفرض أرقام أعلى بشكل تعسفي (مع التأكد بأن تتجاوز هذه الأرقام تلك الوعود التي قطعوها لحاملي الأسهم، لكي يضمنوا بدورهم حصولهم هم على العلاوات)، وبالتالي لا يجد موظفو الدرجات الأدنى من مناص سوى

الإذعان. وعضواً عن فتح باب النقاش الصادق والصريح حول الأرقام الواقعية، يتحول هذا التمرين إلى تراشق بجداول توقعات وهمية، يقودها الخوف من عدم تحقيق هذه الأرقام. وبالتالي ستكون النتيجة النهائية هي الفشل الواضح لعملية تحديد الميزانية كونها لم تحقق غايتها الرئيسية: إشعار الناس بالمسؤولية والتحفيز إزاء نتائجهم.

الإسهام الحاسم الثالث للمنظومة البرتقالية: النظام القائم على الجدارات

Meritocracy

لقد عظمت المنظمات البرتقالية من أهمية الجدارات والإمكانات الشخصية في العمل. فمن ناحية مبدئية، يمكن لأي فرد أن يرتقي درجات السلم الوظيفي دون أن يكون محكوماً بالبقاء في منصبه الحالي طيلة حياته. فمن الممكن أن يتدرج موظف توزيع البريد ليصبح رئيساً تنفيذياً يوماً ما، حتى ولو كان هذا الموظف أنثى أو من إحدى الأقليات. عمل هذا الإسهام على توسيع كم المواهب التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة، دون إقصاء أي أحد منذ البداية. ولقد أصبحت الذهنية السائدة لهذه المنظومات تهم برعاية وتنمية الإمكانات الفردية، وبالتالي يجب وضع كل فرد من أفرادها في المكان المناسب الذي يمكن من خلاله تحقيق أفضل النتائج للمنظمة ككل. أدت هذه الوثبة، من المنظومة العنبرية الطبقية إلى المنظومة البرتقالية المعززة للجدارات، إلى ولادة تخصص "إدارة الموارد البشرية" الحديث بكل ترسانته المتشعبة من عمليات وممارسات: كتنظيم الأداء، وأنظمة الحوافز، وتخطيط الموارد، وإدارة المواهب، والتدريب القيادي، وتخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي.

لذلك كان لمفهوم النظام القائم على الجدارات تأثيراً ثورياً تردد صداه في سيرورة البشرية. فهو أيضاً إسهام حاسم في أحد أهم المبادئ الإنسانية: "العدالة الاجتماعية". فقد وهب هذا النظام البشرَ فرصة اختيار المهنة التي تناسب إمكاناتهم وطموحاتهم الخاصة، من ناحية المبدأ على الأقل. ولكن يحدث، في كثير من الأحيان، أن يتخلى المرء عن طموحاته الشخصية في سبيل حصوله على وظيفة دائمة، الأمر الذي كان شائعاً للغاية في المرحلة السابقة. أما في هذه

المنظومة، فيضطلع الإنسان بالمسؤولية تجاه حياته المهنية، ويتوقع منه أن يغير منصبه المهني كل بضعة أعوام، سواء ضمن منظمته الحالية أو خارجها.

وقد تخلص نظام الجدارات من قدر كبير من رموز الطبقة الهرمية. فمثلاً تم التخلي عن فكرة الزي الرسمي الموحد كدلالة عن المرتبة الاجتماعية أو الوظيفية، وارتداء أزياء غير مميزة. ورغم تراجع التماهي بين الهوية الشخصية والمرتبة الوظيفية، كما كان شائعاً في المنظمات العنبرية المطواعة، إلا أن الموظفين وجدوا

أنفسهم مضطرين، مع هذه المنظومة الجديدة، إلى ارتداء شكل من أشكال القناع المهني. فقد أصبح على الموظف أن

تقول فلسفتي بأن من يريد أن ينجح، فعليه أن يعكس صورة النجاح طوال الوقت

American Beauty Buddy Kane في فلم

يبدو مشغولاً ولكن تحت ستار من الرزانة والمهنية والتحكم بزمام الأمور. العقلانية هنا هي أهم القيم، لذلك يجب علينا إخفاء مشاعرنا وشكوكنا وأحلامنا تحت هذا القناع المهني، لكيلا نبدو بمظهر الضعف أمام الآخرين. ورغم أن هويتنا الذاتية لم تعد شديدة التعلق بالمرتبة واللقب الوظيفي، إلا أنها غدت هنا أكثر التحاماً بمفاهيم القدرة والنجاح والتحفز للترقية القادمة.

ورغم اندثار فكرة الزي الرسمي الموحد في معظم أماكن العمل، إلا أنه سرعان ما طفت على السطح العديد من مظاهر الحظوة والتمييز الأخرى. فالمدراء الأعلى يتمتعون بمكاتب أوسع، وبمواقف محجوزة لسياراتهم، ولا يسافرون جواً إلا على الدرجة الأولى، ولهم نصيب أكبر من الأسهم والسندات، أما التابعون فيسافرون على الدرجة الاقتصادية وتراهم محشورون في مكاتبهم الخائقة. لذلك فإن الميزات في هذه المنظومة على درجة من الوفاق مع الجدارات: طالما أن لقادة المؤسسة التأثير الأكبر في نجاحها، لذلك يجب منحهم جميع الوسائل التي تجعلهم يصلون إليه. بل إنهم يستحقون هذه الميزات. فإن كنت ذكياً وتعمل بكد من أجل الشركة، فمن حقلك أن تصل إلى منصب هام وأن تتمتع بها ذات يوم.

المنظمات كآلات

تنظر المنظومة البرتقالية إلى المنظمات على أنها آلات، ولعل هذا التشبيه الرمزي هو التعبير الأمضى عن تركة العصر الصناعي والرؤية العلمية الاختزالية التي ولدت معه. فالمصطلحات التي نستخدمها في أحاديثنا اليومية عن عملنا ومنظمتنا ما زالت تتصف بأنها مصطلحات هندسية بحتة، وهذا يعكس تغلغل هذه الرمزية (والذي يحدث في اللاوعي إلى درجة كبيرة) في عالمنا اليوم، من قبيل: الوحدات والمستويات، المدخلات والمخرجات، الكفاءة والفاعلية، سحب العتلة وتحريك الإبرة، التسارع والضغط على المكابح، تحديد نطاق المشاكل وتطبيق الحلول على مستويات أوسع، تدفق المعلومات ونقاط الاختناق، إعادة الهندسة وتخفيض الموارد. وقد دأب القادة والاستشاريون عند تصميمهم للمنظمات على النظر إلى موظفيهم بكونهم نوعاً من الموارد التي يجب محاذاتها في المكان المناسب على الهيكل التنظيمي وكأنهم مجرد مسننات في آلة كبيرة. جميع التغييرات يجب أن يتم تخطيطها ورسمها على شكل مخططات دقيقة، ومن ثم تنفيذها وفقاً للخطة. فإذا بدأ عمل بعض مكونات هذه الآلة يتدنى تحت السقف المتوقع، فقد يكون الوقت قد حان لبعض التدخلات "الناعمة" كبناء فرق العمل، والذي هو أشبه بتشحيم العجلات.

ورغم الدلالة الجامدة لهذا التشبيه الرمزي، إلا أنه يعكس الجوانب الديناميكية للمنظمات البرتقالية (مقارنة بالمرحلة العنبرية التي تتصف منظمتها بالجمود والتعلق بقواعد وهيكليات صماء). فهنا، يوجد حيز واسع لتفجير الطاقات والابتكار والإبداع. وفي نفس الوقت، يبين هذا التشبيه أن المنظمات هي أماكن تنضح بالنشاط العملي، ولكنها تفتقر للحياة والدفء الإنساني.

وتقترن كل منظومة من هذه المنظومات بأسلوب قيادي معين يعكس رؤيتها نحو العالم. فالمنظومة الحمراء الاندفاعية تستدعي القائد الذي لا يرحم، وفي المنظومة العنبرية المطواعة يأخذ نخطاً سلطوياً أبوياً. أما في المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات ف نجد أن القيادة تتوافق مع رمز "الآلة" حيث تتخذ تصوراً هندسياً. فالقيادة هنا أصبحت مقادة بالأهداف مع التركيز على حل المشاكل

الملموسة، وجعل المهام مقدمة على العلاقات. وهي هنا تحترم العقلانية الفاترة التي لا تكترث بالعواطف الإنسانية، والتي تتجنب طرح الأسئلة التي تدور حول المعنى والغاية من العمل.

الجوانب المظلمة للمنظومة البرتقالية

كلما أشرقت شمس منظومة جديدة في سيورتنا الإنسانية، فإن ضيائها الحديد المشيع ستعقبه ظلال قائمة كئيبة. ولعل أبرز هذه الجوانب القائمة في المنظومة البرتقالية هو ما يمكن أن نطلق عليه "جنون الابتكار". فمع إشباع الحاجات الأساسية للعديد من الناس، بدأت الشركات التجارية بالتفنن في خلق حاجات جديدة، عبر تضخيمها للوهم القائل بضرورة تملك الكثير من الأشياء، وكأنه الشرط اللازم للوصول إلى السعادة والكمال. ولم يعد يخفى على أحد بأن هذا الاقتصاد الذي يقتات على الاحتياجات المصطنعة هو نمط غير مستدام من ناحيتين المالية والبيئية. ولقد وصلنا إلى مرحلة أصبح فيها "النمو" هدفاً قائماً بحد ذاته، وكأن الأمر بات أشبه بالورم السرطاني.

أما الجانب المظلم الآخر فهو قياس النجاح من منظور الأرباح والتميز الوظيفي فحسب. فعندما نرى بأن النمو والعوائد المالية هي الأمور المهمة فقط، وعندما يمسي الوصول إلى قمة الهرم الوظيفي هو معيار الحياة الصالحة، فمن

ثمة أعداد متصاعدة من الأشخاص الذين توفرت لديهم أسباب الحياة، ولكنهم يفتقدون المعنى الذي يعيشون من أجله.

Viktor Frankl

الطبيعي أن تقع فريسة الإحساس المزمّن بالخواء في أعماقنا. إن هذا يشبه أزمة منتصف العمر التي يمر بها بعض الأشخاص: فبعد عشرين سنة من السعار

والجري المحموم في لعبة نسميها "النجاح"، وجدنا أنه ليس من ثمة قمة، أو أنها لم تكن أكثر من مجرد خيالات واهمة. ففي البداية يمكن أن يكون العمل في المنظمات البرتقالية طريقة للتعبير وتحقيق الذات. ولكن، ومع مرور الوقت، يبدأ اختزال العمل بمجموعة من الأهداف المالية والأرقام المستهدفة والمواعيد النهائية والمراحل الأساسية والمبادرات التي لا تنتهي، لذلك لا عجب عندما يتساءل

العديد من الأشخاص عن المغزى من هذا كله، وأن تتوق أرواحهم إلى شيء آخر.

وفي ضوء ما شهدناه من فضائح عصفت بالعديد من الشركات الكبرى في العقد المنصرم يمكن أن نقول بأن الجانب الأكثر حلقة في المشهد كله هو الجشع على المستويين الفردي والجماعي. فقد أصبح لدينا دائرة ضيقة من الرؤساء التنفيذيين الذين يمنحون أنفسهم أعلى الرواتب، ولا يتوانون عن الضغط السياسي على الحكومات لاستصدار القوانين التي تحاييهم، أو إفساد الجهات الرقابية، أو رشوة المسؤولين الحكوميين للتهرب الضريبي أو دفع النزر اليسير منها، أو إبرام صفقات الاندماج المتوحشة بين الشركات للتحكم بالأسواق والاستخدام الجائر لهذه القوة لإخضاع الموردين والعملاء والموظفين.

المنظومة التعددية - المنظومة الخضراء¹⁰

لقد عملت المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات على استبدال رؤية المنظومة العنبرية المطواعة القائمة على الإيمان اليقيني بالحق المطلق والشر المطلق برؤية جديدة ترى بأن هناك أشياء تؤدي إلى النتائج المرجوة، وأخرى لا تنفع. أما المنظومة التعددية الخضراء فقد اعتبرت أن حتى هذه الرؤية مازالت تتسم بالسطحية. فهناك في الحياة ما هو أثن من أن نكون مرهونين بفكرة الفشل والنجاح. لذلك عرت المنظومة الخضراء جميع الجوانب المظلمة لسابقتها بحق البشر والمجتمع: الهوس المادي، اختلال العدالة الاجتماعية، وفقدان حس الانتماء للمجتمع المحلي.

تتصف المنظومة الخضراء التعددية بالمراعاة المرهفة لمشاعر الآخرين. فهي تصر بأن جميع وجهات النظر تستحق الدرجة نفسها من الاحترام. وهي تنشد العدل، والمساواة، والانسجام، وروح المجتمع، والتعاون، والإجماع. لذلك فإن الفرد الذي يتبنى هذه المنظومة يتوق إلى الانتماء المجتمعي وإلى تنمية العرى الوثقى مع الجميع. فإن كانت المنظومة البرتقالية قد زعمت بأنها ذات رؤية عالمية شاملة،

فالمنظومة الخضراء هي من جسدت فعلياً هذا المنظور. ففضلاً عن مناصرتها لتحرير الفرد من جميع الأدوار التقليدية التي تكبله، دعت المنظومة الخضراء إلى زوال جميع الهيكليات القائمة على الطبقات والطوائف الاجتماعية، والأنظمة الاجتماعية الأبوية، والمؤسسات الدينية، وغيرها من النظم السلطوية التقليدية. وقد حدث في الدول الصناعية، أواخر القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر، أن قامت مجموعة صغيرة ممن تبنا قيم هذه المنظومة التعددية الخضراء بالنضال لإلغاء العبودية، وتحرير المرأة، وفصل الدين عن الدولة، وحرية الممارسة الدينية، والديمقراطية. وكما صاغها Ken Wilber:

مع انتقالنا إلى عصر العقل والنظم الأخلاقية العالمية، شهدت البشرية تصاعداً غير مسبوق في حركات التحرر الحديثة: كتحرير العبيد، وتحرير المرأة، وتحرير الطبقات الاجتماعية المنبوذة. لم تعد الخيرية والعدالة تقتصر على قبليتي أو مذهبتي أو ديني فحسب، بل أصبحت من حق جميع البشر بصرف النظر عن عرقهم أو دينهم أو طبقتهم أو عقديتهم. ولذلك وخلال مئة عام، من عام 1788 وحتى عام 1888، تم تجريم العبودية وإلغاؤها في معظم البلدان الصناعية العقلانية. فمن المنظور الأخلاقي للمنظومة ما قبل التقليدية المتمركزة على الأنا (الحمراء) أو للمنظومة التقليدية المتمركزة على العرق (العنبرية)، كانت العبودية إحدى التقاليد الاجتماعية المقبولة تماماً، وذلك لأن الكرامة الإنسانية لم تكن وقتها حقاً من حقوق جميع البشر، ولكنها كانت حكراً فقط على قبيلتك أو عرقك أو إلهك المختار. ولكن مع المنظور الأخلاقي ما بعد التقليدي، أصبحت العبودية أمراً غير مقبول على الإطلاق....

ولنفس الأسباب، شهدنا تصاعداً في الحركات النسوية وحركات حقوق المرأة على نطاق واسع، الأمر الذي ولد في العام 1792 مع الكاتبة والناشطة والفيلسوفة الإنجليزية Mary Wollstonecraft وهذه كانت شرارة العديد من الحركات التحررية المشابهة....

وكذلك الديمقراطية التي تم إعادة صياغتها برؤية جديدة تماماً على نطاق واسع. فرغم ظهور الديمقراطية عند الإغريق الأوائل، إلا أنها لم تكن ذات بعد عالمي. ففي "ديمقراطيات" اليونان القديمة كانت نسبة الرقيق للأفراد هي واحد إلى ثلاثة، وكذلك كانت منزلة النساء والأطفال، كما أن النظام الزراعي لم يكن بإمكانه التفكير وقتها جدياً بتحرير العبيد.¹¹

ومع نهاية القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر، بدأت نخبة صغيرة بتبني مفاهيم المنظومة التعددية الخضراء، ورغم ضآلة عدد أفرادها إلا أنها أدت إلى تحولات عميقة في الفكر الغربي. ومع القرن العشرين، بدأ هذا النموذج الفكري بالانتشار، واعتنق العديد من الأشخاص هذه الأفكار بطرق مناهضة للثقافة السائدة وقتها، كما كان الحال في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. ورغم هيمنة مفاهيم المنظومة البرتقالية على معظم الشركات الربحية وعالم السياسة، إلا أن مفاهيم المنظومة الخضراء وجدت طريقها في الأوساط الأكاديمية لمرحلة ما بعد الحداثة، وبين المنظمات غير الربحية والعاملين الاجتماعيين والناشطين المجتمعيين.

وينظر أفراد هذه المنظومة إلى العلاقات الاجتماعية بكونها مقدّمة على تحقيق النتائج الملموسة. على سبيل المثال، نجد بأن المنظمات البرتقالية تقوم عادةً باتخاذ قراراتها وفقاً للنموذج "من أعلى لأسفل" بناءً على الحقائق الموضوعية وآراء الخبراء وعمليات التخطيط والمحاكاة. أما المنظمات الخضراء فهي تعتمد العمليات التصاعديّة (انطلاقاً من قاع الهرم)، حيث تعمل على جمع المعطيات من الجميع، وتحاول الوصول إلى إجماع نهائي يعكس في مضمونه كل وجهات النظر المتضاربة. وتُعطي المنظمات البرتقالية من شأن أسلوب القيادة الحازم، أما المنظمات الخضراء فهي تصر بأن تكون القيادة في خدمة التابعين. فالموقف الأخلاقي للمنظومة الخضراء يتصف بالنبيل، وهو ينظر بعين العطف والمراعاة والسخاء مع الجميع. كما أنه يرى بأن تلك الموبقات المستمرة من غياب للعدالة والفقر والتمييز تعني بأن الحياة أئمن من اختزلها بالسعي الأناي نحو النجاح المهني والمالي.

ومع كل هذا، تعاني هذه المرحلة الجديدة في الوعي الإنساني من تناقضات صارخة. فرؤيتها الشاملة التي تقتضي ضرورة احترام جميع وجهات النظر أدت بطبيعة الحال إلى استغلال روح التسامح هذه لترويج أفكار متعصبة لا تمت للتسامح بصلة. ولن نتوقع بأن ترد المنظومات الأخرى على المنظومة الخضراء بنفس الدرجة من اللطف والروح الأخوية، وتحدث هنا عن المنظومة الحمراء التي تقدس "الأنا" والمنظومة العنبرية التي تعظم "اليقينيّات الحتمية" والمنظومة البرتقالية التي تنظر بسخرية إلى مثاليات المنظومة التعددية. كما أن علاقة المنظومة الخضراء مع القوانين تتسم بالضبابية والغموض: فقد حدث مراراً أن تحول القوانين التي صاغها البشر إلى مجموعة من القوانين التعسفية الظالمة، ولكن التخلص من القوانين جملة واحدة يفتقر للرؤية العملية ويفتح الباب على مصراعيه أمام العبث. في الحقيقة، يمكننا القول بأن المنظومة الخضراء تتصف بالقوة في هدم الهيكليات والتشكيلات القديمة، ولكنها أقل فاعلية عندما يتعلق الأمر بفرز بدائل عملية جديدة.

المنظمات الخضراء

لا تشعر المنظومة التعددية الخضراء بالارتياح مع مفاهيم السلطة والهرمية. فمثالياتها تتطلع إلى إلغاء السلطة والهيكليات الهرمية بالجملة. وثمة تجارب ثورية سعت إلى إلغاء النماذج العنبرية والبرتقالية لتبعث من صفحة جديدة تماماً. فإن كان الظلم الاجتماعي هو نتيجة تحكم طبقة محدودة بالسواد الأعظم من الناس، فلماذا إذاً لا نقوم بإلغاء الهرميات ونمنح السلطة للجميع؟ لماذا لا نهب جميع العاملين في الشركة نفس عدد الأسهم ونجعل جميع القرارات قائمة على الإجماع، بحيث لا يحتكر أي فرد بعينه منصب القيادة في الشركة، أو نضمن، على الأقل، تداول السلطة بشكل دوري؟ حاولت بعض التجارب الثورية أن تقوم بخلق مستقبل جديد متسلحة بإيمانها بهذه المفاهيم، كالحركة التعاونية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين (كرد فعل على الإجحاف السافر الذي خلفته الثورة الصناعية) أو كـ "الكميونات (البلديات)" في ستينيات القرن

العشرين (التي ترافقت مع الثقافات الثانوية المناهضة لثقافة المجتمع السائدة). وقد بتنا نعلم اليوم بأن هذه الأشكال الطوباوية من المساواة لم تكن ناجحة أو قابلة للتطبيق على نطاق يتجاوز نطاق هذه الكمونات الصغيرة¹². فتحقيق الإجماع بين مجموعة كبيرة من الأشخاص هو أمر بالغ الصعوبة. حيث سندور في حلقة مفرغة من جلسات النقاش المضنية، لنصل في نهاية المطاف إلى طريق مسدودة. وعندما نعلق في هذه النهاية، فإنه من الطبيعي، بشرياً، أن تبدأ مراوغات السلطة خلف الستار لكي تحرك هذا الجمود. لذلك لا يمكن أن نتخلص من السلطة عبر دكها بالكامل. فالسلطة أشبه بكائن الهيدرا، الذي إذا اقتلعت رأسه، فسينبت له رأس جديد في مكان آخر.

لذلك، أثبتت المساواة المغالية بأها طريق عبثية. وكما هو الحال مع المنظومات السابقة، لا يمكننا أن ننكر الدور الهام للمنظومة الخضراء في خلق نموذج تنظيمي جديد أضاف ثلاثة إسهامات حاسمة جديدة على قائمة إسهامات المنظومة البرتقالية. وقد اعتنقت العديد من الشركات الناجحة والمرموقة في العقود السابقة ممارسات وثقافة المنظومة الخضراء، كشركة الطيران Southwest Airlines وشركة الأغذية Ben & Jerry's وشركة التجارة The Container Store وغيرها.

الإسهام الحاسم الأول للمنظومة الخضراء: التمكين Empowerment

حافظت المنظمات الخضراء على الهيكلية الهرمية القائمة على الجدارات كما في سابقتها البرتقالية، ولكنها قامت بتفويض معظم القرارات إلى موظفي الخطوط الأمامية الذين بات بإمكانهم اتخاذ العديد من القرارات الهامة دون أن يحتاجوا موافقة إدارتهم. فالأفراد الذين يؤدون العمل فعلياً في الميدان، هم على تماس مباشر مع التحديات اليومية الأصغر، وبالتالي هم الأقدر على الوصول إلى حلول أفضل من تلك التي يمكن أن يقترحها الخبراء الذين يعاينون هذه المشاكل من شرفاتهم العالية. إن أحد الأمثلة الشهيرة حول هذه الممارسة، هو تمكين الموظفين الميدانيين في شركة الطيران Southwest Airlines لكي يتمتعوا بحرية

البحث عن حلول مبتكرة لمشاكل المسافرين، في حين لا يسمح لنظرائهم في شركات الطيران الأخرى مخالفة دليل القواعد.

يعتبر تطبيق مفاهيم التمكين والإدارة اللامركزية على مستوى المنظمات الكبيرة من أعظم التحديات القيادية. لأنه يتطلب من المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات المتوسطة مشاركة السلطة والتخلي عن أسلوب التحكم. وهذا يعني أن المنظمات الخضراء يجب أن تكون جلية الوضوح في أسلوب الإدارة الذي تتوقعه من مدراء الإدارة العليا والإدارات المتوسطة. فالقيادة هنا لا تعني أن يكون دور القائد محصوراً على حل المشاكل بطريقة باردة كما في المنظمات البرتقالية، بل عليه أن يقوم بدور القائد الخادم، بحيث ينصت إلى موظفيه، وبمكثنتهم، ويحفزهم، ويصقل إمكانياتهم. لذلك فإن معظم الوقت والجهد في المنظمات الخضراء يستثمر في إدماج أفرادها مع مبدأ القائد الخادم:

- التأكد الصارم من الجاهزية الفكرية والسلوكية لمرشحي المناصب الإدارية: هل هم على استعداد لمشاركة السلطة؟ هل يمكنهم القيادة بتواضع؟
- تستقطع المنظمات الخضراء قسماً كبيراً من ميزانية التدريب لديها لتخصّصه على الدورات التدريبية للمدراء حديثي التعيين، وذلك لتعليمهم ذهنية ومهارات القائد الخادم.
- تقييم المدير من قبل جميع الأفراد ذوي الصلة به (هذا يدعى أسلوب التقييم الشامل 360-degree)، حيث يخضع المدير للمساءلة من قبل موظفيه.
- في بعض الشركات الإبداعية، يتم تعيين المدراء من قبل الموظفين وليس من قبل الإدارة العليا: يختار الموظفون مديرهم بعد مقابلة المرشحين المحتملين¹³. إن هذه الممارسة من شأنها أن تحث المدراء بشكل طبيعي على التصرف وفق سلوك القائد الخادم.

الإسهام الحاسم الثاني للمنظومة الخضراء: الثقافة المقادة بالقيم والغاية الملهمة

تحظى المنظمات المؤمنة بالتمكين بثقافة عمل مشتركة متينة تكون بمثابة صمام الأمان الذي يحميها من الانهيار. فهي تستأمن موظفي الخطوط الأمامية على اتخاذ القرارات السليمة التي ينير درهما عدد من القيم المشتركة، عوضاً عن الاتباع الأعمى لجملة من ضوابط العمل والسياسات الصارمة.

من جانب آخر، بات العديدون يشعرون بالامتعاض والخذلان من فكرة "القيم المشتركة". وذلك لأن المنظمات البرتقالية وجدت نفسها ملزمة على اتباع هذه الممارسة كإحدى "صيحات الموضة"

إن ثقافة المنظمة يمكنها أن تلتهم

الاستراتيجية على الإفطار

Peter Drucker

الرائجة: فلنحدد مجموعة من القيم، ثم نعلقها على الحائط وننشرها على موقعنا

الإلكتروني، ومن ثم فلنغض الطرف عنها تماماً عندما يتعلق الأمر بتحقيق الأرباح. أما في المنظمات الخضراء، فإن السلوك القيادي يدور بصدق حول هذه القيم المشتركة، لذلك من الطبيعي أن تتمتع هذه المنظمات بثقافة عمل نابضة بالحياة، وأن يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتمكين لكي يقدموا المزيد. وبالتالي من غير المستغرب أن تكون نتائج هذه المنظمات استثنائية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن النتائج المالية للشركات المقادة بالقيم تتجاوز أنواع المنظمات الأخرى وذلك بهوامش ربحية كبيرة.¹⁴

وتضع المنظمات الخضراء، في كثير من الأحيان، الغاية الملهمة في صلب عملها اليومي. فشركة الطيران Southwest Airlines لا تختزل عملها بمجرد تقديم خدمات نقل عبر الجو، ولكن غاية عملها هو في ترسيخ قيمة "الحرية"، وذلك بتمكين الناس من السفر إلى أماكن لم يكونوا ليروها لولا أسعارها المخفضة. وكذلك فإن شركة الأغذية Ben & Jerry's لا ترى نفسها شركة مثلجات فحسب، بل ترى أن عملها يصب في مصلحة البيئة وكوكب الأرض كله.

فإن كانت المنظمات البرتقالية تعلي من شأن الاستراتيجيات والتنفيذ، فالمنظمات الخضراء ترى أن ثقافة المنظمة هي الأساس. لذلك يؤكد الرؤساء التنفيذيون في المنظمات الخضراء بأن شغلهم الشاغل هو توطيد ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة. وبسبب أهمية الثقافة في هذه المنظمات، تقوم إدارة الموارد البشرية بدور محوري فيها. وغالباً ما يكون مدير الموارد البشرية عضواً مؤثراً في الفريق القيادي التنفيذي ومستشاراً مباشراً للرئيس التنفيذي العام. فهو يقود عدداً كبيراً من الموظفين الذين يتحكمون بميزانيات مالية ضخمة مرصودة للاستثمار في عمليات الموارد البشرية، كالتدريب، والأنشطة الجماعية الثقافية، وعمليات التقييم الشاملة degree-360، وتخطيط التعاقب الوظيفي، واستبيانات قياس انتماء الموظفين إلى المنظمة.

الإسهام الحاسم الثالث للمنظومة الخضراء: منظور تعدد أصحاب المصلحة

تعتنق الشركات الربحية في المنظومة البرتقالية منظوراً وحيداً فقط وهو منظور حملة الأسهم (أي المساهمين أو المستثمرين). فالالتزام الرئيسي (وربما الوحيد) لقادة هذه الشركات هو تحقيق أكبر ربح ممكن للمساهمين. لذلك يؤمن من يتبنون هذا المنظور بفكرة Adam Smith الشهيرة وهي "اليد الخفية" (والتي تعني بأن الاهتمام بتحقيق الأرباح فقط سيحقق، على المدى البعيد، منافع للجميع). أما المنظمات الخضراء فهي ترفض هذه التفرقة بين أصحاب المصلحة جملةً وتفصيلاً. فمسؤولية الشركات يجب ألا تنحصر فقط بالمستثمرين، بل أن تتعدها لتشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين من مدراء وموظفين وعملاء وموردين ومجتمعات محلية والمجتمع الأكبر والبيئة الطبيعية. لذلك فإن الالتزام الرئيسي للقادة هنا هو ليس الربح فحسب، بل التوصل إلى صيغ وسطية تحقق الازدهار لجميع أصحاب المصلحة هؤلاء.

ولقد أصبح لزاماً على جميع المنظمات الكبيرة اليوم أن تصدر تقريراً دورياً عن دورها في المسؤولية المجتمعية المؤسسية CSR. ففي حين تعتبر المنظمات الخضراء هذه المسؤولية المجتمعية جزءاً أصيلاً من عملها اليومي، تنظر المنظمات البرتقالية إلى هذه التقارير كعبء ثقيل يشتها عن عملها. فالمسؤولية المجتمعية

بالنسبة للمنظومة الخضراء تقع في صلب غايتها، وبالتالي فهي من أهم الدوافع للإبداع وللابتكار، وفي جعل موظفيها مواطنين مسؤولين في مجتمعاتهم. وتعمل الشركات في المنظومة الخضراء جنباً إلى جنب مع الموردين في البلاد النامية لتحسين ظروف عمل المواطنين المحليين ومنع امتهان أطفالهم وخفض انبعاثات الكربون واستهلاك المياه، والاهتمام بإعادة تدوير منتجاتهم وعدم الإفراط في تغليفها. لذا يقر قادة المنظمات الخضراء بأن التوصل إلى منظور متوازن بين جميع أصحاب المصلحة قد يستهلك تكاليف إضافية على المدى القصير، ولكنه سيؤدي حتماً إلى نتائج أفضل بكثير على المدى البعيد، وذلك لجميع الأطراف المعنيين، بما فيهم حملة الأسهم والمستثمرين.

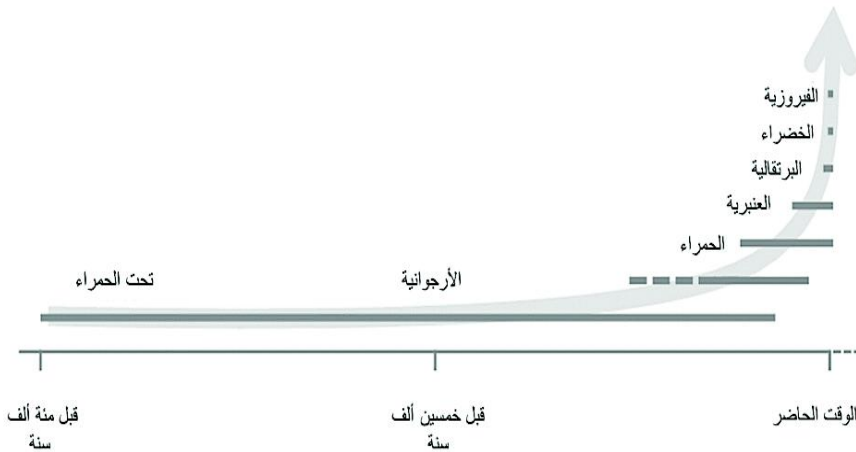
المنظمة كعائلة

إن كانت المنظمات من منظور المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات هي عبارة عن آلات، فإنها قد تحولت مع المنظومة التعددية الخضراء إلى "عائلة". فمعظم العبارات والكلمات التي يرددها القادة هنا تدور حول مفاهيم العائلة: فالموظفون هم عائلة واحدة يجمعهم بيت واحد ويعين ويؤازر بعضهم بعضاً. فمثلاً نجد في شركة Southwest Airlines أن أحد أهم التعاليم الثمانية الرئيسية لتجسيد مبدأ "القلب الخادم" (وفقاً لطريقة Southwest) يتمثل في "الاعتناق المخلص لعائلة الشركة". وكمثال آخر، تستخدم شركة DaVita (إحدى أهم مشغلي مراكز غسيل الكلى، والتي تعمل بإخلاص وفق مبادئ وممارسات المنظومة الخضراء) العديد من المصطلحات المشابهة. فبرغم حجمها الهائل، تشبه الشركة نفسها بـ "القرية"، وتدعو موظفيها البالغ عددهم 41 ألف موظفاً بـ "المواطنين". يُدعى المقر الرئيسي للشركة Casa DaVita (بيتنا DaVita) بينما يُطلق على رئيسها التنفيذي ورئيس مجلس إدارتها Kent Thiry لقب محافظ القرية (والذي يعود إليه الفضل في تحقيق النجاح الباهر المتمثل بانتشال الشركة من عتبة الإفلاس في العام 1999 إلى ما وصلت إليه اليوم، وذلك عبر التحول في ثقافة وممارسات الشركة إلى المنظومة الخضراء).

من المنظومة الحمراء إلى المنظومة الخضراء: تعايش النماذج التنظيمية المختلفة

يعتبر مفهوم المنظمة بتعريفها المعاصر ظاهرة وليدة. فطيلة تاريخنا البشري كان البحث عن الطعام والصيد هما شغلنا الشاغل، لذلك يمكننا أن نفترض، بشيء من الثقة، أن مهامنا في ذلك الوقت لم تكن تتضمن الرد على كم هائل من الرسائل الإلكترونية المتراكمة أو حضور العديد من اجتماعات تحديد الميزانيات المملة. ومن منظور زمني واسع، لم يمضِ على انتقالنا إلى عصر الزراعة أكثر من فترة بسيطة، وحتى خلال هذه الحقبة، كانت المنظمات بسيطة ويتطابق هيكلها مع هيكل العائلة. ولكن مع تفجر الثورة الصناعية، بدأت المنظمات بتوظيف عدد هائل من الموارد البشرية. لذلك لم يتبلور تخصص "الإدارة" كمجال أكاديمي مستقل إلا في السنوات الخمسين الأخيرة.

وإذا رسمنا خطأً زمنياً لإيضاح مراحل تطور الوعي البشري والتنظيمي المتعاقبة، فإن النتيجة ستكون صادمة حقاً. فالتطور يبدو متسارعاً يوماً بعد يوم. لذلك إذا تابع الاتجاه مسيره وفقاً لهذه الوتيرة، فمن المحتمل جداً أن نشهد ظهور مرحلة كاملة أو مرحلتين من الوعي (ما بعد المرحلة الخضراء) خلال السنوات القادمة من حياتنا.



و لم يحدث طيلة تاريخنا البشري أن وجدنا أفراداً يتبنون منظومات مفاهيم مختلفة ويعيشون متجاورين في نفس الوقت، ولعل هذه هي الظاهرة المدهشة. وهذا يلقي بصدها على المنظمات: فإذا أمعنا النظر في نفس المدينة فس نجد منظمات حمراء ومنظمات عنبرية ومنظمات برتقالية ومنظمات خضراء تعمل إلى جانب بعضها البعض.

بشكل عام، إذا نظرنا اليوم إلى المجتمعات المتقدمة، فس نجد المنظمات الاندفاعية الحمراء تقطن في المناطق النائية البعيدة عن القانون، أما المنظمات المطواعة العنبرية فس نجد لها متمثلةً في معظم المؤسسات الحكومية والجيش والمؤسسة الدينية والمدارس العامة، أما المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات فهي النموذج المهيمن على معظم الشركات الربحية من وول ستريت إلى ماين ستريت (أي شوارع المحلات التجارية والمتاجر). أما ممارسات المنظومة التعددية الخضراء فقد بدأت تثبت حضورها بشكل متزايد، وهذا ليس فقط في المؤسسات الأهلية، بل حتى في الشركات الربحية. يلخص الجدول أدناه هذه النماذج التنظيمية الأربعة وإسهاماتها الحاسمة، والاستعارة الرمزية التي تعبر عنها، وهو كذلك يعرض لنا صورة شاملة عن الوضع الحالي الذي يوشك أن ينبثق منه نموذج جديد.

الرمز المعبر	الإسهامات الحاسمة	أمثلة معاصرة
المنظمات الحمراء		
• قطيع الذئب	• تقسيم العمل بين الأفراد • السلطة القائمة على الأوامر	• عصابات المافيا • عصابات الشوارع • الميليشيات القبلية • إظهار القوة وفرض السلطة بشكل مستمر من قبل الزعيم للحفاظ على انضباط • الابتاع. الخوف هو صمام الأمان الذي يضبط المجموعة. التركيز على المدى القصير وعلى رنود الفعل. تزدهر في الأجواء الفوضوية المضطربة.
المنظمات العنبرية		
• الجيش	• أدوار رسمية محددة (ضمن هرميات مستقرة وقابلة للتوسع) • العمليات (منظور بعيد المدى)	• الكنيسة الكاثوليكية • الجيش أو المؤسسة العسكرية • معظم الجهات الحكومية • نظام المدارس العامة • أدوار محددة بصرامة ضمن هيكلية هرمية. السلطة تنازلية من أعلى إلى أدنى، وهي قائمة على الأوامر والتحكم (في تحديد ماذا وكيف). تعظيم أهمية الاستقرار عبر اتباع إجراءات محددة. المستقبل هو تكرار للماضي.
المنظمات البرتقالية		
• الآلة	• الابتكار والإبداع • المساعلة • النظام القائم على الجداريات	• الشركات متعددة الجنسيات • المدارس المشتركة • الهدف هو هزيمة المنافس وتحقيق الربح والنمو. الابتكار هو الطريق نحو النجاح والتقدم. الإدارة عبر تحديد الأهداف، وأسلوب القيادة يركز على الأوامر والتحكم في تحديد المطلوب (ماذا)، ومنح الحرية في تحديد الطرق المناسبة (كيف).
المنظمات الخضراء		
• العائلة	• التمكين • الثقافة المقادة بالقيم • مراعاة جميع أصحاب المصلحة	• المنظمات المقادة بالثقافة المؤسساتية (شركة Southwest، شركة (Ben & Jerry's) • العمل ضمن الهيكليات الهرمية التقليدية، ولكن مع مزيد من الاهتمام بثقافة المنظمة والتمكين لتحفيز الموظفين.
المنظمات الفيروزيية		
؟	؟	؟

جدول 1: ملخص أنواع المنظمات والإسهامات الحاسمة لكل منها

عن مراحل تطور الوعي

لا يمكننا القول بأن مستويات التطور الأعلى هي الأفضل، مثلما لا يمكننا القول بأن مرحلة المراهقة أفضل من مرحلة تعلم المشي. ولكن الحقيقة الجلية هي أن المراهق يستطيع القيام بأمر أكثر من الطفل الدارج، لأنه يستطيع التفكير بطرق أكثر تعقيداً. لذلك فإن أي مستوى من مستويات التطور هو أمر طبيعي، ولكن السؤال الرئيسي هو: "هل هذا المستوى من التطور يناسب المهمة التي نريد إنجازها؟"

الخبير الإداري Nick Petrie - مركز القيادة الإبداعية CCL

من الأفضل أن نترث هنا لبرهة قبل الانطلاق في عرض مرحلة تطور الوعي الإنساني القادمة، وهي المرحلة التطورية الفيروزيية Evolutionary-Teal. إذ من المهم جداً أن نستجلي بعض النقاط الهامة التي تكتنف فهمنا لعملية تطورنا نحن البشر، ولتجنب أي لبس حوله. ففي بعض الأحيان، وبدافع الحماس الشديد لهذا الفهم الجديد (مراحل تطور الوعي الإنساني المتعاقبة)، ينحو البعض إلى تطبيقه بطريقة عشوائية وتبسيطية عبر تكيف الواقع ليناسب هذا النموذج. في حين يشعر البعض الآخر بشيء من عدم الارتياح مع نموذج يمكن أن يساء استخدامه لتصنيف ووسم البشر ولحشرهم في صناديق ضيقة.

لنناقش، بدايةً، أحد جوانب اللبس الشائعة. إن فكرة المراحل المتتالية، بحد ذاتها، قد توحي ضمناً بأن بعض البشر أفضل من غيرهم، ولذلك فإن هذا التوجس هو أمر في محله. فطيلة تاريخنا البشري، قام الإنسان بإيذاء بني جنسه عبر جميع الوسائل المتاحة من استعمار وعبودية وعنصرية وتحييز جنسي، وذلك تحت شعارات من قبيل "جماعتي أفضل من الجماعات الأخرى".

إن تطور الوعي الإنساني عبر مراحل متتالية هو حقيقة موضوعية يدعمها كم هائل من الأدلة. إلا أن المشكلة لا تكمن في هذه الحقيقة العلمية، بل في شكل تصورنا لهذا التدرج الطبيعي. فأبواب الجحيم سوف تفتح عندما نتصور بأن المراحل اللاحقة هي "أفضل" من المراحل السابقة، في حين أننا يجب أن ننظر إليها كطرق أكثر تطوراً وتعقيداً في التعامل مع العالم. على سبيل المثال، يستطيع المرء الذي يتبنى المنظومة التعددية الخضراء أن يحقق التوازن بين العديد من وجهات النظر المتباينة، الأمر الذي لا يطيقه غالباً أفراد المنظومة الاندفاعية الحمراء. في الوقت نفسه، لكل منظومة جوانبها المضيئة والمظلمة، وطرق تعبيرها السليمة والمؤذية. فمثلاً، أدت الحداثة في المنظومة البرتقالية إلى تدمير كوكبنا بشكل لم يحدث في المراحل السابقة.

لذا من المهم أن نتجنب إطلاق الأحكام القاسية على هذه المراحل، وأن نتذكر دائماً بأن لكل مرحلة سياقها المناسبة. فلو وقعنا في أتون حرب أهلية وحاول خلالها مجموعة من المرتزقة سرقة منزلنا، فعندئذ ستكون المنظومة الاندفاعية الحمراء هي الأكثر ملائمة للتفكير والتصرف في دفاعنا عن أنفسنا. من ناحية أخرى، عندما نعيش في أوقات السلم وذلك في المجتمعات ما بعد الصناعية، سنحتاج إلى مراحل أكثر تطور في الوعي من تلك المنظومة الحمراء.

التعقيد في التطور البشري

إن حديثنا عن مراحل التطور وألوانها ما هو إلا تعبير تجريدي مبسط لواقع جد معقد ومتشابك، وهي بذلك تشبه الخرائط التي تبسط لنا فهم المناطق الجغرافية، وتبين لنا العديد من الفروقات والتجليات التي من شأنها أن تيسر استيعابنا للواقع الفعلي المعقد، ولكننا لا ندعي بأنها تمثل الواقع كما هو في الحقيقة. عشنا معاً، في الفصل السابق، رحلة خاطفة تناولنا فيها التطور البشري، حيث قمت بشرح مقتضب لكل مرحلة من هذه المراحل بشكل متتابع، الأمر الذي قد جعلك تتخيل وكأن البشر (والمجتمعات بشرية بأسرها) يمكن أن تتطابق بشكل تام مع منظومة واحدة من هذه المنظومات. ولكن الأبحاث تثبت بأننا

نحن-معشر البشر-تميز بتعقيد مبهر، الأمر الذي يجعل اختزالنا في مرحلة واحدة ضرباً من ضروب الاستحالة:

- إن كل منظومة تشتمل على المنظومات التي سبقتها وتتجاوزها. لذلك إذا تعلمت السير وفق منظومة معينة (مثلاً المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات) فسيكون بإمكانك التصرف وفق المنظومة الحمراء الاندفاعية أو العنبرية المطواعة لو لزم الأمر. ويمكن أن يحدث الأمر المعاكس إلى درجة معينة: فإن كنا محاطين بأشخاص من منظومة لاحقة (مثلاً المنظومة التعددية الخضراء)، فمن الممكن أن نبدي مؤقتاً بعض السلوكيات النابعة من هذه المنظومة، رغم عدم اندماجنا الكامل فيها.

- هناك العديد من الأبعاد للارتقاء الإنساني: البعد الإدراكي العقلي، البعد الأخلاقي، البعد النفسي، البعد الاجتماعي، البعد الروحي، وغيرها، ونحن لا نتطور بالضرورة في جميع هذه الأبعاد على نفس الوتيرة. مثلاً، من الممكن أن تصبح المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات جزءاً متأصلاً في البعد العقلي الإدراكي لفرد ما بحيث يستطيع إدارة شركة مبدعة، ولكننا قد نجد، في البعد الروحي، مناصراً للمعتقدات الدينية الأصولية العنبرية.

لهذه الأسباب، أرتعد خوفاً عندما يصف الناس شخصاً ما بأنه أخضر أو برتقالي أو عنبري. لذلك أشدد دائماً أنه من الأفضل القول بأن هذا الشخص يتصرف، في هذه اللحظة الحالية، وفقاً لمنظومة معينة. استخدم Don Beck (وهو أحد تلامذة عالم نفس النمو Clare Graves) تشبيهاً مفيداً حول ما سبق: إذا تخيلنا التطور كمعزوفة موسيقية، فإن مراحل التطور هذه ستكون كالنوتات الموسيقية التي تتذبذب وفق ترددات معينة. نحن البشر سنكون أشبه بأوتار آلة موسيقية، حيث بإمكاننا عزف العديد من النوتات المختلفة. أما مجال النوتات التي نستطيع عزفها فهي تعتمد على مجالات الأصوات التي تعلمنا أن نقبلها.

ولكن يجب أن نتذكر دائماً بأن الأشخاص الذي يتصرفون تبعاً إلى نفس المرحلة (أي الذين يعزفون نفس النوتة) يمكنهم أيضاً رؤية العالم بشكل مختلف عن بعضهم البعض، رغم تشابهم بالعديد من السمات الفكرية والأخلاقية والنفسية. فمثلاً، يمكن أن ينتمي كل من الأصولي ذو النزعة الدينية اليمينية والقائد النقابي ذو الاتجاه اليساري إلى نفس المرحلة العنبرية التي تؤمن باليقينيات الحتمية الثابتة، ومع ذلك سنجدهم مختلفين في توصلهم لنتائج متباينة في كل صغيرة وكبيرة. وفي حفلة ما، من الممكن أن يلتقي مضارب أسهم جذاب من وول ستريت مع عالم انطوائي ومع مصمم رسومات عصري، وربما لن يجدوا أي موضوع مشترك بينهم، رغم أن رؤية هؤلاء الثلاثة نحو العالم تتبع من نفس المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات. لذلك يمكننا أن نتطور رأسياً عبر تبنى وجهة نظر من منظومة لاحقة، أو أن نتطور أفقياً ضمن المنظومة نفسها، فمن الممكن أن نرتقي من نظرة متعصبة ضيقة الأفق إلى أخرى أكثر انفتاحاً وتسامحاً ضمن المنظومة العنبرية ذاتها.

الانتقال بين المراحل

ما الذي يحث شخصاً ما للانفتاح على مرحلة لاحقة من الوعي الإنساني بالرغم من أنها ستكون أكثر تعقيداً بالنسبة له من مرحلته الحالية؟ يأتي الدافع الرئيسي للارتقاء الرأسي نحو مرحلة جديدة من الوعي، غالباً، نتيجة لتحدٍ في حياته جعله غير قادر على تفسيره أو التعامل معه وفقاً لمنظومة مفاهيمه الحالية.

إن كل تحدٍ تواجهه في الحياة هو في الحقيقة مفترق طرق أمامك. والأمر سيعود إليك في اختيار المسار: فإما العودة للوراء، أو السير للأمام، أو الانهيار، أو الارتقاء.

الكاتب النيجيري

Ifeanyi Enoch Onuoha

فعندما نواجه هذا النوع من التحديات فإننا ننحو عادةً إلى سلوك أحد الأسلوبين: إما النمو إلى مرحلة أكثر تعقيداً من الوعي تمكننا من حل المعضلة التي تواجهنا، أو أن نتجاهلها تماماً عبر المزيد من التعلق بمنظومتنا الحالية، أو حتى الارتكاس إلى الرؤى التبسيطية المطمئنة التي تقدمها لنا منظومات سابقة.

فلنأخذ على سبيل المثال الانتقال من المنظومة العنبرية المطواعة إلى المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات. عندما يشعر المرء بالانتماء إلى العديد من الجماعات (العائلة، الأصدقاء، العمل، والمجموعة الدينية) ومن ثم تبدأ الأعراف بين جماعتين أو أكثر بالتناقض، فعندئذ ستفشل الرؤية العنبرية المطواعة في حل هذه المعضلة. فوفقاً لهذه المنظومة لا يمكن أن يكون الشيء نفسه صائباً وخاطئاً في آن واحد. وكرد فعل، يمكن أن يقوم هذا الشخص ببساطة باعتناق مجموعة محددة من القيم عبر الانتماء إلى جماعة واحدة من هذه الجماعات ورفض الأخرى، أو أن يشرع في التشكيك في صحة القواعد المطلقة التي كان يؤمن بها.

إن هذه الوثبة نحو مرحلة جديدة من الوعي ليست بالأمر الهين، وذلك على جميع الأبعاد الإدراكية والنفسية والأخلاقية. فهي كالعامل البطولي الذي يتطلب شجاعة فريدة للتحرر من يقينيات وحتميات الماضي والبدء بخوض تجربة جديدة مع منظومة مفاهيم مختلفة. وللوهلة الأولى، سيبدو كل شيء مشوشاً ومبهماً. وقد يسبب لنا إحساساً قاسياً بالوحدة، لأننا في رحلة تحولنا هذه قد نفقد علاقاتنا الوثيقة مع أصدقائنا وأقربائنا الذي سيشعرون فجأةً بعدم القدرة على فهمنا. إن هذا النمو نحو شكل جديد من أشكال الوعي دائماً ما سيكون أشبه برحلة شخصية فردية إلى حد كبير، وأحياناً قد تحمل في طياتها شيئاً من الغموض. ولذلك، لا يمكن فرض هذا التحول بشكل خارجي على الآخرين. ومن الاستحالة بمكان أن نحمل فرداً ما على التطور نحو مرحلة وعي جديدة حتى ولو كانت نوايانا غايةً في الصدق، ولعل هذه هي الحقيقة المريرة التي يكابدها استشاريو ومدربو علوم الإدارة، والذين يحدهم الأمل في مساعدة قادة المنظمات على تبني رؤى أكثر شمولية نحو العالم عبر إقناعهم منطقياً بذلك. إن منتهى ما نستطيع القيام به هو خلق البيئة المؤاتية للتطور نحو مراحل الوعي اللاحقة. فعندما يُحاط المرء بعدد مناسب من الأقران الذين ينظرون إلى العالم من خلال رؤية أكثر تقدماً وتعقيداً، وعندما يشعر بالأمان الكافي لاستبصار ما يختلجه من صراعات داخلية، فسيكون هناك فرصة كبيرة بأن يقوم بقفزته التحولية.¹

مراحل التطور كما تعيشها المنظمات

لكي نتجنب التبسيط المخل، علينا أن نكون حذرين عند تطبيق نظريات التطور والارتقاء على مستوى المنظمات. يسألني البعض أحياناً "ما هو لون هذه المنظمة أو تلك؟" وعندها أحاول دائماً أن أتوخى الدقة لأين المقصود من قولي بأن منظمة ما تسير وفق منظومة (مرحلة) معينة، سواء أكانت عنبرية أو برتقالية أو خضراء: نحن نتحدث هنا عن أنظمة وثقافة هذه المنظمة، وليس عن أفرادها. فإذا نظرنا إلى هيكلها التنظيمي وممارساتها وعناصرها الثقافية، فسيكون بإمكاننا، بشكل عام، أن نميز منظومة المفاهيم المهيمنة عليها. لنأخذ، على سبيل المثال، الممارسات المتعلقة بـ "البدلات والتعويضات":

- إذا كان المدير هو وحده من يحدد قيمة الزيادة أو الخصم من الراتب تبعاً لهواه، فإن هذه الممارسة ستكون متوافقة مع المنظومة الحمراء الاندفاعية.
- إذا كانت الرواتب ثابتة ومحددة وفقاً لدرجة الموظف في الهرم الوظيفي (أو تبعاً لشهاداته) فإن هذه الممارسة ستكون أقرب إلى المنظومة العنبرية المطواعة.
- إذا كان النظام يعزز الحوافز الشخصية التي تدفع بالموظف نحو أرقاماً مستهدفة محددة، فإن هذه الممارسة ستكون متوافقة مع المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات.
- أما نظام التعويضات الذي يشجع العلاوات الجماعية (علاوة لكامل فريق العمل)، فهو يتوافق مع المنظومة الخضراء التعددية.

وبنفس هذه الطريقة، عندما ننظر، عن كثب، إلى جميع الممارسات والهيكلية والثقافة في منظمة معينة، فلن نجد موزعة عشوائياً على جميع هذه

عندما تتبنى استخدام أداة ما،
فأنت ستتبني أيضاً الفلسفة الإدارية
التي تتطوي عليها هذه الأداة.
الكاتب الأمريكي Clay Shirky

الألوان، بل سيتمحور معظمها حول منظومة جاذبة تملئ القسم الأكبر من

الممارسات في هذه المنظمة. إن هذه المنظومة الجاذبة هي بيت القصيد عندما أصف منظمة ما، على سبيل المثال، بأنها منظمة برتقالية. ولكنني لا أعني هنا بأن جميع التفاعلات في بيئة عملها تتوافق مع المنظومة البرتقالية أو أن جميع موظفيها قد أدركوها أو تبناها كمنظومتهم الشخصية الرئيسية. ففي أي موقف، سنجد عدداً من الأشخاص الذين يتصرفون في تفاعلاتهم اليومية تبعاً لمنظومات مختلفة. لذلك فإن المصطلح "منظمة برتقالية" يعني أن هيكلتها ومعظم ممارساتها وعملياتها تنسجم مع مفاهيم المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات. وأحياناً من الممكن أن نجد في بعض المنظمات الكبيرة وحدات أو فروع في مناطق أخرى تخضع لمنظومة جاذبة تختلف عن تلك السائدة في باقي المنظمة. وكمثال نمطي، يمكن أن يسير المقر الرئيسي لشركة متعددة الجنسيات وفق المنظومة البرتقالية، في حين أن بعض المصانع التابعة لها قد تكون مغلقة في المنظومة العنبرية. وبالتالي يجب أن نكون حذرين من الوقوع في فخ التبسيط المفرط عند استخدامنا لهذه التصنيفات، حيث ينبغي أن نحدد المعنى المقصود بدقة.

قوة القيادة الجاذبة - نحو الأعلى أم نحو الأسفل

ما الذي يحدد مرحلة الوعي السائدة في منظمة ما؟ إن هذا يتبع مرحلة الوعي التي بلغها قادة هذه المنظمة. فهم من سيضعون الهيكليات والعمليات والممارسات والثقافات التي تتلاءم مع منظورهم نحو العالم، سواء كانوا على وعي بهذا أم لا.

هذا يقتضي بالضرورة بأن وعي المنظمة لن يتطور إلى مستوى يتجاوز وعي قادتها. لنأخذ على سبيل المثال الممارسات الخاصة بتحديد القيم المشتركة ورسالة المنظمة Mission Statement. هذه المهمة تعتبر اليوم من المهام الشائعة التي يضطلع بها عادة القادة وفريقهم الخاص في المنظمات البرتقالية. ولكن، في الحقيقة، لا أهمية جدية لرسالة المنظمة ولا للقيم المشتركة في عمليات اتخاذ القرارات إلا في المنظمات التعددية الخضراء. أما في المنظمات البرتقالية فالمعيار

الحقيقي في اتخاذ القرارات على أرض الواقع هو "النجاح المادي": أي قرار من شأنه زيادة الأرباح والعائدات فهو قرار سديد. في هذا النوع من المنظمات، سنجد القادة يتحدثون فعلاً عن القيم والرسالة، ولكن من دون أي التزام فعلي بها. وعندما يواجهون موقفاً يتطلب المفاضلة بين الأرباح والقيم، فسيختارون الأرباح مباشرة. فهم لا يستطيعون صون الممارسات والثقافة (الثقافة المقادة بالقيم في هذا المثال) المتحدرة من منظومة مفاهيم تتجاوز منظومتهم الحالية.²

وتتمثل قوة القادة في جذب وعي المنظمة نحو مرحلة وعيهم هم في اتجاهين: فبإمكانهم سحب الممارسات الحالية إلى مستوى أدنى من الوعي (وإفراغها من فاعليتها، كما في المثال السابق) أو رفع الممارسات الحالية بزخم نحو مستوى وعي أعلى. فالهيكليات والممارسات والثقافة التي يجسدها القادة في المنظمة يمكنها أن تعين الموظفين على تبني سلوكيات نابعة من منظومة أكثر تطوراً من المنظومات الحالية التي يتبناها هؤلاء

عندما تغير من طريقة نظرك إلى الأمور، فإن هذه الأمور سوف تتغير بدورها.
الفيلسوف الأمريكي Wayne Dyer

الأفراد. لنفترض، على سبيل المثال، أنني كنت مدير إدارة متوسطة في منظمة ما وكنت أتبنى شخصياً المنظومة العنبرية المطواعة. لذلك فإن أسلوب التفاعلي التلقائي مع موظفي إدارتي سيكون ذا طبيعة هرمية تلمي الأمور التي يجب عليهم القيام بها وكيفية القيام بذلك. ولنفترض بأن المنظومة السائدة في هذه المنظمة هي الخضراء، حيث يبحث القادة جميع مديري الإدارات المتوسطة على تمكين الموظفين الذين يعملون معهم. لذلك سأشاهد من حولي العديد من المدراء الذين يمنحون موظفيهم قدراً كبيراً من حرية التصرف. ووفقاً لأنظمة هذه المنظمة، سأخضع لتقييم شامل (360 درجة) حول عملي مرتين في العام الواحد، حيث يقوم الموظفون التابعون لإدارتي بتقييمي، وهذا يبين مستوى أدائي فيما يتعلق بمعياري تمكين الموظفين من أداء عملهم (وهذا سيؤثر على العلاوات التي سأحصل عليها). لذلك يجب أن أجمع كل ستة أشهر مع فريق من المناقشة مدى توافقنا اليومي مع القيم المشتركة (التمكين هو أحد هذه القيم). وبسبب هذا السياق الراسخ من الممارسات والثقافة التعددية الخضراء، فمن الوارد للغاية أن أتشرب

بعض السلوكيات والمهارات الإدارية النابعة من المنظومة الخضراء. لذلك نقول هنا بأن السياق قد دفع بسي إلى الأعلى، وقادني إلى التصرف وفقاً لأساليب أكثر نضجاً من تلك التي كنت أركن إليها في السابق. ومع مرور الزمن، وعندما أغدو مُتَهَيِّئاً لذلك، من الممكن أن أتمو وأندمج بشكل أكبر في هذه المنظومة. إن هذا المثال يدل على مدى عمق تأثير المنظمات. فهي يمكن أن تأخذ بيد مجموعات من البشر إلى مستويات أعلى من الوعي لتحقيق نتائج ما كانوا ليدر كوها لو أنهم تُر كوا لمنظوماتهم الحالية. ولعل هذه البصيرة في الفهم قد تمنحنا نفحة من الأمل في الدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمات الخضراء والفيروسية في شفاء العالم من الجراح التي أُنحنتها الحداثة.

المنظومة التطورية الفيروزية

إن الإسهامات الحاسمة الذي سيقدمها القرن الواحد والعشرون لن تأتي بسبب التكنولوجيا، بل بسبب التنوع في مفهوم "ما الذي يجعلني إنساناً"؟

الكاتب والباحث في المستقبلات John Naisbitt

تتطابق مرحلة تطور البشر القادمة مع مستوى "تحقيق الذات" كما جاء في هرم الاحتياجات الذي صاغه Maslow، حيث توسم هذه المرحلة بالعديد من الأسماء: الأصيلة أو التكاملية أو الفيروزية¹. وقد كان هذا المستوى هو المستوى الأخير في هرم الاحتياجات (ولكنه أشار لاحقاً إلى مرحلة جديدة أطلق عليها

[في المنظومة الفيروزية]،

سيصبح الأنا أحد المتحولات

وليس الثابت المطلق.

الكاتب الأمريكي William Torbert

اسم مرحلة "تجاوز الذات" Self-Transcendence)، وبدرجة من الثقة، أكد العديد من الباحثين والمفكرين بأن التطور هو عملية مستمرة لا تتوقف عند

أي مرحلة (يعرض الملحق 2 وصفاً مختصراً لهذه المراحل اللاحقة). ويتفق Maslow مع العديد من الباحثين الآخرين بأن تلك الوثبة من المرحلة الخضراء إلى المرحلة الفيروزية ستكون حاسمة في رحلة البشر. وكذلك استخدم عالم النفس Clare W. Graves وتلاميذ مدرسته مصطلح "الطبقة الأولى" من الوعي للإشارة إلى جميع مراحل تطور الوعي السابقة حتى بلوغ المرحلة الخضراء، ومصطلح "الطبقة الثانية" من الوعي لمراحل تطور الوعي الذي تبدأ من المرحلة التكاملية الفيروزية. وتدعي مستويات وعي "الطبقة الأولى" بأن رؤيتها نحو العالم هي الصائبة فقط، وبأن جميع البشر الآخرين خاطئون إلى درجة مريعة². أما الأفراد

الذين ينتقلون إلى مرحلة الوعي الفيروزية فهم يستطيعون الاعتراف لأول مرة بديمومة تطور الوعي الإنساني، وبأن هناك زخم هائل ينقلنا نحو مستويات أكثر تعقيداً ورقياً في تعاملنا مع العالم (ولهذا نستخدم مصطلح "تطوري" مع هذه المرحلة).

ترويض مخاوف "الأنا"

تترافق كل قفزة من قفزاتنا مع تطور قدرتنا على استشراف العالم من حولنا برؤية أشمل. إنه أشبه بالسמكة التي استطاعت النظر إلى الماء لأول مرة عندما قفزت فوق سطحه، الأمر الذي منحها القدرة على تبني منظور جديد نحو العالم الذي أحاط بها لفترة طويلة. فمثلاً حدث الانتقال إلى المرحلة العنبرية المطواعة عندما تحرر أفراد في المنظومة الاندفاعية الحمراء

من الإشباع الطائش لحاجتهم، وكذلك جاء الانتقال إلى المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات عندما انعتق أفراد في المنظومة المطواعة من أعراف الجماعة. أما الوثبة نحو المنظومة التطورية الفيروزية فهي تحدث عندما نتعلم ألا نتماهى مع الأنا خاصتنا. عندما ننظر إلى الأنا من بعيد، فعندها سيكون بإمكاننا فجأة رؤية مدى سيطرة مخاوفها وطموحاتها ورغباتها على حياتنا. إنها تعني أن نتعلم الحد من رغبة السيطرة لدينا، ومن حاجتنا أن نبدو جيدين، ومن عوزنا للملائمة الاجتماعية. وهنا لن نعد خاضعين إلى سلطان الأنا، لذلك لن نسير بشكل أعمى لما تمليه علينا مخاوفه. وأثناء ذلك، سنفسح مجالاً كافياً لكي ننصت إلى همس صوت الحكمة العميقة في جوهرينا.

ولكن ما هو بديل الخوف؟ إنها تلك القدرة على الثقة بسخاء الحياة. تقرر

الخوف هو الغرفة الأخص في المنزل.

ولكنني أريدك أن تعيش

في ظروف أفضل.

الشاعر الفارسي Hafez

معظم مدارس الحكمة التقليدية بالحقيقة
الراسخة لوجود أسلوبيين رئيسيين في
الحياة: إما الحياة من منطلق الخوف
والشح وإما الحياة من منطلق الثقة

والسخاء والوفرة. ومع المرحلة التطورية الفيروزية، فإننا نتعلم أن نعبّر هذه الهوة

وأن نحد من حاجتنا للتحكم بالبشر وبأحداث الحياة. إنها تعني الإيمان بأنه وحتى ولو حصل أمر غير متوقع في حياتنا أو قمنا ببعض الأخطاء، فإن الأمور ستؤول إلى الخير في النهاية، وإذا لم يحدث هذا، فستكون الحياة قد منحتنا الفرصة للتعلم والنضوج.

الاستقامة في جوهرنا كبوصلة للحياة

عندما تسيطر "الأنا" على الإنسان، فإن قراراته ستكون منساقاة بعوامل خارجية: كيف ينظر الناس لي أو ما هي المكاسب التي أستطيع تحقيقها. فمثلاً في المنظومة الحمراء الاندفاعية، نجد أن معيار القرار الصائب هو في حصول المرء على ما يريد. أما في المنظومة العنبرية المطواعة فستكون القرارات متفككة مع أعراف الجماعة. وأي قرار لا يتوافق مع الشرعية التي تملئها العائلة أو الدين أو الطبقة الاجتماعية، سيكون مدعاة للشعور بالذنب والعار. وفي المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات، فإن الفاعلية والنجاح هما معيارا تقدير أي قرار. وكذلك نجد بأن كل شيء في المنظومة التعددية الخضراء يدور في فلك الانتماء والانسجام.

أما في المنظومة التطورية الفيروزيية، فإننا ننتقل من المعايير الخارجية إلى المعايير الداخلية في اتخاذنا لقراراتنا. ما يهمنا حقاً في هذه المرحلة هو تلك الاستقامة التي نستشعرها في أعماقنا: هل يبدو هذا القرار هو الحق أم لا؟ هل أنا صادق مع ذاتي؟ هل هو متوافق مع إحساسي بمعنى وجودي في هذه الحياة؟ هل أقدم خدمة لهذا العالم؟ وبسبب الحد من سيطرة مخاوف الأنا على تفكيرنا، فإننا سنكون قادرين على اتخاذ القرارات التي قد تبدو محفوفة بالمخاطر وكأنها لم تدرس في ضوء جميع النتائج المحتملة، ولكنها في النهاية تتناغم مع قناعاتنا الداخلية العميقة. هنا ستتطور قدرتنا على استشعار المواقف التي قد تبدو شائكة أو تلك التي قد تتطلب منا الجرأة لقول الكلام المناسب واتخاذ الفعل الصائب رغم كل المعارضة ورغم كل ما يبدو من احتمالات هزيلة للنجاح، وذلك انطلاقاً من إحساسنا بالنزاهة والصدق مع أنفسنا.

في هذه المرحلة، سننظر إلى التقدير والنجاح والثروة والانتماء كنوع من التجارب المبهجة، ولكنها في الوقت ذاته قد تكون شراكاً مغرية تنصبها الأنا لنا. وخلافاً للمراحل السابقة، ستأخذ أولوياتنا ترتيباً مختلفاً هنا: فنحن لن ننشد الحصول على التقدير والنجاح والثروة والانتماء كمعايير للحياة الجيدة. ولكننا سنسعى إلى نحياء هذه الحياة بالخيرية والحق، وكنتيجة لهذا فقد نُحقق التقدير والنجاح والثروة والحب.

الحياة كرحلة دائمة لا تتوقف

إن سعينا وراء الحب والتقدير والنجاح، في مراحل الوعي السابقة، يرسم تفاصيل كل حياتنا على نحو تدريجي ولكن بالتأكيد إلى درجة تجعلنا، على حد وصف الشاعرة May Sarton، "تقتنع بوجوده أشخاص آخريين". أما في المرحلة الفيروزية، فإن رحلتنا نحو الاستقامة الداخلية ستدفعنا إلى استبصار أرواحنا حول هويتنا ومعنى وجودنا. إن الهدف النهائي في الحياة لن يكون النجاح أو

الآن فقط عثرت على ذاتي.
لقد استغرقتني هذا وقتاً طويلاً،
سنوات عديدة، وأماكن كثيرة.
لقد انهرت كثيرًا وتزعزعت كثيرًا
وارتديت وجوه كثيرة لأشخاص
لم يكونوا أنا
الشاعرة الأمريكية May Sarton

التقدير، بل سيكون في تعبيرنا الأصدق عن ذواتنا وبأن نكون على سذجيتنا الفطرية كما نحن تماماً، وفي تقديرنا لمواهبنا وملكاتنا، وفي خدمة البشرية والعالم من حولنا. لذلك ستكون الحياة في المنظومة الفيروزية كرحلة شخصية وجماعية في آن واحد، هذه الرحلة التي تتدفق بسرمدية نحو فطرتنا الأصيلة.

وفي عصر لا يكف عن إقناعنا بأنه يمكننا أن نحقق أي شيء نريده لو أننا وضعناه نصب أعيننا، يأتي الانتقال نحو المنظومة الفيروزية ليكون أشبه بالثورة التي حققها كوبرنيكوس في فهمنا للكون. فمع تحولنا نحو المرحلة الفيروزية، سنتحرر من عبء وضع الأهداف الحياتية ورسم الخطط التي تقودنا إليها، وستتعلم عوضاً عن ذلك التخلي عن رغبتنا بالسيطرة على الحياة وبأن ننصت إليها من سويداء قلوبنا. وكما صاغها الناشط

والتربوي والكاتب Parker Palmer في كتابه "دع حياتك تتحدث عن نفسها
: "Let Your Life Speak"

لفهم رسالتنا في الحياة علينا أن نصل إلى حقيقة لا يريد أن تسمعها
"الأنا"، وذلك لأنها تقوض أركانها: لكل فرد منا حياة أخرى تختلف
عن حياته المعتادة اليومية، إنها الحياة التي تحاول أن تتجاوز ذلك الوعاء
الذي ندعوه "أنا"....

إن الأمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد لكي نشعر بالفرق بين
هاتين الحياتين، فتحت ستار التجارب اليومية التي أدعوها "حياتي" ثمة
إحساس يفيض بعمق وتؤدة نحو حياة أكثر صدقا وعمقا تنتظر أن
تنطلق من عقالها.³

فالعديدون من التواقين للانتقال إلى هذه المرحلة يمارسون عدداً من العادات
كالتأمل، ومهارات التركيز، والألعاب القتالية، واليوغا، أو حتى ممارسة المشي في
الأماكن الطبيعية للعثور على بقعة تمنحهم السكينة لكي يطلقوا عنان ذلك النداء
الروحي الداخلي الذي يسكنهم والذي ينشد سبل الحق والرشاد. إن أولئك
الذين يجيئون وفق هذا المنظور والذين يستشعرون الاتصال مع إحساسهم الفطري
العميق بالمعنى لن يخشوا لومة لائم في سعيهم وراء رسالتهم في الحياة. وبسبب
قدرتهم على ترويض الأنا الخاصة بهم، فإنهم لن يخشوا الفشل، بقدر خشيتهم من
عدم المحاولة. وتعبير جميل يصف المرء الذي يعيش وفقاً للمنظومة الفيروزية على
لسان عالم النفس Clare Graves: "هذا المرء هو شخص ذو طموح، ولكنه ليس
طموحاً".

إن القوة الدافعة لهؤلاء الأشخاص هي تلبية نداء فطرتهم النقية وخدمة
رسالتهم في الحياة، لذلك فقد يبدون وكأنهم أشخاصاً نافذو الصبر عندما يقف
الآخرون (الذين يتصرفون وفق منظومات المفاهيم الأخرى) كعقبة في طريق
رحلتهم نحو النضج الشخصي أو عندما يضطرون لمواجهة المواقف التي لا تبدو
متوافقة مع المغزى الذي ينشدون في حياتهم.

استغلال مواطن القوة

عندما نضع أهدافاً لا تمس أعماق ذواتنا، وعندما نرتدي أقنعة لأناس آخرين، فإن هذا يعني التضحية بمواطن قوتنا الأصيلة. لأن هذا الأمر سيدفعنا حتماً إلى السعي المضني لإخفاء مكامن ضعفنا، أو لأن نلقي اللوم على أنفسنا وعلى غيرنا لفشلنا في أن نكون كما ينبغي أن نكون.

أما عندما ننظر إلى الحياة على أنها رحلة دائمة التدفق والتجدد نحو فطرتنا الطبيعية، فإننا سنتعلم معالجة سلبياتنا بطريقة أكثر هدوءاً وواقعيةً وسناظر إيقاع الحياة بشيء من السلام الداخلي. فالحياة هنا ستتوقف عن مطالبتنا بالتظاهر بما لا يعكس جبلتنا الفطرية. لذلك سنحجم هنا عن الاهتمام المستمر بسلبيات ونواقص الحياة والبشر من حولنا، وسننشغل، بدلاً من ذلك، بمعاينة الجمال والإمكانيات المتاحة. وبذلك سنستبدل إطلاق الأحكام بالقدرة على العطف والتقدير. يطلق علماء النفس على هذا الأمر بالانتقال من المنظومة القائمة على العوز إلى المنظومة القائمة على القوة. ونحن اليوم نشهد مظاهر هذا التحول التدريجي في العديد من مجالات أنشطتنا البشرية: من أساليب الإدارة إلى التعليم ومن علم النفس إلى العناية الصحية. إن جوهر هذا التحول هو الإيمان بفكرة أن البشر ليسوا مشاكل يجب حلها، بل هم إمكانيات كامنة يجب إطلاقها من عقالها.

التعامل برشاقة مع نوائب الدهر

عندما نتصور حياتنا كرحلة استكشاف مستمرة، فعندها سنتعلم التعامل بطرق أكثر حكمة مع العوائق والأخطاء والعثرات التي قد تعترض طريقنا. عندها توقن أرواحنا تمام اليقين بأنه ليس من ثمة أخطاء، بل هي في حقيقتها تجارب ترشدنا إلى الحقيقة الراسخة حول أنفسنا وحول العالم. ففي مراحل الوعي السابقة، كنا ننظر إلى مكدرات الحياة (المرض، المدير السيء، الزواج المتعسر، الخ) على أنها من ضروب الحظ العاثر. لذلك فإن ردود فعلنا عليها تتسم بالغضب أو الإحساس بالذنب أو إلقاء اللوم، وهذه المشاعر من شأنها أن تعزلنا

عن الآخرين وعن أنفسنا. أما في المنظومة الفيروزية، فإننا سننظر إلى هذه العثرات على أنها الأداة المثلى التي تستخدمها الحياة لتعلمنا المزيد والمزيد عن أنفسنا وعن العالم ككل. وعندها سنكون على أهبة الاستعداد للتحرك من مشاعر الغضب والذنب واللوم، هذه المشاعر التي قد تكون إكسبيراً مسكناً لأوجاع الأنا، ولكنها ستكون سماً زعافاً لأرواحنا. وهنا سنقر بأننا قد كنا

طرفاً مساهماً في اختلاق المشكلة، ولكننا أصبحنا الآن قادرين على التفكير بالدروس التي تعلمناها في رحلة نضوجنا هذه. ففي مراحل الوعي السابقة، تميل طرقنا في حل المشاكل إلى تجاهل المشكلة والادعاء بأنها غير موجودة أصلاً، إلى أن تتضخم وتصيبنا

بشيء من التواضع، يمكننا أن نتقبل حقيقة عدم قدرتنا على التحكم بالعالم.... والرضا بأن الخسارة هي جزء من الحياة. وعندها لن نخشى المصائب أو المعاناة. ومن ذلك ستولد دروس جديدة، ونهضة جديد، وأمل جديد، وحياة جديدة.

رائد الأعمال الأمريكي Dennis Bakke

كانهيار ثلجي عارم، مكرهةً إيانا على التغيير. أما في المنظومة الفيروزية، فإننا نميل إلى التغييرات البسيطة المستمرة عبر التعلم من المشاكل التي تواجهنا طيلة رحلتنا. لذلك فإن التغيير على المستوى الشخصي كان يبدو في السابق أمراً يهدد وجودنا وذواتنا، أما في المنظومة الفيروزية فهو تحد ممتع في رحلة نضوجنا الذاتي.

الحكمة الكامنة بعيداً عن العقلانية

في المنظومة البرتقالية تعتبر "العقلانية" هي المعيار الفاصل في تقييم القرارات التي ستؤدي إلى النتائج الأفضل. لذلك فإن أي مصدر من مصادر المعلومات القيمة يجب أن يعتمد على الحقائق والتفكير المنطقي، وإلا فسيعتبر مصدراً غير عقلائي" وسيتم تجاهله. وللمفارقة، وبسبب ولع لمنظمة البرتقالية الشديد بالنتائج فإن هذا من شأنه أن يغشي بصيرتها عن رؤية الواقع بموضوعية. وفي بحر المعلومات الهائل، تلك المعلومات التي كان من المفترض أن ترشدنا إلى قرارات أفضل، أصبح من السهل جداً أن يتم تجاهل أو الفرار من المعطيات التي لا تتوافق ورؤيتنا حول العالم أو مع المستقبل الذي تهفو إليه "الأنا" وتتشبث به، رغم وضوح العديد من الإشارات الجلية التي تؤثر أن نضرب بها عرض الحائط

(أو حتى الخوف من البوح بها). ولكن في المنظومة الفيروزية، ولأننا سنكون أقل تمسكاً بالنتائج التي نريدها، فسيكون بإمكاننا رؤية الواقع كما هو وأن نتقبل حقائقه المزعجة، وبالتالي سيكون التفكير العقلاني هنا أكثر اتساقاً مع المعطيات.

وبعيداً عن لغة الأرقام والحقائق، يتمتع الإدراك العقلي في هذه المنظومة بقدرته على استقاء القرارات من مصادر معرفية متعددة. ففي المنظومة البرتقالية، والتي تعلي من شأن المنظور العلمي المعاصر، يُنظر إلى العواطف الإنسانية بعين القلق وكأنها مشتتات تحد من قدرتنا على التفكير بعقلانية، أما المنظومة الخضراء فتغالي أحياناً في الاتجاه المعاكس عبر

إن الحدس البشري هو نعمتنا المقدسة،
أما العقل المنطقي فهو خادمنا المطيع.
ولكننا أسسنا مجتمعاً يعلي من شأن
الخادم ويتناسى النعمة.

Albert Einstein

رفضها لأساليب التفكير التحليلي (النصف الأيسر من الدماغ) وتعظيمها من قدر الأساليب المراعية للمشاعر الإنسانية (النصف الأيمن من الدماغ). أما المنظومة الفيروزية فهي ترى ضرورة استقاء القرارات من معين جميع مصادر التعلم المتاحة. فهناك العديد من الإضاءات المهمة التي يمكن أن نصل إليها عبر التفكير التحليلي. وفي الوقت نفسه، يجب ألا نتجاهل تلك الحكمة العميقة الكامنة في مشاعرنا الإنسانية لو تعلمنا كيف نستبصرها بصدق: لماذا أنا غاضب أو خائف أو متحمس أو تواق؟ وماذا يكشف هذا الأمر عني أو عن الموقف الذي أعيشه أمامي؟

ويمكننا أن نعثر على الحكمة في الحدس أيضاً. فالحدس الإنساني يحتفي بطبيعة الواقع المعقدة أو الغامضة أو المتناقضة أو غير الخطية. ويستطيع الإنسان، عبر اللاوعي، أن يميز العديد من الأنماط الخفية بطرق لا يمكن للتفكير العقلاني الوصول إلى كنهها. وكما يمكننا تدريب التفكير المنطقي، يمكننا فعل ذلك مع الحدس وكأنه عضلة في جسمنا: يمكننا أن نتعلم الإنصات المرهف إلى مشاعرنا الحدسية الفطرية، وأن نجلها، وأن نسألها عما في جعبتها من مزيد من الحقيقة والرشاد، وهنا ستنشق أماننا العديد من الإجابات البديهية.

ويعتقد الكثيرون أنه باستطاعتنا إدراك العديد من الإجابات من مصادر أكثر عمقاً. فمدارس الحكمة التقليدية وعلم النفس ما وراء الشخصي Transpersonal Psychology تدعونا للثقة بأننا لو عشنا مع السؤال الذي يورقنا بكل جوانبه، عوضاً عن مجرد الاكتفاء بطرحه، فإن الكون، وبكل سخائه ووفوته، سوف يمنحنا العديد من الإشارات والدلالات نحو الإجابة الصائبة، والتي يمكن أن نصل إليها في أحداث غير متوقعة أو في صدفة عجيبة أو حتى في الكلمات والصور التي يمكن أن تتجلى لنا في أحلامنا وأثناء ممارستنا للتأمل. إذ أن حالات الوعي غير الاعتيادية، كالحالات التأملية العميقة، أو الحالات الاستبصارية، أو التحليلات الصادقة، أو تجارب التدفق أي الانهماك الكلي في عمل ما، أو تجارب النشوة الروحية، هي حالات متاحة لجميع البشر وذلك أيضاً كانت مرحلة الوعي لديهم. ولكن في المرحلة الفيروزية فصاعداً، سيكون بين يدينا العديد من الممارسات المنتظمة التي يمكن أن يمارسها المرء لترسيخ تجربته في حالات الوعي هذه وللوصول إلى الطيف الكامل للتجربة الإنسانية⁴.

كما قدمت المنظومة الفيروزية إسهاماً إدراكياً حاسماً آخر، وهو القدرة على التفكير عبر المتناقضات، وبذلك فهي تتجاوز أسلوب التفكير المبسط "إما/أو"، لتستبدله بأسلوب يتسم بالمزيد من الشمولية والتعقيد: "كلاهما والمزيد". وكمثال بسيط يسهل علينا تخيله، لنأخذ عملية التنفس (الشهيق والزفير) لإيضاح هذا الفرق. في أسلوب التفكير "إما/أو"، نحن نتصور الشهيق والزفير كعمليتين متضادتين. أما في أسلوب التفكير "كلاهما والمزيد" فهما عمليتان تعتمدان على بعضهما البعض: فكلما استطعنا الاستنشاق بشكل أعمق كلما احتجنا إلى الزفير بشكل أكبر. ورغم بساطة هذا المثال، إلا أن الأمر يصبح أكثر وضوحاً في الجدليات الأكثر تعقيداً في الحياة والتي نبدأ بسبر أغوارها عند بلوغنا المرحلة الفيروزية: الحرية والمسؤولية، العزلة والانتماء المجتمعي، رعاية الذات ورعاية الآخرين.

إذا وضعنا جميع هذه الأجزاء معاً، فإن العقلانية المتحررة من الخوف والمشفوعة بالحكمة الكامنة في مشاعرنا ووجداننا وأحداث الحياة وتناقضاتها،

ستأخذ بيدنا من الرؤية العقلانية الاختزالية للمنظومة البرتقالية ومن الرؤية ما بعد الحدائثة للمنظومة الخضراء إلى أسلوب معرفي أكثر شمولية وثراء. أهلاً بك في المرحلة الفيروزية.

السعي نحو الكل المتكامل Wholeness (أي الوجود الكلي)

إن التخلص من تعريف هويتنا الذاتية وفقاً لما تمليه الأنا لهي من أعظم خطوات التحرر في رحلتنا كبشر. ولكن مع فك الارتباط هذا، يخامرنا ذلك الشعور العميق بالانفصال عن الآخرين، والذي قد يؤدي إلى تشطي الحياة التي اعتدنا عليها وإلى المزيد من الحسائر الأخرى. ففي دوامة حياتنا، تركنا الأنا تتجبر على صوت أرواحنا الهادئ، لذلك اعتدنا في ثقافتنا أن نحتفي بالعقل وتتجاهل الجسد، وأن نعلي من شأن الجانب الرجولي على حساب الجانب الأنثوي، وفقدنا إحساسنا بالانتماء إلى مجتمعنا المحلي وإحساسنا الفطري بالاتصال مع الطبيعة.

ومع هذه المرحلة يغمرنا توق شديد بأن نكون ذاتنا المتكاملة، بحيث لا نقتصر في تعريفنا عن أنفسنا على "الأنا" فقط، بل أن نحاول استدراك مكوناتنا الأخرى الأكثر عمقاً، بشكل يحقق التكامل بين العقل والجسد والروح، ويصقل كلاً من الجانب الرجولي والجانب الأنثوي فينا، وأن نصبح "كلاً متكاملًا" في علاقتنا مع الآخرين، وفي تضميد علاقتنا المتأزمة مع الحياة والطبيعة. وعادةً، يأتي الانتقال إلى مرحلة الوعي الفيروزية مع الانفتاح على جانبنا الروحي الذي يتجاوز حدود ذواتنا، وبذلك الشعور الراسخ بأننا جميعاً متصلون وبأننا جزء من كل أكبر. ولذلك وبعد عدد من محاولات التحرر المتتالية من ربة الأنا، سنتعلم كيف نحقق استقلالنا ونبغ الصدق مع أنفسنا، ولكن، وللمفارقة، سرعان ما سيتضح لنا أن هذا الاستقلال يعني بأننا، في النهاية، جزء لا يتجزأ من كل شيء. إن هذا الحنين إلى أن نعيش ذاتنا بكل أبعادها (أي إحساسنا بالكل المتكامل) لا يتفق مع الإحساس بالانفصال الذي تفرضه علينا بيئات عملنا الحالية، والتي تعمل، ولو بشكل غير واع، على تكريس طغيان الأنا والجانب

العقلي، وفي الوقت نفسه تقوم بتهميش جوانبنا الروحية والعاطفية، وتفرق بين الموظفين تبعاً للأقسام التي يعملون فيها، أو لدرجاتهم الوظيفية، أو لخلفياتهم العلمية، أو لمستوى أدائهم. وبالتالي تعمل هذه البيئات على الفصل التام بين ما هو مهني وما هو شخصي، وعلى عزل المنظمة عن منافسيها في السوق وعن محيطها البيئي التي هي جزء منه أصلاً. وتبوح لنا المصطلحات التي نستخدمها عن الكثير: ففي منظماتنا بتنا غالباً ما نتحدث عن فكرة "التوازن بين الحياة والعمل" (والتي تعكس كيف أن حياتنا تسير بمعزل عن العمل، وهذا نتيجة طبيعية لشعور الانفصال هذا). لذلك من المعتاد أن يشعر العديد من الأشخاص الذي ينتقلون إلى المرحلة الفيروزية بالألم المضي نتيجة هذا التقسيم، ولذا يختار العديد منهم مغادرة منظمته نحو أنماط جديدة من العمل الحر، لأنها تخلق لهم بيئات أكثر ملائمة لبلوغ الكل المتكامل مع أنفسهم ومع الآخرين.

وجودنا الكلي في علاقتنا مع الآخرين

في المنظومة الفيروزية التطورية سنستطيع أن نتجاوز النقيضين: إما إطلاق الأحكام القاسية أو التسامح المطلق. ففي مراحل الوعي السابقة، اعتدنا، لدى اختلافنا مع الآخرين بوجهات النظر، أن ننقض عليهم بأحكامنا القاسية، معتقدين بأننا على صواب، وهم على باطل. لذلك كان أكبر همنا وقتها هو إقناعهم أو تعليمهم أو تصويهم أو إقصائهم. أو أن نتجاهل اختلافاتنا هذه، تحت شعار التسامح (إحدى أبرز مثاليات المنظومة الخضراء)، على اعتبار أن جميع الآراء تقع على نفس قدم المساواة من ناحية صوابيتها. أما في المنظومة الفيروزية، فيامكاننا تجاوز هذه الثنائية عبر استجلاء أن ما نعتقده قد يكون أفضل من الآراء الأخرى، ومع هذا يمكننا احتواء آراء الآخرين لأنهم هم أيضاً بشر ولهم نفس القيمة الإنسانية، وهذا ما ندعوه بالتكامل مع حقيقة عدم الحكم على الآخرين.

ومع غياب إطلاق الأحكام القاسية، فإن علاقتنا مع الآخرين ستأخذ منحىً آخر. فالإنصات لهم لن يكون فقط لجمع المعلومات من أجل إقناعهم أو

تصويهم أو رفضهم. بل سيصبح من أجل خلق نوع من المساحة المشتركة الآمنة، وفيها سيعينهم إصغائنا الصادق لهم، كما سيساعدنا نحن كذلك، على العثور على صوهم الحقيقي. ففي المنظومة البرتقالية، تحررنا من القمع والإملاءات المفروضة من مجتمع المنظومة العنبرية. والآن، أتاحت لنا الفرصة أن نعيد بناء مجتمعاتنا على أساس جديد قوامه الإصغاء إلى بعضنا البعض عبر كلنا المتكامل.

وجودنا الكلي في علاقتنا مع الحياة والطبيعة

مرة أخرى، تكمن المفارقة في أننا كلما ارتقينا في التعبير الصادق عن ذواتنا الفريدة كلما بان لنا أننا في نهاية المطاف تجسيد وتعبير لشيء أكبر من أنفسنا، في شبكة متناهية الترابط من الحياة والوعي. إن هذا الإدراك قد يبدو مبهجاً في البداية، ولكنه يحمل في طياته جانباً مؤلماً، إذ إنه سيكشف لنا مدى تأزم علاقتنا مع حياتنا ومع الطبيعة من حولنا. لذلك سنشرع في إصلاح هذه العلاقة ليس من منطلق الواجب الأخلاقي وإنما بدافع من الوعي الذاتي الداخلي للتكامل مع بيتنا لأننا لسنا منفصلين عنها على الإطلاق. عندها سنكتشف مدى الحماسة والغرور الذي اعترانا نحن بني البشر عندما وضعنا أنفسنا فوق جميع الكائنات، بدلاً من السعي إلى أن نجد مكاننا في هذه الحياة بشكل أكثر تواضعاً وانسجاماً. إن إذكاء علاقتنا مع الطبيعة والحياة من جديد، من شأنه أن يقودنا في أغلب الحالات إلى تبني أساليب أكثر بساطة في الحياة، بحيث نقلص من التشتيت الذي تسببه ممتلكاتنا التي كنا نعتقد بأننا نحتاجها، إلى أن أدركنا بأن حياتنا أكثر ثراء من دونها، وإن ما يعيننا حقاً هو علاقتنا التي تغذي وتنعش أرواحنا.

ماذا يعني هذا كله للمنظمات الفيروزية؟

ناقشنا في الفصل الأول من الكتاب كيف حقق كل نموذج تنظيمي جديد العديد من النتائج المذهلة التي لم يكن للنماذج التي سبقته أن تتخيلها. وقد قام العديد من الباحثين أمثال Clare Graves, William Torbert, Susanne Cook-

Greuter, Keith Eigel وغيرهم بإثبات هذه الظاهرة تجريبياً أنه، وضمن نفس المنظمة (برتقالية مثلاً)، كلما ارتقى أفراد منها على سلم تطور الوعي، كلما أصبحوا أكثر فاعلية في العمل. على سبيل المثال، أثبت Torbert أن مستوى وعي الرئيس التنفيذي لمنظمة معينة يحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح برامج التحول المؤسساتية الضخمة في هذه المنظمة (وقد كان الرؤساء التنفيذيون الذين يتبنون منظومة التفكير الفيروزيّة التطورية هم الأكثر نجاحاً في ذلك)⁵. وقد توصل Clare Graves إلى النتيجة السابقة نفسها ولكن باتباع أسلوب مختلف. فقد قام بتوزيع مجموعات من الأفراد وفقاً للمنظومة السائدة لكل منهم وأسند لهم عدد من المهام المعقدة لإنجازها.

قمت بوضع مجموعة من الأفراد الذي ينتهجون طريقة التفكير نفسها في مواقف تتطلب منهم حل بعض المسائل التي تحتمل إجابات متعددة... وعندما نظرت إلى النتائج وجدت ظاهرة محددة: الأفراد الذين يتبنون (المنظومة الفيروزيّة) توصلوا إلى العديد من الحلول التي يتجاوز عددها جميع الحلول التي توصلت إليها جميع المجموعات الأخرى مجتمعة (المجموعة الحمراء مع المجموعة العنبرية مع المجموعة البرتقالية مع المجموعة الخضراء). كما أن جودة حلول المسائل المطروحة كانت أفضل بكثير... وجدت أيضاً أن الزمن الوسطي الذي استغرقته (المجموعة الفيروزيّة) للوصول إلى حل كان أقصر بكثير من ذلك الذي استغرقته المجموعات الأخرى.⁶

وقد ظهر جلياً بأن قانون التطور ينطبق على المرحلة الفيروزيّة التطورية كما أنه ينطبق على المراحل السابقة: كلما أصبح إدراكنا ورؤيتنا نحو العالم أكثر تعقيداً، كلما أمسينا أكثر فاعلية في التعامل مع المشاكل التي نواجهها.

ولعل هذه الرسالة تحمل نفحة من الأمل للمنظمات التي تتبنى هي نفسها ممارسات ومبادئ المنظومة الفيروزيّة، وليس فقط بضعة من أفرادها. واستناداً على معرفتنا بتصرف الأفراد الذي ينتهجون مفاهيم المنظومة الفيروزيّة، فإننا نستطيع رسم بعض التوقعات حول طريقة عمل المنظمات الفيروزيّة. على سبيل

المثال، يقود ترويض "الأنا" إلى نتائج بالغة العمق على طريقة هيكليتنا وإدارتنا للمنظمات. فمرد العديد من الأمراض الشائعة في عملنا اليوم يعود إلى السلوكيات التي تقودها الأنا المذعور:

*إن الشركات إما أن تسيير وفقاً لمخاوف الأنا
وإما لما تتوق إليه أرواحنا.
الكاتب الإداري البريطاني
Richard Barret*

المراوغات السياسية في العمل، العمليات والقواعد البيروقراطية، الاجتماعات اللانهائية، الشلل في عمليات التحليل والتخطيط، إخفاء المعلومات الهامة، التفكير بالتمني بدلاً من الدليل، تجاهل المشاكل، إخفاء شخصيتنا الحقيقية، الجدران الصماء بين الأقسام والصراعات فيما بينها، حصر عمليات اتخاذ القرار بقمة الهرم الإداري فقط، وغيرها. أما في المنظمات الفيروزية، ولأن سيطرة الأنا ستكون في أضعف حالاتها، فسيحدونا الأمل بأن نجعل بعضاً من هذه الأمراض المؤسسية نسياً منسياً.

وبشكل عام، يمكن أن تتحول العلاقة مع السلطة بطرق جوهرية للغاية. فعندما تحل الثقة مكان الخوف، فهل ستكون الهيكليات الهرمية السائدة اليوم هي الهيكليات التنظيمية الأصحح؟ وهل سنحتاج إلى كل هذه الترسنة من الأدوات المعاصرة التي تمنحنا شعور السيطرة على الأمور: كالقواعد والسياسات، والميزانيات التفصيلية، وأهداف المبيعات، والخطط على اختلاف أنواعها؟ فعندما تتلاشى مخاوف الأنا، فقد نعثر على بعض الطرق والآليات الأكثر بساطة في إدارة المنظمات.

ولأن الأفراد في المنظمات الفيروزية ينهمكون في استكشاف أدوارهم ورسالتهم في هذه الحياة، لذلك فإن انتمائهم الحقيقي سيكون إلى المنظمات التي تتبنى غاية نبيلة ونقية. في منظمات كهذه، ستغدو الغاية هي المبدأ الذي يرشد ويوجه آليات اتخاذ القرارات، وليست المعايير السائدة اليوم كالربح أو النمو أو الحصة السوقية. وليس من المبالغة الافتراض بأن المنظمات الفيروزية ستسعى دائماً نحو الوجود الكلي والانتماء للمجتمع، وبأنها ستكون حقاً أماكن للعمل يزدهر فيها التوافقون إلى التعبير الكلي عن شخصياتهم كما هي، وفي الاستمتاع بعلاقات عمل تتسم بالحيوية والثراء.

إن كل ما ذكرناه هو محض توقعات استقيناها من سلوكيات الأفراد الذين ينظرون إلى العالم من خلال العدسات الفيروزية. ولعلنا يجب أن نشعر بالامتنان لأننا أصبحنا اليوم قادرين أن نثبت بأن هذه الرؤى ليست خبط عشواء. ففي الجزء الثاني من الكتاب، سنتناول العديد من الأمثلة والقصص الواقعية عن منظمات حقيقية تنتهج هذه المنظومة. يعرض الجزء الثاني هيكلية وممارسات وثقافات العديد من المؤسسات الرائدة ويقدم وصفاً مستفيضاً عن شكل النموذج التنظيمي الفيروزي على أرض الواقع. ولذا فقد أصبح بين يدينا الآن نموذجاً تطبيقياً جاهزاً، والذي يمكن تقليده ومحاكاته وتحسينه من قبل الأفراد الذين يقودون المنظمات نحو المزيد من الثراء الإنساني والمعنى.

القسم الثاني

**الهيكل، الممارسات، وثقافة
المنظمات الفيروسية**

ثلاثة إسهامات حاسمة واستعارة واحدة

لا شيء يضاهي قوة الفكرة إذا حان موعدها.

Victor Hugo

حتى هذه اللحظة في التاريخ، اختبرت البشرية أربعة طرق للتعاون في الأوضاع التنظيمية، استنادا إلى أربعة رؤى مختلفة نحو العالم: الأحمر الاندفاعي، العنبري المطواع، البرتقالي محقق الانجازات، والأخضر التعددي. قدم كل نموذج تنظيمي إسهامات حاسمة، ومكنا من التعاطي مع تحديات أكثر تعقيدا وتحقيق نتائج على مستوى غير مسبوق. (الجدول في صفحة 89 يلخص الإسهامات الحاسمة والاستعارات السائدة للنماذج المختلفة).

كلما ازداد تعاطي الناس مع العالم من المنظور الفيروزي التطوري، فإنه من المنصف افتراض ظهور المزيد من المنظمات الفيروزية. ماهي النتائج الحاسمة التي سيتم جلبها؟ ماهي الاستعارات التي ستختزل جوهرها؟ فيما يلي بعض الإجابات التي ظهرت من البحث الذي تم على المنظمات الفيروزية الرائدة.

استعارة جديدة: المنظمة كنظام حي

يتحدث البرتقالي المحقق للإنجازات عن المنظمات كآلات، فيما يستخدم الأخضر التعددي العائلة كاستعارة. تحدث العديد من مؤسسي المنظمات الفيروزية التي شملها بحث الكتاب بشكل صريح عن الحاجة لاستعارة جديدة. بشكل جلي، يوحى النظر نحو المنظمات باعتبارها آلات بأنها منعدمة الروح وأنها

مؤطرة. لا يريد هؤلاء المؤسسون لعب دور الرئيس التنفيذي البالغ الأهمية الذي يشد عتلات المنظمة من الأعلى ليسير الناس في الأسفل ويدفعهم للحركة كما التروس في الآلة. من المنظور التطوري الفيروزي، توحى استعارة العائلة بالغرابة أيضا. فالعائلات كما نعلم، لا تُخرج دائما الجوانب الأفضل من طبيعتنا، فهي غالبا، وبشكل أكثر مما نأمله منها، مختلفة وظيفيا اعتدالا أو تطرفا. وبشكل أكثر وضوحا، إذا كنتُ مديرِك في العمل، وأنت تعمل تحت إمرتي، فهل تعني الاستعارة أنني أب وأنتك طفل؟ الأخضر يصر على الرعاية، خدمة القيادة والقادة، ولكن من المنظور الفيروزي، فأنا لا أرغب أن أكون أبا لأي أحد في المنظمة، ولا حتى أبا راعياً أو خدوماً.

إن مؤسسي المنظمات الفيروزية يستخدمون استعارة مغايرة لوصف بيئات العمل التي يتوقون لخلقها. بتواتر يبعث على المفاجأة، تجدهم يصفون منظماتهم بأنها كائن حي أو نظام حي. إن الحياة، بكل حكمتها التطورية، تدير أنظمة بيئية ذات جمال يفوق الخيال، وهي تتوق دوماً نحو المزيد من الكل المتكامل، التعقيد المركب، والوعي. يحصل التغير في الطبيعة في كل مكان وزمان، ويتأتى بتوق ذاتي-التنظيم من كل خلية وكل كائن حي، دون الحاجة لمركز إدارة وتحكم لإصدار الأوامر وشد العتلات.

تفتح هذه الاستعارة آفاقاً جديدة. تخيل الكيفية التي ستكون عليها المنظمات إذا توقفنا عن تصميمها كآلات ثقيلة لا روح فيها. فما لذي بإمكان المنظمات تحقيقه وقتها، وما الشكل الذي سيكون عليه العمل، إذا تعاملنا معها ككائنات حية، وإذا تركناها تقاد بالقوى التطورية للحياة نفسها؟

ثلاثة إسهامات حاسمة لمنظمات الوعي الفيروزي-التطوري

تظهر دراسات الحالات للمنظمات الفيروزية الرائدة التي شملها الكتاب وجود ثلاثة إسهامات حاسمة:

- الإدارة الذاتية: وجدت المنظمات الفيروزية أن مفتاح العمل الفعال، وحتى لو كان على نطاق واسع، يكون عبر نظام يستند إلى العلاقات

الندية، دون الحاجة لهرميات أو تراتيبات ولا حتى لإجماع.

● **الكل المتكامل:** لطالما شجعت المنظمات الناس على القدوم بذواتهم المهنية المؤطرة، تاركين الجوانب الأخرى لذواتهم عند الباب. غالباً ما تطالبنا المنظمات بتبني حلول ذكورية، لاستعراض العزيمة والقوة، وإخفاء التشكك والضعف. فالسيادة للقرارات العقلانية، أما العواطف، الحدس، والأجزاء الروحانية من ذواتنا فهي غالباً غير مرحب بها، ولا تنتمي إلى مكان العمل. لقد طورت المنظمات الفيروزية مجموعة من الإجراءات المتناغمة التي تدعونا لاستعادة كينوناتنا واستحضار ذواتنا بكليتها إلى العمل.

● **الغاية التطورية:** يُنظر نحو المنظمات الفيروزية باعتبارها تمتلك حياة وإحساساً بمسار خاص بها. بدلاً من محاولة التنبؤ والتحكم بالمستقبل، فإن أعضاء المنظمة مدعوون للإنصات وفهم ما تريد المنظمة أن تكونه، والمعنى الذي ترغب بخدمته.

يتجلى كل من هذه الإسهامات الحاسمة عبر عدد من الممارسات اليومية المحكمة والتي تحيد - أحياناً بشكل طفيف وأحياناً بشكل جذري - عن الطرائق الإدارية التقليدية المقبولة. سيتم شرح هذه الممارسات في الفصول القادمة، مدعمة بقصص وأمثلة من واقع المنظمات الفيروزية الرائدة. تنظر الفصول 2.2 و 2.3 نحو الإدارة الذاتية، بينما تشرح الفصول 2.4 و 2.5 بالتفصيل الممارسات المتبعة سعياً لتحقيق **الكل المتكامل**، ويستعرض الفصل 2.6 موضوع **الغاية التطورية**. أما فصل 2.7 فهو يناقش ثقافة المنظمة، وهو الجانب "الناعم" من نموذج المنظمات الفيروزية.

بإمكان القراء المهتمين بالحصول على نظرة عامة حول الممارسات المختلفة الاطلاع على الملحق 4، والذي يسرد ممارسات المنظمات ذات الوعي التطوري الفيروزي إلى جانب أهم العمليات الوظيفية التقليدية (الاستراتيجية، الإبداع، التسويق، المبيعات)، عمليات الموارد البشرية (التوظيف، إدارة الأداء، الرواتب)، وأهم الممارسات اليومية (اجتماعات، اتخاذ القرار، تدفق المعلومات).

المنظمات المشمولة في البحث

كما أبطال المسرحيات، ستظهر الشركات، التي شملها هذا الكتاب، على خشبة المسرح في لقطات مختلفة طيلة الفصول القليلة القادمة. ودعوني أقدمها لكم هنا لأعطيكم تصوراً عن طبيعة القطاعات، الأماكن، الأحجام الخاصة بها (وكم مرجع للعودة إليه في حال نسيتم طبيعة المنظمة أثناء القراءة).

AES

قطاع الطاقة - عالمية - 40 ألف موظف - ربحية
أسس Dennis Bakke و Roger Sant شركة AES في الولايات المتحدة في 1982، والتي شهدت نمواً سريعاً أصبحت من خلاله إحدى أكبر شركات إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية في العالم، عبر منشآت ومحطات تنتشر في عشرات الدول حول العالم وعدد موظفين قوامه 40 ألف موظف.

BSO/Origin

استشارات تقنية - عالمية - 10 آلاف موظف (1996) - ربحية
قام Eckart Wintzen بتأسيس الشركة عام 1973 في هولندا. وفي 1996، عندما غادر Wintzen الشركة بعد بيعها لشركة Philips، كان عدد الموظفين يبلغ 10 آلاف موظفاً منتشرين في 20 دولة.

Buurtzorg

الرعاية الصحية - هولندا - 7 آلاف موظف - غير ربحية
تأسست المنظمة غير الربحية في عام 2006 على يد Jos de Blok وفريق من المرضى والممرضات. وقد باتت أكبر منظمة تمريض قائمة تغطي أحياء مناطق هولندا، وتقدم الرعاية الصحية المنزلية لكبار السن والمرضى.

ESBZ

مدرسة (الصفوف 7 - 12) - ألمانيا - 1500 من الطلاب، المدرسين، والأهالي - غير ربحية
تأسست المدرسة، الواقعة في برلين والممولة حكومياً، في العام 2007 بإشراف من Margret Rasfeld، مديرة المدرسة. وقد حازت المدرسة على إشادات عالمية لمناهجها الإبداعية ونموذجها التنظيمي.

FAVI

صناعات معدنية - فرنسا - 500 موظف - ربحية
شركة صناعات معدنية عائلية أسست في العام 1957 في شمال فرنسا وتعمل في مجال سبك النحاس. وفي سنة 1983، تم تعيين Jean-François Zobrist كمدير تنفيذي لها، وهو من تولى عملية التحول الجذري للشركة. أبرز ما تنتجه الشركة، بجانب العديد من المنتجات الأخرى، شوكات علب التروس المستخدمة في صناعة السيارات.

Heiligenfeld

مجمع مشافي للصحة العقلية - ألمانيا - 600 موظف - ربحية
يشمل المجمع حالياً مركزاً لإعادة التأهيل وأربعة مستشفيات للصحة العقلية تقع في وسط ألمانيا. تأسست الشركة في العام 1990 من قبل الطبيب Galuska وFritz Lang، كنتيجة لإخفاق محاولات Galuska تطبيق رؤيته لحل شمولي لمشاكل الصحة العقلية في المستشفيات التقليدية.

Holacracy

نموذج تشغيل تنظيمي

Holacracy (الهولاقراطية) هي نموذج تشغيل تنظيمي تم تطويره من قبل Brian Robertson وفريقه في شركة البرمجيات الناشئة Ternary في

فيلادلفيا. بعد انتقال شركة Ternary لإدارة جديدة، شارك Robertson بتأسيس HolacracyOne، وهي شركة استشارات تدريبية وأبحاث مكرسة لنشر هذا النموذج التنظيمي الجديد، والذي تم تنبيه من قبل شركات ربحية ومنظمات غير ربحية، كبيرة وصغيرة حول العالم.

Morning Star

صناعات غذائية - الولايات المتحدة - 400 إلى 2400 موظف - ربحية
تأسست في العام 1970 بواسطة Chris Rufer كشركة نقل طماطم قائمة على شاحنة واحدة. واليوم، تملك الشركة حصة سوقية ضخمة في مجال معالجة وتصنيع الطماطم ونقلها في الولايات المتحدة. إذا كنت ممن تذوق البيترزا أو صلصة السباجيتي في الولايات المتحدة، فمن المرجح أن تكون قد تذوقت منتجات هذه الشركة.

Patagonia

الملبوسات - الولايات المتحدة - 1350 موظف - ربحية
قام Yvon Chouinard، الذي أظن أنه أكثر من كان مستبعداً تأسيسه لشركة في التاريخ، بتأسيس ما بات يعرف لاحقاً بشركة Patagonia في العام 1957 بغرض تصنيع أشواك معدنية تستخدم في التسلق Pitons. نمت الشركة، ومقرها كاليفورنيا، لتصبح أحد رواد تصنيع الملابس، وهي ملتزمة بأن يكون لها تأثير إيجابي على البيئة.

RHD

خدمات إنسانية - الولايات المتحدة - 4000 موظف - غير ربحية
اسمها هو اختصار لـ Resources for Human Development (موارد من أجل التنمية البشرية)، وهي منظمة غير ربحية مقرها فيلادلفيا وتعمل في 14 ولاية، بغرض توفير موارد للمحتاجين، تشمل المنازل، الملاجئ، بالإضافة

لخدمات وبرامج التعامل مع الإعاقات العقلية، التعافي من الإدمان،
والتشرد. تأسست في العام 1970 من قبل Robert Fishman.

Sounds True

إعلام ونشر - الولايات المتحدة - 90 موظف و20 كلباً - ربحية
تعمل الشركة في مجال نشر الممارسات والحكمة الروحانية عبر تسجيلات
لمعلمين روحانيين، كتب، مواد تعليمية على الانترنت، وتسجيلات
موسيقية. تأسست في العام 1985 م قبل Tami Simon، والتي مازالت تدير
وتملك الشركة إلى اليوم.

Sun Hydraulics

قطع هيدروليكية - عالمية - 900 موظف - ربحية
تأسست الشركة في العام 1970 من قبل اثنين من المهندسين، وتعمل في
مجال تصميم وتصنيع الصمامات الهيدروليكية والأنابيب المتفرعة، وهي
اليوم شركة عامة تملك مصانع في فلوريدا (المقر الرئيسي)، كانساس،
بريطانيا، ألمانيا، وكوريا.

ولأسباب منهجية، فقد أجريت بحثي هذا على الشركات التي يعمل بها
على الأقل 100 موظف. (أعترف بأنني أعطيت شركة Sounds True استثناء
بإضافة العشرين كلباً، وسناقش في مطلع الفصل 2.4 المزيد عن هذه الشركة
ولماذا لا يعتبر تضمين الكلاب ضرباً من التلاعب). ستعرض الفصول القادمة
بشكل دوري لبعض الممارسات المهمة ذات الصلة بهذا البحث والمطبقة في
شركات أخرى مثل Ozvision (شركة تجارة الكترونية يابانية)، مركز الشجاعة
والتجديد Center for Courage & Renewal (منظمة غير ربحية تعليمية تدعم
أعمال Parker Palmer عبر نخبة من الرائدین في مجالات التعليم، الرعاية الصحية،
الدين، الأعمال)، Realize! (شركة استشارات هولندية صغيرة)، Valve (شركة

برمجيات ألعاب مقرها سياتل)، والعديد من الشركات الأخرى. من ضمن الشركات والمنظمات الواردة أعلاه، تقدم كلا من AES و BSO/Origin خلاصات قيمة، وذلك لأسباب محزنة. فلقد حققت الشركتان نتائج مذهلة خلال عقدين من زمان انتهاجها لممارسات وهياكل فيروزية، ولكنهما وتحت قيادة جديدة، ارتدتا لأساليب إدارية تقليدية. وقد أصبح إرثهما الفيروزي اليوم أثراً بعد عين. ولكن مسيرة هاتين الشركتين من شأنها أن تقدم إضاءات قيمة حول الشروط الضرورية لتبني الممارسات الفيروزية، وهو ما سيتم الحديث عنه بالتفصيل في الجزء الثالث من هذا الكتاب.

إن الأسلوب الذي اتبعته في ربط المنظمات بمراحل التطور الإنساني في الجزء الأول من الكتاب (صفحة 96) ينطبق بالطبع على المرحلة الفيروزية التطورية. فعندما أتحدث عن "المنظمات الفيروزية"، فإن ذلك لا يعني بأن جميع العاملين فيها وجميع التعاملات اليومية ستكون مدفوعة بمنظومة مفاهيم الوعي الفيروزي التطوري. كما ناقشنا في فصل 1.2، فإن الطبيعة الإنسانية، لحسن الحظ، معقدة بشكل كبير جداً يصعب اختزاله في رسم واحد. إنما ما أعني قوله هو أن الكثير، إن لم يكن معظم، الهياكل والممارسات والجوانب الثقافية التي تملكها الشركة تتسق وتتناغم مع مرحلة الوعي الفيروزية التطورية.

إن القليل من المنظمات المشمولة في البحث تعتبر فيروزية خالصة. فمعظمها مزيج من المراحل (أبدعت في مجالات عديدة عبر تبني ممارسات فيروزية، مع الاستمرار بالعمل وفق إجراءات برتقالية-خضراء تقليدية في مجالات أخرى). تقدم شركة معالجة الطماطم Morning Star مثلاً صارخاً، فقد قامت بدفع وصقل إسهام الإدارة الذاتية الحاسم لمستويات متقدمة جداً، وفي نفس الوقت لم تتابع الإسهامين الحاسمين الآخرين للمرحلة الفيروزية. لذا فإن اعتبارها كمنظمة خضراء-فيروزية قد يكون أكثر دقة. وينطبق هذا الاعتبار على العديد من المنظمات الأخرى. ولحسن الحظ، فإن هذا لا ينتقص من البحث: رغم عدم تطور بعض النواحي الفيروزية في بعض هذه المنظمات، وبنظرنا إليها بشكل جمعي، فسنعجد أن الجوانب الفيروزية تتداخل مع بعضها البعض بما يكفي لانبثاق

صورةً كاملةً تمثل هذه المرحلة من الوعي في المنظمات. بفضل إبداع هذه المنظمات، بات بالإمكان وصف النموذج التنظيمي الفيروزي التطوري بتفاصيل كافية لكي تقدم إرشادات عملية للمنظمات الأخرى الراغبة بالعمل وفق أساليب مشابهة. حتى أنه أمسى بالإمكان التمييز بين الهياكل والممارسات التي تنطبق على جميع أنواع المنظمات وبين تلك التي يتوجب أن تُعدل لتراعي خصائص منظمات وقطاعات محددة.

الإدارة الذاتية

(الهيكل)

لماذا يعمل الناس بشكل قاس حتى يتمكنوا من الهرب لديزني لاند؟ لماذا تتفوق شعبية ألعاب الكمبيوتر على العمل؟... لماذا يقضي الكثير من الموظفين والعمال سنوات من الأحلام والتخطيط للتقاعد؟

السبب بسيط ومبسط. لقد جعلنا مكان العمل محبطاً وخالياً من المتعة، مكاناً يفعل فيه الناس ما يؤمرون، بمساحة مشاركة ضئيلة في أخذ القرارات وبدون تفعيل لمواهبهم. نتيجة لذلك، فهم ينجذبون تلقائياً لأموال يمكنهم السعي وراءها مع قدرتهم على التحكم بمصائرهم فيها.

في معظم المنظمات التي رصدتها حول العالم،... مازلنا نعطي من شأن قاطني المكاتب مقارنة بالعاملين... أولئك الذين يصدرون قراراتهم، دون استشارة العاملين، والتي يكون لها أثراً شديداً على حياة من تم تجاهلهم.

Dennis Bakke

لقد أدى تركز السلطة في الأعلى، أي فصل الموظفين إلى من يملكون سلطة ومن لا يملكون، إلى مشاكل اجتاحت المنظمات منذ زمن بعيد. يُنظر للسلطة في المنظمات باعتبارها سلعة نادرة يجدر الاقتتال عليها. إن هذا الوضع من شأنه أن يُبرز دائماً الجوانب المظلمة للطبيعة البشر: الطموحات الشخصية، المناورات السياسية، انعدام الثقة، الخوف، والجشع. وبالحدوث عن قاع المنظمة، يستحضر هذا الوضع عادة توأم الضعف وفقدان السلطة وهما: الاستسلام والسخط. لقد نشأت النقابات العمالية كمحاولة لاستلاب سلطة مضادة تعمل في قاع المنظمة

(لذلك يحاول أصحاب السلطة في الأعلى تفويض النقابات).

إن غياب الرغبة والتحفز الذي نشهده، بشكل واسع، في العديد من المنظمات ما هو إلا عرض جانبي فتاك للتوزيع غير العادل للسلطة. فلبعض الأفراد المحظوظين، العمل هو مكان للتعبير عن الذات بكل سرور، مكان للصدقات والمودة العميقة مع الزملاء الذين يسعون خلف الغايات ذات المغزى والمعنى. ولكن للسواد الأعظم، فهو مكان للكدر والمشقة، سويغات من الحياة "تُستأجر" كل يوم في مقابل التعويض المالي. إن حكاية القوى العاملة في العالم هي حكاية حزينة عن خسارة المواهب والطاقات.

إذا كنت تظن بأن هذه العبارة قاسية ومجحفة، فعليك الاطلاع على نتائج استبيان العام 2012 الذي أجرته شركة Tower Watson الاستشارية في مجال الموارد البشرية. تم جمع نتائج الاستبيان من 32 ألف موظف حول العالم في القطاع الربحي في 29 دولة، وذلك لقياس ارتباط الموظف بشركته وعمله (بالإضافة إلى العوامل الأساسية التي تغذي هذا الارتباط، كالثقة والارتياح تجاه الإدارة العليا، والمدى الذي يفترضه الموظف عن وجود اهتمام لدى هذه الإدارة بسعادته ورفاهيته). الاستنتاج الشامل هو: حوالي الثلث فقط من الموظفين مرتبطون بعملهم (35%). المزيد من الموظفين يعتبرون أنفسهم "منعزلون" و"منفصلون" عن العمل (43%). الـ 22% الباقون يشعرون بأنهم "غير مدعومون" ولا يتم إعانتهم لتعزيز الارتباط. لم يكن هذا الاستبيان بمثابة قيمة متطرفة سلبية. فالاستبيان تم إجراؤه لسنوات، وفي بعض السنوات كانت النتائج أكثر سوءاً. Gary Hamel، عالم وكاتب في مجال المنظمات، يصف نتائج هذه الاستبيانات، وبشكل موفق، بأنها حزني وعار للإدارة.

تسعى منظمات الوعي الأخضر التعددي لمعالجة مشكلة غياب تكافؤ السلطة عبر التمكين، أي دفع القرارات لتتم في قاع الهرم، وهم في الغالب يحققون نتائج ارتباط مع الموظفين أفضل بكثير. ولكن التمكين يعني بأن أحد أولئك القابعين في أعلى الهرم كان من الحكمة والحصافة بأن تنازل عن بعض سلطاته. ولكن ماذا لو لم تكن السلطة معركة صفرية؟ ماذا لو تمكنا من بناء

هياكل تنظيمية وممارسات لا تحتاج لتمكين لأهنا صممت على أن يكون الجميع أقوياء وليس بين أظهرهم من هو منزوع السلطات؟ وهذا هو الإسهام الحاسم الأول في المنظمات الفيروزية: تجاوز مشكلة التوزيع غير العادل للسلطة، وهي المشكلة القديمة قدم التاريخ، عبر هياكل وممارسات لا يمارس فيها أحد سلطته على الآخرين، وفي ذات الوقت، وللمفارقة، سينتهي المطاف بأن تتمتع المنظمة كلها بالمزيد من القوة.

يتناول هذا الفصل الهياكل التي تجعل فكرة المنظمات المدارة ذاتياً أمراً ممكناً، وبالتالي كيفية التعاطي مع هرم السلطة، الأقسام المساندة في الشركة، الفرق التنفيذية، فرق المشاريع وكل ما نعرفه عن المنظمات في يومنا هذا. سنتحدث لاحقاً في الفصل 2.3 عن الإجراءات التي من شأنها تفعيل الإدارة الذاتية: مَنْ مِنْ شأنه اتخاذ القرارات؟ كيف تتدفق المعلومات؟ كيف يتم تقييم الموظفين؟ ترفيتهم؟ وتحديد رواتبهم في هذه الهياكل الجديدة.

مثال لحالة: من البرتقالي للفيروزي

لعل منظمة Buurtzorg، وهي منظمة هولندية للتمرريض المنزلي (الموجه للأحياء السكنية)، تعتبر أفضل مثال عن حالة انتقلت من النموذج التنظيمي الطاغوي في عالمنا اليوم (البرتقالي محقق الإنجازات) إلى النموذج الفيروزي التطوري الناشئ.

في البداية، لتتحدث قليلاً عن خلفية الموضوع: منذ القرن التاسع عشر، كان لكل حي في هولندا ممرض أو ممرضة مسؤولة عنه، تقوم بعيادة المرضى وكبار السن في منازلهم. ممرضو الأحياء هم جزء جوهري من نظام الرعاية الصحية الهولندي، وهم يعملون يداً بيد مع أطباء الأسر ونظام المستشفيات. في تسعينات القرن الماضي، طرح نظام التأمين الصحي (ذلك النظام الذي بات يغطي معظم فواتير طبابة المرضى) فكرة منطقية: لماذا لا يتم جمع الممرضين المستقلين (العاملين لحسابهم الخاص) في منظمات؟ فمن الجلي أن المجال ينطبق عليه مفهوم اقتصادات الحجم Economies of Scale والمهارات. فعندما تأخذ

ممرضة ما إجازة، أو تمرض، أو تريد ببساطة الخلود إلى نوم هانئ لليلة واحدة، فبالإمكان أن يغطي ممرض آخر أو ممرضة أخرى مكانها. إذا كان ثمة حمل كبير من الأعمال على إحدى الممرضات، وليس في جعبة زميلتها الكثير، فيمكن للمنظمة أن توازن الأعباء بينهما. وبحكم عدم إمكانية أي ممرضة التعامل مع كافة أنواع الأمراض، فإن المجال متاح للتتيمم والتكامل بين المهارات المختلفة.

بشكل سريع، بدأت المنظمات التي قامت بتجميع الممرضين، بالاندماج فيما بينها سعياً لمزيد من النمو والقدرة على زيادة نطاق الخدمات. بالتالي تراجع عدد المنظمات العاملة من 295 إلى 86 منظمة في خمسة سنوات، من العام 1990 إلى العام 1995. شيئاً فشيئاً، ضرب المنطق البرتقالي الساعي للإنجازات جذوره عميقاً. باتت المهام تخصصية: بعض الأشخاص يعتنون بدفعة من المرضى الجدد ويحددون تبعاً لذلك كيف يمكن للممرضين رعايتهم بالشكل الأفضل، تم توظيف مسؤولي تخطيط لوضع جداول يومية لتحسين زمن وجهد انتقال الممرضات بين المرضى، بدأ موظفو مركز الاتصال وخدمة العملاء باستقبال اتصالات المرضى، وبناء على تنامي حجم المنظمة، تم تعيين مدراء محليين ورؤساء للإشراف على الممرضين في الميدان. ولضمان التخطيط الدقيق والأداء الفعال، تم استحداث قوانين زمنية تضبط كل نوع من أنواع التدخلات العلاجية: ففي واحدة من الشركات، يخصص للحقنة الوريدية 10 دقائق بالضبط، الاستحمام 15 دقيقة، تضميد الجروح 10 دقائق، تغيير الجوارب ومشدات الأقدام دقيقتان ونصف. ولخفض النفقات، تم ربط العلاجات الطبية المختلفة (التي أصبحت تسمى منتجات) بحسب التخصصات النوعية التي تتطلبها. فالممرضات الأكثر خبرة والأعلى كلفة هن اللواتي يقدمن المنتجات (العلاجات) المعقدة حصراً لكي تقوم الممرضات ذوات الأجور الأقل بباقي العمل. ولتسهيل مراقبة الأداء، تم وضع شريط لاصق يحمل شفرة تعرف Barcode على أبواب المرضى، ويتعين على الممرض والممرضة القيام بمسح الشفرة وتحديد المنتج الذي تقدمه في كل زيارة. ويتم وسم كل هذه الأنشطة بوقت إنجازها ومن ثم ترفع البيانات إلى نظام مركزي، للتمكن من مراقبة وتحليل الأداء عن بعد.

إن كل تغيير من هذه التغييرات له ما يبرره في المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات والساعية لتفعيل اقتصاديات الحجم والمهارات. ولكن المخرج الكلي أثبت بأنه مثبت ومخزن للمرضى والممرضين على حد سواء. فقد المرضى علاقتهم الانسانية التي كانت تجمعهم بممرضيههم. ففي كل يوم (أو عدة مرات في اليوم بحسب الحاجة الصحية للمريض) أصبح يطل وجه جديد غير معروف ليدخل منزل المريض، وليجد المرضى (غالبا كبار السن) أنفسهم مطالبين بالتحامل على وجعهم وإعادة سرد سجلهم المرضي لهذه الممرضة غير المعروفة والمستعجلة لكونها لا تملك وقتاً للاستماع. تغير الممرضة الضماد، تحقن الإبرة، وتخرج من الباب. استحال المرضى في هذا النظام إلى أشياء تُستهلك عليها المنتجات. فقدت الرابطة الانسانية، وتضررت الجودة الطبية: غابت استمرارية الرعاية والاهتمام، وتم التغافل عن التطورات الصحية الطفيفة للمريض بسبب قدوم ممرضة جديدة كل يوم. وتجد الممرضات ظروف العمل تلك بائسة ومخزية. معظمهن اخترن هذا التخصص لتلبية رسالة سامية مفادها رعاية المحتاجين، فالتمريض ليس من المهن التي تجلب الثراء لصاحبها، ولكن جميع هذه الممارسات تستخف بتلك الرسالة. تقول إحدى الممرضات التي تعمل الآن في Buurtzorg عن عملها السابق في منظمة تمريض تستهدف أحد الأحياء السكنية:

طوال اليوم، كان نظام التسجيل الالكتروني الواجب علينا حمله يفقدنا صوابنا. كان يتعين علي في بعض الليالي أن أزور 19 مريضا مختلفا. فكنت لا أملك إلا أن أهرع للدخل، أضمد الجرح أو أعطي جرعة الدواء وأخرج. يستحيل إنهاء العمل بشكل عالي الجودة. وعندما تعود للمنزل، تستغرق في التفكير آملا: "أرجو ألا تنسى الممرضة التي ستأتي بعدي أن تفعل كذا وكذا".¹

وتحكي ممرضة أخرى قصة مشابهة عن تجربتها في أحد منظمات التمريض

تلك:

كنت مسؤولة عن 80 مريضا في العام الماضي ولم أتمكن من التعرف عليهم بشكل جيد... كان التخطيط للزيارات يتم في مكان آخر من

قبل شخص آخر لا يعرف المرضى. حدثت الكثير من الأخطاء لدرجة أنني عجزت عند مرحلة معينة أن أشرح للمرضى أسباب عدم مجيء ممرضة أخرى أو عدم التزامها بموعدها. خلال سبعة سنوات، كان لدي 14 مديراً، وكنت مجهدة من ذلك أيضاً. أصبحت المنظمة كبيرة جداً ومن الصعب التحرك فيها. لم يشعر أحد بأنه مسؤول عن رعاية المرضى. ففي كل يوم كان هناك خلافات وشكاوى بين الزملاء.²

ممرضة تالته تسرد قصتها قائلة:

إن القشة التي قصمت ظهر البعير بالنسبة لي كانت عندما طلبت منا الشركة أن نبيع أشياء للمرضى. فقد كان يتعين علينا بيع منتجات من الصيدلية التي أنشأتها الشركة ذاتها. لقد شعرنا حقاً بالاستياء لأن مهنتنا ونزاهتنا أصبحت موضع استغلال. بالنسبة لي ولزملاء آخرين، شكلت هذه الواقعة منعطفاً في ولائنا وارتباطنا بالشركة.³

لا يجد العاملون في مقرات هذه الشركات معنى لعملهم. فمع نمو هذه الشركات وتضخمها، تتضخم معها أيضاً مستويات الهرم الإداري. وإذا افترضنا النية الحسنة، يسعى المدراء في كل مرحلة للقيام بعملهم. الإشراف المباشر على من يعملون تحتهم، التنبه بشكل كبير على مدفوعات الميزانية، التوثق من كل طلب يتعلق بالموارد، التأكد من حيازة رضا المدراء الأعلى قبل الموافقة على أي تغيير في العمل. إن أجواء كهذه من شأنها أن تخنق الدافعية الذاتية وحس اتخاذ المبادرة.

تأسست Buurtzorg، المنظمة التي أحدثت ثورة في مجال التمريض الموجه للأحياء السكنية، في أواخر 2006 على يد Jos de Blok. عمل Jos ممرضاً لعشر سنوات وبعدها ارتقى السلم الوظيفي صعوداً نحو أدوار إدارية في منظمة تعمل في قطاع التمريض. وعندما أدرك بأن قدرته على إحداث تغيير من الداخل كانت ضئيلة، قرر إنشاء شركته الخاصة.⁴ شركة تركز على منظومة مفاهيم مغايرة تماماً لما هو تقليدي في تأسيس المنظمات والشركات. ولقد حققت

الشركة التي أنشأها (Buurtzorg) نجاحاً باهراً ونمت خلال 7 سنوات من 10 إلى 7000 ممرض وممرضة يقدمون رعاية صحية بأعلى المستويات.

الفرق المدارة ذاتياً

في داخل Buurtzorg (والتي تعني حرفياً "رعاية الحي السكاني" باللغة الهولندية) تعمل الممرضات في فرق قوامها من 10 إلى 12 فرداً، يخدم كل فريق حوالي 50 مريضاً في حي سكني صغير محدد. والفريق مسؤول عن جميع المهام التي كانت موزعة في السابق بين عدة أقسام. فمسؤوليتهم ليست مقتصرة على تقديم الرعاية وحسب، بل تشمل أيضاً تحديد عدد ومن هم المرضى الذين سيقومون بخدمتهم. يقومون بتحديد أعداد المرضى في الدفعة، والتخطيط، جدولة الإجازات والعطل، والأعمال المساندة الإدارية. يقررون مكان المكتب الذي يريدون استئجاره والديكور الملائم له. يحددون السبل المثلى للاندماج مع المجتمع المحلي، انتقاء الأطباء والصيدالة الذين سيتعاونون معهم، واختيار طرق التعاون مع المستشفيات المحلية. يقررون متى سيعقدون الاجتماعات وكيف سيوزعون المهام فيما بينهم، فضلاً عن وضع خطط تدريب الفرق والأفراد. يقررون احتياجات توسع الفريق أو فصله إلى فريقين لمواءمة العمل تبعاً لأعداد المرضى، كما يراقبون أدائهم بأنفسهم ويضعون آليات تصحيحية لو انخفضت الانتاجية. لا يوجد ثمة قائد للفريق، فالقرارات المهمة تصنع بشكل جماعي.

الرعاية لم تعد متشظية كما في السابق. فيقدر الإمكان، يتم وضع الخطط بحيث يتعامل المريض دائماً مع نفس الممرضة أو الممرضتين. تقضي الممرضات وقتاً بالجلوس مع المرضى، وشرب القهوة معهم، لمعرفة سجلهم الصحي وتفضيلاتهم. ومع مرور الأيام والأسابيع، تتجذر الثقة في العلاقة التي تجمعهم. لم تعد الرعاية مقصورة على ربط ضماد أو إعطاء جرعة دواء، بل أضحت تُقدر وتستوعب المرضى بكليتهم، متجاوزة الرعاية الجسدية لتشمل عواطفهم وعلاقاتهم وجوانبهم الروحانية. خذ مثلاً الممرضة التي استشعرت بأن سيدة عجوز موقرة توقفت عن دعوة أصحابها للزيارة لانزعاجها من مظهرها المريض.

فلربما تحاول هذه الممرضة أن ترتب زيارة لمصففة شعر لمنزل المريضة، أو أن تتصل بابنة السيدة العجوز تدعوها لشراء ملابس جديدة لوالدها.

تشدد Buurtzorg على أهمية تمكين المريض من رعاية نفسه. فالهدف هو إعانة المرضى على التعافي بأكبر قدر ممكن ليتمكنوا من الاعتناء بأنفسهم. ماذا يمكن للمرضى تعلمه ليطبقوه بأنفسهم؟ هل بإمكان المرضى بناء شبكات الدعم الخاصة بهم؟ هل يملكون أفراد عائلة، أصدقاء، أو جيران يمكنهم زيارتهم وتقديم المساعدة بشكل منتظم؟ تقوم الممرضات عادة بطرق أبواب الجيران للاستعلام عن تقبلهم لفكرة المساعدة في رعاية السيدة المريضة التي تسكن جوارهم. تسعى Buurtzorg قدر الإمكان لأن تصبح فائضة عن حاجة المجتمع الذي يرمى نفسه بنفسه. وذلك تحقيقاً لرسالتها وبشكل صادق: سلامة وعافية المريض تتفوق على المصالح الضيقة للمنظمة. والنتيجة هي افتتاح المرضى بالرعاية التي يتلقونها من ممرضين وممرضات Buurtzorg. ينطبق هذا الأمر على عوائل المرضى، الذين دائماً ما يعبرون عن عميق امتنانهم للدور المهم الذي يلعبه الممرضون والممرضات في حياة المرضى وكبار السن (ليس من النادر أن تجد ممرضات قد وقفن بجانب مرضاهم الميؤوس من حالتهم وهم في النزاع الأخير).

نتائج تكاد لا تصدق

إن النتائج الإيجابية التي حققتها Buurtzorg في المجال الطبي تكاد لا تصدق. ففي دراسة نشرت عام 2009، وجدت شركة Ernst & Young أن Buurtzorg تتطلب في المتوسط ما يقارب 40% عدد ساعات أقل لرعاية كل مريض مقارنة بباقي شركات التمريض. وهو ما يدعو للغرابة إذا وضعنا بعين الاعتبار أن ممرضات Buurtzorg يستقطعن من وقتهن من أجل احتساء القهوة والتحدث مع مرضاهن، وعوائلهم، وجيرانهم، في الوقت الذي حددت الشركات الأخرى كل "منتج" من منتجات الرعاية بعدد محدد من

الناس محبوبون على تقديم الرعاية.
ومؤسساتنا إما أن تُعظم أو تسخط
القدرة الإنسانية على الرعاية.

Jane Dutton

الدقائق. ويقضي المرضى تحت الرعاية نصف المدة تقريبا مقارنة بالشركات، ويتعافون بشكل أسرع، ويعتمدون على أنفسهم. يؤدي هذا أيضاً إلى توفير ثلث عدد عمليات الإدخال والتنويم في المستشفيات، وحتى في حال إدخال المريض للمستشفى للتنويم، فإن متوسط مدة الإقامة ستكون أقصر. إن مقدار الوفر الذي يمكن تحقيقه لنظام الأمن الاجتماعي الهولندي، بتقدير شركة Ernst & Young، يعادل 2 مليار يورو سنويا إذا حققت باقي شركات الرعاية المنزلية نتائج مماثلة لشركة Buurtzorg. وبالقياس مع عدد سكان الولايات المتحدة، فإن هذا التوفير يقارب 49 مليار دولار. ليس بالرقم البسيط للرعاية الصحية المنزلية فقط. تخيل كيف ستكون عليه الحال إذا عملت المستشفيات الضخمة، والتي لا يمكن مقارنة أحجامها بهذه الشركات، بنفس أساليب Buurtzorg.

ولا تعكس هذه الأرقام الأمر الأكثر أهمية، وهو إحساس المرضى بالدعم العاطفي والاجتماعي الذي تلقوه أثناء مرضهم أو خلال السنوات الأخيرة من حياتهم. إن أي محاولة لوضع أرقام تقيس هذا الجانب ستكون ضرباً من العبث وغير ذات معنى. وبشكل مشابه، ستتسم محاولة وضع قيمة مالية لقياس الشعور المتولد لدى المرضى وهم يحققون رسالتهم بالتفاهة. وكثيراً ما تتردد على شفاه فرق العمل في Buurtzorg هذه العبارة: "لقد استعدت وظيفتي". ولعل بعض الأرقام شاهدة على مستوى الرضا الوظيفي لديهم: فمعدل الغياب لدواعي المرض أقل بنسبة 60% في Buurtzorg عن الشركات الأخرى، ومعدلات الاستقالة أقل 33% عن شركات التمريض التقليدية (البرتقالية). وتغادر الممرضات شركاتهن التقليدية السابقة نحو Buurtzorg في أفواج. هذه الشركة التي انتقلت من مجرد شركة ناشئة من 10 ممرضين في أواخر العام 2006 لتصل في العام 2013 إلى مرحلة جعلتها توظف ثلثي ممرضات وممرضى الأحياء السكنية في كامل هولندا. إن Buurtzorg تقوم، بمفردها، بتحويل ركن أساسي في قطاع الرعاية الصحية في هولندا.

لا وجود لرئيس أو مدير

لا تملك فرق Buurtzorg رؤساء أو مدراء. فكل فريق العمل هم من المرضى والمرضات (من 10 إلى 12 فرد في الفريق الواحد). وهم يعالجون بأنفسهم المهام الإدارية المعتادة التي تظهر في سياق أي فريق أو عمل جماعي: فهم يضعون التوجهات والأولويات، يدرسون التحديات، يخططون، يقيمون الأداء، ويتخذون القرارات الصعبة. وبدلاً من إلقاء أعباء هذه المهام على مرء بعينه، أي مدير الفريق، يعمل الأعضاء على توزيع المهام الإدارية فيما بينهم. لذلك ففرق العمل هذه محوكة ذاتياً ومنظمة ذاتياً بحق.

إن أي شخص سبق له أن كان فرداً في فريق لا مدير أو قائد له يعلم أن الأمور يمكن تغدو كابوساً ثقيلاً بسهولة. ولكن نادراً ما يحدث هذا في شركة Buurtzorg. ولكن كيف؟ إن

الإدارة الذاتية التي تؤدي إلى نتائج لا تأتي غالباً بشكل عفوي. فلقد تمكنت Buurtzorg بشكل فعال من إعطاء فرق العمل الدعم النوعي (تدريب، توجيه وإرشاد، والأدوات) الذي

المسألة هي ليست حول كيفية وضع قوانين أفضل، وإنما كيفية دعم الفريق لإيجاد الحلول الأفضل. كيف يمكنك إثراء الإمكانيات المتاحة لأعضاء الفريق بحيث يحتاجون لأقل توجيه ممكن يفرض عليهم من علي؟
Jos de Blok

تتطلبه الإدارة الذاتية لتعمل بشكل عملي. بادئ ذي بدء، تأخذ الفرق المشكلة حديثاً والموظفون الجدد في الفرق الموجودة سابقاً دورة تدريبية تسمى "أساليب التعامل مع الآخرين المقادة بالحلول"5، يتعلمون من خلالها مجموعة من المهارات والأساليب المترابطة للتمكن من اتخاذ القرارات الجماعية بفعالية. أثناء التدريب، يُعمّق الدارسون من إلمامهم ببعض الأركان المعرفية الأساسية للتعاون الإنساني (وللمفارقة، هذه يتم تجاهلها عادة): تعلم أساليب الإنصات والاستماع المختلفة، أساليب التواصل المتنوعة، آليات إدارة الاجتماعات، كيفية توجيه الدعم والمشورة للآخرين، وغيرها من المهارات التطبيقية.

على سبيل المثال، لتحدث عن اجتماع لأحد فرق العمل، والذي ستعالج فيه مجموعة من القضايا الهامة. في ظل خلو مدير للفريق في غرفة الاجتماع، لن يتزعم أحد النقاش أو يتحكم فردياً بدفة الحوار. في المقابل، تستخدم فرق Buurtzorg طرائق محددة وفعالة لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي. يختار الفريق، بدايةً، أحد الأعضاء لتسهيل سير الاجتماع. توضع أجندة بالنقاط التي تحتاج للنقاش لحظة الاجتماع، بناء على ما يواجهه أعضاء الفريق من قضايا في تلك الساعة. لا يدي ميسر الاجتماع بأية تصريح، اقتراح، أو قرار، فمهمته تنحصر فقط بطرح الأسئلة على الأعضاء: "ما هو مقترحك؟" أو "ما هو السند المنطقي للعرض الذي تطرحه؟". ويتم توثيق كامل الطروحات أو عروض الحل على سبورة مخططة (Flipchart). في الجولة الثانية، يتم مراجعة العروض، تطويرها، وصقلها. في الجولة الثالثة، توضع عروض وأطروحات الحلول لتوليد قرار جماعي بشأنها. إن أساس عملية صناعة القرار هنا هو ليس الوصول لإجماع. ليتم تبني الحل، فمن الكافي ألا يكون لدى أحد اعتراض من ناحية المبدأ. ولا يمكن نفض القرار من قبل شخص ما لشعوره مثلاً بأن الحل الذي طرحه كان أفضل. إن الحل المثالي الذي يمكن للجميع تبنيه قلباً وقالباً قد لا يكون موجوداً، أو قد يكون السعي وراءه أمراً مرهقاً ومضنياً. ولكن طالما لم يواجه الحل المقترح باعتراض مبدئي قيمي، فسيتم تبنيه، مع كامل التيقن بأن هذا الحل سيقى قيد المراجعة كلما طرأت معلومات جديدة. تضمن عملية الاجتماع هذه الانصات لكل رأي وسماع كل صوت بكل سلاسة، وبأن الذكاء الجمعي يلهم عملية صنع القرار رشدها، وبأنه لا يمكن لأحد أن يستأثر بسير الاجتماع وأن يضع الجميع رهن تفضيلاته وحلوله التي يطررها.

فإذا تعذر على الفريق، بالرغم من كل التدريبات وممارسات الاجتماعات التي تلقوها سابقاً، معالجة المواضيع التي بين أيديهم، فيامكانهم الاستعانة بتسهيل ودعم خارجي في أية لحظة، إما من المرشد المحلي لهم أو من مجموعة من الميسرين في المعاهد التي تدربوا فيها. يمكن للفريق الذي وصل إلى طريق مسدودة أن يطلب النصح من فريق آخر عبر منصة الشبكات الاجتماعية الداخلية

لـ Buurtzorg، أملاً في أن تكون المشكلة قد حُلّت سابقاً من قبل فريق آخر. وغالباً ما تجد الممرضات اللواتي انضممن مؤخراً للشركة هذا الانتقال للعمل وفق الإدارة الذاتية أمراً مليئاً بالتحديات. فهذا العمل بطبيعته يجلب معه مواقف ملامى بالتحديات والأسئلة. فمثلاً، هل يتحتم على الفريق إضافة عضو آخر للنوبة الليلية، بالرغم أن الأعضاء عموماً لا يفضلون النوبات الليلية؟ أو لنأخذ مثلاً العائلة التي تستعطف الفريق المتختم بالمهام والأعمال أصلاً وتطلب منهم الاعتناء بالدعم التي مر عليها الفريق سابقاً. لا يمكن للممرضين والممرضات إلقاء عبء هذه المواقف والقرارات على مدير الفريق، وعندما تتشابك الأمور وتصل لمناطق حرجة، فلا وجود لمدير أو هيكل إداري يمكن لومه، فلا بد إذاً لأعضاء الفريق من أن يحلوا مشاكلهم بأنفسهم لأن ييدهم كامل الصلاحيات. وقد يستغرق التكيف مع هذا الكم من الحرية والمسؤولية بعض الوقت، وهناك لحظات من التشكيك، الإحباط، والضياع. إنها رحلة من التفتح والكشف الذاتي والتي يولد من رحمها مهنيون يتسمون بالاحتراف الحقيقي. ولا تخفي العديداً من الممرضات دهشتهم من قدر التحفيز والطاقة التي اكتشفنها بداخلهن والتي لم يسبق لها الظهور في الشركات التقليدية التي عملن بها.

ولنوضح هنا أمراً مهماً، بشكل صريح، تجنباً لأي سوء الفهم: لا يوجد في Buurtzorg هرمية أو تراتبية من النوع "رئيس ومرؤوس"، ولكن هذا لا يضع جميع الأعضاء في كفة واحدة. أياً كان الموضوع، من الطبيعي أن يكون لبعض الممرضات اسهامات أعظم من الأخريات، بناء على خبرتهن، اهتمامتهن، أو رغبتهم بتولي المهمة. فقد تكون إحداهن مستمعة مرهفة وناصحة ماهرة لزميلاتها. وقد تكون الأخرى ذات معرفة موسوعية بشتى أنواع الأمراض وطرق التعامل معها. وقد تتقن أخرى فن التعامل مع الخلافات داخل الفريق أو بين المريض وعائلته. وتتميز أخرى بحسن التدبير والتخطيط والتنظيم. في أي مجال، لا بد وأن تتمايز بعض الممرضات عن الأخريات. فقد تتمكن بعضهن من بناء سمعة وتأثير يتجاوز حدود الفرق التي يعملن بها، فتلجأ لهن الفرق الأخرى من داخل

البلاد ومن خارجها طلبا لآرائهن في قضايا معينة. ولأن تراتبية الرئيس والمرؤوسين (القائمة على السلطة) غير موجودة، فإن ذلك يترك مساحةً لشوء وازدهار هرميات عفوية وتلقائية: هرميات متدفقة ومتجددة تقوم على التقدير والتأثير والمهارات (يشار لها أحيانا بـ "هرميات التدفق الطبيعي" بدلا من "هرميات السيطرة" التقليدية).

لا وجود لإدارة متوسطة

حسنا.. لا وجود إذاً لمدير في الفريق، ولكن لا بد من وجود قيادة حازمة تتربع في أعلى الهرم الوظيفي وهي هنا المرشدون المحليون الذين تستعين بهم فرق العمل، صحيح؟ الجواب كما يمكن أن تتوقع غالباً: لا. لا وجود لمدراء محليين. بدلا من ذلك هناك مرشدون محليون. وهذا ليس تلاعباً لفظياً. فبعكس المدراء التقليديين، لا يملك المرشدون أي سلطة اتخاذ قرار على فرق العمل في Buurtzorg. فهم ليسوا مسؤولين عن أداء ونتائج الفريق. ولا يتحملون مسؤولية متابعة الربح والخسارة وتحقيق الأهداف. ولا يحصلون على مكافآت مالية (Bonus) إذا حقق الفريق الذي ساعده نتائج متميزة. وكأن التسلسل العمودي للسلطة في النموذج الهرمي التنظيمي التقليدي قد اقتلع من جذوره: بكل بساطة الأمر هنا لا يعني تمكين فريق الممرضات ضمن تسلسل هرمي، إنهن يتمتعن بالقوة الفعلية والتمكين التي تنبثق من غياب هيكلية هرمية تفرض سلطتها في صنع القرار عليهن فرضاً.

وفي المنظمات التقليدية، يكون منصب الإدارة الإقليمية محط أنظار الموظفين الموهوبين التواقين لصعود السلم الوظيفي والإداري. أما في شركة Buurtzorg، فلا وجود لسلم إداري يمكن تسلقه. حيث يتم انتقاء المرشدين وفق مقدراتهم على الإرشاد والتدريب، وهؤلاء يميلون عادة لأن يكونوا الممرضين والممرضات الأكبر عمراً والأرشد في الخبرة والأقدر على التعامل مع الآخرين. لذلك يتحتم على أولئك الذين شغلوا مناصب إدارية في شركات التمريض الأخرى مقاربة هذا الدور من زاوية أخرى، كما يعبر عنه أحد هؤلاء المرشدين:

كان عليّ التحرر من طرق العمل السابقة، إذ كنت مدرباً على عقلية الإدارة والتحكم. عليّ الانعتاق من هذا هنا. فالاختلاف الكبير في الحقيقة هو أنني لم أعد مسؤولاً. فكامل المسؤولية تقع الآن على عاتق فرق العمل وJOS (مؤسس الشركة).⁶

وبالرغم من أن المرشدين لا يملكون سلطة هرمية، إلا أن دورهم جوهري للغاية. فالإدارة الذاتية ليست نزهة خفيفة. حيث ستواجه فرق العمل الجديدة تحدياً منحنى تعلم حاد. فهم عملياً مسؤولون عن جميع الجوانب المتعلقة بإنشاء وتشغيل شركة صغيرة قوامها إثني عشر فرد (تذكر أنه لا وجود لمخططين، مراكز اتصال وخدمة عملاء، ولا مشرفين ولا مدراء)، وفي نفس الوقت سيتعلمون كيفية إدارة ديناميكيات العمل فيما بينهم بشكل ذاتي التنظيم وخالٍ من المدراء. ويشكل المرشد المحلي مورداً جوهرياً للفريق، فبحسب الطلب عليه، يقدم المرشد النصح والإرشاد عن الكيفية التي واجه بها فريق آخر ذات التحديات وكيف تعاملوا معها. في الواقع، دور المرشد في غالب الأحوال هو طرح الأسئلة العميقة التي تضيء بصيرة الفريق وتساعده على الوصول إلى الحلول. يقوم المرشد بإمطاة اللثام عن السلوكيات غير البناءة في الفريق، ويدق ناقوس الخطر في اللحظات الحاسمة منبهاً الفريق بالمشاكل الحرجة التي هم بحاجة لإيجاد حلول لها أولاً.

لا يوجد وصف وظيفي للمرشد المحلي. فكل مرشد مطالب بانتقاء طريقته المناسبة لإنجاز الدور المناط به ويتم تشجيعه على ذلك. بما يواءم مواهبه وشخصيته. على الرغم من ذلك، تجلّت بعض المبادئ غير المكتوبة، كجزء من ثقافة Buurtzorg:

- من الطبيعي أن تكدح افرق العمل. فالتعلم يأتي من رحم الكفاح. وتلك الفرق التي مرت بلحظات عصيبة، تبني مرونة وإحساساً عميقاً بالمتجمع. وبالتالي، ليس من مهمة المرشد حماية الفريق من مواجهة التحديات الوشيكة، وإنما معاضدتهم على التعامل معها (ومساعدتهم بعدها في التفكير حول ارتقائهم ونضجهم خلال هذا).

- إن دور المرشد يعني إطلاق الحبل على غاربه لفريق العمل لاتخاذ خياراتهم بأنفسهم، حتى لو كان المرشد متيقناً من معرفته بحل أفضل.
- يدعم المرشد الفريق بشكل أساسي عبر طرح الأسئلة العميقة التي تنير البصيرة وتعكس ما تراه من واقع حال التعامل فيما بينهم. كما يساعدهم المرشد على تطير المشاكل وتحديد الحلول في ضوء غاية ورؤية شركة Buurtzorg الشاملة فيما يتعلق بالرعاية.
- إن نقطة الانطلاق دائماً هي الهمم المتقدة ومواطن القوة والمقدرات الحالية التي يملكها الفريق. وهنا يُظهر المرشد ثقته بالفريق بأنهم قادرين على حل المشاكل التي تواجههم.

إن نطاق الدعم (الذي يصح تسميته في المنظمات التقليدية — "نطاق التحكم") الذي يتمتع به مرشدو Buurtzorg المحليون يتسم بالسعة، ففي المتوسط يدعم المرشد الواحد من 40 إلى 50 فريق عمل. ويصف المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Buurtzorg وجهة نظره قائلاً:

لا ينبغي أن يكون للمرشدين متسع من وقت الفراغ، لأنه بذلك قد يتنامى خطر رغبتهم في الولوج عميقاً في حضم مشاكل فرق العمل، وبالتالي الإضرار بمبدأ الإدارة الذاتية للفريق. فهم يهتمون الآن فقط بالأسئلة المهمة. وقد كانت لدينا تجربة مع فرق العمل الأولى في Buurtzorg والتي قمنا بدعمها بشكل مكثف وأوليناها اهتماماً كبيراً، ولكننا نجدهم اليوم أكثر اتكالية وأقل استقلالاً مقارنة بغيرها من الفرق.⁷

لدى فرق Buurtzorg قدرة كبيرة للإتيان بحلول ابتدعوها بأنفسهم. وعدد قليل جداً من الحلول تنحدر من أعلى الشركة. وقد توصلنا عبر الخبرة إلى جملة من القواعد لتفعيل الإدارة الذاتية بشكل أفضل. وتتضمن قائمة القواعد هذه:

- لا يجب أن يتجاوز الفريق اثني عشر شخصاً. وإلا فلا بد من فصل الفريق.

- يتوجب على الفريق أن يقوم بتفويض المهام بين أفرادها بشكل واسع. عليهم التنبه لعدم حشد الكثير منها لدى شخص واحد، وإلا أطلت المهرميات التقليدية برأسها من جديد.
- بجانب اجتماعاته، يتعين على الفريق ترتيب اجتماعات منتظمة مع المرشد لمناقشة قضايا معينة واجهوها مع المرضى وللتعلم من بعضهم (باستخدام تقنية إرشاد جماعية محددة).
- يتحتم على أعضاء الفريق تقييم بعضهم البعض كل عام، بناء على نماذج للقدرات قاموا هم بتطويرها.
- تضع الفرق خططاً سنوية بالمبادرات التي يودون تنفيذها والمتعلقة برعاية العميل وجودة الخدمة، والتدريب، والمنظمة، وجوانب أخرى.
- من أهداف فرق العمل الناضجة هو بلوغ عدد ساعات عمل مدفوعة تصل إلى 60 إلى 65 % مع ساعات العمل الكلي.⁸
- تتخذ فرق العمل قراراتها المهمة بناءً على آلية محددة لاتخاذ القرارات والتي يجب أن يتم تصميمها مسبقاً.

الحد الأدنى من الأقسام المساندة

شهدنا في العقد الماضي، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة، انتشاراً في الأقسام المساندة: الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، الشؤون المالية، الاتصالات الداخلية، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، علاقات المستثمرين، التدريب، العلاقات العامة، التحكم البيئي، الخدمات الهندسية، ضبط الجودة، إدارة المعرفة.

هناك ميل وتوجه طبيعي لدى العاملين في هذه الأقسام، عادة عن حسن نية، لإثبات أهميتهم في المنظمة عبر ابتداع طرق "تضيف قيمة" (مثل: وضع إجراءات وقوانين جديدة، بناء المهارات والتخصص، إيجاد مشاكل وتحيديات جديدة لحلها). وفي نهاية الأمر، يؤدي ذلك إلى تجمع السلطات وعمليات صنع

القرار بعيداً عن العاملين في الخطوط الأمامية. ويحس الناس هنالك بانعدام التمكين والقدرة: عليهم الالتزام بالقوانين الموضوعة، والتي قد تكون منطقية في جوهرها، ولكنها لا تستوعب تعقيد الوضع المشاهد على أرض الواقع. وعلى

تبنى البيروقراطيات من قبل
ومن أجل الأشخاص المنهمكون
بإثبات أنهم ذوو أهمية، وخصوصاً
عندما يعتريهم الشك بأنهم ليسوا كذلك.
Ricardo Semler

النقيض من ذلك، تقوم منظمات الوعي الفيروزي بتحجيم هذه الأقسام إلى الحد الأدنى. فهم يفهمون أن اقتصادات الحجم والمهارة المتأتية من إيجاد هذه الأقسام أقل أهمية من التحفيز الضائع بسببها. ونتيجة

لذلك، فإن عدد من يعملون في هذه الأقسام المساندة في المنظمات الفيروزية قليل جداً جداً. وأولئك الذين يعملون في هذه الأقسام ليس لهم من صلاحيات اتخاذ القرار من شيء. يمكنهم طرح توجيهات عامة، ولكن ليس بإمكانهم فرض أي قوانين أو قرارات. هم بذلك يستحقون فعلياً مسمى "خدمات مساندة"، أي تقديم المساندة والتدخل فقط حين تطلب مساعدتهم.

على سبيل المثال، يتم مساندة جميع المرضى والمرضات العاملين في Buurtzorg والبالغ عددهم 7000 من قبل ثلاثين موظفاً فقط يعملون في مبنى متواضع في حي سكني في مدينة Almelo الهولندية، ويعد عن المقر الرئيسي للشركة مسافة بعيدة للغاية. ولا يتدخل أحدهم في الأعمال التي تمارس عادة في المقرات الرئيسية لشركات التمريض الأخرى (كاستقبال المرضى، التخطيط، مركز الاتصال). في شركة Buurtzorg موظفين متحفزين بحق (وقد اختيرت الشركة بشكل دوري كأفضل "شركة يمكن العمل بها" على مستوى البلاد)، ولكنها كمثيلاتها من المنظمات الفيروزية الأخرى، لا تملك أقسام لإدارة الموارد البشرية. ويتمتع الناس العاملون في المقر الرئيسي بإحساس عالٍ بخدمة ومساعدة فرق العمل من ممرضين وممرضات، فمهمتهم هي دعم المرضات بنفس مستوى التركيز والتفاعل الذي تقدمه المرضات لمرضاهن. لذلك فهم يستجيبون لمكالمات وللرسائل الإلكترونية للممرضات في التو، أو خلال بضع سويغات كحد أقصى.

كيف يمكن إدارة 7000 شخص فاعلين في شركة ذات مقر رئيسي بسيط تماماً؟ إن العديد من المهام التقليدية المتعلقة بالموظفين تلقى ببساطة على عاتق فرق العمل. خذ عملية التوظيف مثلاً: عندما يجس الفريق بجأته للتوسع، فإنه يقوم بالتوظيف بنفسه (من الممكن أن يقدم المرشد المحلي بعض النصح إذا سأله الفريق ذلك، ولكنه لا يتدخل في القرار). وثمة احتمال كبير بأن هذا الزميل الجديد سيندمج مع الفريق بشكل سلس. ولأن الفريق هو سيد القرار، لذلك يملك أفراداه زخماً عاطفياً في نجاح عملية التوظيف هذه.

ولكن، ماذا عن الخبرات التخصصية؟ في كل منظمة، هناك شد وجذب طبيعي بين الحاجة لرأي المتخصصين في القرار وبين الحاجة لترك الناس في الخطوط الأمامية لأخذ القرار. في Buurtzorg، ليس من المنطقي أن يراكم كل فريق من هذه الفرق التي يصل عددها ستمائة تقريباً في الشركة خبرةً نوعية في معرفة جميع الحالات الطبية المألوفة التي قد تواجههم. قد يلهمنا حدسنا مبدئياً، وهو ما يحصل في معظم الشركات، بإنشاء قاعدة مركزية من الخبراء والمتخصصين.

كنا معتادين على العمل في شركات كبيرة وأن نطلق النكات على أولئك الحمقى القابعين في المقر الرئيسي للشركة، والذين لا يملون من ابتداع أمور جديدة من كل حذب وصوب. الآن بنتنا نحن نقوم بكل هذا العمل بأنفسنا ولم يعد بإمكاننا التذمر من أحد بعد الآن.
ممرضة في Buurtzorg
متحدثة عن غياب الأقسام المساندة.

ولكننا نخطأ هنا طبعاً بنشوء طبقتان في المنظمة مع الزمن: طبقة النخبة المحظية، وهي مجموعة من الخبراء في مركز المنظمة من أصحاب الرواتب المرتفعة، والطبقة العامة غير المتخصصة ذات الدخل المنخفض والمنتشرة في أصقاع البلاد. ولهذا فقد وضعت Buurtzorg عدداً من البدائل الفعالة للتعامل مع مسألة التخصص النوعي هذه:

- حث وتشجيع الممرضات والمرضين على بناء تخصص وخبرات نوعية وأن يصبحن نقاط اتصال مع فرق العمل أخرى. وتستطيع الممرضات عبر شبكة التواصل الاجتماعي الداخلية للشركة التحديد والوصول للزميلة التي تملك الخبرة المناسبة في موضوع معين.

- من حين لآخر، يتم إنشاء مجموعات مهام Task Force تطوعية من الممرضات، واللاتي يبحثن في مواضيع جديدة وبينين خبرة تخصصية (مثلا كيف يمكن لشركة Buurtzorg أن تتبنى تشريعاً جديداً تم إصداره)، إلى جانب عملهن على رعاية المرضى.
- عند الحاجة، يتم توظيف خبير مستقل Freelancer بدلاً من إعطائه دوراً مسانداً بشكل دائم في الشركة.
- إذا تم تعيين شخص في الأقسام/الوظائف المساندة، فإنه لا يملك صلاحية اتخاذ القرار أو فرضها على فرق العمل.

مثال واقعي: في يوم من الأيام، وفي اجتماع بين المرشدين المحليين، تم طرح اقتراح لتوظيف مختص في قانون العمل، وهو من المسائل التي تحتاج فرق العمل فيها إلى عون ومساعدة. كان الاقتراح منطقياً. ولكن هذا لم يمنع استكشاف حلول أخرى أيضاً. وتبين بعد المزيد من إمعان النظر في هذا الأمر بأن أغلب الأسئلة المطروحة كانت متكررة، لذلك قررت المجموعة إنشاء قسم في شبكة الانترنت الداخلية يوفر خدمة ذاتية عن "الأسئلة الأكثر شيوعاً حول قانون العمل". وقد اهتم هذا القسم بأغلب الأسئلة، ولكن انتهت المجموعة بعد سنة أنه مازال هناك بعض الأسئلة التي مازالت تطرح ولا إجابة عليها في قسم الأسئلة الأكثر شيوعاً. لذلك أخذ القرار بالتعاقد مع مختص مستقل لعدة أيام في الشهر للإجابة على أسئلة الفرق.

إن تحاشي أو محاولة خفض الأقسام المساندة للحد الأدنى هو أمر لم أجده في Buurtzorg وحسب، بل في جميع الشركات المتبنية للإدارة الذاتية في هذا البحث. إن غياب القوانين والضوابط المفروضة من مقر الشركة الرئيسي (والأقسام المساندة فيها) من شأنه أن يخلق إحساساً عارماً بالحرية والمسؤولية معاً في الشركة. لماذا تعتمد الشركات إذاً حتى يومنا هذا بشكل مفرط على الأقسام المساندة؟ أعتقد أن هناك سببان رئيسيان لذلك:

- تمنحنا الأقسام المساندة القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم والتوسع، أو هكذا يُظن. ومن السهل وضع تقديرات رقمية مالية في

هذا النوع من اقتصاديات الحجم، ولكن يستحيل عملياً وضع أرقام تقدر تكلفة غياب التحفيز والدافعية.

● تولد الأقسام المساندة لدى الرئيس التنفيذي والقادة إحساساً بالإمساك بزمام أمور الموظفين العاملين في الميدان. من النادر أن يتذكر القادة بأن هذا هو السبب الحقيقي في المقام الأول وراء إنشاء الأقسام المساندة وإدارة شؤون الموظفين. ففي الاستعارة السابقة التي شابهت المنظمات بالآلة، تمثل الأقسام المساندة العتلات التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيون في توجيه دفة السفينة، فهي عتلات في متناول اليد، والتي تقع على مسافة خطوات معدودة فقط في الدور الأدنى داخل المقر الرئيسي للمنظمة. ولكن في واقع الأمر، كل ما تمنحه هو "وهم التحكم": فمن منظور مقر الشركة الرئيسي، تتسم الضوابط والقوانين دائماً بالصواب. ولكن على المرء أن يكون في الميدان فعلاً لكي يكابد بنفسه مدى تضاد هذه القوانين مع الانتاجية والنتائج المثبطة التي تنتج عنها، وليدرك كيف يتدع الناس في الغالب طرق مبتكرة للالتفاف عليها أو تجاهلها ببساطة.

بالتالي، يتعين على قادة المنظمات الفيروزية اعتناق مبدأ الثقة على مستويين: الثقة بأهم يستطيعون التنازل عن أمر أكيد (اقتصاديات الحجم والتوسع) مقابل أمر أقل احتمالاً ولكنه أغزر فائدة (دافعية لا يكبح جماحها). بالإضافة إلى، وبعد أن تم نزع السلطة بالكامل من أيدي قيادات الصف الثاني ومن دونهم من القيادات المتوسطة، الانعتاق من وهم أن الإدارات المساندة يمكنها منحهم القدرة على التحكم بموظفي الخطوط الأمامية.

تحول المنظمات القائمة على عمالة الياقات الزرق Blue Collars

للمستوى الفيروزي

قد يبدو أن Buurtzorg مكاناً مناسباً بشكل طبيعي لنشوء ممارسات الإدارة الذاتية. فالكثير من المرضات لا يرغبن بتسلق السلم الوظيفي ليصبحن مديرات،

حتى وإن كان هذا السلم موجوداً. لهذا السبب، عندما بدأت البحث الذي قاد إلى هذا الكتاب، ظننت أنني لن أستطيع إيجاد منظمات فيروزيّة خارج التخصصات القائمة على الخدمة والرعاية: الرعاية الصحية، التعليم، القطاع غير الربحي. ولكم أسعدني بأن ظني هذا قد خاب أكثر من مرة. كانت شركة FAVI، وهي شركة عائلية فرنسية تتمهن سبك النحاس، هي المثال الأول الذي توقفت عنده عن شركة قائمة على العمالة اليدوية والتي تعمل وفق مبادئ الإدارة الذاتية الفيروزيّة. أنشئت FAVI في أواخر الخمسينات من القرن الماضي وبدأت العمل على تصنيع قطع نحاسية لصنابير المياه. وفي يومنا الحالي، يأتي معظم ربح الشركة من تصنيع شوكلات علب التروس المستخدمة في صناعة السيارات. كما تشمل منتجاتها الأخرى مكونات المحركات الكهربائية، عدادات المياه، ومعدات المستشفيات.

إن العمل في FAVI مرهق جسدياً، فهو يقوم على الأعمال الجسدية واليدوية (يكنى هذا العمل بعمل الياقات النزق نسبة للون لباس العمال الأزرق المعروف - المترجم). ومصنع FAVI ليس بالمصنع الذي يأخذ شكل خطوط إنتاج وتجميع منمقة للسيارات والتي نشاهد فيها روبوتات آلية ترقص بتناغم ورشاقة. بل إنه كورشة عمل يُشاهد فيها العمال يعملون على تحميل وتنزيل القطع المعدنية لمنصات التصنيع الصاخبة، بكد وتعب. إن نمط التصنيع في FAVI القائم على الإنتاج بالدفع لا يسمح بالكثير من الأتمتة. بالتحول في المصنع، ربما لن تلاحظ فوراً ما يميزه. لذا لا يمكنني لومك إذا اعتقدت بأن تجميع قطع علب التروس ليس بالعمل الجذاب أو المجزي مادياً. في حين أن النتائج التي تحقّقها FAVI هي أبعد ما تكون عن الأمر الاعتيادي. فلقد انتقل جميع منافسيها إلى الصين للتمتع بتكلفة العمالة المنخفضة هناك. وبالرغم من أن FAVI هي المصنّع الوحيد الذي مازال في أوروبا، إلا أن حصتها السوقية في تصنيع شوكلات علب التروس تصل 50%. إن جودة منتجاتها أسطورية، والتزامها بأوقات التوصيل والتسليم أقرب للخرافة. يفخر عمالها بأنهم لم يتأخروا في شحن أي طلبية، طيلة الخمس وعشرين عاماً الفائتة أو يزيد. وتحقق FAVI هوامش ربحية عالية عاماً

بعد عام، بالرغم من المنافسة الصينية، ورواتب عمالها التي هي أعلى من المتوسط، أنماط الطلب على منتجاتها التي تتسم بالتكرار. عملياً، لا يوجد أي استقلالات، فالعمال الذين ذاقوا حلاوة العمل في FAVI ولا يرون في أنفسهم الرغبة بالعودة إلى المصانع التي تسير بالطرق التقليدية.

وقد كانت شركة FAVI تعمل بالشكل التقليدي قبل تعيين Jean-François Zobrist، خبير المعادن صاحب الطلة والجندي المظلي السابق، كرئيس تنفيذي لسبك النحاس في 1983. ⁹ (ظل رئيساً تنفيذياً حتى تقاعده في 2009، وتولت Dominique Verlant هذا المنصب من بعده). بالرغم من الحجم الصغير نسبياً للشركة في ذلك الوقت (80 شخصاً)، إلا أنها كانت مكدسة هرمياً على نحو صارم: يقدم عمال التصنيع إفادتهم عن سير العمل لمدير المعدات، الذي يبلغ بدوره مدير الورشة، الذي يبلغ مدير الخدمات، والذي يبلغ بدوره مدير الإنتاج، والذي يقدم إفادته للمدير التنفيذي. كان مدير الإنتاج جزءاً من الفريق الإداري، بالإضافة إلى مدير المبيعات، مدير المهندسين، مدير التخطيط، مدير الصيانة، الموارد البشرية، الشؤون المالية، وجميع المدراء الذين كانوا تحت إمرة المدير التنفيذي. ما يزال هذا الوضع نموذجياً في شركات التصنيع اليوم، وربما باستثناء طبقة أو طبقتين من الهرم لجعل قاعدته أكثر تسطحاً ولخفض النفقات. ولا يجد أي أكاديمي أو استشاري إداري غضاضة في هذا الهيكل التنظيمي.

ولكن مع استلام Zobrist لدفة القيادة، تم إعادة هيكلة FAVI خلال عامين بشكل يظهر تشابهاً صارخاً مع طريقة عمل Buurtzorg. واليوم، يعمل في المصنع أكثر من 500 موظف موزعين على 21 فريق عمل يطلق عليهم اسم الـ "المصانع المصغرة" قوام كل منها من 15 إلى 35 فرداً. معظم الفرق مكرسة لخدمة عميل محدد أو نوع معين من العملاء (فريق Volkswagen، فريق Audi، فريق Volvo، فريق عدادات المياه، وهكذا). هناك بضعة فرق عمل للمراحل الأولى من الإنتاج (فريق التسيب، فريق القوالب، الصيانة) وفرق المساندة (الهندسة، الجودة، المعامل، الإشراف، المبيعات، ودعم المبيعات). وكل فريق يدير

نفسه ذاتياً، لا وجود للإدارة المتوسطة، وعملياً لا توجد قوانين أو ضوابط خلاف ما تضعه الفرق على نفسها.

والأقسام المساندة اختفت تقريباً. فقد ألغيت أقسام الموارد البشرية، التخطيط، الجدولة، الهندسة، التصنيع-تقنية المعلومات، والمشتريات. وبالتالي نقلت مهامهم إلى أفراد فرق العمل، والذين يقومون بأنفسهم بالتوظيف، الشراء، التخطيط، والجدولة. في FAVI، تم حل قسم المبيعات أيضاً. انضم مدير حساب مبيعات Audi لفرق عمل Audi، كما انضم مدير حساب مبيعات Volvo لفرق عمل Volvo. ولم يعد من ثمة وجود لمدير للمبيعات يتزعم مدراء الحسابات العاملين في فرق العمل. ففي الهيكل التنظيمي السابق، كان موظفو المكاتب (White-Collars أصحاب الياقات البيضاء) منهمكون في تخطيط ما الذي يجب على العمال القيام به بدقة وكيف ومتى وهم يناظرون أرض العمل من نوافذ مكاتبهم. أما الآن، فقد أصبح العمال هم من يقرر فعلياً ما يتوجب عمله دون استلام الأوامر من أحد (مجازياً، لبسوا الياقات البيضاء والزرقاء، بعد أن كان هناك فصل في ذلك).

ربما تتضح الفروقات العميقة بين النموذج الحالي والنموذج التقليدي بالحديث عن كيفية معالجة طلبيات العميل خلال النظام. ففي السابق، وعند وصول الطلبية، كانت توجه إلى قسم المبيعات. وبعدها يقوم قسم التخطيط بتقدير تاريخ الشحن وتخصيص الوقت المطلوب لعمل الآلات ويسجله في الخطة الرئيسية. بعد ذلك، وفي اليوم الذي يسبق الإنتاج، يقوم قسم الجدولة بعمل التخطيط التفصيلي الذي يحدد فعلياً ما لذي سيتم انتاجه، ومتى، وباستخدام أي آلات. وبناء على هذه الجداول، يوزع قسم الموارد البشرية العمال على الآلات. وبعد ذلك، ينفذ العمال المطلوب منهم. لا يملك العمال أي معطيات عن سجل الطلبية، وعمّا إذا كانت الصفقة جيدة أم لا، ولماذا تم انتقاء ذلك اليوم بالتحديد توزيعهم لتصنيع ذلك المنتج أو العمل على تلك الآلة. كل ما طُلب منهم كان القدوم إلى المكان الصحيح في الوقت الصحيح، ومن ثم إنجاز المهام الموصوفة لهم لعدد من الساعات. لا يُعطى العمال أي معلومات ولا يسمع لرأيهم. ربما كانت

أو لم تكن هناك نية مبطنة لأن يجري العمل بهذا الشكل، ولكن بحكم تشظي عملية معالجة الطلبية، وفي ظل وجود أقسام متعاقبة تقوم بمعالجة التخطيط والجدولة، لم يكن ممكناً أن يوجد أي شكل آخر. لم يكن العمال وحدهم المعزولون ضمن هذه العملية، فمدراء حسابات العملاء بدورهم كانوا لا يعلمون على الإطلاق ما يحدث على أرض المصنع، مثلما لا يدري العمال أي شيء عن المراحل التي مرت بها الطلبية. لم يكن بإمكانهم معرفة إن كانت الطلبية ستكون في الوقت المحدد أو أنها ستتأخر، وبالتالي إخبار عملائهم عن ذلك. وكان طلبية العميل بمجرد وصولها إلى الشركة كانت تلقى في صندوق أسود، فلم يكن بإمكان أحد الإلمام بالسير المعقد الذي تمر به عبر أقسام التخطيط والجدولة والموارد البشرية وأرض المصنع.

أما الآن، وبعد اعتماد أسلوب فرق العمل، فالأمر قد بات جد مختلف. فأسبوعياً، وفي اجتماع خاطف، يشارك مسؤول حسابات العميل (لنقل مثلاً ضمن فريق Volkswagen) مع زملائه في الفريق الطلبية التي طلبها مُصنِّع السيارات الألماني. ويتشارك الجميع البهجة إن كان حجم الطلبية كبيراً، وخيبة الأمل إن كان صغيراً. يتم التخطيط في الحال، أي أثناء الاجتماع، ويتفق الفريق بشكل مشترك على تاريخ التسليم. سيتمتع مسؤولو حسابات العملاء في هذه اللحظة بتصور واضح عن تأثير اتفاقياتهم مع العملاء على الناس والعمليات في المصنع، وعندما تمارس عليهم ضغوط لتخفيض الأسعار، فبإمكانهم إشراك العمال في إيجاد حلول. هل بالإمكان تحسين العملية بشكل ما، أو رفع حجم الإنتاج، وذلك لتوفير بضعة سنتات لكل قطعة تم إنتاجها؟

لا يقدم مسؤولو الحسابات إفادتهم عن سير عملهم إلى مدير مبيعات، فعملياً هم يقدمون الإفادات لفرق العمل التي يعملون بها. ولا يفرض عليهم أي أحد أرقام مستهدفة بالبيع (Targets) (نعم، لقد قرأت هذا بشكل صحيح... موظفو مبيعات دون أرقام مستهدفة بالبيع). فحافزهم ودافعهم الوحيد هو خدمة العميل بشكل جيد، وفي ظل المنافسة الصينية، الاحتفاظ بعدد الوظائف التي يمكن أن يقدمها المصنع، بل وزيادته إن كان ذلك ممكناً. وعمال الآلات

الذي يعملون على أرض المصنع ليسوا بأشخاص مجهولين لا يميزهم أحد. بل هم زملاء يعرفهم جيداً مسؤولي الحسابات وفرق العمل كلها بحكم الاجتماعات الأسبوعية. وبالنسبة لمسؤولي الحسابات، فإن تغذية فرق عملهم بالمزيد من العمل هو دافع أقوى بكثير من أي رقم مبيعات مستهدف يمكن أن يضعه مدير مبيعات. وبشكل عرضي، نجد في FAVI بأن طلبات العملاء تناقش بلغة حجم العمالة المطلوبة، وليس بلغة الأرقام المالية (فلا يقال: لدينا طلبية بمليون دولار، وإنما يقال: لدينا طلبية تحتاج عمل 10 أشخاص).¹⁰

لا وجود لفرق تنفيذية، اجتماعات قليلة

باختفاء الهيكل التنظيمي القائم على الأقسام الوظيفية في شركة FAVI، اندثرت معه اجتماعات الفريق التنفيذي. لا حاجة هنا لأن يجتمع أحد في أعلى الهرم. فتلك الاجتماعات التي كانت تجمع في الماضي مدراء المبيعات، والإنتاج، والصيانة، والشؤون المالية، والموارد البشرية، والأقسام الأخرى على طاولة واحدة، باتت تعقد على مستوى كل فريق عمل. في FAVI، يعتمد كل فريق جدول اجتماعاته الخاص به، وعادة يعقد الفريق الواحد 3 اجتماعات منتظمة: نقاش تكتيكي قصير في بداية كل نوبة، اجتماع اسبوعي مع مسؤول الحسابات لمناقشة الطلبات، واجتماعاً شهرياً بأجندة مفتوحة. لا وجود لاجتماعات أسبوعية أو شهرية ثابتة عابرة للفرق تشابه ما كان يعقد سابقاً على شكل اجتماع لإدارة التنفيذية العليا. لذلك فالآن وعند عقد اجتماع عابر للفرق، فهذا سيكون نتيجة لحاجة محددة استدعت أحدهم لتنسيق هذا الاجتماع. ينطبق ذات الشيء على Buurtzorg. فمثلاً لا يجتمع المدير التنفيذي Jos de Blok كل أسبوع مع المرشدين المحليين. لاعتبارات كثيرة، يمكننا أن نعتقد بأن هذه الاجتماعات منطقية: أن تترامم لدى المرشدين المحليين معلومات قيمة عما يحدث في ميدان العمل، وبشكل جمعي، يمكنهم تسليط الضوء على القضايا والاحتمالات الممكنة وتحديد التحركات والمبادرات التي يمكن إطلاقها. ولكن هذا هو لب المشكلة بالتحديد من منظور Buurtzorg: أن يظن الناس في الأعلى بأنهم على دراية بما

يجب فعله في الأسفل (أي الميدان). أدرك Jos de Blok والمرشدون المحليون أن الاجتماع بين الحين والآخر سيجرهم، في غالب الظن، للغرف في التفاصيل بكل أنواعها. لذلك قرروا الاجتماع أربع مرات فقط في العام، وبأجندة مفتوحة لنقاش أي مسألة تستدعي هذا. وقد وجدوا أن هذه الوتيرة من الاجتماعات متباعدة بشكل كاف ليمنعهم من الوقوع في خطر التحكم بزمام السيطرة على أيدي فرق العمل، الأمر الذي تمارسه الفرق الإدارية التنفيذية عادةً.

في الهيكل الهرمي، هناك حاجة لعقد الاجتماعات على كل مستوى من المستويات لجمع، تغليف، ترشيح، ونقل المعلومات وهي تندفق صعوداً أو نزولاً عبر التسلسل القيادي. في تشكيلات وهياكل الإدارة الذاتية، تتهاوى الحاجة لهذه الاجتماعات بالكامل تقريباً. فالحمل الزائد من الاجتماعات في المنظمات التقليدية يتراكم بشكل هائل كلما صعدنا

الهرم. بل إن قوام اليوم التقليدي للمدير في أعلى الهرم هو اجتماعات يعقبها اجتماعات. لدرجة التندر الشائع في معظم

تتطلب الهيكليات الهرمية التقليدية الكثير من بضعة من الأفراد ولا تترك ما يكفي للآخرين.

Gary Hamel

الشركات بأن الأشخاص في أسفل الهرم يعملون، وأولئك الذين في أعلى الهرم يجتمعون. ولو أمعنت النظر قليلاً ستجد بأن الهيكلية الهرمية الوظيفية لا تستطيع القيام بعكس ذلك. فكلما صعدت للأعلى، تلتقي الخطوط. وأعلى الهرم هو المكان الوحيد الذي يمكن أن تتلاقى فيه الأقسام الوظيفية المختلفة كالمبيعات، التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، الموارد البشرية، والمالية. لذلك فالقرارات تُدفع دفعاً بشكل تلقائي نحو أعلى الهرم، لكونه المكان الوحيد الذي يمكن النظر فيه إلى القرارات والمفضلات فيما بينها عبر من وجهات النظر المختلفة. إنه أقرب للأمر الحتمي: ففي ظل وجود الشكل الهرمي، سيشتكي الناس في أعلى المنظمة من الضغط المفرط الذي تلقيه الاجتماعات على كاهلهم، بينما يحس الناس في أسفل الهرم بأنهم مغلوبون على أمرهم.

أما في التشكيل التنظيمي المتسبني في FAVI، Buurtzorg، وغيرها من منظمات الإدارة الذاتية، تلتقي الخطوط في المستويات الدنيا، أي ضمن فرق

العمل. وتعد الفرق اجتماعات قصيرة (يومية، أسبوعية، أو شهرية) للتقارب والتوافق فيما بينها وأخذ القرارات، فيما عدا ذلك، لا تميل هذه الفرق إلى عقد اجتماعات منتظمة بتاتاً. يتم جدولة وتحديد الاجتماعات عند الحاجة فقط، عندما يتطلب موضوع ما بعض الاهتمام، وفي حضور الأشخاص المعنيين على الطاولة. إنها طريقة تلقائية وطبيعية في تسيير أمور المنظمات، عندما يكون الهيكل/التشكيل التنظيمي تابعا للحاجات المتنامية وليس العكس.

التنسيق وتبادل المعرفة عبر فرق العمل

عادةً، هناك حاجة بالطبع للتنسيق بين فرق العمل المختلفة. وتقليدياً، كانت هذه هي المنطقة التي يتدخل بها المدراء وموظفو الأقسام المساندة. خذ مثلاً مهمة توزيع حجم العمل: بما أن طلبيات العملاء تنذبذب، ففي أي يوم ما، سنجد أن بعض الفرق سيكون لديها القليل من العمل، والفرق الأخرى سيكون لديها الكثير. في النهاية، ربما سيكون دور الرئيس التنفيذي للعمليات COO مهماً، مع مساعده الذي سيتولى مسؤولية التخطيط ليقوم بفرز وتوزيع العمال على الفرق. ولكن ذلك سيعتبر خطوة إلى الوراء نحو إعادة فرض هرمية تسلطية. اختارت FAVI حلاً طبيعياً وأكثر حصافة. ضمن فترات منتظمة، تجتمع مجموعة مشكلة من أفراد مكلفين عن كل فريق لعدة دقائق، يناقشون سريعاً أي فرق عمل ينقصها أفراد أو يفيض عن حاجتها، ويعود كل فرد مكلف لفريقه طالباً متطوعين يمكنهم الانتقال إلى فرق عمل أخرى للعمل في نوبة أو نوبتين. فعلى سبيل المثال، قد يسأل الشخص المكلف من فريق Audi عن إمكانية التطوع (من فريق Audi) لمدة يوم مع فريق Volvo. تحصل الأمور بشكل طبيعي وعلى أساس تطوعي، لا يتم فرز وتخصيص أحد لفريق آخر عبر سلطة عليا.

انظر لمثال آخر في يتعلق بالتنسيق: عملية الإنفاق من رأس المال. لمرة في السنة، يضع كل فريق في FAVI ميزانية الاستثمار التي يجب رصدها للعام التالي: كالألات الجديدة، والأدوات الجديدة، وهكذا. وقد جرت العادة، في معظم المنظمات، أن يتصدى ويجادل قسم الموارد المالية هذه الطلبات، وفي نهاية الأمر،

تحكم اللجنة التنفيذية أو الرئيس التنفيذي في كيفية وفي أي قسم سيتم ضخ المزيد من المال. تفتتح هذه الممارسة صندوق قاذورات المراوغات السياسية في المنظمات. إذ يراوغ ويناور الجميع من أجل الحصول على الحصة الأكبر من الكعكة. أما بالنسبة لمدرء الإدارات المتوسطة (البيينين)، فحجم الميزانية سيكون المؤشر الذي يدل عن مستواهم وضعهم الوظيفي. لذلك تراهم يسعون بكل ما أوتوا إلى التأثير وممارسة الضغوط على صانعي القرار في اللجنة التنفيذية، وذلك من خلال جميع القنوات المتاحة الرسمية منها أو غير الرسمية.

أما في FAVI، فلا وجود للمدرء البينيين الذين يتصارعون على الميزانية، كما يرفض Zobrist أن يلعب دور الأب الذي يقرر كيفية تقسيم قطعة الحلوى بين أبنائه. لذلك تدرك فرق العمل بأنه ليس من ثمة مساومات، لذلك لا يضحمون أرقام الميزانية في الأصل، بل يضعون طلباتهم بشكل يتسم بالمنطق بناء على احتياجاتهم الفعلية. وفي معظم السنوات، عندما يتم تجميع أرقام الميزانيات، يكون الرقم الإجمالي منطقياً، وتحصل جميع الخطط على الضوء الأخضر، بدون تدقيق وجدال. إذ هناك ثقة في فرق العمل بأنها ستختار وتنفذ الأفضل. وإذا سعى أحد الفرق للحصول على آلات مطلية بالذهب، ستنته الفرق الأخرى، وسيعمل ضغط الأنداد/الأقران Peer-Pressure على تنظيم الأمر ذاتياً وتجاوز المشكلة. وخلال كل تلك السنوات، عندما كانت تتجاوز تقديرات الميزانية الحد المعقول، كل ما كان الرئيس التنفيذي يفعله ببساطة هو أن يطلب من فرق العمل أن تجلس مع بعضها لتعود إليه بخطة ميزانية معدلة. ويجتمع ممثلون عن كل فريق على طاولة واحدة ويناقشون كل الخطط. ينظرون إلى الجوانب الضرورية في هذه الخطط وما يمكن تأجيله لوقت لاحق. وهكذا وعبر اجتماع أو اثنين، تكون المشكلة قد حلت دائماً.

عندما تأتي الفرص التي تتجاوز حدود عدد من الفرق، يتم تطبيق الآلية ذاتها: يقوم العمال بالترشيح الذاتي لإنشاء فريق مؤقت للمشروع (أو الفرصة). أحيانا يتم تعيين شخص في مهمة تنسيقية بين الفرق، ولكن هذا الشخص لا يمنح أي سلطة لفرض قرارات على الفرق. فعلى سبيل المثال، يوجد في FAVI

المهندس Denis المناطة به مهام مساعدة الفرق في تبادل المعلومات الهامة والممارسات المثلى. يقضي يومه في تشجيع مشغلي الآلات على الذهاب ومعينة

كل قرار يتم اتخاذه من قبل قيادة الشركة يسلب المسؤولية من موظفين موجودين في أرجاء المنظمة، ويقلل من عدد الأشخاص الذين يحسون بأنهم يقدمون إسهاماً فعالاً للمنظمة.

Dennis Bakke

ما ابتدعته الفرق الأخرى من طرق فريدة في التشغيل. لا يمكنه إرغام الفريق على تبني أفكار فريق آخر. عليه تحفيزهم وإثارة اهتمامهم. إذا فشل في تحقيق ذلك، وإذا توقفت الفرق عن إيجاد قيمة فيما

يقدمه، فسيتلاشى دوره بشكل طبيعي، وسيحتتم على Denis حينها أن يجد لنفسه دوراً آخر ليشغله. بالمعنى الحرفي للكلمة، هو يملك دوراً مسانداً. إذا لم تكن مطلعاً على بيئات التصنيع، دعني أوضح أن هذا أمر غير معتاد البتة: مهندس على رأس عمله، ولكنه لا يملك سلطة الأمر على عمال المهام اليدوية الأقل تعليماً (ولكنهم أكثر تقدماً من ناحية المهارة والحرفية).

هناك دور مساند آخر في FAVI يقوم به Frank، مشغل آلات سابق. هو أحد كشافي وريادي الأفكار في شركة FAVI. انضم Frank للمصنع كعامل لا يملك أية مهارات في عمر الثامنة عشر، وكان بالكاد يقرأ ويكتب. لاحظ Zobrist فضولاً متقدماً في عيني Frank. فأقنعه بحضور دروس محلية ليلية في الأدب الفرنسي ليشبع فضوله ويمكنه من بناء ثقته بنفسه. وبعد عدة سنوات من العمل على أرض المصنع، أحس Frank بأنه مستعد لتحقيق المزيد، فأخبر Zobrist: "أنا متأكد أن بإمكاننا أن نكون أكثر إبداعاً إذا طبقنا الاستكشاف والتقصي الفعال لمعرفة الآلات الجديدة، المواد، والموردين. أريد أن أقوم بذلك العمل." منحته Zobrist جواباً متسقاً مع نمط قيادته المعتاد: "اذهب وقم بذلك. أنا أو من بأنك تملك ما يتطلبه هذا الدور لتكون ناجحاً. ولكنه ليس قرارياً. عليك الإثبات للفرق الأخرى أن دورك ذو قيمة لهم." ونجح Frank في ذلك. لقد جاب أرجاء العالم مستكشفاً ومتقنياً للتقنيات الجديدة والموردين الجدد. هو يعمل بدون ميزانية وبدون مستهدفات مبيعات للبيع، حاله حال الجميع في FAVI. لقد وضعت فيه الثقة في أن يكون مقتصدًا في نفقات سفره وإقامته في الفنادق.

وتقريباً مرة في كل شهر، كان يزور المصنع صباح الجمعة ويعقد مؤتمراً لمشاركة خلاصة ما وجدته. يحدد موضوع المؤتمر من المشغلين والمهندسين يمكنه الحضور. إن مجرد حضور الناس ورغبتهم في سماع أفكاره وتبنيها هو دليل على دوره القيم في الشركة. ففي أي لحظة يتوقف فيها الزملاء عن حضور لقاءاته يوم الجمعة صباحاً، فإن دوره سيختفي بشكل طبيعي وتلقائي. وفي تلك الحالة، يتعين على Frank أن يجد دوراً بديلاً، ربما إعادة الانضمام لفريق آخر كمشغل آلات.

كما هو الحال مع Denis و Frank، فإن الفرق والأفراد الذين يشغلون أدواراً وظيفية مساندة، كالصيانة والجودة مثلاً، لا يملكون سلطات اتخاذ القرارات وفرضها على العمال ميدانياً. يمكنهم فقط التعويل على قدراتهم على الإقناع. وعادةً ما يعملون بناء على طلب وحاجة نابعة من أرض المصنع والورشات. الفلسفة العامة هنا هي التفويض العكسي. فالتوقع هو أن تقوم فرق الخطوط الأمامية بعمل كل شيء بنفسها، باستثناء ما ترثي رفعه للأعلى للأدوار المساندة.

وتظهر هذه الأمثلة (موازنة الأعباء، الاستثمارات، مجموعات العمل، وظائف الخبراء) كيف تتعاطى المنظمات الفيروسية مع متطلبات التنسيق عبر فرق العمل المختلفة: الشكل والهيكل تكون تبعاً للوظيفة والدور. فعندما تحدث مشكلة أو تطل فرصة جديدة، يعقد اجتماع فوري بين الفرق. عندما تكون هناك حاجة لتشكيل تنسيقي أكثر استمرارية، ربما ينشأ دور مساند بين فرق العمل يأخذ شكل التفويض العكسي. ولا يتطلب أي من ذلك اعتماداً من الإدارة الأعلى. فقرار إنشاء دور مماثل لدور Frank، أو قرار إنشائه، ليس بيد المدير التنفيذي. إذ تحدث الأمور بشكل طبيعي. لذلك تنشأ الاجتماعات والأدوار في الهياكل ذاتية التنظيم بشكل عفوي: عوامل استمراريتها مرهونة بقدرتها على القيمة التي تضيفها للبيئة المحيطة.

وتقوم أدوات تقنية المعلومات، كالشبكات الاجتماعية داخل المنظمة ومستودعات المعرفة، بدور محوري في تلافي الهيكليات غير الضرورية، وخصوصاً

عندما تنمو الشركة بشكل كبير و ينتشر موظفوها في مواقع عديدة. في FAVI، هناك 500 موظف يعملون في نفس المصنع، لذلك فإن جميع الزملاء على مقربة من بعضهم. لذلك يحدث الكثير من التبادل المعرفي والتنسيق بشكل غير رسمي على أرض المصنع أو على الغداء. في Buurtzorg، هناك 7000 ممرض وممرضة منتشرين في أصقاع البلاد، ومعظم لم يسبق لهم التلاقي سابقاً. هنا، يساعد موقع الشبكة الاجتماعية الداخلية للشركة في إيجاد زميلة تملك خبرة في موضوع معين، يمكنهم بعد ذلك رفع سماعه الهاتف والتواصل طلباً للإجابة عن سؤال. كما يمكن للممرضات أن ينشرن سؤالاً مباشراً على هذه المنصة الاجتماعية الآتية التي تشابه عمل Facebook. بشكل جمعي، تملك الـ 7000 ممرضة وممرض معرفة مهولة في طيف واسع من المجالات الطبية والتقنية (تقنيات الممارسة)، وتقريباً في كل الحالات، سيكون هناك جواب عن السؤال في مكان ما. المفتاح هو أن تجد الشخص الصحيح! إن مستوى المشاركة على المنصة من الضخامة بشكل (تميل الممرضات للدخول إلى المنصة مرة واحدة على الأقل) أنه وفي غضون ساعات، يتم مشاهدة السؤال من آلاف الزميلات وبالتالي يجذب ردا واحداً أو عدداً من الردود. منذ الأيام الأولى لشركة Buurtzorg، تخيل وارتأى Jos de Blok أن "شبكة Buurtzorg" ستكون جزءاً حساساً للغاية في فسيفساء الإدارة الذاتية للمنظمة. البديل، وهو محاولة حصر المعرفة بشكل مركزي عند ثلة من الخبراء، سيكون غالباً أقل فعالية وأعلى تكلفة. وفوق كل اعتبار، سيقتقص ذلك من الإحساس بالفخر لدى ممرضات Buurtzorg بأنهن الخبيرات وبأنهن جمعياً يملكن معرفة لا تقدر بثمن يتبادلنها فيما بينهن.

الثقة في مقابل التحكم

في ظل غياب الإدارة المتوسطة والعدد الضئيل لأفراد المهام المساندة، تتنازل المنظمات الفيروزيية عن آليات التحكم والسيطرة الاعتيادية، فهي مبنية على أرضية الثقة المشتركة. ألف Zobrist كتاب عن الممارسات وإجراءات FAVI بعنوان: *L'entreprise qui croit que l'Homme est bon* ("المنظمة التي تؤمن بأن

البشرية صالحة"). إن جوهر المسألة هنا هو أن ننظر نحو العمال والموظفين على أنهم أشخاصاً منطقيين وعادلين مما يجعلهم أهلاً للثقة في اختيار وفعل ما هو رشيد وصحيح. واستناداً إلى هذه الأرضية من التفكير، فإن الحاجة للقوانين والضوابط تتضاءل على نحو كبير.

قبل أن يشعل Zobrist فتيل التغيير في الشركة، كان يسود فيها، كما في الكثير من شركات التصنيع المماثلة لها حتى اليوم، منظومات معقدة لفرض التحكم وضمان الإمتثال. كانت تسجل ساعات بدء وانتهاء عمل العمال (كان موظفو المكاتب "الياقات البيضاء" مَعْفِيين من هذا النظام)، ومخرجات كل آلة كانت تسجل على مدار الساعة. كانت كل دقيقة تأخر للعامل عن وقت الدوام، وعدم تحقيق المخرجات المستهدفة في الساعة، توثَّق وتؤدي للخصم من الراتب الشهري. بعد زمن قصير من توليه منصب المدير التنفيذي، تخلص Zobrist ومن دون سابق انذار من الساعات والمعايير الانتاجية (يروى الفصل 3.3 قصة تحويل Zobrist لشركة FAVI من ممارسات الإدارة العنبرية إلى الفيروزية). دُعِر الفريق الإداري الذي ورثه Zobrist. كانت هذه وصفة كارثية! ستنهار الانتاجية! أقر Zobrist بأنه راقب أرقام الانتاجية كل يوم ولمدة أسبوع بعد تخلصه من منظومة التحكم والسيطرة السابقة، دون يقينه حقيقة مما قد يحدث. لقد كان لديه إيماناً راسخاً بقوة الثقة، وكان يتمنى ألا تنخفض الانتاجية، ولم يكن لديه أي ضمان على نجاح ما راهن عليه. لقد اتضح أن الانتاجية لم تنخفض، بل زادت! عندما شاهد Zobrist النتائج، استعلم من المشغلين أنفسهم ليفهم ما حدث. عندما تقوم بتشغيل الآلة، كما قالوا له، تكون هناك وتيرة جسدية مثالية والتي تكون أقل إجهاداً للجسم. في المنظومة القديمة، وفي ظل الأهداف الانتاجية المطلوب تحقيقها في الساعة، كانوا يعتمدون التباطؤ. كانوا يمنحون أنفسهم مجالاً للتراخي للتصرف في حال قررت الإدارة رفع الأهداف الانتاجية. لذلك فعلياً ولسنوات، اشتغل العمال بأقل من انتاجيتهم الطبيعية، وبوتيرة أكثر إجهاداً وأقل ارتياحاً لهم، وتدر أرباحاً أقل على الشركة. أما الآن، فهم ببساطة قاموا بالعمل بوتيرة الإنتاج الطبيعية.

وثمة مُخرج آخر لم يكن متوقعاً: عندما كانت ساعات الحضور والانصراف مازالت موجودة، اعتاد العمال ترك آلاهم بمجرد انتهاء النوبة. أما الآن، فهم يمضون دقائق إضافية أو نصف ساعة إضافية لإنهاء العمل الذي بدأوه. عندما تسألهم عن السبب، يخبروك بأن صورهم الذاتية قد تغيرت: كانوا يعملون في السابق من أجل الأجر الذي يتقاضونه، أما الآن فهم يشعرون بأنهم مسؤولون عن عملهم ويفخرون بتنفيذه على أكمل وجه.

كانت إحدى موظفات الشؤون الإدارية، Ginette، تعمل بدوام كامل لمتابعة وإدارة نظام التحكم والمراقبة وحساب الخصومات من الرواتب. جلس معها Zobrist وقال لها: "لا يمكنني أن أتخيلك سعيدة وأنت في منصب حراسة ومراقبة المصنع تقضين أيامك في خصم أجور الناس. أنا أعتذر، كان يتوجب عليّ إيقاف ذلك مبكراً... خذي كل ما تحتاجينه من الوقت لتجدي لنفسك عملاً آخر داخل FAVI. وسيبقى راتبك على ما هو عليه." تحدثت Ginette مع زملائها واتضح لها أنهم بحاجة لموظفة استقبال واتصال لنوبتين، فقد كانت توقعات العملاء تتزايد بأن يتم الرد على اتصالاتهم في الصباح الباكر ولاحقاً بعد الظهر. لقد وجدت لنفسها عملاً جديداً.

تتجاوز الثقة في FAVI مجرد مواضيع ساعات العمل ومعايير الانتاج.

أفضل أن أحترق مراراً وتكراراً على أن أتعامل مع الموظفين كنعابين. إن زملائي شرفاء، رجالاً ونساءً، ويثبتون ذلك كل يوم عبر تصرفاتهم في مكان العمل، الذي كان بإمكانهم أن يتصرفوا فيه بسعار وجنون إن كانوا منحرفين. انهم ليسوا بمنحرفين، وكفى. إن الاستثناء منهم هو من الندرة بمكان أنه لو تم فرض ضوابط ثقيلة على الجميع لمجرد محاولة التحكم بأفعال هؤلاء السيئين بينهم فسيكون ذلك تدميراً ذاتياً مروعاً.

Stan Richards

النوبة. وكلما أخذ الحارس استراحة قصيرة، يتم اغلاق المستودع خلالها. الآن،

غرفة المستودع أصبحت مفتوحة دائماً، وبإمكان العمال أخذ ما يريدونه. كل ما عليهم هو توثيق ما تم أخذه في سجل يستخدم لطلب البدائل. في أحد الأيام تمت سرقة مثقاب/حفار، فقام Zobrist بوضع لوحة في غرفة المستودع وكتب عليها الرسالة التالية: "لقد تمت سرقة مثقاب. تعلمون أن مبادئنا تحتم علينا طرد من قام بسرقة مناديل المرحاض. لذا فمن الغباء فعل ذلك، خصوصاً وأن أحداً لم يمنع من استعارة أي من المعدات لأمسية أو لنهاية الأسبوع." كان هذا كافياً لإنهاء المسألة، فلم تتم سرقة أي شيء من حينها. تظهر الخبرة والممارسة أن خروقات وانتهاكات الثقة هي أمور نادرة جداً في FAVI، حالها حال باقي المنظمات الأخرى التي سلكت طريق الإدارة الذاتية.

عندما تبسط الثقة فإنها تنتج المسؤولية في المقابل. يُنظّم تأثير الأقران والافتداء بهم والمضاهاة معهم المنظومة بشكل يتفوق على ما تنجزه الهرمية. تحدد الفرق أهدافها الخاصة، ويتملكهم الفخر بتحقيقها. عندما يحاول الشخص استغلال النظام، عبر مثلاً عدم بذل الجهود المطلوبة في تنفيذ المهام أو بالإهمال والتهاون، سيخبره أعضاء فريقه سريعاً بما يحسون تجاهه. في FAVI، العمال واعون بشكل جيد، عبر اجتماعاتهم الأسبوعية مع مسؤول حسابات المبيعات، بمقدار المنافسة الصينية التي يواجهونها. والمرضات في Buurtzorg يعرفون مرضاهم بحميمية عالية ويقومون برعايتهم بعمق من أجل الأفضل لصحتهم وسعادتهم. لا تحتاج فرق العمل في FAVI و Buurtzorg أنظمة إدارة أو تحكم لدفعهم لعمل ما يعملون.

الطاقة التي تولدها الثقة

عندما يعمل الزملاء في فرق صغيرة قائمة على الثقة بين الزملاء، وعندما يملكون كافة الموارد والسلطات لاتخاذ القرارات التي يحتاجونها، فإن أموراً غير اعتيادية تبدأ بالحصول. إذا كنت مهتماً بالاستماع، فبإمكان Zobrist أن يقضي ليلة كاملة يسرد فيها القصص عن الطاقة التي حررتها الإدارة الذاتية في FAVI. أحد القصص حصلت بعد بضعة سنوات من تبني المصنع للإجراءات الجديدة. في

أحد صباحات يوم الاثنين، استشعر Zobrist بأن هناك شيئاً ما يحصل في الفريق الذي ينتج شوكات علبة التروس لمُصنَّع السيارة الايطالية FIAT (والذي يملك

قمنا بتطبيق قوانين وتشريعات...
لحماية أنفسنا. ولكن لا وجود لحماية
عبر فصل وعزل أنفسنا... نحن نتحصل
على رفاهية العيش والسعادة فقط عندما
نتذكر أننا ننتمي ونرتبط ببعضنا.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

أيضا Alfa Romeo وFerrari واستحوذ
مؤخرا على Chrysler). كان الفريق
معتادا على نمط طلبيات رتيب ومستقر:
كل ليلة يوم أحد، تنطلق شاحنة كاملة
الحمولة من FAVI في شمال فرنسا باتجاه

FIAT في إيطاليا. في صباح أحد أيام الإثنين، أخبره الزملاء من الفريق: "هل بإمكانك أن تصدق؟ لقد عبأنا حمولة شاحنتين!" لم يكن لدى Zobrist أي فكرة عما كانوا يقولونه. كانوا سريعين في إخباره بما حصل: يوم الجمعة، عندما كان Zobrist مسافراً بعيداً من المصنَّع، استعلمت FIAT عما إذا كان بإمكان الفريق عمل أمر استثنائي وهو إرسال حمولة شاحنتين ليلة الأحد. اجتمع الفريق في حينها، وبعد لحظات من التفكير والتخطيط، قرروا خوض غمار التحدي. قاموا بتسجيل وأخذ متطوعين من الفرق الأخرى وأضافوا ثلاثة نوبات يومي السبت والأحد. مستهلكون ولكنهم فخورون، تمكنوا من إرسال شاحنتين بكامل حمولتها ليلة الأحد إلى إيطاليا. لم يتبادر لذهنهم البتة أن يقوموا بالحصول على موافقة الرئيس التنفيذي. ولم يطلب أحد منهم أن تُدفع له ساعات عمل إضافية، بل قامت الفرق بتنظيم أنفسها لتعويض الساعات الإضافية التي بذلوها وتوزيعها على الأسابيع القادمة. يلاحظ Zobrist:

لو كان تشكيلنا التنظيمي مماثلاً للآخرين، سيكون لدينا قسم تخطيط
والذي يعالج طلبيات العميل، فإن هذا القسم كان حتما سيخلص إلى
استحالة القدرة على تلبية طلب FIAT. أو، إذا قام بقبول الطلب، فإن
العمال والمشغلين حتما كانوا أحسوا بأن ساعات العمل الإضافية قد
فرضت عليهم، بدلا من أن يخرجوا منها بمغامرة جماعية.¹¹

في يوم آخر، لاحظ أحد المشغلين في فريق Volkswagen مشكلة في جودة أحد القطع التي كان يعمل عليها. أوقف الآلة، وقام بفرز وفحص جميع القطع

المتهية والقطع التي مازال العمل عليها مستمرا، وذلك بصحبة فرد من فريق الجودة. لم يجدوا أي قطعة أخرى معطوبة. بالرغم من ذلك اختار المشغل أن يناقش هذه الواقعة مع مسؤول حساب مبيعات Volkswagen. قررا معا أخذ مفتاح أحد سيارات الشركة، والقيادة نحو مصنع السيارات الألماني في رحلة تستغرق 8 ساعات. وبمجرد وصولهما،

أي شيء عظيم وملهم حقا هو من صنع الفرد الذي بإمكانه العمل بحرية.

Albert Einstein

قاما بشرح سبب زيارتهما الارتجالية تلك وتم السماح لهما بمعاينة وفحص كل القطع

الشبيهة التي شحنتها FAVI في السابق. وقد تبين بأن جميع القطع سليمة، ولم يجدا أيًا منها معطوبة، وذلك وسط ذهول مدير الجودة في Volkswagen. عادة، يؤدي اكتشاف قطعة معطوبة لدى المورد إلى إخطار رسمي والإعداد قانونياً في أفضل الحالات. ومن المرجح أن يحاول مُشغّل الآلة وبصمت أن يخفي المشكلة خوفاً من أي انتقام من الإدارة. ولكن لم يكتفِ مُشغّل الآلة هذا بتحملة مسؤولية خطئه فحسب، بل شعر بمسؤولية جعلته يقود السيارة هذه المسافة كلها ليخبر العميل بشكل شخصي عن ذلك لمنع أي مشكلة محتملة الحدوث!

قد تبدو هذه الحالات خارقة للعادة، ولكنها تقف شاهدة على روح العمل التي تعمر يوماً في منظمات الإدارة الذاتية، في FAVI و Buurtzorg وغيرها. في النهاية، خلاصة الموضوع هي أن: الخوف هو كابح كبير. عندما لا تبني المنظمات على آليات وإجراءات تُضمر الخوف، وإنما على هيكليات وممارسات تنتج الثقة والمسؤولية، فإن الأمور الخارقة للعادة وغير المتوقعة تبدأ بالحدوث.

المشاريع

تضم شركة Sun Hydraulics التي مقرها في فلوريدا قوة عاملة قوامها 900 فرد، وتعمل في تصميم وتصنيع الصمامات الهيدروليكية والأنابيب المتفرعة، وهي مثال آخر لمنظمة صناعية مزدهرة بالإدارة الذاتية. أحد المهندسان الإثنان اللذان أسسا الشركة في العام 1970، Bob Koski، أراد إنشاء منظمة "صحية، تدار ذاتياً، وغير رسمية"، بدلا مما كان يعتبره "في أغلبه وسطاً مُسَمَّما ومبتذلاً من

البيروقراطية والتهديد والترجيع" في المنظمات التي عمل فيها سابقاً.¹² كما FAVI، لا تملك Sun قسم التحكم والجودة، الجدولة، أو المشتريات. لا يوجد أوقات إنتاج معيارية، لا ساعات زمنية، ولا تسعيرات على القطعة. يعمل الناس في تجمعات تنشأ طبيعياً وتُنظَّم ذاتياً لتسيير العمل. وقد كانت النتائج مذهلة هنا أيضاً. Sun Hydraulics، وهي الآن شركة عامة مدرجة في بورصة ناسداك NASDAQ، تملك سمعة من الطراز الأول في الجودة والخدمة التي تقدمها في القطاع الذي تعمل به. لا يشبه الوسط ولا البيئة الموجودة في أرض المصنع أو المكاتب أي شيء سبق وأن عاينته في بيئات التصنيع الأخرى، باستثناء FAVI. في فلوريدا، وضمن الجامعات والكليات الهندسية في أرجاء البلاد، يعلم الناس أنه إذا عرضت عليك وظيفة في Sun، فعليك أن تقبل بها! من الجوانب المالية، فإن نتائج Sun مذهلة أيضاً. في صناعة ذات حساسية عالية للدورات الاقتصادية، لم تتكبد الشركة أي خسارات خلال ما يزيد على الثلاثين عاماً الماضية. وفي العام 2009، في ذروة الأزمة المالية، انخفضت عوائدها إلى النصف، ومع ذلك أعلنت أرباحها للسنة الـ 38 على التوالي، بالرغم من أنها أيضاً لم تسرح أحداً من الموظفين (حتى أنها لم تقدم أبداً على تلك الخطوة في أشد أيامها صعوبة). ففي أي سنة عادية، تكون هوامش أرباحها قياسية¹³، وهي تنمو بمعدلات مكونة من رقمين منذ سبعينات القرن العشرين.

إدارة المشاريع بطريقة مبسطة جذرياً

تقدم Sun مثلاً جيداً لجانب آخر: كيف تدار وتنفذ المشاريع في البيئات المدارة ذاتياً. Sun هي شركة تقوم على العمل الهندسي بشكل كبير. في أي لحظة، هناك المئات من المشاريع الهندسية التي تعمل على التوازي، تتنوع بين تعديلات على منتج يعمل عليه مشغلو الآلات، تصنيع أنابيب متفرعة بتصميم خاص للعملاء، خراطيش لصمامات جديدة لتوسعة خط الإنتاج، أو منتج جديد بالكامل تخرعه الشركة. لذلك فإن إدارة وتنفيذ الكثير من المشاريع بالتوازي وهاؤها في الوقت المحدد ضمن الميزانية المتاحة هو عمل بطولي صعب لأي

شركة. وتحديد أولويات الموارد عبر كل هذه المشاريع يمكنه بسهولة أن يتحول لورطة لوجستية وصراع سياسي بين الأقسام. لقد ظهر قطاع كامل إلى الوجود كمحاولة لمساعدة الشركات على التحكم بهذه المسألة المعقدة. الأنظمة البرمجية تساعد في متابعة جميع المشاريع باستفاضة بواسطة مخططات Gantt البيانية والتي تحسب الاعتمادات المتداخلة والحاجات للموارد. يتم تدريب مدراء المشاريع

أما وقد اتضحت لك الأمور،
فأنت لم تُعَيِّن لتشغل توصيفاً وظيفياً
محدداً. بل تم تعيينك لتبحث باستمرار
عن العمل ذو القيمة الأكبر
الذي يمكنك القيام به..
لدليل شركة Valve للموظفين

والبرامج على منهجيات محددة لإبقاء الأمور تحت السيطرة. ويشكل توليد هذه التقارير والمؤشرات الشهرية لمتابعة الأداء جزءاً كبيراً من عملهم، ليتمكن الناس في أعلى النموذج التنظيمي من استيعاب الموقف وصنع القرارات على بينة.

أما في شركة Sun Hydraulics، فقد تم تبسيط كل هذه التفاصيل. لا وجود لإدارة ترغب بفهم التعقيدات أو أن تتحكم بها. تسير المشاريع بشكل طبيعي وغير رسمي. ويعمل المهندسون بشكل نموذجي على عدة مشاريع بالتوازي. لذلك تراهم يعيدون ترتيب أولوياتهم بشكل مستمر، وذلك بناءً على ما يستشعرون أهميته الأعلى، أو الأكثر إلحاحاً، أو الأكثر إمتاعاً. يوجد لدى شركة Google تلك الممارسة الشهيرة التي تدعى "20% من الوقت": للمهندسين كامل الحرية في تقرير كيفية قضاء وقتهم أيام الجمعة. وتتوسع شركة Sun وغيرها من منظمات الإدارة الذاتية في هذه الممارسة بشكل أساسي لتشمل أسبوع العمل بكامله. فلا وجود لخطة رئيسية، ولا وجود لمواثيق مشاريع (Project Charters)، ولا يضيع أحد وقته في تعيين وتوزيع الناس على المشاريع. تتشكل فرق المشاريع بشكل طبيعي، وتُحل لاحقاً عند اكتمال العمل. لا يعلم أحد إن كانت المشاريع تسير وفق الإطار الزمني أو المالي المحدد، لأنه — 90% من المشاريع، لا يهتم أحد بوضع جدول زمني على الورق أو رصد ميزانية محددة. لذلك يتم توفير ساعات عمل هائلة نتيجة التخلص من تشكيلات تخطيط المشاريع هذه: كوضع الخطط، وتحصيل الموافقات، والإفادة بشأن الأداء

والتقدم، وشرح أسباب التباينات بين الخطة والفعلية، وإعادة الجدولة، وإعادة التقدير، ناهيك عن المناورات السياسية التي تتسربل في محاولات الحصول على الموارد لأحد المشاريع أو إيجاد أحد لإلقاء اللوم عليه عندما تتجاوز المشاريع الإطار الزمني أو المالي المحدد لها. عندما ناقشت مع Kirsten Regal، وهي قائدة في شركة Sun، الاستخدام المحدود لغرف الاجتماعات، ردت مازحة: "نحن لا نضيع وقتنا بأن نكون مشغولين (أي أن نتظاهر بالانشغال)".

وضع أولويات المشاريع

ولكن كيف يمكننا وضع الأولويات؟ من هو الذي يحدد ما الذي يتوجب أن يسبق الآخر؟ "تأخذ الأمور أولوياتها بطريقة طبيعية أولوياتها"، أخبرني أحد مهندسي Sun. ففي شركة Sun، تخلى الناس عن وهم أن فرداً واحداً، مهما كانت درجة تفوقه، بإمكانه الإحاطة بكل معلومات هذه المنظومة المعقدة، وبكل بطولية ومن الأعلى، أن يتعامل بشكل سليم مع مئات القرارات التي يجب اتخاذها أسبوعياً. بدلاً من ذلك، هم يثقون بالذكاء الجمعي للمنظمة.

إن بدت الثقة بالذكاء الجمعي للمنظومة خطيرة أو ضرباً من الحمق، بتذكر هذا: إن الفكرة القائلة بأن اقتصاد بلد يمكن إدارته بالشكل الأفضل بواسطة اليد الضاربة للجان التخطيط المركزية، سوفيتية الطراز، فقدت مصداقيتها بالكامل. كلنا يعلم أن منظومة السوق الحر التي يتحرك فيها عدد وفير من اللاعبين، يلتقطون الإشارات ويتخذون القرارات وينسقون فيما بينها تعمل بشكل أفضل بكثير. ولكن، ولسبب غريب، فإننا في داخل المنظمات مازلنا نثق بما يكافئ لجان التخطيط المركزية تلك. تجلب الإدارة الذاتية المبادئ التي تستند إليها اقتصاديات السوق الحر الناجحة داخل المنظمات. يعترف المهندس بأن الأمور "تسقط من بين الشقوق بين الفينة والأخرى". ولكن عادة ما يتم الترحيب بهذا الأمر كمخرج للجهد الجماعي في وضع الأولويات، لأن هذه المنظومة تستطيع، في النهاية وببساطة، أن تقتلع جذور المشروع الذي لا يبدو أنه واعد أو مهم. إذا كان المشروع كذلك، فكان من المحتم أن يلتقط الإشارة أحدهم. قارن هذا

بالمشاريع الفاشلة التي تبوء بها الشركات التقليدية: عادة يتم إبقاء هذه المشاريع على قيد الحياة لوقت طويل جداً، رغم أن الجميع يدرك أن مصيرها الفشل، والجميع يعلم أنه بمجرد أن يستبعد أو يتوقف المشروع، فإن أحداً ما سيتحمل اللوم. وأملاً في أن يقع اللوم على أحد آخر، يتجنب كل فرد منهم ما يمكن أن يلفت الأنظار إليه.

تعتمد شركة FAVI على مبدأ وضع الأولويات ذاته الذي تستخدمه شركة Sun. كان المصنع شغوفاً ومتبنياً سابقاً للتقنيات وطرق التصنيع اليابانية، التي تتمن أهمية التطوير المستمر مثل قلة من الآخرين، وهي قدرة حرجية للبقاء والازدهار في قطاع السيارات ذو الهوامش الربحية المنخفضة. ولكن شركة FAVI، وقد لا تتفاجأ بسماع ذلك، لا تملك قسماً خاصاً بتفعيل التطويرات والتحسينات المستمرة، ولا خبراء في الإنتاج الرشيق Lean. فهذه الأفكار باتت مغروسة في جينات فرق العمل. وثمة عملية بسيطة جداً في العمل: عند أي لحظة يواجه فيها الفريق مشكلة أو فرصة، وهذا يحدث كل يوم، يتم توثيق ذلك في سجل. ويمكن لأي شخص أن يتطوع لمعالجة الأمر عبر كتابة الأحرف الأولى من اسمه بجانبها في السجل. نموذجياً، يقرر الشخصان أو الثلاثة أشخاص الأكثر تأثراً أو اهتماماً بالمسألة الانضمام وتوحيد جهودهم لتحليلها. فإذا لم يختار أحد المشكلة أو الفرصة، فمن المرجح أن ذلك يعني عدم أهميتها. وإلا فإنها ستظهر مجدداً وسيكرس أحد نفسه لمعالجتها. كما هو الحال في Sun، لا يزعج أحد نفسه بمهام متابعة الاحصائيات، أو الخطط الرئيسية، أو أنظمة إدارة المشاريع، أو رفع التقارير. فهناك آلية تذكير بسيطة: طلب مشغلو الآلات من إحدى المشرفات المرور على السجل من حين لآخر، وتذكير الناس الذين سجلوا أسماءهم بجانب المهام المفتوحة لما يزيد عن ثلاثة أشهر لبدء العمل عليها. وجدت فرق العمل بأن هذا الحث الناعم له دور كبير.

وبالنسبة للشركات التي يعتمد عملها على الكثير من المشاريع فقد بدأت إعادة التفكير بمعمارية مكاتبها ومساحاتها. فالمكتب في Sun هو مساحة مفتوحة وكبيرة بمقصورات لها تصاميم خاصة بارتفاع يصل إلى مستوى الخصر. وبمنظرة

حافظه، يمكن للناس معرفة من في المكتب، ويمكنهم سماع المحادثات. يقول الزملاء بأن ذلك من شأنه رفع وتيرة التعاون بشكل كبير: فالكثير من القضايا التي قد ينشأ عنها تبادل رسائل الكترونية أو جدول اجتماعات في شركات أخرى، سيتم حلها ببساطة عبر التحدث مباشرة من فوق حواجز المقصورات.

أما شركة Valve، وهي شركة ألعاب برمجية في ولاية سياتل والتي يعمل موظفوها بالكامل بمبادئ الإدارة الذاتية، فقد دفعت المرونة في تصميم المكاتب خطوة إضافية. جميع الموظفين يملكون طاولات عمل بعجلات. وكل يوم، يدحرج بعض الناس طاولاتهم نحو أماكن جديدة وذلك تبعاً للمشروع الذي يعملون فيه أو يغادرونه. كل ما يتطلبه الأمر هو سحب الأسلاك ووضعها في مقابس كهربائية أخرى. تتجلى وتنعكس الطريقة المرنة والإنسيابية التي تنفذ فيها Valve المشاريع (يصوت الناس باستخدام أقدامهم) بشكل ملموس في المكاتب، على شكل تجمعات دائمة التحور من الطاولات التي تتجاور لإتمام العمل. ولأن الناس كثيراً ما ينتقلون بمكاتبهم، طورت الشركة تطبيق جوال على شبكتها الداخلية لتحديد أماكن وجود الزملاء. يعرض هذا التطبيق خريطة آنية للمكتب تبين النقاط التي شبك فيها الناس أجهزتهم في مقابس الحائط.

التوسع لعشرات الآلاف من الموظفين

هل باستطاعة منظمات الإدارة والحوكمة الذاتية التوسع لما هو أبعد من بضع مئات أو آلاف من العمال؟ هل بإمكانهم التوسع بنطاق عالمي؟ تُظهر شركة خدمات الطاقة التطبيقية Applied Energy Services AES، وهي شركة عالمية لتزويد الطاقة مقرها Arlington في فيرجينيا، أن مبادئ الإدارة الذاتية بإمكانها العمل في كل الثقافات وأن تتوسع لمنظمة تضم عشرات الآلاف من العمال. منذ تأسيسها في 1982، نمت الشركة لـ 40 ألف موظف في العام 2000 وعملت في تشغيل محطات الطاقة وشبكات توزيع الطاقة في 31 دولة في جميع القارات: من الأرجنتين إلى السلفادور، من هنغاريا إلى كازاخستان، من بنغلاديش إلى الصين، ومن جنوب أفريقيا إلى تنزانيا. من قبيل المصادفة، تُلقب

قصة AES الضوء على كيف يمكن أن تترد الشركة للإدارة التقليدية تحت قيادة جديدة، وهو موضوع ستكلم عنه بالتفصيل في فصل 3.1. لسوء الحظ، لم يتبق اليوم الكثير من تشكيلات وإجراءات الإدارة الذاتية التي كانت AES يوماً ما رائدتها.

تأسست الشركة في 1982 بواسطة Roger Sant و Dennis Bakke. كانا قد ابتكرا خطة العمل للشركة قبل عامين من ذلك أثناء سفرهم من ميريلاند إلى واشنطن العاصمة. أثناء توصيله لمنزله، قال Sant لـ Bakke "لتكن مليئة بالمرح". قضى Bakke، وهو بمثابة الطاقة الموجهة لتبني ممارسات وإجراءات الإدارة الإبداعية في AES، سنوات يعمل في أقسام مختلفة في الحكومة الفدرالية، والتي صقلت بشكل كبير تفكيره عن المنظمات. تعلم هناك أن "الغاية" كانت ضرورية لجعل العمل ذا قيمة، وفي نفس الوقت، عايش طبيعة الشيط والإحباط الناتجة عن الهرمية التنظيمية والأقسام المساندة:

كمسؤول تنفيذي مباشر عن برنامج حفظ الطاقة في الحكومة الفدرالية... عايش الآثار الموهنة للعزيمة الناتجة عن "خدمة" مجموعات العمل المركزية. لقد بدا الأمر لي كما وكأن لدي 15 مديراً. كان كل مكتب مسؤولاً عن شيء كنت أعتبره ضرورياً لتشغيل مشروع... الأشخاص مثلي لم يكن حتى بإمكانهم الشهادة أمام لجنة من مجلس الشيوخ بدون وجود حاشية من الناس القلقين من أن أقول بمس حدود مسؤوليتهم. كمسؤول تنفيذي مباشر عن البرنامج، لم يكن هناك الثقة الكافية بيبي لكي أشغله أو أن أتحدث بحرية عنه. كان الموضوع أشبه بعدم امتلاكه لوظيفة. في أفضل الحالات، كان عملي "كمسؤول مباشر" هو تنسيق أمور "الموظفين" الذين انضموا أو غادروا البرنامج.¹⁴

ويسرد Bakke حكاية لطيفة مبكرة تشرح كيف تشكلت نظرتة عن العمل منذ بدايات طفولته، وهي إحدى الخيوط التي نسجت خبرته والتي بدورها حددت لاحقاً رسالته لبناء منظمات تجعل العمل أكثر مرحاً وتحقيقاً للذات:

في هذا اليوم بالذات، نظمت والدتي العمل المسائي بأسلوبها الخاص. كان المطبخ يضح بالحركة. وكنت في السادسة عشر من عمري وكانت مهمتي طبخ البازلاء مع صلصة الكريمة البيضاء على العشاء. كان أخي الأصغر يحمل الحطب من السقيفة نحو منطقة التخزين الملاصقة للمطبخ. أما الأخوات الكبرى لـ Kenny (كان Kenny وأخواته أطفالاً في رعاية منزل عائلة Bakke) فكان يزلن الصحون المتسخة ببقايا الطعام ويرتبن المائدة ومستلزماتها... لم يعر أحد اهتماماً بـ Kenny... وفجأة، هذا الطفل البالغ ستين... أخذ الملعقة من الصينية. "أريد عملاً، أريد عملاً، أريد عملاً" هتف بذلك أثناء قرعه المتكرر بالملعقة.

أعتقد أن هذا الصغير ببسمته الباهتة وماضيه المضطرب أراد أن يقول: "أريد المشاركة. يمكنني أن أصنع فرقاً. أريد أن أكون جزءاً من الفريق. أنا إنسان أيضاً. أريد أن أستمتع بالعمل أيضاً". وخلال السنوات، لطالما استغرقت متأملاً في تلك اللحظة، وآمنت بأنهما تعكس الأثر المبكر والأساسي لوالدتي في تشكيل مفهومي عن المرح في مكان العمل. بطريقة ما، صنعت والدتي بيئة كان فيها الجميع متقدماً بالحوية، ليست نابعة من الخوف من العقاب ولا وعيداً بالشواب، بل من الرغبة في تحقيق شيء إيجابي. كان لديها ثقة مطلقة العنان في قدرتنا على تحقيق المهام التي بين أيدينا... أعطتنا حرية عارمة للعمل وأخذ القرارات. لقد حوّلت العمل بطريقة ما إلى أمر جذاب جعل من الطفل المسكين أن يرغب بشكل متحمس بالعمل طمعاً بالمرح والسعادة النابعة منه.¹⁵

تحت إشراف Bakke و Sant، عملت AES، الشركة التي تضم 40 ألف موظفاً، في فرق تدير نفسها ذاتياً قوام كل منها من 15 إلى 20 شخصاً. واعتقاداً بأن الأمور تبدأ بأخذ منحى سلبي عندما يصبح موقع العمل كبيراً جداً، حاولوا الحد من عدد الموظفين الإجمالي في كل موقع ليكون من 300 إلى 400

كحد أقصى (من 15 إلى 20 فريق، وكل فريق من 15 إلى 20 موظفاً). وهو الحد الطبيعي الذي شعرا بأنه مناسب للزملاء لأن يتذكروا أسماء ووجوه بعضهم البعض ولتتمكنوا من المشاركة في نقاش عابر مع أي زميل.

بشكل مشابه لأقرانهم في Sun و FAVI، كانت فرق العمل في شركة AES مسؤولة عن القرارات المتعلقة بكل جوانب العمليات اليومية: الميزانية، حجم العمل، الأمن والسلامة، الجدولة، الصيانة، التوظيف والإقالة، ساعات العمل، التدريب، التقييم، الرواتب والتعويض المالي، النفقات، المشتريات، وضبط الجودة، بالإضافة إلى الاستراتيجية بعيدة المدى، المنح الخيرية، والعلاقات مع المجتمعات المحلية. وأدعوكم للتوقف هنا لثانية واحدة، إذ لن ألوكم لو أنكم قرأتم لائحة المسؤوليات السابقة بعجالة. إن شركة AES هي مزود للطاقة، وهي تقوم بتشغيل محطات الطاقة الحرارية والكهرمائية بالإضافة إلى الشبكات الكهربائية. هذه المعدات والأجهزة هي حتماً ذات أهمية مركزية في حياة الكثير من الناس والشركات. إن تحديات تشغيلها يمكنها أن تقود لانقطاعات كهربائية قد تكون وبالاً على الاقتصاد، بل وسبباً في فقدان أرواح الكثيرين. ومع ذلك فقد كان يتم تزويد ملايين الزبائن حول العالم بالطاقة المنتجة من فرق مسؤولة عن هذه الأمور الحساسة كالأمن والسلامة والصيانة تدير نفسها ذاتياً. في ظل وجود 40 ألف موظف منتشرون في مختلف القارات، كان لدى AES 100 موظفاً فقط يعملون في المقر الرئيسي في آرلينغتون Arlington، رقم يصعب جداً الزعم بأنه قادر على التحكم بما كان يجري في الأماكن البعيدة كالكاميرون، كولومبيا، وجمهورية التشيك.

ومع ذلك، فقد نجحت بالعمل. يستعرض مقال نشر في الصفحة الأولى لصحيفة وول ستريت بقلم الصحفي Alex Markels بشكل قصصي كيف مضت الفرق البعيدة في AES بتولي زمام المسؤولية لقضايا توضع في العادة بين يدي موظفي المقر الرئيسي:

بلدة Montville (ولاية كونيتيكت) - ما تزال أيديه ملطخة بالسواد

إثر إنزال حمولة الفحم من بارجة الشحن البحرية، يلتقط Jeff Hatch

هاتفه ويتصل بسمساره المفضل. "ماهي التسعيرة التي يمكنك إعطائي إياها لعشرة ملايين دولار في 30 يوما؟" سائلا الوسيط الذي يدير سندات الخزانة. "6.09 فقط! ولكنني تحصلت على عرض بـ 6.13 من Chase".

في غرفة أخرى، يحاول Joe Oddo مع J.P. Morgan & Co. "6.15" في 30 يوما؟"، يؤكد التسعيرة السيد Oddo، وهو فني صيانة في محطة طاقة تابعة لـ AES Corp. "سأعود إليك في أقرب وقت". يتباحث السادة Oddo و Hatch سريعا مع زملائهم، الذين يشكلون معهم فريقا مؤقتا يدير صندوق استثمارات للمحطة قدره 33 مليون دولار، ويقررون إتمام الصفقة...

قد يبدو الموضوع بأن "التمكين" قد تفلت من عقاله. أن أعطي العمال مزيدا من الحكم الذاتي في مجال تخصصهم؟ بالطبع. أن أفتح الدفاتر الحسابية للموظفين لمراجعتها؟ ربما. ولكن ما هو النفع المرجو من إعطاء المهام المالية الخاصة بالشركة للعمال، الذين لا يتعدى مجموع خبرتهم الجماعية في القروض رهنا عقاريا واحدا، وقروض شراء سيارتين، وتسديد بعض ديون بطاقتهم الائتمانية؟

الكثير من النفع! تجيب AES... "كلما قمت برفع مسؤولية الفرد، فإن حظوظ التحسن التزايدي في العمليات ترتفع"، يجادل Dennis W. Bakke، الرئيس التنفيذي للشركة وأحد مؤسسيها... "والأكثر أهمية" يقول "أن ذلك يجعل العمل أكثر إمتاعا".

هل إعطاء عمال الفحم مسؤولية إدارة الاستثمار هو أمر مخوف بالمخاطر؟ يعتقد السيد Bakke بعكس ذلك. يضيف بأن الفريق المتطوع في Montville لديهم مستشار مالي، وأنهم يعملون ضمن نطاق ضيق من الخيارات الاستثمارية ولا يشترون مشتقات ائتمانية بالضبط. إن ما يروق للمدير التنفيذي بخصوص هذه الترتيبات أن هذه التجربة غيرت من الناس. لقد تعلموا الكثير من الجوانب المتعلقة

بهذا العمل، ولا يمكن أن يتقوا على ما كانوا عليه سابقاً." 16

مجموعات عمل تطوعية

بشكل مفاجئ، لا يغير الحجم والتوسع من هياكل وإجراءات الإدارة الذاتية إلا بشكل طفيف. إن عمل Buurtzorg بسبعة آلاف من الموظفين يشبه بشكل كبير عملها عندما كانت بضع مئات من الموظفين. وقبل نكوصها إلى إجراءات إدارية أكثر تقليدية، كانت AES بحجمها الكبير وتوزعها الجغرافي تعمل بشكل مماثل تقريبا لعمل Buurtzorg، FAVI، و Sun Hydraulics. ولكن كان هناك عنصرا واحدا في صندوق أدوات الإدارة الذاتية الذي اعتمدت عليه AES بشكل أكبر من حاجة أقرانها الأصغر إليه: استخدام مجموعات العمل المؤقتة والدائمة.

في ظل وجود حوالي 100 موظف في المقر الرئيسي في آرلينغتون، فيرجينيا، لم تمتلك AES أقسام صيانة أو سلامة مركزية، ولا أقسام مشتريات، ولا إدارة موارد بشرية، ولا أقسام تدقيق داخلية.

في الشركات الأصغر، كما FAVI و Sun، وعند ظهور قضية ما في هذه الجوانب، كان يمكن للناس ببساطة أن يعقدوا اجتماعا، أو تفويض منصب تنسيقي محدد لزميل. في AES، في ظل وجود 40 ألف موظفا منتشرون حول العالم، لم يعد ذلك مجديا. ابتدعت الشركة "قاعدة 80-20":

كان متوقعا من كل شخص يعمل في

AES، من عمال النظافة إلى المهندسين، أن يقضي وسطياً 80% من وقته على المهام الأساسية، و20% الباقية من الوقت للعمل في واحدة أو أكثر من مجموعات العمل المتعددة الموجودة في الشركة.

خذ مثلاً وضع الميزانية الاستثمارية، وهو الامتياز الممنوح عادة لموظفي الشؤون المالية في مقر الشركات. في AES، يحدث كل شيء على الأرض: يضع

الحقيقة أن صناع القرار المركزيين ببساطة لا يملكون معلومات كافية لإدارة تفاصيل حياة المنظمة. ولكن لأن المركزية فكرة منتشرة جداً، تطبق المنظمات هذا النموذج... لحل تقريبا أي مشكلة. عبر فعل ذلك، تتكدس السلطة في القمة، تنشأ الهرميات الجامدة، يفقد العمال حريتهم وفي أثناء ذلك تتباطأ الانتاجية.

Bob Fishman

كل فريق ميزانيته الاستثمارية كل عام. يتم تجميع الميزانيات الاستثمارية على مستوى المحطة، في بعض الأوقات يصل ذلك إلى 300 مليون دولار سنوياً. عندما ترتضي الفرق الميزانية المجمعة للمحطة، يتم مراجعتها مع الآخرين من باقي المحطات، عبر مجموعة عمل خاصة بالميزانية تقترح بدورها التغييرات والتطويرات الممكنة (ولكن ليس لديها صلاحية فرض التغييرات). كانت مجموعة العمل تضم بضعة أشخاص من المقر الرئيسي ممن لديهم خبرة ذات علاقة، ولكن السواد الأعظم من أعضاء المجموعة هم من أفراد الوحدات المحلية بمختلف الخلفيات: فمثلاً يمكن أن تجد مسؤول حراسة يجلس بجانب فني ومهندس. كان يتم إجراء التدقيق الداخلي بشكل مشابه، عبر مجموعات عمل تطوعية: يتم تدقيق أعمال كل محطة عبر زملاء من المحطات الأخرى. كانت فرق العمل تُنشأ لمعالجة طيف واسع من المواضيع كالنوعيضات، خدمة المجتمع، العمل البيئي، وقيم المنظمة. وجدت AES أن استخدام مجموعات العمل التطوعية بدلاً من الأدوار المساندة الثابتة من شأنه أن يأتي بفوائد عديدة. إذ سيجد الموظفون مساحات يعبرون فيها عن مواهبهم وملكاتهم التي قد لا تستحضرها أدوار عملهم الرئيسية. فهم سيصقلون إحساساً صادقاً بالملكية والمسؤولية عندما يجدون أنه بات بيدهم سلطات حقيقية تمكنهم من تشكيل شركتهم. يصر Dennis Bakke على نقطة أخرى: مجموعات العمل هذه هي معاهد للتعلم الهائل. في أي وقت كان، ستجد آلاف الأفراد الذين يعملون في مجموعات العمل، ويلتقون فيها بمهارات تقنية وقيادية من زملائهم. إنها تشبه أسلوب التدريب المهني في العصر الحديث ولكن في هذه الحالة تم توسيع حجمه لمستوى عظيم. لا يمكن لأي تدريب صفي أن يقدم كم التعليم الذي كان يتدفق كل يوم في مجموعات العمل التطوعية.

لا مخطط تنظيمي، لا توصيف وظيفي، لا مسميات وظيفية

ابتدعت المنظمات العنبرية والبرتقالية مفهوم المخطط التنظيمي. مربعات على المخطط تحوي اسم المهنة وتفصيلها، وهي بذلك تدلل على توقع ضمني:

يجب أن يتكيف الناس مع المربع الذي تم تعيينهم بداخله أو ترقيةهم إليه. أما المنظمات الفيروزية فهي تعرض أمراً معاكساً: لم يُخلق البشر ليقوموا بملاء وظائف مسبقة التعريف، فعملهم ينبثق من وفرة الأدوار والمسؤوليات التي ينتقونها استناداً إلى اهتماماتهم، ومواهبهم، واحتياجات المنظمة.

إن المهام التقليدية للمدير (تحديد التوجهات، الميزانية، التحليل، التخطيط، التنظيم، القياس، التحكم والضبط، التوظيف، التقييم، والتواصل) قد أصبحت متفرقة الآن بين الأعضاء المختلفين للفريق. بإمكان العامل في FAVI، على سبيل المثال، تشغيل العديد من الآلات، وأن يكون مسؤولاً عن طلب المستلزمات لفريقه، وقيادة عدد من مهام التحسين المستمر، وأن يكون مسؤولاً عن التوظيف في فريقه. ربما باستثناء متطلبات التوظيف، لا يهدر أحد وقته في كتابة التوصيفات الوظيفية. حاول أن تطلق مسماً وظيفياً على وظيفة العامل أعلاه: هل هو "عامل آلات أم مسؤول توظيف أم منسق توريد"؟ يصعب على المسميات والشروحات الوظيفية أن تكون عادلة في توصيف توليفة من الأدوار، كما أنها ثابتة وجامدة بشكل يصعب معه احتواء طبيعة العمل المتدفقة والمرنة في المنظمات الفيروزية. كثيراً ما يتبادل ويقايز الزملاء أدوارهم بحسب أعباء العمل وتفضيلاتهم. فبإمكان مثلاً الممرضة في Buurtzorg التي تطلب مرضاها فجأة مزيداً من الرعاية، أن تطلب من زميلتها تولى دور التخطيط للفريق بدلاً عنها. قد تحمل بعض الممرضات في بعض الفرق عبئاً إضافياً من الأعمال مقارنة بنصيبهن العادل من مهام الإدارة وفي أحيان أخرى عبئاً أقل. إن التفكير بمستوى الأدوار الدقيقة بدلاً من المناصب مسبقاً التحديد من شأنه أن يولد مرونة وقدرة عالية على التكيف. بإمكان الناس التنازل عن دور والاضطلاع بدور آخر دون الحاجة للمرور بالعمليات المرهقة والمضنية من تعيينات وترقيات ومفاوضات الراتب، والتي لا تخلو من الألاعيب السياسية.

في Buurtzorg، تحرص الفرق على جعل المهام الإدارية موزعة نوعاً ما في كل الأوقات. فهناك خطر، كما خبرته بعض الفرق، في أن تتسلسل ممارسات التراتبية الهرمية مجدداً عندما تُفوّض الكثير من الأدوار الإدارية لعضو واحد في

الفريق. في منظمات أخرى، FAVI على سبيل المثال، يوجد شخص واحد في الفريق مسؤول عن معظم الأدوار الإدارية للفريق (تطلق عليهم FAVI مسماً غير مناسب وهو "قائد الفريق"، لأن هذا يوحي بأن لقائد الفريق سلطة هرمية على بقية الزملاء). إن طبيعة العمل في المنظمتين تستدعي تبني أساليب مختلفة. فمن السهولة. يمكن، أن تقضي الممرضة جزءاً من وقتها في تلبية دور إداري أثناء تنقلها بين مرضاها مقارنة بمشغل آلات والذي لا بد وأن يضطر لإطفائها لتغطية هذا الدور. وجدت FAVI أن من الأفضل لسير عملها من وجود فرد يتجول بحرية بين فرق العمل ويقوم بتشغيل الآلات المتوقفة من حين لآخر فقط إذا ما طُلبت مساعدته في ذلك. يعمل قادة الفرق في FAVI كمرشدين لزملائهم، وكمبادلين للمعلومات، وكشخص يُرجع إليه عند تنامي الحاجة للتنسيق بين الفرق. ولكن يحمل هذا الخيار بعض المخاطر. إن جعبتنا الثقافية عن الهرميات من القوة لدرجة أنه مع مرور الوقت، قد يبدأ قادة الفرق بالتصرف كرؤساء ليتحولوا إلى صانعي القرارات الرئيسيين في فرق عملهم. في FAVI، وضعت آلية فعالة وبسيطة لتجنب هذا المنزلق، ففي حال طاب لقائد الفريق مقام السلطة، فيمكن للعمال اتخاذ قرار الانضمام للفرق الأخرى في أية لحظة. لا يملك قادة الفرق أي طريقة موجهة لإرغام الناس على الانصياع لسلوك يرغبونه، وهم أيضاً لا يملكون صلاحية إقالة الناس بشكل فردي. إذا بدأوا بالتصرف باستبدادية، يمكن للناس ببساطة تركهم.

في معظم المنظمات، وخاصة البرتقالية، تشكل المسميات أو الألقاب الوظيفية رمزاً عن الخطوة والمكانة. وهذا بذلك تشبه العملة النقدية. وكما جميع العملات، فإن المسميات الوظيفية عرضة لقانون التضخم. ففي كثير من الشركات، يبدو أنها تتضخم وتتضاعف (هناك نواب الرئيس VP، ونواب الرئيس الأوليين SVP، ونواب الرئيس التنفيذيين، ومدراء أوليين، ومدراء مبتدئين، وأنواع كثيرة أخرى لمسؤولي الإدارة). إنه توقع شائع، في نظرية البرتقالي نحو العالم، أن الناس ستبذل قصارى جهدها لتحقيق الترقية القادمة والمسمى الوظيفي الأعلى.

أما من المنظور التطوري الفيروزي، فإن المسميات الوظيفية هي بمثابة جرار العسل للأنا: فاتنة وإدمانية، ولكنها مؤذية وضارة في نهاية المطاف. بإمكاننا التعلق والوله سريعاً بمسمياتنا الوظيفية إن كانت تحمل وجاهة اجتماعية، ويمكننا الوقوع بسهولة في فخ التصديق "بأننا" نتاج هويتنا المهنية. وفي النظام الهرمي، من الطبيعي جداً أن نبدأ باعتبار أننا، بشكل ما، فوق بعض الأشخاص وتحت آخرين. لذلك، وبشكل لا يدعو للمفاجأة، تعمل المنظمات الفيروزية بدون أي مسميات وظيفية.

مجدداً علينا الحذر: ذلك لا يعني أن الجميع سواسية، وأن جميع الأعمال تشبه بعضها. فبعض الأدوار ذات اختصاص ونطاق ضيق (مثلاً، دور تشغيل آلة معينة أو تنظيف المكتب)، في مقابل أدوار أخرى تأخذ أبعاداً ومناظير أشمل (مثلاً، دور تصميم عائلة من المنتجات الجديدة). وفي جميع المنظمات التي شملها البحث في هذا الكتاب، هناك شخص واحد معروف بتوليه للمنظور الأوسع، وهو يسمى عادةً بالرئيس التنفيذي CEO، على الأقل أمام العالم الخارجي (بالرغم من أنه لا يمتلك ذات الامتيازات التي تمنح عادةً للرئيس التنفيذي التقليدي، وهو موضوع سيناقش في فصل 3.1). وهناك مجموعات محددة من الأدوار المعرفة بشكل جيد والتي يمنحها الناس مسميات بشكل تلقائي، مثلاً المرشد المحلي في Buurtzorg أو قائد الفريق في FAVI. ولكن بالنسبة للسواد الأعظم من الموظفين، لا يضيع الناس وقتهم في محاولة إيجاد الوسم الصحيح الذي بإمكانه احتواء كامل الأدوار التي يقومون بها في أي وقت من الأوقات. ولكن لا ننكر بأن التفكير على مستوى المسميات والألقاب الوظيفية متأصل بشكل عميق في ذهنيتنا الثقافية، لدرجة أن هؤلاء الموظفين يضطرون لاختراع مسمى وظيفي لأنفسهم يمكنه التعبير عن مرادف لما قد يفعلونه في الشركات التقليدية ليخبروا به عائلتهم وأصدقائهم.

لم تكتفِ المنظمات التي أجريت عليها البحث بالتخلي عن المسميات الوظيفية وحسب، بل قررت جميع المنظمات تقريباً إسقاط كلمات من قبيل: موظف، عامل، أو مدير، وقاموا باستبدالها بشيء آخر (في أغلب الأمر بكلمة

زميل). إذا توقفنا واستمعنا بعناية للمعاني التي تحملها كلمات موظف، عامل، أو مدير، فسنستعجب من كيفية استخدامنا لها بطلاقة في حياتنا اليومية.

يجد الأشخاص خارج المنظمة، وأحياناً حتى من بداخلها، مسألة التجرد من المسميات الوظيفية والتوصيفات الوظيفية أمراً محيراً. فبدون الصناديق والمربعات التي يوضع الناس بداخلها، يختفي المخطط التنظيمي، وهنا لم يكون من السهل دائماً أن نعرف من هو المسؤول عن ماذا. لهذا السبب، يوجد في العديد من الشركات سجل منشور على الموقع الداخلي للشركة والذي يستطيع كل موظف من خلاله ذكر الأدوار التي يشغلها حالياً. هذا هو الوضع مثلاً في Buurtzorg التي تحتوي شبكتها الداخلية على ميزة تساعد الممرضات على تحديد الزميلات المعنيات في حال كان لديهن أسئلة أو أردن طلب النصيحة من أخريات يقمن بنفس الأدوار.

من الصعب ألا نقع في فخ التفكير بالمخطط التنظيمي التقليدي. عادةً أثناء بحثي، لطالما ضبطت نفسي متلبساً بمحاولة تكهن المنصب الذي يمكن أن يشغله الفرد الذي أمامي عبر مطابقة أدواره الحالية مع مناصب المخطط التنظيمي التقليدي. فقد حدث ذلك عندما كنت أتحدث مع مهندس في Sun Hydraulics وسألته "إذا أنت تكافئ ما يمكن اعتباره مديراً للمحطة في منظمة عادية، صحيح؟" بمجرد كلمات ثلاث، أجاب بأفضل شكل ممكن: "نعم ولا". على الكفة الأولى، نعم، هو يقوم بتنفيذ بعض الأدوار التي يقوم بها مدير المحطة. على سبيل المثال، يتضمن أحد أدواره استكشاف مبادرات التحسين على نطاق المصنع، أما الدور الآخر فينطوي على استشعار الوسط المحيط بالزملاء في المحطة ووضع المسائل التي تعكر مزاج الموظفين على طاولة النقاش. وقد يرغب أن يتولى دوراً قيادياً لبعض المشاريع الكبيرة، لنقل مثلاً أتمتة إحدى خطوات عملية التصنيع. على الكفة الأخرى، هو لا يملك مسؤولية متابعة الريج والخسارة للمصنع (أو للدقة، هو يملكها بالمستوى الذي يملكها به الجميع)، وجوده مثلاً ليس على المحك إذا كانت النتائج سيئة (فذلك ينطبق على الجميع)، ولا يمكنه فرض قرارات، ولا امتياز لديه لتعيين أو فصل الناس. بهذا المنطق، هو ليس كممثل المدراء التقليديين.

هل يعني ذلك أنه لا وجود للرؤساء والمدراء في منظمات الإدارة الذاتية؟ على النقيض من ذلك. إن كل دور يتولاه الناس هو عبارة عن التزام أمام زملائهم. هم ليسوا عرضة للمحاسبة من مدير واحد، فكل ند من أندايم هو مدير بالنسبة للالتزام الذي تعهد به. وكما سنرى في الفصل القادم، والذي يتحدث عن الممارسات والعمليات التي تبث الحياة في الهيكليات ذاتية الإدارة، بإمكان أي شخص اعتمار قبعة "المدير" لاجتراح قرارات مهمة، وإطلاق مبادرات جديدة، ومحاسبة الزملاء ذوي الأداء الضعيف، والمساعدة في حل الخلافات، أو تولي القيادة إن كانت النتائج سيئة وهناك حاجة لاتخاذ الفعل المناسب.

طلاب، مدرسين، وأهالي يديرون أنفسهم ذاتيا - مدرسة فيروزية

ما أبعد مدارسنا اليوم عن الإدارة الذاتية مقارنة بمعظم أنواع المنظمات الأخرى. لقد حولنا المدارس، تقريبا في كل مكان، لمصانع لا روح فيها تعالج الطلاب على دفعات من 25 فرداً في كل فصل، مرة كل سنة. وينظر إلى هؤلاء الأطفال على أنهم وحدات قابلة للتبديل والتي يتوجب توجيهها عبر خطط دراسية مسبقة التعريف. في نهاية الدورة، هؤلاء الذين يدخلون في قوالب سيتخرجون، خلاف ذلك سيتم إزاحتهم على طول الخط. يبدو أن هذا النظام يعتقد بأن التعلم يتم بشكل أفضل عندما يجلس الطلاب بهدوء لساعات أمام مدرسين عارفين بكل شيء يملؤون أدمغتهم بالمعلومات. لا يمكن الوثوق بأن يحدد الأطفال خططهم وأهدافهم التعليمية بأنفسهم، يتوجب أن يتم ذلك عبر المدرسين. ولكن في حقيقة الأمر، لا يمكن حتى الوثوق بالمدرسين، فلا بد من الاشراف عليهم عن كنب من المدراء، والموجهين، ومديريات المدارس والهيئات المتخصصة والاختبارات المعيارية ومناهج المدرسة الإلزامية، للتأكد من قيامهم على الأقل بعمل مقبول.

يبدو هذا النظام الأشبه بالمصنع وقد عاف عليه الزمان. فالمزيد والمزيد من الناس ينادون لفتح باب الإبداع في التعليم والبدء باختبار المناهج، التقنيات،

والحوكمة في المدارس. ولكن هل من الممكن انشاء مدرسة فيروزيّة-تطويرية حقيقية؟ وما هو الشكل الذي ستأخذه؟ يمكننا أن نجد الإجابة العملية في قلب برلين في ألمانيا. مدرسة ESBZ هي للصفوف الدراسية من 7 إلى 12 وفتحت أبوابها في 2007 بشيء من الارتجال. فقبل ثلاثة أشهر فقط من بدء العام الدراسي، منح مجلس المدينة بشكل مفاجئ مبنى بال مسبق الصنع من الحقيبة الشيوعية لمجموعة من الآباء المزعجين الذين لم يريدوا التخلي ببساطة عن حلمهم. عندما بدأت السنة الدراسية، قام 16 تلميذا فقط بالتسجيل. بعد بضعة أشهر، أي عند منتصف السنة، انضم 30 تلميذا إضافياً، معظمهم من المرفوضين ومثيري المشاكل الذين طردتهم مدارس أخرى. من الصعب اعتبار تلك البداية بداية واعدة لمدرسة جديدة. ولكن اليوم، وبعد بضع سنوات، باتت المدرسة تضم 500 طالب، وتستقطب مئات المدرءاء، المدرسين، ومتخصصي التعليم من جميع أنحاء البلاد الذين يودون دراسة نموذج ESBZ.

إن الروح المحركة للمدرسة هي السيدة Margret Rasfeld، وهي مدرسة علوم سابقة ومبتكرة راديكالية، وهي التي وظفتها مجموعة الأهالي كمديرة من الجانب الآخر من البلاد. فلقد زُرعت بذرة المدرسة قبل 20 عاماً، في حدث غير نظرة Rasfeld عن الأطفال والتعليم بشكل عميق. في العام 1986، تواصل معها عدد من طلاب الصف الثامن لديها لمناقشتها حول مشاكل العنف والتنمر والابتزاز التي كانت تحدث في مدرستهم. أخبرتهم أن بإمكانهم التحدث بكل صراحة في منزلها الذي يمنحهم خصوصية إن أرادوا. أتى 16 طالباً. وبعد أسبوع أصبحوا 33. كان يسعى المراهقون للحصول على إجابات منها. لم يكن لديها إجابات، ولكنها ساعدتهم في رحلتهم نحو الوصول إليها. في هذه الأثناء، اكتشفت جانباً عن الأطفال كانت تجهله في السابق. تعجبت من الشجاعة، الإصرار، المرونة، الذكاء، والعاطفة التي وجدها الطلاب في أنفسهم والتي لم تستحضرها المدرسة أبداً في السابق. وبدءاً من تلك اللحظة، عقدت عزمها على تمكين التعليم لينجز العدالة بحق الطفولة محرراً الإمكانيات والطبيعة الأصلية للأطفال، لم ترد فقط إشراك أدمغتهم، بل أيديهم وقلوبهم وأرواحهم أيضاً.

لننتقل سريعاً للوقت الحاضر، في بداية يوم دراسي اعتيادي. كرائر المدرسة ESBZ، حتى أثناء تواجدي خارجاً عند بوابة الدخول للمدرسة، كان بإمكانني الإحساس بأن ثمة شيئاً مختلفاً في هذه المدرسة. وهو مشهد حضور الطلاب، طريقة مشيهم وتفاعلهم مع بعض. لا يتسكع الطلاب عند البوابة في الخارج بانتظار آخر دقيقة ليهرعوا إلى الداخل، بل يبدوون سعداء بالتوجه مباشرة نحو صفوفهم. يلهون في جو مفعم بالعزيمة والتركيز، عقولهم منغمكة سابقاً في أحد المشاريع. لا توجد استعراضات القوة أو منافسات لفت الانتباه التي تروق للمراهقين. وتنادي المدرسة في مبادئها التأسيسية بأن كل الأطفال مميّزون، وبأنهم يملكون مواهب يسهمون بها، وبأنهم ذوو قيمة، وبأن لهم احترامهم وتقديرهم، وبأن هناك حاجة لهم. بشكل ما، تُظهر الطريقة التي يتوجه فيها الطلاب نحو المدرسة بأن هذه المبادئ ليست كلمات فحسب، بل يظهر كما لو أن هذه المبادئ قد تجسدت في أبدان الطلاب، هيتتهم، وسلوكياتهم.

كيف ترجمت هذه المبادئ في المدرسة؟ بادئ ذي بدء، يُعطى الأطفال كامل المسؤولية عن تعلمهم. لدرجة كبيرة، يُعلم الأطفال أنفسهم ويُعلمون بعضهم. معظم البالغين هم مرشدين وموجهين فقط، ولا يقومون بدور المعلم التقليدي إلا إذا تم طلب منهم صراحة. فدورهم هنا يقوم على التشجيع، تقديم المشورة، والثناء، والتعقيب البناء، والتحدي. أما مسؤولية التعليم فقد وضعت صراحةً في أيدي الطلاب.

يبدأ ذلك من الأساليب التي تُدرس فيها المواد الأساسية: اللغة، الرياضيات،

والعلوم. لقد تخلت المدرسة عن التدريس بالمواجهة المباشرة لهذه المواد. تُقسّم المواد لوحداث، كل وحدة تأتي ببطاقات ذاكرة

المدرسون يفتحون أبوابهم،
وأنت تدخل بنفسك.
مثل صيني

Flashcards كبيرة جهزها المدرسون وتشمل النظرية، وتمارين، واختبارات. يضبط التلاميذ وتيرة تعلمهم ذاتياً. يمكن للطلاب الذي يعاني في الرياضيات تخصيص وقت أكبر لهذه المادة ليتمكن منها على حساب قضاء وقت أقل في مادة أخرى يجدها سهلة. هناك عناصر متقدمة في الوحدات يمكن للطلبة المهتمين

أن يدرسوها اختياريًا وهي ليست مطلوبة من الجميع. يمكن للطلاب أن يتعلموا بمفردهم أو أن يشكلوا مجموعات تعلم إذا كان الأمر مساعدًا. عندما يكون لديهم أسئلة، يستفسرون من الطلبة الآخرين أولاً. و فقط عندما لا يتمكن الآخرون من إجابتهم، يتوجهون للمدرسين (والذين بدورهم يخصصون وقتًا لتزويد الطلاب بعملية إرشاد وتوجيه فردي متعمقة). تجمع الصفوف عددًا من المراحل، طلابًا من المراحل 7، 8، و9 يدرسون مع بعضهم. ينتقل الطلاب باستمرار بين كونهم طلابًا ومدرسين لغيرهم. الطلاب الأكبر سنًا بالتحديد يتعلمون لكي يساعدوا الطلاب الأصغر منهم (مما يساعدهم في مراجعة المواد التي تعلموها في السابق). ولأن التعليم ذاتي الوتيرة، أصبحت ESBZ شاملة لفئات مختلفة من الأطفال بشكل غير اعتيادي. ففي كل فصل، هناك أطفال مصابون بالتوحد، وأطفال لديهم صعوبات طفيفة أو حادة في التعلم. في الوضع الطبيعي، يتم تحويل هؤلاء إلى مدارس أطفال لذوي الاحتياجات الخاصة، ولكن بإمكانهم هنا التعلم جانبًا إلى جنب مع بقية الأطفال وبحسب الوتيرة الخاصة بهم. وينتمي الطلاب إلى طيف غير اعتيادي وواسع من الخلفيات الاجتماعية: 20% من الطلاب من الأقليات، 25% مؤهلون للوجبات الغذائية المدعومة حكوميًا، وتقريبًا ربع الطلاب ينتمون إلى الطرف الآخر تمامًا من الطيف، أي من الخلفيات الأكثر حظًا.

كل طالب لديه سجل ليسجل فيه ما قام بتحقيقه. إن الأمور في المدرسة ليست مطلقة على عواهنها. فهناك توقعات واضحة من الطلاب في نهاية العام (للطلاب طبعًا كامل الحرية في المضي وراء هذه التوقعات إذا كانوا شغوفين بمادة معينة، والكثير من الطلاب يفعلون ذلك). وكل طفل لديه اجتماع فردي يوم الجمعة من كل أسبوع مع مدرسه-مرشده. يناقشون سوية الأداء الذي تم تحقيقه خلال الأسبوع، المشاكل التي ظهرت، وخطة الأسبوع القادم، بالإضافة إلى المواضيع العاطفية أو الاجتماعية التي تشغل بال الطفل إن وجدت. من خلال هذه الاجتماعات الأسبوعية المنفردة، يتعرف المدرسون والأطفال على بعضهم بمستويات أكثر عمقًا من التعليم في المدارس التقليدية. هنا يدرك الطفل بأن هناك

من يهتم بأمري، هناك من يود سماعي. وفي مرتين من كل عام، وخلال النقاش مع المدرسين، يضع الطلاب لأنفسهم ثلاثة أهداف للأشهر القادمة. مثلاً، Paul، طالب خجول عمره 13 سنة، وضع لنفسه هدف الظهور بشكل أكثر ارتياحاً أمام الناس. أحد الأمور التي يرغب بتعلمها هي الحديث بشكل أكبر في الوسط العام.

يشغل تعلم المواد الأساسية (وفق الوتيرة المحددة ذاتياً) الساعتين الأوليتين من الصباح. ويتم قضاء حصة كبيرة من اليوم في العمل على المشاريع الفردية أو الجماعية التي تمس حياتهم الواقعية. يعيد بعض الأطفال تصميم جزء من مبنى المدرسة ومن ثم ينسقون أعمال التجديد والترميم الحقيقية فيما بينهم. البعض الآخر قد يحاولون اقناع مجلس البلدية على تبني معايير بيئية عالية. يتم تشجيع الطلاب على إيجاد الأمور التي تعنيهم، للتطلع عالياً، للفشل، لإعادة المحاولة، وللاحتفال بإنجازاتهم. يتعلمون بأن أصواتهم لها شأن وأهمية، أن بإمكانهم تحقيق التغيير، أن الآخرين بحاجة لهم وأنهم بحاجة الآخرين.

وعلى مدار السنة في المراحل الدراسية السابعة والثامنة، يقضي الطلاب ساعتين من كل أربعاء خارج المدرسة في درس يسمى "المسؤولية". عبر استشارات يعقدونها مع مدرسيهم-موجهيهم، يوجد الأطفال لأنفسهم نشاطاً يمكن من خلاله تقديم إسهام ذي معنى أثناء تعلمهم. Paul، الذي يسعى لتخطي تحدي الخجل لديه، تطوع لتعليم الشطرنج في مدرسته الابتدائية السابقة. كان قد سمع عن توقف درس الشطرنج الذي أحبه بشدة في مدرسته السابقة لأن مدرستها قرر المغادرة لمدرسة أخرى. حزن Paul من أن الطلاب لم يعد بإمكانهم الاستمتاع بتعلم الشطرنج بالشكل الذي حصل عليه. فجأة، بدا له كل شيء منطقياً: يمكن لـ Paul تعليم الشطرنج، والوقوف أمام مجموعة من الطلاب ممن لديهم هدف مشترك مع Paul يعينه في تعلم الحديث أمام العامة؛ وقطعاً ستكون ممارسة ذلك أمام الأطفال الأصغر أكثر سهولة. كل ما توجب عليه فعله هو إقناع مدير مدرسته السابقة بأن يسمح له بالمحاولة. وكما فعل Paul، وجد كل الطلاب مكاناً مناسباً لهم. البعض يعمل في منازل المتقاعدين، بينما ينظم

الآخرون مسرحيات في رياض الأطفال. كل ذلك يعتمد على اهتماماتهم وأهدافهم التعليمية. وهكذا يعيش الطفل تجربة أخذ زمام المبادرة، وأن يكون هناك حاجة له، وأن يحدث فرقاً في حياة الآخرين.

في الصفوف 8، 9، و10، لدى الطلاب فصل يسمى "التحدي" (الكلمة الألمانية الجميلة Herausforderung تعني حرفياً: النداء لكي تنمو من الداخل نحو الخارج). يتم دعوتهم لسبر أغوار إمكانياتهم الداخلية التي تتخذ هاجعة في سبات. أثناء العام، يجتمعون ويستعدون لجلسة خاصة من ثلاثة أسابيع يتحدون فيها أنفسهم، فرادى أو في مجموعات صغيرة، على الخروج من منطقة الراحة المألوفة لديهم. استعدت مجموعة من أربع طلاب للتخيم في الغابة (مخيم للتحمل والبقاء Survival Camp) لمدة ثلاثة أسابيع، عاشوا خلالها في مأوى بنوه بأنفسهم وعلى طعام جمعه. Daniel، فتى منطلق عمره 16 عاماً، وجد تحديه في ممارسة التأمل الصامت في دير لثلاثة أسابيع. تحدى مدرس الموسيقى مجموعة من الأطفال أن يتدربوا على العزف الموسيقي بشكل مكثف، 8 ساعات يومياً لمدة ثلاثة أسابيع في حقل قديم ومهجور. طلاب آخريين قادوا دراجاتهم عبر ألمانيا سوية، ومعهم قليل من المال، بغرض طلب مساعدة الناس في الإقامة والطعام على طول الرحلة. عادة ما تكون هذه الخبرات شاقّة ومرهقة، ولكن الطلاب يزهون فخرًا بإنجازاتهم وارتقائهم الفردي الذي خبروه عبر مواجهة مخاوفهم وتجاوزها.

ولعل أكثر التجارب جرأة في الإدارة الذاتية للطلاب تشق طريقها حالياً. ففي نهاية المرحلة 12، يتعين على الطلاب في ألمانيا تجاوز اختبار الولاية، تحدد العلامات التي يحصلون عليها الجامعة التي يمكنهم التقديم عليها. المحازفة عالية المخاطر لدرجة أنه ضمن مراحل 10، 11، و12 في ESBZ تم الاعتماد على أساليب التعلم التقليدية المتوائمة مع هذه الاختبارات، بشكل لا يرغبه باقي الطلاب والمدرسين. تساءل الطلاب والمدرسون، هل يمكن إعادة تصميم الخطة الدراسية بالكامل للصفوف 10، 11، و12 لتتلاءم مع المبادئ الاسترشادية للمدرسة، وفي الوقت نفسه، إعداد الطلاب جيداً لاختبار الولاية؟ هذا العام، سيعمل جميع طلاب هذه المراحل على مشروع طموح مدته سنة لإعادة تصميم

هذه المراحل. سيقدم مختصون في التفكير التصميمي (منهجية تم تطويرها من قبل IDEO، وهي شركة تصميم معروفة) المساعدة للأطفال والمدرسين، في ورشة عمل مكثفة عن التصميم على مدار يومين، لتطوير نموذج عام. سيعمل بعدها الطلاب والمدرسون على مدار السنة، بدعم من متخصصين تعليميين معروفين، لتحويل النموذج والمفهوم لعمليات وتشكيلات راسخة. عمليا، ما يقوم به الطلاب والمدرسون هو إعادة تصميم مدرستهم.

المدرسون في ESBZ يديرون أنفسهم ذاتيا أيضاً. فالتدريس عادةً هو مهنة فردية، بينما في ESBZ هو رياضة جماعية. لكل فصل مدرسان-موجهان اثنان، مما يُمكن المدرسين من العمل بشكل ترادفي تبادلي. تشكل كل ثلاثة فصول مدرسة مصغرة، تشترك بطابق واحد مع غرفة صغيرة للمدرسين، والتي يجتمع فيها المدرسون الستة أسبوعياً. المدارس المصغرة هي حقيقة ما يعادل الفرق بالنسبة لشركات FAVI، Buurtzorg، أو AES (وحدات مرنة بإمكانها التفاعل بسرعة مع السيل اليومي من التحديات والفرص). على الورق، تمتلك المدرسة هرمية تقليدية (هي ممولة من الدولة، وهذا الامتياز يُحتّم وجود هيكل تنظيمي الزامي مكون من المدير، نائبان اثنان له، وموجه إرشاد طلابي يجيد التعامل مع الأطفال)، ولكن بإمكان المدارس المصغرة اتخاذ جميع القرارات تقريبا دون الحاجة لاعتماد المدير.

يدير الأهالي أيضا أنفسهم ذاتيا. أنشئت المدرسة ضمن حالة خاصة: تدفع المدينة 93% فقط من رواتب المدرسين، أما المباني وباقي النفقات فلا تمول المدينة أي شيء منها على الاطلاق. يتعين على الأهالي ردم الفجوة التمويلية بإسهام يتم احتسابه بناء على دخل كل منهم. لخفض النفقات، قرر الأهالي أن يقوموا بالمساهمة بثلاثة ساعات من وقتهم بشكل شهري لصالح المدرسة. يتحدد ما سيقومون بعمله وكيفيته تبعا لمبادئ الإدارة الذاتية. فمثلا، يعقد فريق ترميم المبنى بشكل منتظم احتفالية في نهاية الأسبوع يقوم فيها 50 فردا من الأهالي بالعمل بأيديهم مباشرة في ترميم بعض الصفوف. قطعة وراء قطعة، أنشأ الأهالي صفوفًا ومباني مدرسية دافئة، مفعمة بالألوان، وتعمل بشكل كامل، بدلا مما كان في

الماضي مبنى بالٍ ومليء بالتسريبات. بعد ساعات المدرسة، تحتضن المباني الآن ورش عمل يحضرها المئات من الإداريين والمدرسين الذين يرغبون بفهم السحر الخاص بـ ESBZ. تُقدّم ورش العمل (كما توقعت ربما) حصراً من قبل الطلاب، لا من قبل المدرسين ولا Margret Rasfel، المؤسسة والمديرة. والجدير بالملاحظة في حالة ESBZ هو أنها لا تتمتع بأي استثناءات. فالمدرسة ملزمة بتوفير عدد ساعات التدريس ذاتها التي تقدمها باقي المدارس في برلين. وحتى مع اسهامات الأهالي، تبقى ميزانية المدرسة أقل من باقي المدارس العامة. يمكن لكل مدرسة أن تكرر تجربة نجاح ESBZ، لأن التمويل والموارد ليست هي العوامل الحاسمة. فكل ما يتطلبه الأمر حقيقة هو النظر بأعين جديدة نحو الطلاب، المدرسين، الأهالي، والتعليم.

الإدارة الذاتية (العمليات والإجراءات)

إن التنظيم الذاتي ليس بالميزة المذهلة الجديدة على العالم. إنها الطريقة التي جاء بها العالم منذ بلايين السنين. ففي جميع الأنشطة الإنسانية، كان التنظيم الذاتي هو الخطوة الأولى. إنه ما نقوم به إلى أن نبدأ بالتدخل في العملية سعياً لأن يتحكم كل منا بالآخر.

Myron Kellner-Rogers و Margaret J. Wheatley

تتطلب الإدارة الذاتية مجموعة محكمة التداخل من الهيكليات والممارسات والإجراءات. تعامل الفصل السابق مع الجانب الهيكلي للإدارة الذاتية، على سبيل المثال: كيف تتحول الهرمية لفرق عمل وكيف يتم تضمين الأقسام المساندة والإدارية التقليدية داخل هذه الفرق. ولكن، قم بتغيير الهيكل فقط وستجد نفسك كقشة في مهب الريح. فمع غياب الهرمية التنظيمية، ستحتاج الكثير من العمليات التنظيمية الأساسية لإعادة ابتكارها من جديد، كل شيء من إجراءات اتخاذ القرار إلى تدفق المعلومات، من الاستثمارات والميزانيات إلى عمليات تقييم الأداء والرواتب والتعويضات المالية. نحتاج للإجابة على بعض الأسئلة الأساسية: إذا لم يعد هناك وجود لمدير أو رئيس، كيف ستُتخذ القرارات؟ من بإمكانه إنفاق أموال الشركة؟ كيف يمكن قياس ونقاش الأداء؟ ما الذي سيمنع الموظفين من التراخي والتهاون في الأداء؟ من بإمكانه إقرار من سيحصل على علاوة في الراتب أو مكافأة مالية؟ سيبحث هذا الفصل بدوره جميع هذه الأسئلة.

صناعة القرار - عملية التناصح والمشورة

إن لم يعد هناك وجود للهرمية الرسمية، فكيف تصنع القرارات إذاً؟ هل يمكن لأي شخص أن يتخذ قراراً؟ يبدو ذلك وكأنه وصفة للفوضى. هل يتم اتخاذ القرارات إذاً بالإجماع؟ يبدو ذلك مستغرباً وغير عملي وخصوصاً للمنظمات التي تضم مئات وآلاف الموظفين.

تقريباً، تستخدم جميع المنظمات التي شملها هذا البحث، بشكل أو بآخر،

عملية تسميها AES "عملية المشاورة". إنها

عملية بسيطة: بشكل أساسي، بإمكان

كل شخص في المنظمة اتخاذ قرار. ولكن

قبل فعل لك، يتوجب على الشخص أن

يطلب المشورة والنصيحة من كل

باستخدام عملية المشورة،

بإمكان أي أحد اتخاذ قرار

ولكن يتوجب عليه طلب المشورة

من الأطراف المتأثرة بقراره

ومن يملكون خبرة بالشأن.

الأطراف التي ستأثر بالقرار، بالإضافة إلى المتخصصين في الشأن. ولكن ليس من المزم أن يأخذ هذا الشخص كل نصيحة ومشورة، فالهدف ليس الوصول إلى مساومة تستوعب رغبات الجميع. ولكن يتوجب عليه طلب المشورة وأخذها بكل جدية بعين الاعتبار. وكلما كان القرار أكبر، فسيتوجب تغطية شبكة أكبر (يتضمن ذلك الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة إذا استدعت الحاجة). وعادةً، يكون صانع القرار هو نفس المرء الذي لاحظ المسألة أو الفرصة أو يكون الفرد الأكثر تأثراً بها.

يحكي Dennis Bakke قصة توضح بساطة عملية المشورة كما تحدث في الواقع. في أحد الأيام، استشار Shazad Qasim، وهو موظف جديد يعمل كمحلل مالي في AES، Bakke في أمر ما. فقد كان ينوي ترك دوره الحالي في الشركة والعودة لبلده الأم، الباكستان، والبحث لصالح AES عن فرصة تتيح لها للعمل في مجال توليد الكهرباء. يتذكر Bakke ردة فعله الشخصية:

أخبرته بأنني متشكك في ذلك. فمنذ عدة سنوات مضت، شجعنا

ممثلون عن وكالة التطوير العالمي Agency for International

Development التابعة لوزارة الخارجية الأمريكية لتوسيع عملنا ليشمل
الباكستان. أخبرناهم بأننا بالكاد نشق طريقنا في الولايات المتحدة
الأمريكية، فكيف بنا إذا ذهبنا إلى هناك. بجانب إنها إحدى أعلى
الدول تصنيفاً في الفساد في قطاع الأعمال. فلربما أدت المعايير
الأخلاقية في AES للفشل في الحصول على أية فرصة أعمال هناك. 1

بالرغم من مقترح الرئيس التنفيذي، اقتضت عملية المشورة أن القرار في
النهاية هو في يد Shazad. وقد قرر أن يغادر نحو الباكستان، أي أنه قرر عملياً
إنشاء منصب جديد لنفسه كمطور أعمال، محتفظاً براتبه السابق. بعد ستة
أشهر، دعا هذا المحلل المالي السابق الرئيس التنفيذي Bakke إلى الباكستان لمقابلة
رئيس الوزراء. فبعد عامين ونص العام، بدأت محطة طاقة قيمتها 700 مليون
دولار بالعمل. وتماشياً مع مبادئ AES، فإن القرار المتعلق بأن تستثمر AES
200 مليون دولار من رأس مالها لم يكن متخذاً من قبل Bakke أو مجلس
الإدارة، بل من قبل Shazad والأشخاص ذوي المناصب الأدنى في الشركة
(والذين، طبعاً، وبحكم حجم المخاطرة التي ينطوي عليها هذا القرار، طلبوا
المشورة من Bakke والمجلس).

نظن عادةً بأن القرارات يمكن أن تتخذ بطريقتين فقط: إما عبر الصلاحيات
الهرمية (شخص يدفع بالقرار، مع أن الكثير من الناس قد تصاب بالإحباط،
ولكن على الأقل يتم تنفيذ الأمر) أو عبر الإجماع (بحيث يسمع صوت الجميع،
ولكنها عملية بطيئة بشكل محبط، وفي بعض الأحيان تتعثر الأمور لأن الإجماع
لا يمكن الوصول إليه). تتجاوز عملية المشورة هذا التناقض بشكل حسن: إذ
تمكننا من تحاشي الكرب الذي يولده صنع جميع القرارات عبر آلية الإجماع، وفي
الوقت نفسه سيجد كل من له علاقة أو شأن أن المجال قد أفسح له. فللناس
مطلق الحرية لاقتناص الفرص وصنع القرارات وفي نفس الوقت يتعين عليهم
مراعاة آراء الآخرين في الحساب. تعتبر هذه العملية جوهرية لتمكين إطلاق
الإدارة الذاتية على النطاق الأكبر. إنها في الواقع من الحساسية. يمكن أن الزملاء،
في AES وباقي المنظمات العاملة بالإدارة الذاتية، يدركون بأن إغفال عملية

طلب المشورة هو من الأمور القليلة التي قد تتسبب بطردهم من الشركة (ستعرض لاحقاً لموضوع كيفية إقالة شخص ما في ظل غياب الهرمية). من المثير للاهتمام سماع Bakke وهو يستفيض في شرح فوائد عملية المشورة: بحسب خبرته، فهي تبني المجتمع، التواضع، التعلم، أخذ قرارات أفضل، والمرح (لاحظ كيف تتراصف وتتحدى هذه الأمور مع القيم المهمة في المرحلة التطورية-الفيروسية):

أولاً، هي تقوم بلفت انتباه الناس المطلوبة مشورتهم نحو السؤال الموجه إليهم. يطلعون على القضايا ويصبحون إما منتقدين عارفين بالأمور، أو مشجعين للقرار. يعزز موضوع مشاركة المعلومات من الإحساس بالمجتمع. فكل شخص تطلب مشورته يشعر بالفخر وبأن هناك حاجة إليه.

ثانياً، طلب المشورة هو أحد أفعال التواضع، وهو أحد أهم سمات بيئة العمل المرحية. هذا السلوك يصرخ قائلاً "أنا أحتاجك". وهو يعزز متانة العلاقة بين صانع القرار والمشير الناصح. وبحسب خبرتي، إن ذلك يجعل من تجاهل صانع القرار للمشورة المقدمة أمراً بعيداً جداً. ثالثاً، صنع القرارات هو شكل من التعلم أثناء العمل (on-the-job education). تأتي النصيحة والمشورة من الأشخاص الذين يملكون فهماً للموقف ويهتمون بالنتائج. لا يماثل ولا يقارب أي نوع آخر من التدريب أو التعليم هذه الخبرة الآنية.

رابعاً، حظوظ التوصل لأفضل قرار هي أعلى بكثير من الأسلوب المتعارف عليه، من أعلى إلى أسفل. فهنا يتاح لصانع القرار أن يصبح أكثر قرباً من القضية والتعاشيش غالباً مع تبعات هذا القرار. خامساً، العملية هي مرح خالص بالنسبة لصانع القرار لأنها تعكس المرح الحاصل من ممارسة رياضة جماعية... تحفز عملية التناصح المبادرة والإبداع، والتي يتم صقلها عبر الحكمة النابعة من الخبراء الموجودين في أماكن أخرى في المنظمة.²

قد يبدو من المثير للاهتمام الإشارة إلى أن AES، بعكس Buurtzorg وبعض المنظمات الأخرى التي سنقابلها تباعاً، لم تتعرف بشكل كامل على كيفية العمل بشكل يعتمد كلية على الأنظمة القائمة على الأنداد (peer-based systems). فهي مازالت تحتفظ "بطبقات" أشبه بالهرم: المشغلون، مدراء المحطات، المدراء المحليون، واللجنة التنفيذية. ولكن حتى مع وجود ذلك، تتجاوز الممارسة البسيطة لعملية المشورة هذه الطبقات. فأيما كان موقع الشخص في المنظمة، بإمكانه هو أو هي أن يطلق أي قرار. ولا يمكن للناس في "الأعلى" تجاوز أو إلغاء هذه القرارات استناداً إلى مكانهم في الهرم. إذ يتعين على الجميع، ويشمل ذلك اللجنة التنفيذية و Bakke (الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي)، طلب المشورة لصنع القرارات. حتى أن Bakke دفع المجلس للعمل ضمن هذه القواعد. لقد شارك أعضاء مجلس الإدارة بفعالية عندما طُلبت مشورتهم ضمن هذه العملية من قبل الموظفين الآخرين على قرارات مهمة. بل وأكثر من ذلك، فقد أحس Bakke بأنه من المفترض ألا يأخذ المجلس قرارات بأنفسهم، باستثناء تلك المنوطة بهم بحكم القانون.

وندعوك ألا تتسرع في استنتاجاتك. فالرؤساء التنفيذيون وبقية المدراء في الشركات المدارة ذاتياً ليسوا أشخاصاً خرعين، أو أنهم لا يتدخلون بشيء. يمكن

عملية المشورة تعمل بشكل
تصاعدي من الأسفل للأعلى،
ولكنها ليست عملية مهلهلة أو أنها
تقيل بأي شيء وكل شيء.
إنها تتطوي على قدر من الإبداع،
التحليل الحذر، التخطيط المتقن،
والتنفيذ المنضبط.

Dennis Bakke

القول بأن هؤلاء المدراء والقياديين أكثر
دراية وتأثيراً من مجرد قادة يستمدون
سلطاتهم من الهيكلية الهرمية. وبوجود
عملية المشورة، يتم استشارتهم باستمرار
بخصوص القرارات من قبل جميع العاملين
في جميع أرجاء الشركة. لذلك فإن
المعلومات والقرارات التي تصلهم لم يتم

فحصها وتصفيتها عدة مرات كلما صعدت في سلسلة التحكم. في المنظمات التقليدية، يلقي على مدراء الإدارة العليا عبء تلك المهمة الجسيمة المتمثلة بمكاملة ومجانسة وجهات نظر متعارضة حول قرار ما. ولأن هذه العملية تأخذ

وقتاً، يصبح المدراء بدورهم نقطة احتناق في اتخاذ القرارات. ولكن مع عملية التناصح، بإمكانهم طرح الأسئلة الصعبة المتعلقة بالقرار وإبداء رأيهم بكل قوة، ومن ثم الانتقال إلى مسألة أخرى، وفي أثناء ذلك، سيعمل شخص آخر على دمج ومكاملة وجهات النظر والنصائح المختلفة، وليسوا هم.

لا يوجد صيغة محددة في عملية طلب النصيحة. فلربما يتواصل الأشخاص مع زملائهم على شكل نقاشات فردية (one-on-one)، أو عبر إقناع المجموعة المعنية بعقد اجتماع. وعندما يكون للقرار تبعات على مجموعات كبيرة من الأفراد، فسيكون عندها البريد الإلكتروني أو الشبكة الاجتماعية الداخلية هي الأدوات الأفضل للحصول على المداخلات والآراء. فشركة Buurtzorg على سبيل المثال، تمتلك شبكة اجتماعية داخلية نشطة للغاية. عندما يعن Jos de Blok، المؤسس والرئيس التنفيذي، أو غيره التفكير بتغيير معين يلقي بظلاله على عدد كبير من الزملاء (مثلاً قرار يمس الأجور والتعويضات المالية)، فإنه سيقوم، ومنتهى الأريحية، بنشر الموضوع والحل المقترح على الشبكة الاجتماعية للحصول على مشورة ونصائح الزملاء.

لا، هي ليست إجماعاً

إن عملية المشورة هي شكل بسيط من أشكال صناعة القرار التي تتجاوز كلا من اتخاذ القرار المتفرد أو اتخاذ القرار بالإجماع. وفي بعض الحالات، قد يتم تطبيق بعض أساليب صناعة القرار الأكثر تعقيداً. العملية التكاملية الأنيقة المطبقة في Buurtzorg (المناقشة في صفحة 138) هي أحد الأمثلة، وسنطلع على عملية أخرى لاحقاً في هذا الفصل عندما نناقش عملية الحوكمة في الهولاقراطية. من المجدي أن نكرر القول بأن عمليات صناعة القرار هذه تعمل بدون إجماع. لقد لاحظت أنه ولسبب ما، يفترض العديدون أنه مع غياب القادة، فإن صناعة القرار في منظمات الإدارة الذاتية ستكون عبر الإجماع. ولأن حالة الشلل والمحاورات التي لا تنتهي التي تتأني غالباً من محاولات الوصول لإجماع قد تركت جروحاً غائرة لديهم، فإنهم يسارعون بنقد الإدارة الذاتية كخيار فعال في إدارة المنظمات.

من حيث المبدأ، يبدو الإجماع خياراً جذاباً: امنح الجميع صوتاً متساوياً (وهي قيمة عالية في المرحلة الخضراء تحديداً). ولكن عملياً، تتحدر هذه القيمة نحو حالة من طغيان الأنا الجمعية. فأى أحد سيكون بيده سلطة صد المجموعة إن لم يتم إشباع هواه ورغباته. إذاً، السلطة على الآخرين الآن لم تعد فقط بيد المدير أو الرئيس، وإنما بيد الجميع (وإن كانت في حقيقتها سلطة لإحداث الشلل). فمحاولة احتواء رغبات الجميع، مهما كانت هذه الرغبات بسيطة، عادةً ما تتحول لسعي مضن ومضطرب. ففي النهاية، لن يكون من النادر أن يمل الناس وأن يناشدوا أي أحد بالتفضل لاتخاذ القرار، أيا كان هذا القرار. أما مع عملية المشورة، فلا يملك أي أحد سلطة مسلطة على رقاب الآخرين. تتجاوز العملية الحاجة للوصول لإجماع عبر إعطاء المتأثرين بالقرار صوتاً مسموعاً (تحديداً صوتاً عادلاً، وليس صوتاً مساوياً) وليس سلطة لتعطيل سير العمل.

يأتي الإجماع بعيب آخر، وهو أنه يؤدي إلى تميع المسؤولية. ففي كثير من الحالات، لا يشعر أحد بأنه المسؤول النهائي عن القرار. وغالباً ما يُحبط مقدم الاقتراح الأصلي عندما تبدأ المجموعة بتميع مقترحه، ليصبح في النهاية أقل الأفراد حماساً في الدفاع عن هذا القرار. لذلك السبب، الكثير من القرارات لا ترى النور، أو أنها تنفذ على مضض. وإذا لم تسير الأمور بالشكل المخطط له، لن تكون هوية المسؤول عما آلت إليه الأمور بتدخله في الموضوع واضحة. بوجود عملية المشورة، فإن ملكية القرار تبقى بشكل واضح لدى شخص واحد: صانع القرار. بحكم اقتناع الشخص بأنه اتخذ أفضل قرار ممكن، فإنه يرى الأمور بحماس عظيم، ويسعى للإثبات أمام المشيرين ومقدمي النصيح بأن ثقتهم ودعمهم وضع في محله أو أن اعتراضاتهم لم تكن جوهرية. وفي حين أن الإجماع يستنزف طاقة المنظمة، فإن عملية المشورة تبث فيها الحماس وروح المبادرة.

اتخاذ القرار في أوقات الأزمات

هل بإمكان عملية المشورة أن تصمد في أوقات الأزمات، عندما تكون هناك حاجة ماسة لقرار سريع وأحياناً قاسٍ، على سبيل المثال تسريح موظفين

ردا على تراجع اقتصادي أو بيع أجزاء من الشركة؟ هل يمكننا حقا استشارة مجموعة من الزملاء بخصوص تسريحهم؟ ربما الظروف شديدة الوطأة تتطلب معالجات قاسية، ربما من الضروري تعليق العمل بالإدارة الذاتية مؤقتاً ريثما يتمكن الرئيس التنفيذي من اتخاذ بعض القرارات الحاسمة، بالطريقة التنازلية. ولكن بعد ذلك، كيف يمكن للزملاء الاحتفاظ بثقتهم تجاه الإدارة الذاتية المطبقة في المنظمة إذا كان الرئيس التنفيذي سيتدخل بين حين وآخر لاتخاذ قرارات فردية؟ واجهت كل من FAVI، Buurtzorg، و AES لحظات متأزمة. إن الطرق الرشيقة التي وجدوها للتعامل مع هذه المواقف بإمكانها إلهام الشركات الأخرى العاملة بنظام الإدارة الذاتية في وجه الأزمات.

لا يمكن لأحد القول عن Jean-François Zobrist، الرجل ذو البنية الضخمة والمظلي السابق، بأنه ضعيف. ولكنه عندما واجه قرارات حساسة وصعبة في FAVI، أقر بسهولة أنه بحاجة للمساعدة لإيجاد الجواب المناسب. في أكثر من مرة، وباندفاع، دار أرض المصنع داعياً الجميع لإيقاف الآلات، اعتلى صندوقاً فارغاً وشارك مشكلته مع جميع الموظفين، ساعياً لإيجاد مسار الفعل المناسب. حدثت أول أزمة كبيرة تحت قيادته في العام 1990 عندما انخفض الطلب على السيارات في بداية حرب الخليج الأولى. كانت مخزونات المستودع تتكدس فوق بعضها، ولم يكن هناك ببساطة طلبات كافية لإشغال العمال بها. الاستطاعة التشغيلية والنفقات كانت بحاجة لأن تنخفض. كان هناك حلاً واضحاً: قم بإقالة العمال المؤقتين. ولكن في FAVI لا يُعتبر أحد حقيقة عامل مؤقت. لأسباب مرتبطة بقانون العمل الفرنسي، كان يتم تعيين العمال الجدد كعمال مؤقتين لمدة 18 شهراً وبعدها يمنحون عقداً كاملاً. معظمهم تم اعتباره جزءاً من الفريق أصلاً. بإقالة المؤقتين، ستقتض FAVI التزاماتها المعنوية والأخلاقية معهم، وستخسر المواهب التي استثمرت فيها، مع أن التعافي من الأزمة قد يكون على مبعده عدة أشهر. في وجود الكثير من الأسئلة وغياب الإجابات الواضحة، وجد Zobrist نفسه معتلياً الصندوق الفارغ ومخاطباً جميع عمال تلك النوبة بالمعضلة التي يواجهها (بالإضافة للعمال المؤقتين الذين كان مصيرهم موضوع النقاش). نادى

الحضور بأسئلة ومقترحات. وقال أحد العمال "لم لا نعمل في هذا الشهر لثلاثة أسابيع ونحصل على راتب ثلاثة أسابيع، ونبقي على العمال المؤقتين؟ إذا تطلب الأمر، يمكننا تكرار ذلك في الشهر القادم". أومأت الرؤوس بالموافقة، ووضع المقترح للتصويت. لدهشة Zobrist، كانت هناك موافقة بالإجماع. لقد وافق العمال لتوهم على حسم مؤقت لـ 25% من رواتبهم. في أقل من ساعة، حلت المشكلة وعادت جلبة الآلات تدوي في المكان.

معظم القادة الذين أعرفهم يعتبرون أن مقارنة Zobrist عالية المخاطر. فمشاركة معضلاتهم بهذا الانفتاح مع الجميع يؤدي لشعورهم بالضعف ما يجعل

لقد أدركت أخيرا بأنه ليس

بالإمكان إدارة كل أزمة.

فمهما سعينا لأن نؤمن أنفسنا،

فليس بالإمكان حمايتها من كل شيء.

إذا أردنا أن نحتضن الحياة،

فعلينا أيضا أن نحتضن الفوضى.

Susan Elizabeth Phillips

مجرد التفكير بهذه المقاربة مستبعدا كليا. بالفعل، لا يمكن لأحد التخمين القاطع بكيفية تصرف العمال عندما تكون وظائفهم على المحك. كان من الممكن أن يهوي الجمع نحو الفوضى، وأن تحرض مخاوف التسريح الناس على بعضها وأن

تسود الكراهية. لم يملك Zobrist أي فكرة مسبقة ولا نصا مكتوبا عن كيفية توجيه النقاش. بمجرد مشاركة مشكلة الشركة. هو اختار الثقة، أن يثق بنفسه، أن يثق بالعمال، أن يثق بالعملية.

بشكل واضح، الخيار الأكثر أمنا هو الطلب من مدير قسم الموارد البشرية اقتراح عدة سيناريوهات مع التكتّم على ذلك، ومن ثم الاجتماع بشكل سري مع فريق الإدارة لمناقشتها، وإخفاء المشكلة عن الموظفين إلى أن يتم الإعلان عن القرار المتخذ. (في حالة FAVI، بالطبع لم يكن Zobrist يملك لا مدير للموارد البشرية ولا فريقا إداريا في متناول يده، ولكن كان بإمكانه عقد اجتماع مع عدد من المستشارين الذين يثق بهم). هذا الأسلوب هو الطريقة المحرّبة والواقعية التي تعلمها القادة لمعالجة القضايا الحساسة في المنظمات. في حال كانوا يدركون ذلك أم لا، فإن هذه الطريقة مقادة بخوف القائد: الخوف من ألا يتمكن الموظفون من التعاطي مع الأخبار الصعبة، الخوف من أن يتم التشكيك بشرعية

القائد إذا لم يصنع القرار، أو أن يظهر. بمظهر الأحق إذا ناقشهم بالمشكلة قبل أن يكون قد اكتمل لديه الحل. إن قدرة Zobrist على تحجيم مخاوفه مهدت الطريق لمقاربة مغالية في الانتاجية والتمكين، وبين أنه بالإمكان مواجهة الموظفين بمشكلة قاسية وترك المجال لهم للتنظيم والتدبير ذاتيا لإيجاد الحل. ضمن إطار العمل الرشيد، يبدو أن عملية المشورة تصمد حتى في المواقف المتأزمة، وأن على القائد أن يفكر مرتين قبل الارتداد نحو صنع القرار من الأعلى لأسفل.

واجهت Buurtzorg أزمة في 2010 وتجاوزتها أيضا باستخدام عملية المشورة. كانت الشركة اليافعة تنمو بسرعة مذهلة عندما تناهى لسع Jos de Blok أن شركات التأمين الصحي هددت بالامتناع عن تسديد دفعات بقيمة 4 ملايين يورو لشركة Buurtzorg، إشارة لأسباب تقنية (السبب على الأغلب: أن شركات التأمين أرادت إرسال رسالة لشركة Buurtzorg مفادها أن نموها السريع هو على حساب المزودين الراسخين). لاحت في الأفق أزمة مالية ساحقة. كشف Jos de Blok في مدونة داخلية عن الموضوع أمام المرضات والمرضين. وقد طرح حلين: إما أن تتوقف Buurtzorg عن النمو مؤقتا (لأن الفرق الجديدة تكلف أموالا في بداية عملها) أو الاستمرار بوتيرة النمو ولكن مقابل التزام المرضات برفع مستوى الانتاجية (زيادة عدد العملاء-المرضى- ضمن ساعات العمل المتعاقد عليها). في الردود على التدوينة، اختارت المرضات بشكل طاغ العمل الشاق لأنهن لم يجبذن البديل: النمو البطيء يعني قول لا للمرضى الجدد ورفض المرضات اللاتي يردن الانضمام للشركة. في خلال يوم أو يومين، تم إيجاد حل لمشكلة السيولة النقدية (وبعد بعض الوقت، صرفت شركات التأمين في النهاية الدفعات المحتجرة).

تعطي AES مثلا عن كيفية تعليق العمل بعملية المشورة، بأعلى شكل ممكن من الرشاقة، في أوقات الأزمات. ففي خريف العام 2001، وبعد الهجمات الإرهابية وسقوط شركة Enron، هبطت أسعار أسهم AES. احتاجت الشركة لأن تصل لأسواق المال لتبلغ عن مستويات دينها العالي ولكنها وجدت أنهم أغلقوا فجأة. كانت هناك حاجة لتحرك سريع وصارم لمنع الإفلاس. كان

السؤال الحاسم هو: ماهي محطات الطاقة التي نحتاج لبيعها لتوليد السيولة التي نحتاجها وما هو عددها؟ في ظل وجود 40 ألف شخصا موزعين في أصقاع الأرض، كان من الصعب على الرئيس التنفيذي Dennis Bakke الاجتماع بالجميع واعتلاء منصة من صندوق فارغ كما فعل Zobrist في FAVI. وكانت المشكلة معقدة. بمكان، أنه لم يكن بالإمكان نشر تدوينة فيها الخيارات المتاحة ببساطة كما فعل Jos de Blok في Buurtzorg.

قرر Bakke المضي في خيار التعطيل المؤقت لعملية المشورة ولكن بأسلوب احتوى فيه مخاطر تقويض وضعف الثقة في الإدارة الذاتية. لم يتتبع خطة من وراء الأبواب الموصدة بصحبة فريقه الإداري، بل على العكس، أعلن أن عملية صنع القرار التراتبية التنازلية (من الأعلى للأسفل) ستطبق ضمن وقت محدد ولعدد محدد من القرارات، وإن كان من بينها ما هو حساس. أما عملية المشورة فتبقى نافذة وفعالة على باقي القرارات الأخرى. للتحري عن أفضل التحركات الممكنة واتخاذ القرارات الصعبة، عين Bakke المستشار العام Bill Luraschi، الذي كان شابا ذكيا. لم يتم اعتبار Luraschi كأحد القادة الأكثر أقدمية ورفعة ولا كشخص يطمح لدور قيادي في المستقبل. كانت الرسالة واضحة: لا يريد القادة الأكثر أقدمية في المنظمة ممارسة أي سلطة. وسيتم اتخاذ القرار من أعلى لأسفل من شخص غير متعطش للسلطة، ولفترة مؤقتة فعليا.

إذا كانت هناك حاجة لتعطيل عملية المشورة في أوقات الأزمات، فإن هذين التوجيهين يصبان في صون الثقة بالإدارة الذاتية: وفّر شفافية كاملة حول نطاق عمل والإطار الزمني لاتخاذ القرار بالطريقة التقليدية من أعلى لأسفل، وقم بتعيين شخص لاتخاذ هذه القرارات بحيث لا يمكن الاشتباه بأنه سيستمر بممارسة السلطات الممنوحة له بعد انتهاء الأزمة.

المشتريات والاستثمار

ربما تصبح سلطة الموظفين لاتخاذ القرارات عبر عملية المشورة أكثر بداهة عندما يتعلق الموضوع بصرف أموال الشركة. فمعظم المنظمات تضع حدودا

لصلاحيات الصرف. فمن الممكن أن يصرف مدير الخطوط الأمامية حتى 1000 دولار ويحتاج تخويلاً من مدرائه إن أراد إنفاق أكثر من ذلك، ومدير الوحدة/القسم ربما يكون لديه سلطة صرف حتى 10 آلاف دولار، ومدير المحطة حتى 100 ألف دولار. أياً كانت المبالغ، يتوجب على أمر الشراء عموماً أن يمر عبر قسم مشتريات مركزي يقوم بتنسيق العلاقات والمفاوضات مع الموردين.

أما في المنظمات العاملة بالإدارة الذاتية لا توجد حدود للصلاحيات ولا أقسام للمشتريات. فالموظف الذي يحتاج طباعة جديدة سعرها 50 دولاراً لا يتوجب عليه الاتصال بقسم تقنية المعلومات، أو أن يتمنى الحصول على الضوء الأخضر من مديره، وأن ينتظر بالأيام والأسابيع المدة المطلوبة للحصول على الطباعة. يمكنه ببساطة التوجه لمتجر Walmart وشراء طباعة. إن المبدأ هنا هو أنه بإمكان أي شخص إنفاق أي مبلغ مالي كان، بشرط أن يكون قد سعى للحصول على المشورة والنصيحة قبل اتخاذ القرار، وكلما كان المبلغ ضخماً كلما زاد بشكل نموذجي عدد الأشخاص المعنيين بعملية المشورة. في FAVI، Sun Hydraulics، ومنظمات الإدارة الذاتية الأخرى، العمال بدلاً من المدراء هم المسؤولون عن شراء الآلات والمعدات التي يعملون بها، حتى لو كانت كلفتها عدة مئات آلاف من الدولارات. يقومون بالتحليل، يكتبون المواصفات التقنية المطلوبة، يزورون ويفاوضون المزودين والموردين، ويؤمنون تمويلاً من البنك إذا اقتضى الأمر. في المنظمات الهرمية، عندما يقوم المهندسون هم بالتحليل وانتقاء نوع الآلة، يشتكي عادة العمال من الآلات الجديدة ويجرون أقدمهم بتناقل عندما يجين وقت التعلم على كيفية تشغيل الآلة. أما عندما يكونوا هم من اختاروا النوع، فلا وجود لمقاومة التغيير.

ماذا عن الخصومات الكمية (الشراء بالجملة)؟ بالطبع سيصرف المزيد من المال إذا لم تكن المشتريات مجمعة؟ كما قلنا سابقاً، الجواب هو: ثق بالناس وبأنهم سيأخذون القرار الرشيد ضمن إطار عمل الإدارة الذاتية. في الموارد التي تكون خصوماتها الحجمية ممتازة بشكل يصعب التنازل عنه، سيختار الزملاء

الذين يشترون من ذات المورد التنسيق فيما بينهم لزيادة قوتهم الشرائية. لاحظ الزملاء في Morning Star، شركة معالجة وصناعة الطماطم التي سنناقشها بمزيد من التفصيل لاحقاً أن الكثير منهم يقومون بشراء أحد أنواع الأصماغ التي تمنع الصواميل والبراغي من الانفلات عرضياً، وذلك بكميات كبيرة وبأنواع مختلفة من عدة موردين. لم يكونوا يخسرون الخصومات الكمية فقط، بل إن غياب تنسيق المشتريات أدى إلى بيروقراطية لا داعي لها لأن تشريعات الصناعات الغذائية تجبر العمال على تتبع كل نوع صمغ بشكل صارم جداً في نموذج بيانات أمن المواد. وذات مرة، اقترح أحد العمال أن بإمكانه التجول في المحطة مرة كل ثلاثة أشهر ليسأل الزملاء عما إذا أرادوا طلب الصمغ من خلاله. وظهر حل شبيه آخر لشراء مواد التغليف، وهي مواد يمكن الحصول على خصومات كمية لها بسهولة. عندما تكون هناك حاجة للتنسيق، سيبدأ الناس ببساطة بالتنسيق.

وماذا عن توحيد المعايير القياسية؟ مثلاً من المنطقي شراء معدات الحواسيب أو الهواتف من ذات المورد أو من الموردين المتوافقين معه. مجدداً، يمكننا الوثوق ببساطة بعملية المشورة. فإذا أرادت السكرتيرة شراء حاسب خاص بها، ومالم تكون ذات معرفة جيدة بخصائص المعدات والبرمجيات، فهي ستسعى غالباً للحصول على مشورة طرف آخر على دراية بالموضوع لضمان أن الحاسب سيتوافق بسهولة مع باقي المعدات التقنية. في هذه الحالة، لا حاجة لوجود قسم مركزي لفرض المعايير القياسية. أما في الحالات الأكثر تعقيداً، وعندما تكون هناك حاجة لتحديد المعايير القياسية، سيتقدم أحد الأشخاص ويدعو لتشكيل مجموعة لتتظرو في الموضوع وتضع هذه المعايير.

افتراضات صريحة

يُسأل مؤسسو وقادة منظمات الإدارة الذاتية السؤال عينه مراراً وتكراراً: أليس من الخطر والحمق ترك الناس يأخذون قراراتهم بأنفسهم دون حسيب أو رقيب من قمة الهرم نزولاً، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالمال؟ وبحكم خبرتهم

فهي تنطوي على مخاطر أقل، وذلك لأنه يتم اتخاذ قرارات أفضل. ولكن الأمر الملفت للانتباه حقاً هو أن الاختيار بين الثقة والتحكم قلما طرح على طاولة النقاش على المستوى العقلاني. إنه اختيار نابع من تلك الافتراضات المتأصلة في لاوعينا حول البشر وما يحفزهم هم. لذلك وجد العديد من قادة المنظمات الفيروزية أنه من المفيد الحديث دائماً وبشكل صريح عن الافتراضات الداعمة للإدارة الذاتية وأن يتم مقارنتها بالافتراضات التي تستند إليها الهيكليات الهرمية التقليدية.

عندما استحوذت شركة AES على محطة جديدة، كان من العادة أن يقدم Bakke الزملاء الجدد لعمليات وإجراءات الإدارة في AES عبر سؤالهم عن الافتراضات التي يحملها ملاك ومدراء المصانع التقليدية تجاه العمال لديهم. فيما يلي كيف يلخص Bakke عموماً الافتراضات التي يشعر العمال بأن المدراء يكتونها تجاههم:

- العمال كسولون. إذا لم يتم مراقبتهم، فلن يعملوا باجتهاد.
- العمال يعملون بشكل أساسي من أجل المال. سيقومون بعمل أي شيء من أجل تحصيل المزيد من المال.
- يقدم العمال مصلحتهم الشخصية على ما هو أفضل للمنظمة. إنهم أنانيون.
- يشتغل العمال بأفضل شكل وبأكثر فعالية إذا كان مطلوباً منهم تحقيق مهمة بسيطة قابلة للتكرار.
- لا قدرة لدى العمال على اتخاذ القرارات الجيدة بخصوص القضايا الهامة التي تؤثر على الأداء الاقتصادي للشركة. المدراء والرؤساء هم الأقدر على اتخاذ تلك القرارات.
- لا يريد العمال أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم أو مسؤولية قرار يؤثر على أداء الشركة.
- العمال يحتاجون للرعاية والحماية، كما الأطفال الذين يحتاجون لرعاية آبائهم.

• يتوجب أن يتم تعويض العمال بالساعة أو وفقاً لعدد "القطع" التي أنتجوها. أما الرؤساء والمدراء فيتم صرف رواتب شهرية لهم، بل وربما مع مكافآت وأسهم.

• العمال هم مثل قطع الآلات القابلة للاستبدال. الفرد العامل "الجيد" هو إلى حد كبير مثل الفرد العامل "الجيد" الآخر.

• يتوجب أن يتم اعلام وتلقين العمال بما يتعين عليهم فعله، ومتى يفعلونه، وكيف. يتوجب على المدراء محاسبتهم.³

قد تبدو هذه الافتراضات قاسية ومجحفة عندما توضع على شكل كلمات، ولكنها القاعدة التي بنيت عليها الهياكل والإجراءات التي تملكها في المنظمات اليوم. فإن كانت النظرة نحو الموظفين بهذا الشكل صائبة، فإن القادة الحصيرون هم الذين يقومون ببناء ما يعزز التحكم، الثواب، والعقاب، والأحق فقط هو من يثق بأن العمال يستطيعون اتخاذ قراراتهم عبر عملية المشورة. وبسبب أن الافتراضات هذه غالباً ما تكون ضمنية، بل ومستقرة في اللاوعي، لذلك فقد استشر Bakke أهمية إمالة اللثام عنها بجعلها صريحة ومن ثم وضع جملة أخرى من الافتراضات.

الأفراد في شركة AES:

• راشدون مبدعون، وقورون، وأهل للثقة، وقادرون على اتخاذ القرارات المهمة.

• مسؤولون ومحاسبون عن قراراتهم وأفعالهم.

• ليسوا معصومين عن الخطأ. فكلنا عرضة للخطأ، وأحياناً عن عمد.

• فريديون ومميزون.

• يرغبون بتوظيف مواهبهم ومهاراتهم للإسهام بشكل إيجابي في

المنظمة وفي العالم.⁴

بهذه المجموعة من الفرضيات، تصبح الإدارة الذاتية وعملية المشورة صائبة تماماً، بينما تنتفي الحاجة لآليات التحكم والهرميات التي تعتبر عراقيل مشتتة.

وبشكل مشابه، يبادر عادةً Jean-François Zobrist في خوض حوارات مشاهمة مع العمال والموظفين الجدد في FAVI ليشرح لهم الأسباب المنطقية وراء تبني الإدارة الذاتية. في أحد الأيام، ولدواعي التدريب، قام بكتابة القائمة التالية من الافتراضات:

تحليل الشكل التنظيمي لشركتنا في الثمانينات من القرن الماضي (عندما كانت FAVI تعمل كأبي مصنع آخر) يظهر بما لا يدع مجالاً للشك أن الرجال والنساء كانوا يعتبروا:

- سارقين لأن كل شيء كان مقفلاً عليه في غرف المخازن.
 - كسالى، لأن ساعات عملهم كانت مداراة وأي تأخير في الحضور كان مدعاة للعقاب من أحد الأشخاص... والذي ما كان يهتم حتى لسؤالهم عن أسباب التأخير.
 - لا يعول عليهم لأن كامل انتاجهم كان يتم التحكم فيه من طرف آخر، والذي بدوره أيضاً لا يمكن الاعتماد عليه لأن الضوابط العشوائية (Random Controls)... كانت قيد التطبيق.
 - غير أذكياء، بحكم أن قسم "هندسة التصنيع" قام بالتفكير عنهم.
- عرّف Zobrist وزملاؤه ثلاثة افتراضات جديدة والتي مع الزمن أصبحت كالترنيمة المتكررة Mantra داخل المصنع.
- يتم اعتماد وافترض أن الناس خيرون بشكل ممنهج. (يمكن الاعتماد عليهم، لديهم الحافز الذاتي، أهل للثقة، أذكياء)
 - لا وجود لأداء بدون سعادة. (لنكون سعداء، يجب أن نكون متحفزين. لنمتلك الحافز، علينا أن نكون مسؤولين. ليكون لدينا حس المسؤولية، يتوجب علينا فهم لماذا ومن أجل من نعمل، وأن نكون أحرار في تقرير كيفية ذلك)
 - تصنع القيمة على أرض المصنع. (يصنع العمال على أرض المصنع المنتجات، والرئيس التنفيذي وموظفو المهام المساندة هم مساعدون لهم في أفضل الأحوال، وفي أسوأها، هم مشتتات عالية التكاليف).⁵

إذا كانت على إطلاع بنظريات الإدارة، فلعلك قد لاحظت تشابهاً بين العبارات من AES وFAVI وبين النظرية س Theory X والنظرية ع Theory Y التي طورها Douglas McGregor في ستينيات القرن الماضي عندما كان أستاذاً في معهد MIT. لقد قال بأن المدراء يعتقدون بإحدى المجموعتين من المعتقدات المتعلقة بالموظفين: البعض يعتقد بأن الموظفين كسالى بشكل متأصل وبأنهم سيتحاشون العمل كلما كان ذلك ممكناً (Theory X)، والبعض الآخر يعتقد بأن الموظفين طموحون، متحفزون ذاتياً، وعلى قدر من ضبط الذات (Theory Y).

أي المجموعتين من تلك الافتراضات صحيحة؟ بإمكاننا الجدال في ذلك دون توقف. كان لدى McGregor ملاحظة قيمة أثبتت صوابيتها مراراً وتكراراً: كلاهما صحيح. إذا كنت ترى الناس من باب عدم الثقة (Theory X)، وتضعهم تحت شتى أنواع التحكيمات، القوانين، والعقاب، فإنهم سيحاولون التلاعب على النظام، وستشعر بأن تصورك عنهم كان صحيحاً. ولكن تعامل معهم بممارسات قائمة على الثقة، وسيردون لك ثقتك بسلوك مسؤول. مجدداً، ستشعر بأن افتراضاتك عنهم كانت صائبة. إذا عبرنا عن ذلك بكلمات علم نفس النمو، فإننا نقول بأنه إذا أنشأت هيكليات وثقافة عمل عنبرية-برتقالية قوية، فسيتهيئ الأمر بأن يستجيب الناس بطرق عنبرية-برتقالية. ولكن قم بإنشاء سياق فيروزي فعال بما يكفي ومن المرجح أن يتصرف الناس وفقاً له.

في الجوهر، يرجع ذلك إلى الحقيقة الروحانية الأساسية بأننا نجني ما نحصد: الخوف يولد الخوف والثقة تولد الثقة. إن الهرميات التقليدية وترساتنها الهائلة من أنظمة التحكم والسيطرة، هي في جوهرها ليست سوى آلات مرعبة تولد الخوف وعدم الثقة. لذلك تبني هياكل الإدارة الذاتية وعمليات المشورة مع الزمن مخزوناً جمعياً كبيراً من الثقة بين الزملاء.

فإن كانت المنظمات تتحدث بشكل روتيني عن قيمها ورسالتها فإن المنظمات الفيروزية تتحدث عما هو جوهري بشكل أعمق: افتراضاتهم الأساسية حول الطبيعة البشرية. وباعتقادي فإن الأمر متعلق بحقيقة أن إجراءات الإدارة الذاتية مازالت حتى اليوم متعارضة مع الثقافة السائدة. يحمل الكثير منا افتراضات

متأصلة عن البشر وعن العمل قوامها الخوف، إنها افتراضات تنادي بالهرمية والتحكم. بإمكاننا أن نقرر اختيار مجموعة مختلفة من الافتراضات فقط إذا قمنا

بتعرية هذه المعتقدات القائمة على الخوف.

لقد وجدت FAVI، AES، وغيرها من الشركات أنه عندما يعلم ويتكلم الزملاء عن مجموعتي الافتراضات بشكل دوري،

فسيحوّل الناس منظومات المفاهيم لديهم. وبذلك يتضاءل خطر زحف آليات التحكم القائمة على الخوف وتسلسلها من الباب الخلفي. سيقف أحدهم ويقول "انتظر لحظة! هل تراعي هذه الإجراءات الجديدة افتراضاتنا؟ لا أعتقد ذلك".

أيًا كانت الافتراضات التي تحملها
حول الطبيعة البشرية، سيتم إثبات
صحتها من الاستجابات التي سيولدها
سلوكك في المحيطين بك.

التواصل الداخلي

إن طريقة تدفق المعلومات تبين كيف تُشكّل الافتراضات (الواعية واللا واعية) الممارسات التنظيمية. ففي معظم أماكن العمل، تذهب المعلومات القيمة أولاً للأشخاص المهمين، ومن ثم تتسرب أجزاء منها نحو الأسفل للأفراد الأقل أهمية. وأفضل مكان للاحتفاظ بالمعلومات الحساسة هو ضمن الدائرة الضيقة للإدارة العليا. وإن كان لابد من نشرها على نطاق واسع، فيتوجب تصفيتها وعرضها بعناية ومن أفضل زاوية ممكنة. إن الافتراض الضمني هنا هو أن الموظفين لا يمكن الوثوق بهم، وقد تكون ردود أفعالهم غير متوقعة ومثبطة للإنتاجية، وقد يسعون لاستغلال من يمكن توظيفه لمصلحتهم إن هم حصلوا على الكثير من المعلومات. ولأن هذه الممارسة قد بنيت على الريية، فهي بدورها ستؤدي إلى الريية بين الناس في المستويات الأدنى من الهرم: ما الذي يخفيه المدراء عنا الآن؟

أما في المنظمات الفيروزيية، فلا وجود لأفراد غير مهمين. إذ يتوقع كل م أن يتاح له الوصول على كامل المعلومات في نفس الوقت. إنها مقاربة: "لا مكان للأسرار" والتي تتوسع لتشمل البيانات، حتى الأشدها حساسية. لا تقتصر هذه المعلومات على البيانات المالية، بل تشمل الرواتب وبيانات أداء كل فريق عمل.

في Buurtzorg على سبيل المثال، بإمكان كل فريق متابعة إنتاجيته بالمقارنة مع الفرق الأخرى بشكل شهري. بيانات الفرق الأخرى ليست مُعمّاة أو مُجمّعة على شكل متوسطات حسابية أو مؤشرات. هناك ثقة بالناس في تعاملهم مع الأخبار الجيدة والسيئة. لا وجود لثقافة الخوف، وبالتالي، لا تطلب الفرق ذات النتائج السيئة عدم الكشف عن هويتها. فهناك ثقة قد وضعت في فرق العمل التي تمر بمراحل صعبة بأنها ستعترف بواقعها وبأنها ستبحث عن حلول.

لماذا يتعين قطع كل هذه المسافة والعناء في مشاركة كامل المعلومات؟ ثمّة ثلاثة أسباب تجعل من هذه الممارسة أمراً ملزماً في منظمات الإدارة الذاتية:

- مع غياب الهيكلية الهرمية، ستحتاج فرق العمل ذات التنظيم الذاتي كامل المعلومات المتاحة للوصول لأفضل قرارات.
- ستسبب أية معلومات ليست متاحة للعموم في خلق جو من الشك والريبة (وإلا لماذا يتكبد أحدهم عناء إخفاء هذه المعلومات؟)، إن الشك هو أمر سام وضار للثقة التنظيمية.
- عندما يكون البعض على معرفة بأمر يجعلها البعض الآخر فستعود الهرميات غير الرسمية لتطل برأسها من جديد.

في حالة AES، وهي شركة عامة، أثار قرار مشاركة كافة المعلومات مع الموظفين تساؤلات غير مسبوقه من قبل مع هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، كما يستذكر Bakke:

إذا كان كل فرد يملك صلاحية الوصول للبيانات المالية للشركة، فإن كل موظف في AES، وحتى الذين يعملون في المحطات البعيدة، سيتم تصنيفهم كـ "عارفين بيوطن أمور الشركة". بدلا من وجود 5 إلى 10 من هؤلاء "العارفين بيوطن أمور الشركة" كما في أي شركة تقليدية، تملك AES الآلاف منهم. وقد خضع جميعهم لما يدعى "فترة حظر التعامل" التي لا يمكنهم خلالها تداول السندات المالية للشركة. وبعد وقت قصير من بدء تداول أسهم AES بشكل عام، سألنا الناس لدينا عما إذا كانت لديهم الرغبة في تحديد وتقييد صلاحيات

وصولهم إلى المعلومات لكي لا يتم اعتبارهم كـ "عارفين بيواطن
أمور الشركة" وبالتالي إمكانية تداولهم لأسهم AES بحرية وفي أي
وقت. اختاروا، وبهامش طاع، بأن يملكو صلاحية الوصول إلى كامل
المعلومات المالية والبقاء ضمن ذلك التصنيف.6

عملياً، لتحاكي تحريف أو فقدان المعلومات أثناء نقلها من شخص لآخر،
تستخدم منظمات الإدارة الذاتية شبكتها الداخلية كمكان تخزين مركزي يتيح
لأي أحد نشر واستعادة المعلومات بشكل آني. في Buurtzorg، كل البيانات
المتعلقة بالأداء الخاص بجميع فرق العمل محفوظة على الشبكة الداخلية للشركة.
ويتمكن الفريق الذي يجد صعوبة في موضوع معين أن يتعرف على فريق آخر
في الحي حقق نتائج مذهلة وبالتالي أن يطلب نصحتهم في أفضل الممارسات. في
FAVI و Sun Hydraulics، تنتشر منصات حاسوبية بصلاحيات دخول مفتوحة
في أرض المصنع حتى يتمكن مشغلو الآلات من الدخول واستعراض البيانات في
أي وقت.

اجتماعات كامل الموظفين "All-hands meetings" هو من الممارسات
المعيارية الأخرى في العديد من المنظمات الفيروزية. تعقد هذه الاجتماعات
بشكل نموذجي عند وجود معلومات جديدة أو مهمة لمشاركتها: نتائج ربع
السنة، استبيان القيم السنوي، حدوث
انعطاف وتحول استراتيجي، وهكذا. لا

إذا قمت بتمكين الناس
ولكنك لم تمنحهم المعلومات،
فإنهم كمن يتلمس طريقه في الظلام.
Blair Vernon

تشارك المعلومات ببساطة من الأعلى للأسفل، بل يتم مناقشتها والجدل حولها.
وتنحو هذه الاجتماعات أن تكون غير مقبولة بنص محدد. يمكن للأسئلة أن
تؤدي بالاجتماع إلى أي اتجاه كان، ويمكن التعبير عن الاحباط، أو الاحتفاء
عفوياً بالناس وبالإنجازات. في هذه اللحظات، يحصل ما هو أكثر من مجرد تبادل
للمعلومات. على مستويات أعمق، ما يحدث هو اختبار وإعادة تأكيد للثقة في
المنظمة وقيمتها. جميع الأنظار مسلطة على أولئك الذين يشغلون المناصب
الأعلى. هل سيتسمون بالصراحة، والتواضع، والاعتراف بنقاط ضعفهم؟ هل

سيواجهون الانتقادات والأسئلة الصعبة أم سيراوغون؟ هل سيشاركون المجموعة بأكملها في حل المشاكل؟ فإذا كانت الشركات التقليدية قلما تعقد اجتماعات لجميع موظفيها، فالسبب بالضبط هو لأن الموظفين بإمكانهم أن يكونوا متقليبين ومصدر خطر. ولكن في ذلك الخطر تحديداً تكمن القدرة على إعادة التأكيد على الافتراضات الأساسية للشركة ولتعزيز الثقة في المجموعة.

بالطبع، ليست كل الأخبار لطيفة على السمع. إن ممارسة مشاركة كامل المعلومات تضع الجميع في خضم الأحداث مثلهم في ذلك كممثل الرؤساء التنفيذيين في المنظمات التقليدية. إنها تصقل الناس بمزيد من النضج ومواجهة الوقائع المضيئة. في الكساد الاقتصادي عام 2002، واجهت شركة Sounds True، وهي شركة نشر اعلامي سنمر عليها في الفصل القادم، ولأول مرة في تاريخها وضعاً مالياً صعباً. وتستذكر مؤسسيتها ورئيسيتها التنفيذية، Tami Simon، أن بعض الأشخاص في ذلك الوقت كانوا يجتربون الوجه الآخر للشفافية الكاملة:

هناك نوع محدد من القلق يظهر في بيئة يكون الناس فيها على معرفة بكل ما هو متعلق بطبيعة عمل الشركة وما يصاحبه من جوانب مجهولة. في الشركات التي يتصرف فيها الفريق التنفيذي كالأباء الذين يتحفظون على المعلومات المقلقة عن العمال، سيكون الموظفون بمعزل عن هذا القلق. ولكنني أعتقد بأن هذه المقاربة تعطي للناس إحساساً زائفاً بالأمان. أما هنا، فقد يشعر الموظفون بالقلق من الأمور المالية كثيراً من الوقت، ولكنهم على الأقل يعرفون واقع الحال.⁷

حل النزاعات

كيف تتعامل منظمات الإدارة الذاتية مع الخلافات؟ ما لذي سيحدث في حال أطلت خلافات عميقة في الرأي بين أفرادها بخصوص القرارات والتصرفات الصائبة؟ أو عندما يتواصل زميلان ببعضهما بشكل غير بناء؟ في أماكن العمل

التقليدية، يصعد الناس خلافهم تلك إلى الرئيس ليحسم المسألة. أما في منظمات المدارة ذاتياً، فتحل الخلافات بين الزملاء باستخدام عملية حل النزاع. هذه العملية أساسية جداً للتعاون في المنظمات التي لا تحتوي هرميات، إلى درجة أن العديد من المنظمات المدارة ذاتياً تعمل على تدريب كل موظف جديد على حل النزاعات.

هذا هو الوضع مثلاً في Morning Star، الشركة التي جسدت في هذا البحث العمليات المطلوبة للإدارة الذاتية الفعالة، ربما بشكل أفضل من الشركات الرائدة الأخرى. Morning Star هي أكبر شركة معالجة طماطم في العالم، تقع على الساحل الغربي للولايات المتحدة. أسست في العام 1970 عندما بدأ Chris Rufer، والذي كان قد أنهى للتو ماجستير في إدارة الأعمال، بتشغيل شاحنة نقل للطماطم بنفسه. اليوم، تحصد Morning Star الطماطم، وتملك 200 شاحنة نقل، وتشغل 3 محطات معالجة بأحدث التقنيات منتجة ما يتجاوز 40% من معجون الطماطم والطماطم المفرومة المستهلكة في الولايات المتحدة. هناك احتمالية عالية أنك استمتعت بمنتجات Morning Star الكثير والكثير من المرات إذا كنت تعيش في الولايات المتحدة، إن لم تكن لديك حساسية من صلصة السباجيتي، الكاتشب، أو البيتزا.

إن مجال معالجة الطماطم يتطلب رأس مال مرتفع جداً وإلى العمل ضمن معايير قياسية صارمة. من الخارج، تبدو مصانع المعالجة شبيهة جداً بالمحطات الكيميائية: فهي عبارى عن عدد كبير جداً من الأنابيب الحديدية المتداخلة ببعضها التي تلتهم مئات الأطنان من الطماطم كل ساعة. والعمل موسمي تماماً، ويعمل في الشركة 400 زميل (وهي الكلمة التي تستخدمها Morning Star للموظف) في الموسم المنخفض، ويرتفع ذلك العدد ليصل إلى 2400 زميل في موسم الحصاد صيفاً. ويسير كل هؤلاء بالكامل وفق مبادئ الإدارة الذاتية. هناك 23 فريق (تسمى بوحدات الأعمال)، لا وجود لمناصب إدارية، لا وجود لقسم إدارة الموارد البشرية، ولا يوجد قسم للمشتريات. بإمكان الزملاء اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعمل، ويشمل ذلك شراء معدات مكلفة من أموال الشركة،

طالما أن ذلك قد سبقه طلبهم للمشورة من الزملاء المتأثرين بهذا القرار والزملاء الخبراء في هذا المجال.

لقد وُضعت المبادئ المؤسّسة لطريقة عمل Morning Star في مراحل مبكرة من تاريخها. فعندما أنشئ أول مصنع لمعالجة الطماطم، اجتمع Chris Rufer بأول موظف تم تعيينه لتحديد الكيفية التي سيعملان بها معا. قررا بأن هنالك مبدآن، قيمتان اجتماعيتان أساسيتان، لابد وأن تُلهم كل عملية إدارية في Morning Star: يجب ألا يُستخدم الأفراد مطلقاً قوة الإكراه على الباقين وينبغي عليهم احترام التزاماتهم. تمثل هذه المبادئ جوهر آلية حل النزاع في الشركة، العملية التي تم شرحها مفصلاً في "مبادئ الزميل Colleague Principles"، وهو مستند أساسي يشرح عمليات الإدارة الذاتية في Morning Star.

وتنطبق عملية حل النزاع (المسماة بـ "التواصل المباشر والوصول إلى اتفاق") على أي نوع من الخلافات. قد تكون اختلافات في وجهات النظر على قرار تقني لموقف معين. قد تكون نزاعاً بين الأشخاص. قد تكون خرقاً لقيمة معينة. أو قد تكون متعلقة بأمور الأداء، عندما يجد زميل أن زميله الآخر يقوم بعمل رديء أو ليس كما ينبغي. أياً كان الموضوع، تبدأ العملية بشخص واحد يطلب من زميله الوصول إلى اتفاق:

- في المرحلة الأولى، يجلسان سوية ويحاولان إنهاء الخلاف بشكل خاص بينهما. على المبادر بالعملية أن يقدم طلباً واضحاً (ليس إطلاقاً للأحكام، أو مطالبة قسرية)، وعلى الطرف الآخر أن يرد على الطلب بوضوح (بـ "نعم" أو "لا" أو أن يقدم مقترحاً مضاداً).
- إذا لم يتمكن من إيجاد حل توافقي بينهما، يرشحان زميلاً يثقان به كوسيط بينهما. يدعم الزميل الأطراف في إيجاد توافق ولكن ليس بإمكانه فرض حل.
- إذا فشلت عملية الوساطة هذه، يعقد مجلس من الزملاء ذوي الصلة بالموضوع. دور المجلس، مجدداً، هو الانصات والمساعدة على الوصول

إلى توافق. لا يمكنه فرض أي قرار، ولكنه يضيف ثقلاً معنوياً على المسائل المطروحة من شأنه أن يؤدي غالباً إلى نتيجة.

● كخطوة أخيرة، قد يُستدعى Chris Rufer، المؤسس والرئيس، إلى الجلسة يعزز من الثقل المعنوي المؤدي لحل النزاع.

بما أن الخلاف هو أمر يتسم بالخصوصية، فإنه يُتوقع من جميع الأطراف أن تحترم سرية الأمر أثناء وبعد العمليات. تنطبق هذه السرية بالطبع على الشخصين في قلب النزاع أيضاً. يتوجب عليهم حل خلافاتهم فيما بينهم ولا يتم تشجيعهم على نشر الخلاف عبر حشد الدعم وبناء الفصائل المتنافسة.

عملياً، تعتمد العديد من المنظمات الأخرى في هذا البحث على آليات حل نزاع مماثلة: أولاً نقاش فرد مع فرد، وبعدها وساطة عبر زميل موثوق، وأخيراً وساطة عبر مجلس. ذهلت في البداية لما بدا لي مصادفة خارقة للعادة. قبل الشروع في هذا البحث، لم أصادف أبداً شركة لديها آلية صريحة لحل النزاع، بينما وقعت هنا على منظمات مختلفة خلصت بشكل عملي إلى ممارسات متطابقة. في نقاشي مع أشخاص في Morning Star، فهمت أن الغرض من هذه العملية هو أكثر من مجرد إدارة النزاعات التي تحدث بين الفينة والأخرى في أماكن العمل. إن حل النزاع هو حجر أساس في فسيفساء عمليات الإدارة الذاتية المتداخلة. إنها الآلية التي يُحمّل الزملاء عبرها مسؤولية التزامهم المشتركة. ففي الشركات التقليدية، وإذا فشل أحدهم في التزامات عمله، فقد يتذمر ويشتكى زملاؤه ولكنهم يتركون الأمر لمديره للتصرف. أما في منظمات الإدارة الذاتية، فعلى الناس النهوض ومواجهة الزملاء الذين لم يفوا بالتزاماتهم. وتقر شركة Morning Star وغيرها من منظمات الإدارة الذاتية بمدى صعوبة تطبيق هذه الممارسة الجوهرية والحفاظ عليها. فمستوى فاعلية هذه العملية تعتمد على ثقافة العمل في مكان يشعر الناس فيه بالأمان وبأنهم مدفوعون لتحميل كل شخص مسؤوليته، وبأن يتمتع الناس فيها بالمهارات والعمليات لحل الخلافات بنضج ومرونة. الحرية والمسؤولية هي وجهان لعملة واحدة: لا يمكنك امتلاك أحدها دون الأخرى (على الأقل ليس لوقت طويل). تَحْمَلُ الزملاء لمسؤوليتهم

إزاء التزاماتهم قد يُشعر بعدم الراحة. لذلك من المعين لهم أن تتاح لهم عملية واضحة لحل النزاع لمواجهة بعضهم البعض إن لزم الأمر.

تعريف الأدوار وتوزيعها

لقد ناقشنا في الفصل السابق كيف تخلصت المنظمات الفيروزية من المسميات الوظيفية وتوصيفاتها الوظيفية الجامدة. فبدلاً من ذلك، يملك كل زميل عدداً من الأدوار التي وافق والتزم بإنجازها. كيف تُخلق هذا الأدوار؟ وكيف يتم تعيين الناس في الأدوار الجديدة؟ في معظم الحالات، تحدث بشكل طبيعي وتلقائي دون حلبة كبيرة. يستشعر أحدهم قضية معينة أو فرصة سانحة تستدعي دوراً جديداً. لنقل أن موظف الاستقبال لاحظ أن الزبائن عادة ما يتصلون للسؤال عن بيانات تقنية لمنتجات محددة. أليس من الأجدر نشر هذه البيانات على موقع الشركة؟ الخطوة المنطقية القادمة هي مناقشة الفكرة مع الأشخاص المعنيين من تطوير المنتجات وخدمات ما بعد البيع. ومن المرجح أن يتقدم أحدهم ليشغل هذا الدور. في المنظمات الهرمية، في ظل الإقطاعيات والجزر المعزولة، ربما يشعل هذا السؤال الشرارة للكثير من الجدالات والاجتماعات بخصوص أي من الأقسام يجب أن ينتمي إليه المنصب المعني بهذه المهمة، ماهي الميزانية والموارد التي يتطلب فرزها وتخصيصها، وهكذا. أما هنا، فسيقدم أحدهم بكل بساطة ليأخذ الدور.

واعتماداً على ثقافة شركتهم والقطاع الذي يعملون به، يمكن للمنظمات وضع مستويات مختلفة من الشكليات حول عملية إنشاء الأدوار. في FAVI، AES، Sun، Buurtzorg، العملية لا تتصف بال رسمية المفرطة. ولربما تذكر قصة Frank في FAVI الذي أنشأ دوره الخاص به كمستكشف للأفكار، أو ذلك الخاص بالموظف Shazad في AES والذي قرر الانتقال إلى باكستان في محاولة لتأسيس محطة طاقة للعمل هناك. فالناس هنا ببساطة يتبعون عملية المشورة: يترحون الفكرة على الأشخاص المعنيين بهذا الدور الذي يجب إنشاؤه (أو تعديله أو إلغاؤه). أو يناقشون ذلك ببساطة في اجتماع الفريق.

التعاقد الرسمي

أنشأت Morning Star عملية أكثر رسمية نوعاً ما لتعريف وتوزيع الأدوار. وبسبب طبيعة مجال صناعة منتجات الطماطم الذي يسير وفق إيقاع سنوي، تناقش الأدوار رسمياً في Morning Star وتُحدد مرة في كل سنة. (بالطبع تستمر الأدوار بالتطور خلال السنة، وتُعقد نقاشات منتظمة لهذا الغرض للاتفاق على تغييرات الأدوار). وكزميل في شركة Morning Star، ستقوم بكتابة رسالتك الشخصية Mission ("الرسالة التجارية الشخصية Personal Commercial Mission" بلغة Morning Star) والتي ستذكر ضمنها كامل الأدوار التي تتعهد بها في وثيقة تسمى رسالة تفاهم الزميل *Colleague Letter of Understanding* (أو ببساطة CLOU). تُعرف الأدوار في Morning Star بشكل محدد جداً، فربما يكون لديك 20 أو 30 دوراً مختلفاً (فيكون أحدهم مسؤول استلام الطماطم في محطة التفريغ، والآخر يمكن أن يكون مدرب فارزي الطماطم الموسمية المقشرة بالكامل). لكل دور، تقوم بتحديد ما الذي يقوم به، والصلاحيات التي تعتقد أنها يجب أن تكون موجودة (التنفيذ، إعطاء التوصية، أخذ القرار، أو خليط من ذلك)، ماهي المؤشرات التي ستساعدك على معرفة فيما إذا كنت تقوم بعمل جيد، وماهي التحسينات التي تأمل أن يضيفها دورك على هذه المؤشرات.

ولكن، لماذا هذا المستوى من الرسميات والتفصيل؟ في FAVI وBuurtzorg، لا يتكبد الزملاء عناء كتابة الأدوار بهذا التفصيل، ولا بتحديد مؤشرات الأداء أو أرقام البيع المستهدفة التي يودون تحقيقها. إذ تتطلب طبيعة عمل التمريض في Buurtzorg تنقلاً ومرونة دائمين، والأمر نفسه ينطبق على طبيعة العمل في شركة FAVI والقائم على تصنيع دفعات صغيرة. في المقابل، تحويل الطماطم إلى معجون هو عملية طويلة لا تتوقف. تفرغ الشاحنات الطماطم بشكل دوري في جهة، ويخرج المعجون في علب معقمة من الطرف الآخر. وبما أن أساس العمل قائم هنا على السلع منخفضة الهوامش، فإن عنوان اللعبة هنا هو ليس المرونة، وإنما التحسين المستمر لرفع الكفاءة بهامش بنقطة أو نقطتين مئوية. في ذلك السياق، من المنطقي أن تعرف الأدوار

بتفصيل كبير وأن تتابع مؤشرات الأداء عن كثب.

في العمليات المستمرة كما في Morning Star، يستلم كل شخص في السلسلة الطماطم أو المعجون بشكل ما من شخص آخر من الخطوات السابقة،

إن الشكل التنظيمي الحقيقي
في أي شركة هو شبكة عنكبوتية
من العلاقات غير الرسمية. لسوء الحظ،
نحن نصر على فرض هيكل هرمي
على هذه الشبكة، والذي يشوه
التدفق الطبيعي للعمل.

ويعمرها بشكل آخر إلى أحدهم إلى
الخطوات اللاحقة. لذلك، يختار الزملاء
في Morning Star أن يناقشوا الرسالة
CLOU، عند كتابتها أو تحديثها حالاً،
وذلك ليس ضمن فرق العمل (وهو ما

تفعله معظم منظمات الإدارة الذاتية)، وإنما على شكل نقاشات شخص-مع-شخص مع بعض الزملاء الذين سيتم التعامل معهم في الخطوات السابقة أو اللاحقة في العملية. هنا يتناقش الناس ويتفاوضون حول ما هو مكتوب في الوثيقة الخاصة بكل واحد منهم بشكل حريص، فهم يريدون التأكد من التزام الناس في الخطوات السابقة بتزويدهم بالمدخل الصحيح، وبالتالي يمكنهم في المقابل تزويد الناس في الخطوات اللاحقة بما التزموا به. يظهر الشكل في الأسفل رسماً بصرياً لشبكة الالتزامات في الشركة. تمثل كل نقطة شخصاً، وتصل الخطوط الناس الذين يشتركون بالتزام تم قطعه وتوثيقه في الرسالة في CLOU لا يوجد في شركة Morning Star مخطط تنظيمي. ولكن إن وجد فسيكون كما في الشكل.



شبكة الالتزامات في Morning Star

في الحقيقة، بإمكان أحدهم أن يجادل بأن الهيكلية الحقيقية في أي منظمة تبدو كذلك: شبكة معقدة من العلاقات والالتزامات المتدفقة التي يقوم بها الناس لتحقيق مهامهم وأعمالهم. لسوء الحظ، تفرض معظم المنظمات هيكلية أخرى، والتي تظهر فيه المربعات متكدسة على شكل هرم، عوضاً عن الهيكل الأول. لا عجب من أن وجوده هو مصدر للإزعاج، فهو يشوه، أكثر من أن يساعد، على إتمام العمل الحقيقي القائم على شبكة من العلاقات المشابكة الضمنية.

ولرما لاحظت كم الخطوط الإضافية في شبكة Morning Star عن الشكل التنظيمي الرسمي. إذ يحاك الهيكل الناتج عن هذه الشبكة ليستحيل نسيجاً عالي المرونة، كشبكة العنكبوت. لاحظ أيضاً كيف أن هذا النظام خال من الطبقات وبالتالي لا وجود للترقيات. ما يحدث هو أنه كلما نمت خبرات الناس، فهم سيشغلون الأدوار التي تحتاج مسؤوليات أكبر وسيفرغون الأبسط للمعينين حديثاً أو الزملاء الأحدث خبرة. لا يحتاج الناس لموافقات من المدير لتغيير الأدوار، وإنما قبول زملائهم. ولعل الآثار المترتبة على ذلك مذهلة، كما يعبر عن ذلك أحد الزملاء في Morning Star:

الإغواء بالأنا نكون أنفسنا وأن نظهر بشكل جيد أمام المدير يتضاءل بشدة، وذلك لأن محاولة الظهور المستمر بشكل جيد أمام عشرات الزملاء هو أمر بعيد المنال. حتى أننا نتنازل عن مجرد التفكير في اللعب في تلك اللعبة.⁸

في المنظمات الفيروزية، لا يتنافس الناس على ترقية نادرة. فبإمكانك توسيع نطاق عملك وزيادة مدخولك إذا كان الزملاء جاهزون لأن يثقوا بك بالأدوار الجديدة التي اضطلعت بها. فهم سيمنحونك أدواراً مهمة إذا عملت على تطوير مهاراتك وأظهرت بأنك أهل للثقة وعون للمحتاجين. ويمكن أن نجد في المنظمات الفيروزية شيئاً من المنافسة الداخلية، ولكن بشكلها الصحي. يستخدم Chris Rufer تشبيهاً من رياضة الغولف:

هل عندما كان Jack Nicklaus في خضم المنافسة، فهل كان مشغولاً بأن يصبح نائب الرئيس التنفيذي الأعلى للاعبين الغولف؟ كلا.

كان يعلم بأنه إذا ما لعب بشكل جيد، فإنه سيحقق ما يتوق الجميع له: شعور الإنجاز. كان يعلم أيضا أن الإنجاز سيدير عليه دخلاً يجعله يتنعم بالحياة التي أرادها. إن الارتقاء نحو الأعلى هو أمر يتعلق بالكفاءة والسمعة، وليس بالمكتب الذي تجلس فيه.⁹

تعريف الأدوار والحوكمة ضمن فرق العمل

في Morning Star، تنبثق الأدوار من سلسلة من التزامات شخص-مع-شخص، وهي الممارسة المتوافقة مع الصناعات القائمة على العمليات المستمرة. أما في المنظمات التي تكون فرق العمل هي الوحدة البنائية الطبيعية لها، فلرما تقدم Holacracy العملية الأكثر تناغماً لتعريف الأدوار ومساعدتها على التطور. الهولاقراطية ليست في الواقع منظمة وإنما نموذج تشغيل تنظيمي، وهي من بنات أفكار ريادي الأعمال الأمريكي Brian Robertson. في تسعينيات القرن العشرين، أنشأ وطور Robertson، بصحبة زميلين له، في منطقة فيلادلفيا شركة البرمجيات Ternary Software، والتي أصبحت إحدى شركات تطوير البرمجيات ذات النمو السريع. كان الدافع وراء إنشاء هذه الشركة الجديدة هو السخط العميق لدى Robertson عن كيفية عمل الشركات التي كان يعمل فيها:

لقد عشت فترة عدة سنوات وأنا أكابد الإحساس بأن (في المنظمات) الكثير والكثير مما كان يعيق قدرتنا على التعبير والمشاركة بكل ما يمكننا تقديمه، لم يكن ذلك يزعجنا... بكل طيفنا الواسع من المهارات والمواهب، ولم يكن يسمح لنا بمكاملة بعضنا البعض بأكثر الطرق فعالية التي كنت أتخيلها أو أتصورها. لم أكن متأكدا من كيفية معالجة الكثير من تلك الأمور، ولكنها كانت حقا شرارة السخط التي وُلدت البدء بشركة البرمجيات: "يا إلهي. لا بد من أن هنالك طريقة أفضل، لا بد وأن هنالك شيء أفضل من هذا".¹⁰

وعندها شرع Robertson وشريكاه المؤسسان، وبلا هوادة، باختبار أي ممارسات تنظيمية بدت واعدة. لم يكثرنا بمصدر الأفكار، فقد جاء الإلهام من

أماكن قد تبدو بعيدة، كمنهجيات تطوير البرمجيات الرشيقة Agile، ومنهجية Sociocracy، وكتاب David Allen المسمى *Getting Things Done*. احتفظنا بأي شيء كان صالحاً للعمل، وتجاهلنا أي شيء قد يبدو خلافاً لذلك. كانت هذه الاختبارات الجديدة والشبه يومية لشتى الممارسات التنظيمية، مرهقة، كما يتذكر Robertson:

أعتقد أنه كان هناك تقدير حقيقي (في Ternary Software) لهذا النوع من الثقافة التي تحتضن الاختبار والتغيير. ولكن عملية الاختبار والتجارب الواقعية بالمستوى الذي طبقناه للوصول للهولاقراطية كان شاقاً. فالأمور لا تفتأ وهي تتغير من تحتك: في أحد الأيام، نقوم بما بهذا الشكل، في اليوم التالي نغير شيئاً جوهرياً بالكامل، وفي اليوم الذي يليه، تصبح الأشياء مختلفة ويتعين عليّ الجري المحموم للحاق بها. كان الإحساس بعد الاستقرار هائلاً، ولكن لسبب جيد. لم يكن هناك الكثير من الاستقرار في عمليتنا وطرقنا لأننا كنا نظورها بشكل سريع جداً....

كان هناك ألم دائم في المنظمة بسبب هذه الاختبارات المستمرة. فقد كان من السهولة الاكتفاء بالقول بأننا "سنقوم بإدارة هذه الشركة بالطريقة التقليدية"! وتحديدًا، مرناً، خلال الفترة التي استمرت من 12 إلى 18 شهراً، بخمسة أنظمة رواتب مختلفة، غير كل منها طريقة دفع الرواتب للناس، مستوى الدفع، طريقة حساب الأجر.... كانت هذه التغييرات مخيفة. وكل نظام كان أفضل من سابقه، ولكن ذلك لم يغير من تأثير "يا إلهي كل شيء يتغير في هذا المكان باستمرار".¹¹

ومع مرور الزمن، تَقَطَّرُ وتَرَشَّحُ من التجارب المجنونة مجموعة ثرية ومتناسقة من الهيكليات والإجراءات التي سماها Robertson "الهولاقراطية". وعندما عين هذا الأخير فريقاً إدارياً جديداً غادر شركة Ternary Software، ليقوم بإنشاء شركة HolacracyOne، وهي شركة استشارات وتدريب متخصصة في تطوير ونشر إجراءات الهولاقراطية في المنظمات. وهو أحياناً يستعير هذا التشبيه من

عالم الحاسوب ليسط ماهية عمل الهولاقراطية:

فكر بما كنظام تشغيل للمنظمات. ليس من منظوري تقني أو برمجي، وإنما كتقنية اجتماعية. يوجد في حاسوبك نظام تشغيل... والذي يتحكم بكيفية بعمليات التواصل، وكيف تعمل الطاقة، وكيف تتشارك التطبيقات الموارد والمعلومات، وتدفق العمل خلال هذا الحاسوب. وكل شيء آخر فهو يرتكز على نظام التشغيل هذا.

وبشكل مشابه في منظماتنا اليوم، يوجد لدينا نظام تشغيل عادة ما يكون خارج موضع التساؤلات. يوجد حالياً نوع من الاحتكار في سوق الأنظمة التشغيلية في المنظمات، إذا جاز التعبير. نحن في النهاية لدينا تقريباً طريقة واحدة نستخدمها لهيكل وإدارة الشركة. هناك بالطبع بعض التنوعات، ولكنها حقيقة تعود إلى نفس الهيكلية الضمنية الأساسية حول كيفية عمل السلطة وكيفية إنجاز المهام في الشركة.¹²

عمل Robertson وزملاؤه في HolacracyOne على استخلاص مجموعة عامة من إجراءات الحد الأدنى التي يؤمنون أنها ضرورية لـ "ترقية نظام التشغيل".¹³ وتعتبر باقي الإجراءات تطبيقات (أي التطبيقات التي تعمل فوق نظام التشغيل، ليكون شرحنا متسقاً مع القياس التشبيهي السابق)، والتي يمكن التعاطي معها بطرق مختلفة وتكييفها حسب حاجة كل شركة.

أحد أهم العناصر الرئيسية في الهولاقراطية، والموجود في جميع المنظمات الفيروزية في هذا البحث، هو الفصل بين الدور والروح (الشخص)، وذلك لكسر تماهي الهوية بين الفرد ولقبه الوظيفي. وبلغة الهولاقراطية، لا يملك الناس وظيفة، وإنما يشغلون عدداً من الأدوار الدقيقة. ما يجعل من الهولاقراطية متفوقة على ما هو شائع في باقي الشركات عبر تلك العملية المنسجمة التي يتم تعريف الأدوار من خلالها.

وعندما يستشعر أحدهم الحاجة لإنشاء دور جديد، أو تعديل أو إلغاء دور موجود، فإنه يطرح ذلك ضمن فريقه¹⁴ في اجتماع الحوكمة. اجتماعات الحوكمة هي اجتماعات محددة تُناقش فيها الأسئلة المتعلقة بالأدوار والتعاون

فقط، بمعزل عن هرج ومرج السير اليومي للعمل. (أما كل شيء من شأنه متابعة سير العمل وما يتعلق به فإنه يتم مناقشته فيما يعرف بـ "الاجتماعات التكتيكية" ضمن إجراءات اجتماع محددة). تُعقد اجتماعات الحوكمة بانتظام، وذلك كل شهر بشكل عام، وأي عضو من أي فريق بإمكانه طلب عقد اجتماع إضافي في أي وقت. وهم يتبعون عملية صارمة لضمان الإنصات لكل صوت وأن لا أحد بإمكانه السيطرة أو الهيمنة على صناعة القرار. يقوم ميسر بتوجيه الاجتماع. بإمكان أي أحد قد يستشعر بأن دوراً ما بحاجة للإنشاء، التعديل، أو الإلغاء، (ويسمى مقترح الطلب) أن يضيف ذلك لأجندة الاجتماع. يناقش كل طلب من هذا النوع بالترتيب ويتم التوصل فيه إلى حل حاسم من خلال العملية التالية:

1- عرض الطلب: يقوم مقترح الطلب بتوضيح ما يراه عن المسألة التي يسعى طلبه لحلها.

2- أسئلة استيضاحية: بإمكان أي شخص طرح الأسئلة الاستيضاحية سعياً لمزيد من الفهم أو المعلومات. وحتى هذه المرحلة يجب أن يتم الإحجام عن أي إظهار أي ردود فعل متعلقة بالطلب، حيث سيقوم ميسر الاجتماع بمقاطعة أي سؤال يحمل في طياته ردود أفعال على الطلب.

3- جولة ردود الأفعال: يعطى لكل شخص مساحة للتعبير عن ردة فعله من الطلب. النقاش والإجابات ليست ممكنة بعد في هذه المرحلة.

4- التعديل والتوضيح: يمكن لمقترح الطلب أن يبين نيته بشكل أوضح من وراء طلبه أو أن يعدله تبعاً للنقاش السابق.

5- جولة الاعتراضات: يسأل ميسر الاجتماع "هل تجدون أي سبب من شأنه الإضرار أو إعادةنا إلى الوراء في حال تبيننا هذا الطلب أو العرض؟" يتم طرح الاعتراضات وتدوينها دون نقاش، ويتم تبني الطلب إن لم يوجد اعتراض.

6- الدمج والتكامل: إذا قام أحدهم بالاعتراض، فسيقود الميسر نقاشاً مفتوحاً لتشكيل معالم طلب معدل وذلك لمعالجة هذا الاعتراض وفي نفس الوقت مراعاة متطلبات مقترح الطلب. وإذا طرحت اعتراضات عدة، سيتم معالجتها بهذا الشكل واحدة تلو الأخرى حتى يتم معالجتها جميعاً.

بمذه العملية، سيقوم كل فريق شهرياً روتينياً بتعديل، توضيح، إنشاء، أو إلغاء دور أو عدة أدوار. وبهذا تتكيف وتصحح المنظمة مسارها بشكل مستمر تبعاً للمشاكل والفرص التي يستشعرها الناس. قد تبدو هذه العملية بأنها تتسم بالرسمية، ولكن أولئك الذين يستخدمونها يتحدثون عن مدى شعورهم الدفين بالتححرر. فلا حاجة لأحاديث الممرات الجانبية، أو للمناورات السياسية، أو لبناء التحالفات بهدف تغيير ما في الأدوار. فأني مرء يستشعر الحاجة لتغيير شيء في المنظمة يعلم أن بإمكانه طرح فكرته والعمل على تطبيقها. ويذهل الناس الذين يعايشون هذه الاجتماعات لأول مرة بكم الفعالية الدراماتيكي فيها. فهي تشق طريقها عبر النقاشات التي تكون في بعض الأحيان مستمرة ومربكة والتي تتعامل مع الموضوع الحساس المتعلق بالمسؤوليات والأدوار. ففي اجتماع واحد، يتم معالجة عدد من التغييرات في الأدوار، واحد بعد الآخر.

بشكل أساسي، تعتبر عملية الحوكمة في الهولاقراطية بمثابة نسخة معدلة من عملية المشورة. ففي هذه الحالة، هي ليست فرداً واحداً يقوم بدمج ومكاملة مشورات الناس فيما يتعلق بقراره، وإنما هي حصيلة عمل فريق. فهي تتأكد من عدم تجاهل أي اعتراض عقلائي، وهي حقيقةً توظف الذكاء الجمعي للفريق. ولربما لاحظت مدى التشابه في عملية الحوكمة للهولاقراطية بتلك التي تطبقها الممرضات في Buurtzorg عندما يعالجن موضوعاً مهماً (صفحة 138). ففي كليتي الحالتين، ليس الهدف هو الوصول إلى جواب مكتمل ودقيق، وإنما العثور على حل قابل للتطبيق وتنفيذه بشكل سريع إذا تطلب الأمر. لا ينتظر الناس الإجابات الكاملة لتجربة الترتيبات الجديدة ومشاهدة سيرها. تتطور الأدوار بشكل طبيعي تلقائي، في جميع الأوقات، لتتكيف مع التغييرات الحاصلة

في البيئة. الموظفون غير المعتادين على هذه الوتيرة من التغيير قد يجدونها شاقة للغاية في البداية. ولكن مع الوقت، يقع الجميع بحبها. عندما تأتي ترقية واحدة فقط خلال سنوات عديدة، سيكون الموظفون على أهبة الاستعداد للصراع عليها. ولكن عندما يكون هناك مجال لبعض التغييرات في الأدوار كل شهر ضمن الفريق، فسيكون الجميع أكثر ارتياحاً. ولا ضير أحياناً من التخلي عن دور لطيف لبعض الوقت. فلا شيء محفور بالصخر، وستأتي أدوار جديدة مثيرة للاهتمام.

المسؤولية الكاملة

في المنظمات الهرمية، يقع على عاتق المدراء تحقيق أرقام محددة. ومساحة مسؤوليتهم هي بمثابة إقطاعيتهم. وكما أنهم لن يعبثوا (أو يتدخلوا) بعمل غيرهم، فإن المدراء الآخرين سيعاملونهم بالمثل. في المنظمات الفيروزية، يشغل الناس أدواراً، والتي ترافق مع مساحات واضحة من المسؤولية، ولكنها ليست بمثابة إقطاعيات. لا يتبع أي جزء من المنظمة لأي أحد بل وتشدد الكثير من المنظمات التي شملها البحث في هذا الكتاب على النقيض من ذلك، فهم يشددون على ما تسميه Morning Star بـ "المسؤولية الكاملة": من الواجب على جميع الزملاء فعل شيء ما حيال ما يستشعرونه، حتى وإن كان ذلك خارج نطاق أدوارهم. ويعتبر من غير المقبول القول بأنه "يتوجب أن يقوم أحد بعمل شيء حيال هذه المشكلة"، وتركها سائبة هكذا. فإذا رأيت مشكلة أو فرصة ما، فإنك ملزم بعمل شيء ما حيالها، وغالباً ما يكون هذا "الشيء" هو أن تذهب وتحدث عنها مع زميل يمس دوره هذا الموضوع.

دفعت الهولاقراطية بهذا المبدأ لمستوى متقدم حتى وصلت لتحديد قنوات صريحة للتأكد من أن أي "شد/توتر Tension" (وهي المصطلح المستخدم في الهولاقراطية لوصف مشكلة أو فرصة¹⁵) قد يستشعره أي أحد في أي وقت يتم معالجته سريعاً وبشكل جدير بالثقة. وبحسب نوع المسئلة، يتم مناقشتها إما في "اجتماع الحوكمة" أو في "الاجتماع التكتيكي"، وبملك كل اجتماع عمليات

اتخاذ القرار الخاصة به.¹⁶ الكل مدعو لمعالجة أي شد/توتر، "إنها ليست مشكلتي" هو موقف غير مقبول.

قد تبدو المسؤولية الكاملة بأنها مخيفة، ولكن خبيرة Morning Star والهولاقراطية تثبت كيف أنها تروق للناس. إن مخاوفهم لم تعد محدودة بنطاق مسؤولياتهم، فيامكانهم وضع رفاهية وصحة الشركة بكاملها في قلوبهم. بالطبع، لا يهمل جميع أعضاء الفريق فرحاً عندما يخبرهم زميل بأن عليهم التفكير بعمل شيء تجاه مسألة ما. ولكن في منظمات الإدارة الذاتية، يشغل الناس أدواراً، وليس اقطاعات، ولا يمكن لأحد أن يلجم زميلاً بالقول له "هذا ليس من شأنك".

عملية التعيينات

في العديد من الحالات، يتطور عمل الناس تلقائياً وطبيعياً مع مرور الوقت (أي يتخلون عن بعض الأدوار ويشغلون أدواراً أخرى). ولكن في بعض الأحيان

تنشأ "وظيفة" جديدة. إذا أخذنا النمو الهائل لشركة Buurtzorg بعين الاعتبار، فستكون هناك حاجة إلى مرشد محلي

عندما يملك الجميع سلطة صنع القرارات، سيتضاءل الشغف بتسليق السلم.

جديد كل شهر. أو في Sun Hydraulics، يظهر دور جديد في هندسة المشاريع. عادة، تكون عملية التعيينات تكون طبيعية، فعندما يحين الوقت، سيظهر شخص يثق فيه أعضاء الفريق لشغل الدور. عندما تقاعد Zobrist من منصبه كمدير تنفيذي لشركة FAVI في العام 2009، برز أحد قادة فرق العمل بشكل تلقائي ليكون خلفاً له. لم يبدو أن أحداً آخر من قادة الفرق كان يطمع بهذا المنصب، وبالتأكيد، لم يُترك أحد ليعيش مرارة أو خيبة أمل. لم تكن هناك مراوغات سياسية أو اقتتال داخلي لارتقاء سلسلة التعاقب، ولم يكن هنالك تصفية حسابات من القائد الجديد بعد تعيينه. ينطبق هذا الأمر على انتقالات منصب الرئيس التنفيذي التي حصلت في المنظمات الأخرى التي شملها بحث الكتاب. ربما يمكن اختصارها بهذا الشكل: عند تمكين الموظفين لأخذ كامل القرارات التي يريدونها، سيتضاءل الشغف بتسليق السلم.

إذا استدعت الحاجة، يمكن تفعيل عملية نقاش تتصف بالمزيد من الرسمية. فمثلاً في شركة Sun Hydraulics، عندما تنشأ وظيفة جديدة أو تتاح وظيفة موجودة، يتم تفعيل عملية توظيف داخلية: تتم مقابلة المرشحين من قبل الزملاء الذين سيعملون معهم بشكل قريب جداً. في FAVI، ابتدع Zobrist اجراءً أنيقاً آخر: عملية التأكيد (Confirmation). في كل خمس سنوات، كان يطلب من قادة فرق العمل تنظيم تصويت في فرقهم عما إذا كانوا يريدون أن Zobrist بإمكانه البقاء كرئيس تنفيذي للمنظمة. كما سناقش في الفصل 3.1، من المهم جداً أن يلتزم الرئيس التنفيذي بنفس القوانين مثله كمثل الجميع، وإلا فإن الإدارة الذاتية ستصبح سيد الموقف حالياً. وبالطبع، فقد توقع Zobrist أن يتحدث الزملاء عن أي جانب تصرف به بشكل استبدادي. إن الغرض من التصويت المذكور هو تذكير الزملاء بأن لديهم سلطة أخذ أي قرار، ولو حتى الإطاحة بالرئيس التنفيذي.

مقايضة ومبادلة الأدوار

لكون الأدوار في منظمات الإدارة الذاتية مُعرّفة بشكل دقيق جداً، فمن السهل مقايضة الأدوار داخل الفريق. فبإمكان الشخص الذي ينشغل بشكل كبير أن يطلب من الزملاء أخذ أحد أدواره، بشكل مؤقت أو دائم. كما يمكن لعضو الفريق الراغب بتعلم مهارة جديدة أن يطلب من زميل مبادلة الدور المكافئ ضمن هذا المسعى.

ولتسهيل مبادلة ومقايضة الأدوار عبر الفرق فيما بينها، فقد أنشأت HolacracyOne سوقاً للأدوار على نطاق الشركة (بلغة الهولاقراطية، هذا تطبيق App، أي أنه ليس جزءاً من نظام التشغيل الأساسي). ويوجد ملف في الشبكة الداخلية للشركة يتمكن من خلاله الزملاء "تقييم" الدور الذي يملؤه كل منهم، باستخدام مقياس من -3 إلى +3:

- إذا كانوا يجدون الدور يمدّهم بالطاقة والحماس (+) أو يستنزفهم (-)

- إذا كانوا يجدون مواهبهم وملكاتهم متوائمة مع الدور (+) أو ليست كذلك (-)
- إذا كانوا يجدون مهاراتهم الحالية ومعرفتهم مغذية لهذا الدور (+) أو أنها تحد منه (-)

يمكن للناس وباستخدام نفس المقياس من -3 إلى +3 تسجيل اهتمامهم بأدوار مملوءة حالياً بأشخاص آخرين. إن هذا السوق يساعد الناس الراغبة بخفض أعبائها وأولئك الراغبين باقتناص الأدوار على إيجاد بعضهم بسهولة.

إدارة المواهب

في العشرين سنة الماضية، أصبح وضع برامج خاصة لإدارة المواهب إجراء عاماً في المنظمات الكبيرة. يُطلب من المدراء في الشركة تحديد الأفراد مرتفعي الامكانيات الكامنة Potentials، والذين تضع لهم أقسام الموارد البشرية مساقات تدريبية خاصة وتعينهم في مهام ضاغطة (تستفزهم للخروج من عملهم ومداركهم التقليدية وبالتالي تفعيل إمكانياتهم الكامنة) لتحضيرهم للمكاتب والمناصب العليا. إن تخطيط التعاقب هو من الإجراءات المثلى أيضاً في الموارد البشرية، بحيث يتوجب تحديد الخلفاء المحتملين والعناية بهم ليكونوا جاهزين للانتقال لكل منصب إداري في الشركة. وهناك أيضاً التخطيط المهني (أو الوظيفي). ويتوجب على الموارد البشرية التفكير بأفضل طريق مهني لكل خط عام من الوظائف (Profile) بحيث يوضع الشخص أمام مجموعة المهارات الصحيحة أثناء رحلة صعوده في الرتب الإدارية.

تكون القيادة متوزعة في منظمات الإدارة الذاتية، ولا وجود لأدوار قيادية ليتم تحضير الناس من أجلها. لا تقضي أي من الشركات في عملية البحث هذه وقتاً على إدارة المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي، التخطيط المهني. فقد لاحظت أنه وضمن سياقات الإدارة الذاتية، يواجه الناس بشكل طبيعي العديد من الفرص للتعلم والنمو بشكل لا يقلق القادة الأكثر أقدمية عما إذا كان زملاء يواجهون مواقف مرغوبة أم لا. فالناس الأحرار في عملهم هم بطبيعتهم

متعلمون متحفزون، ويتم الوثوق بأنهم يشكلون رحلتهم التعليمية بأنفسهم. تتكشف وتتجلى الوظائف في منظمات الإدارة الذاتية بشكل طبيعي من اهتمامات الناس، نداءاتهم الداخلية، والفرص التي يواجهونها باستمرار في مكان العمل المتحرر.

إدارة الأداء على مستوى الفريق

كيف تعمل إدارة الأداء في سياق الإدارة الذاتية؟ في المنظمات البرتقالية، يعتبر الضغط المستمر على الموظفين ومنعهم من التهاون من صميم مهام المدراء. وبالتالي تحدد الإدارة العليا أرقامًا طموحة مستهدفة للبيع في الميزانية السنوية للشركة وخططها المرحلية، وتدرج الأهداف تباعا في الشركة. إن التحدي الدائم للموظفين لعمل المزيد، والتنفيذ السريع، وبأرخص التكاليف هو جزء أصيل من مهام القائد.

يطل سؤال برأسه في المنظمات ذاتية الإدارة التي لا تملك مدراء لبذل الضغط المستمر وهو: ما الذي يمنع الفرق من أن يكونوا متهاونين؟ إن الجواب القصير هو: التحفيز الجوهرية الذي تتم معايرته عبر محاكاة ومنافسة الأنداد وحاجات السوق.

ولكن السؤال الأفضل قد يكون: ما الذي يدعونا للتفكير بأن الناس بحاجة لأن يكونوا تحت الضغط حتى ينجزوا مهامهم؟ لقد كشفت الأبحاث بأنه عندما يسعى الناس وراء الغاية (Purpose) والمعنى (Meaning) المعترف، وعندما يمتلكون سلطة اتخاذ القرار والموارد للعمل نحو تلك الغاية، فإنهم ليسوا بحاجة لخطب تحفيزية أو أرقام مستهدفة واسعة وضاغطة.¹⁷ في العديد من الشركات التقليدية ويا لسوء الحظ، يعمل الناس في الظروف المعاكسة، فهم لا يرون الكثير من المعنى في عملهم، ويجسسون بالتأطير ومحدودية قدراتهم الكامنة للتعبير عن ذواتهم عبر القوانين المفروضة وسطوة المدراء. فلا عجب إذا ما فقدوا الاهتمام وأنه بالتالي بات من الواجب ضغطهم للحصول على 100% من جهودهم. تخيل أن تعمل كممرضة في شركة تمرير هولندية قائمة على خدمة الأحياء السكنية:

كل صباح، تستلم خطة ب30 موعدا مع مرضى لا تعرفهم، موضوعة من مُخطَّط لا تعرفه. يتم منحك خانات زمنية محددة (10 دقائق لحقن المريض الأول، 5 دقائق لتغيير السراويل الضاغطة للمريض الثاني، وهكذا). فيصبح محتماً ألا يسعد المرضى بالتعامل معك لأنك تستعجلهم، وأثناء ذلك أنت تعلم بأنك لو قضيت المزيد من الوقت، فستكون مطالباً بالترير، لأن نظام التسجيل يتعقب ويسجل كل ما تفعله. إن العمل بهذا الشكل لا يتطلب تشغيل العقل بكيفية تجعلك معذوراً إذا فكرت بالتهاون والإهمال.

الآن تخيل ما الذي سيكون عليه يوم العمل في Buurtzorg: أنت جزء من فريق معروف وله احترامه في الحي. قمت بوضع خطتك الخاصة لهذا اليوم، ستقوم بزيارة 10 مرضى ممن قمت بتطوير علاقة معهم. تعرف قصص حياتهم، وتاريخهم الطبي. ربما قابلت أبناءهم وجيرانهم وساعدت في تنظيم شبكة دعم وتشجيع مرضاك ليمتلكوا مزيداً من التحكم بمصائرهم. فتارة تهمل فرحاً عندما يحققوا تطوراً، وتارة تقف بجانبهم عندما يصلون لأيامهم الأخيرة في هذا العالم. وجدت Buurtzorg أن الناس الذين يعملون في هذه الظروف لا يعودون بحاجة لمدير لتحفيزهم. بل والعكس في كثير من المرات، حيث أن الممرضات

ينغمسن بشدة في عملهم لدرجة أنهن يُدركن بعضهن بوضع حدود لذلك وألا يمكنن العمل من الهيمنة على حياتهن الخاصة. بشكل أكثر تعميمياً، تُظهر

التجربة بأن الفرق ذاتية الحكم التي تطارد غايةً ومعنى اعتبارياً لا تكون بحاجة للحث والتحفيز من الأعلى. إذا توقف الناس عن العمل بحماس وانخفضت الانتاجية، فإن ذلك يجسد علامة لمشكلة تحتاج لحل: مثلاً، مشاكل في علاقات الفريق أو وجود أدوار بحاجة لإعادة تعيين. قم بحل المشكلة، وسيعود الحماس.

إن الناس ليسوا بحاجة لضغط من الأعلى، ولكنهم مع ذلك بحاجة لما يشعرون أنهم يعملون جيداً. تقيس المنظمات الفيروزية مؤشرات الأداء كنتائج الفريق، والانتاجية، والربح حالها كحال المنظمات الأخرى: باستثناء أنهم يميلون

عندما يملك الناس سلطة صناعة القرارات والموارد للعمل نحو معنى معتبر، فهم ليسوا بحاجة لخطب تحفيزية أو أرقام مستهدفة واسعة وضاغطة.

نحو عمل ذلك على مستوى الفريق أو الخطوة ضمن العملية، ولا يألون جهداً يذكر في قياس الأداء الفردي (على النقيض من المنظمات البرتقالية التي تؤمن بالتحفيز الفردي وبالتالي الحاجة للقياس على مستوى الفرد). تتم إتاحة البيانات للجميع للاطلاع عليها، ولبناء المنافسة والمحاكاة، وتفعيل شكل إيجابي من ضغط وتأثير الأنداد. عندما تنفذ الفرق مهاماً متماثلة، مثل فرق التمريض في Buurtzorg أو فرق التصنيع في FAVI، فإنه من السهل مقارنة النتائج. بنظرة سريعة، يمكن للفريق في Buurtzorg معرفة إذا ما كان في أعلى أو قاع المنافسة من ناحية الانتاجية مثلاً. تتحفز وتُستحث الفرق الموجودة في القاع لتطوير نفسها بشكل نابع من كبريائهم، فهم ليسوا بحاجة لمدير ليناقشهم في سبل تطوير أنفسهم.

قد يعتبر الكثير من الناس في المنظمات التقليدية هذه الشفافية الكاملة بأنها قاسية جداً. كل هذا معتمد على كيفية تداول هذه المعلومات. في المنظمات البرتقالية، تستجلب النتائج السيئة المخاوف (والنتائج الجيدة تستدعي الحسد أو الريبة). فتحديد من يُصرح له برؤية أي من البيانات يصبح موضوعاً حساساً جداً. ولكن في المنظمات الفيروزية، يعرف الناس أن المعلومات لن تستخدم ضدهم. بالتالي لا يوجد أحد بحاجة للحماية من تلك الحقائق، الجيدة منها والسيئة.

ماذا عن المنظمات التي لا تنفذ فرقها أعمالاً قابلة للمقارنة؟ في Morning Star، لا تشارك الفرق العاملة في "فرز الطماطم"، "توليد البخار"، أو "التعليب" مقياساً تغري بأن تتم مقارنتهم ببعضهم. وفي نفس الوقت، ولمساعدة الفرق في تحصيل رأي حول أدائها، قامت الشركة بابتداع إجراء مثير للاهتمام: في شهر يناير من كل عام، تعرض الفرق تقييماً ذاتياً لمجموعة من الزملاء، والتي تتكون من Chris Rufer (المؤسس والرئيس)، وأي أحد آخر مهتم بالانضمام. يتوقع منهم الحديث بصراحة عما تحقق بشكل جيد وعما لم يتحقق، كيف استخدموا موارد الشركة بفعالية، وماهي خططهم للسنة القادمة. إن هذا ليس بالجهد السطحي، فكل عرض يستغرق عدة ساعات، وتتوقع الفرق أسئلة حرجة

وكاشفة من زملائهم. على العكس، فجميع الفرق تقدم عروضها على مدار الشهر. والفرق التي لم تبلي بلاء حسنا تصلها ملاحظات كثيرة من الزملاء وبالتالي يعرفون بأن عليهم واجبا كبيرا يتعين إنجازه.¹⁸ توفر أيضا دورة الميزانية والاستثمار في Morning Star فرصة أخرى للمراجعة الندية. ففي كل عام، يعرض كل فريق خطته الاستثمارية أمام جلسة حوارية من الأنداد للحصول على مشورتهم. ومن الراجح أن تُمتحن الفرق التي لم تقدم أداء جيدا وتُسأل عما إذا كان إنفاق المزيد من المال هو الطريقة المثلى لحل مشاكلهم.

إدارة الأداء الفردي

في المنظمات الفيروزية، يناقش الأداء والمخرجات بشكل رئيسي على مستوى الفريق: هل تقوم مجتمعين بعمل جيد يشارك في دفع الشركة نحو الغاية التي تتبناها؟ وحتى ضمن ذلك، فإن معظم الناس تهم بسماع تعقيب ورأي حول أدائها الفردي. لطالما استرعت علماء النفس ظاهرة مثيرة للاهتمام: يتحدث الشخص الموضوع في غرفة الحرمان الحسي (المعروفة بالغرفة الكائمة للصدى، ويتم فيها خفض الكامل للأصوات وإعاقة الضوء من دخولها) وبعد مضي وقت قليل جدا، عن معاشته لهلوسة بصرية، هلع، ومزاج يسوده الاكتئاب.¹⁹ لنضعها بشكل أكثر بساطة، نحن نُجنّ بدون محفزات خارجية. أعتقد بأن شيئا مشابها يحصل عندما نُحرم من الحصول على تعقيب على عملنا. قد تكون الأنا حذرة من الرأي والتعقيب، ولكننا كائنات اجتماعية تنمو على الرأي والتعقيب الصادق. لقد رأيت شركات "وصلت للجنون" لأنها منعت أي شكل من أشكال التعقيب على العمل. إن الناس تحكم على الآخرين من وراء ظهورهم، وتتساءل بعصبية عما سيقوله عنها الآخرون بمجرد إدارة ظهورهم. في أماكن كهذه، يتم التدقيق في كل كلمة، كل لحظة صمت، وكل حاجب مرفوع واعتبارها تعبير عن حكم ورأي غير محكي.

إن المنظمات الفيروزية عامرة بالثقة ولا تملك المخاوف. فالتعقيب والتغذية الاسترجاعية يكون لها إحساس أقل تهديدا، ومعظم المنظمات التي

شملها هذا البحث هي أماكن يتبادل فيها الزملاء آراءهم وتعقيبيهم عن الآخرين بشكل منتظم. في البعض منها، يتم تدريب الموظفين الجدد على التواصل اللاعنفي (Nonviolent Communication) المَطَّور من Marshall Rosenberg) والطرق الفعالة لإعطاء التعقيب والتغذية الراجعة. بالطبع فإن عملية المشورة هي آلية تعقيب مهمة منسوجة بشكل مباشر في نسيج الحياة اليومية لهذه المنظمات.

ولأن الرأي والتعقيب يتم تبادلها بحرية، فإن بعض المنظمات، مثل FAVI، لا تعقد أي محادثات رسمية بخصوص التقييم. ولكن الزملاء في معظم المنظمات في هذا البحث مازالوا يرون فائدة جلية في استقطاع بعض الوقت، ولو لمرة سنويا، للتأمل في أدائهم في العمل. بالطبع، بدلا من أن يقوم المدير أو الرئيس بعملية التقييم، فإنهم يوظفون نظاما قائما على الأنداد:

- في Morning Star، يستلم الناس تعقيبات على أعمالهم في نهاية كل سنة من كل شخص تم الالتزام معه في مستند رسالة تفاهم الزميل (ر.ت.ز).

- في AES، أنشأ Dennis Bakke إجراء بديعا لتقييم الفريق مع أنداده المقربين. فبواقع مرة كل عام، يجتمع الزملاء في منزل أحدهم على العشاء ليشعروا بالراحة والتحرر من القيود الرسمية. ويدي كل شخص بدلوه في تقييم نفسه ذاتيا. ويقوم باقي أعضاء الفريق بالتعليق، أو التساؤل، أو تشجيع بعضهم البعض للوصول لفهم أعمق لطاقتهم الكامنة وأدائهم.

- في Buurtzorg، تشترط قواعد اللعبة (صفحة 141) ببساطة أنه في كل عام، يقوم كل فريق بإجراء تقييمات فردية داخل الفريق، بناء على نموذج تقييمي تنافسي ابتدعه الفريق نفسه. ويقرر كل فريق النسق الذي ستكون عليه نقاشاتهم. وقد اتفق فريق جلست معه على أن يتم تبادل التعقيب في مجموعات جزئية قوامها ثلاثة زملاء بحيث يُحضّر كل منهم تقييما ذاتيا معطوفا بتعقيبه على عمل الاثنين الآخرين في

هذا الثلاثي، حتى يستطيع الناس قياس إدراكهم لذواتهم مقابل ما يدركه الآخرون عنهم.

يمكن للتعقيم الأداء التقليدي أن يكون أمراً مُثبِّطاً. فنحن عادة لا نرى أنفسنا من خلال التعقيب على أداؤنا لأن المدير لديه نظرة ضيقة عما نقوم به من أعمال (أو أحياناً لأنه يجربنا بأن كل شيء على ما يرام، وذلك لمجرد تجاوز اللحظات غير المريحة). ولكننا بطرح المزيد من التعقيب مع المزيد من الأنداد، نجد تصورات أكثر فائدة عن إسهاماتنا. كما أن هناك سبب آخر عن كون نقاشات الأداء منزوعة الروح: فهي تميل لأن تكون نقاشات ضيقة جداً، ملتزمة بمعايير تقييم معدة مسبقاً، تتجاهل الاستعلام عن الأسئلة الأعم الخاصة بحياة الشخص: آماله، أحلامه، مخاوفه، توقه، وإحساسه بمعنى حياته. سنناقش في الفصل 2.5 القدرة التي تملكها حفنة من الأسئلة على تحويل مناقشات التقييم إلى لحظات من سر الأعوار الداخلية المليئة بالمتعة والروح (صفحة 319).

الإقالات

عند سماع مفردة الإدارة الذاتية، يطرح الناس عادة سؤالاً مفاده "ما الذي يحدث عندما يهمل أحدهم في عمله، وبالتالي تستدعي الحاجة لإقالته وطرده؟". ففي ظل غياب المدير، هل يمكن للأداء المتدني الاستمرار للأبد؟ فماذا عن شخص يتسبب وجوده بإزعاج الآخرين ويجعل من مكان العمل جحيماً لا يطاق؟ هل سيسمح له بالاستمرار؟ إن منظمات الإدارة الذاتية تواجه بطبيعة الحال مواقف من هذا النوع بين الفينة والأخرى، وقد وُضعت عمليات وإجراءات لتعاطي معها، وهي عمليات لا تستند إلى الهرميات، وإنما آليات قائمة على الأنداد.

ولكن قبل التوجه إلى تلك العمليات، دعونا نستهل القول بأن هذه الحالات نادرة عملياً بشكل يدعو للدهشة. ففي مكان العمل التقليدي، حيث تكون المهنة مجرد مربعاً في المخطط/الشكل التنظيمي، فإن هناك فسحة ضيقة من المرونة: إما أنك مناسب للمهنة أو غير مناسب (طبعاً في الواقع ربما أنت خليط

من الاثنين)، وبالتالي فسيتم السماح لك بالبقاء بالمهنة أو أن يُطلب منك مغادرتها. على النقيض في منظمات الإدارة الذاتية، فإنه بإمكان الناس بكل بساطة تخصيص المهنة المناسبة لهم والتي يريدون فيها. فيإمكان الشخص الذي توجد "تحفظات على أدائه" التخلي عن دور أو عدة أدوار يفشل في تحقيقها وأخذ أدوار أخرى تتماهى بشكل أفضل مع مهاراته، اهتماماته، ومواهبه.

ولكن بعض الناس لا يطبقون التأقلم بكل بساطة، أو أن يكون أداؤهم متدن بشكل كبير عما يتوقعه منهم زملاؤهم. في المنظمات التقليدية، بإمكان

المدير أو قسم الموارد البشرية أن يقرروا إعطاءهم تقييما سيئا وإقالتهم بسبب ذلك، كمثّل المدرس الذي تتوضع بين راحتيه سلطة نافذة لتحديد مستقبل الطفل في المدرسة. وربما بالتالي ليس مفاجئا أن يتصرف الناس المقاتلون كما الأطفال الذين أُخبروا للتو بأنهم لن ينجحوا للمرحلة

على الرغم من الخرافة الأمريكية،
لا يمكنني أن أكون أو أن أفعل أي
شيء أرغبه... إن طبيعتنا المخلوقة
تجعلنا ككائنات في محيط بيئي:
هناك بعض العلاقات والأدوار التي
نزدهر فيها، وأخرى نضمّر
ونموت فيها.

Parker Palmer

القادمة. فتتولد لديهم مشاعر الفشل، وبأنهم ظُلموا، وبالتالي يشرعون بلوم الظروف وتجرع مرارة العلقم. لقد واجهتُ في هذا البحث ظاهرة مثيرة للاهتمام: يؤثر الناس في منظمات الإدارة الذاتية، ويبدو أن ذلك يشمل الكل، المغادرة قبل أن تتم إقالتهم. وفي حالات نادرة فقط تقول الشركة "هذا يكفي". كيف ذلك؟ إن ديناميكيات الإدارة الذاتية تمنح الناس دلالات وتلميحات عفوية عن أنهم ربما ليسوا في المكان المناسب. ففي Sun Hydraulics، قد يلاحظ مهندس ما أن العمل الذي يقوم به قليل، وبالتالي سيناقش معه بعض الزملاء بشكل عفوي دوره في مشاريعهم أو أن يسدون له بعض النصح. في Buurtzorg، قد تحس ممرضة في تعاملها مع أعضاء الفريق بعدم التأقلم، أو أن الإدارة الذاتية غير مناسبة لها. ينضم حاليا لـ 250 Buurtzorg ممرضة وممرض كل شهر و25 يغادرون كل شهر، بعد أن استمروا بعض الوقت وخلصوا إلى أن الاستمرار أمر صعب. في معظم الحالات، تتم المغادرة بالرضا المشترك وبشكل ودي.

هذا لا يغير من حقيقة ثقل هذه العملية على المستوى الفردي. ومع ذلك يساعد سياق الإدارة الذاتية الناس ليدركوا بأن لا أحد ملام، فقد يكون هذا النوع من العمل ببساطة غير مناسباً لهم. إن ردة فعلنا على أمر جلال كالإقالة تعتمد على منظورنا للحياة. تذكر التالي: في النظرة نحو العالم لدى العنبري-المطواع، تكون الوظيفة لمدى الحياة هي القاعدة (أي أنه الأمر الطبيعي). وبالتالي، فإن الإقالة هي حدث صادم بعمق، وهي طرد بالإكراه من المجتمع المانح للهوية. بينما في البرتقالي-محقق الإنجازات، يتم الشعور بهذا الحدث وكأنه صفة مؤلمة للإحساس بقيمة الذات، وفي الأخضر-التعددي يعتبر كخيانة ممارسة من قبل المجموعة. ولكن في الفيروزي، فإنه بالإمكان التعاطي مع الحدث بوعي أكبر: باب ينغلق، وربما بشكل مؤلم في البدايات، على حساب انفتاح باب آخر في نهاية الخط ليقربنا من طريقنا في الحياة. إن بإمكاننا النظر لهذا الحدث على أنه دعوة للتأمل في الطبيعة الحقيقية لقوتنا ومواهبنا وبالتالي لنكتشف العمل الآخر الذي يلائمنا بشكل أفضل. ببساطة نحن نتعلم، نمو، وننهض لإكمال المسير.

ماذا عن الإقالات القسرية؟ بالرغم من ندرتها، ولكنها تحصل - مثلاً، عند اخلال أحدهم بقيم الشركة. تكون العملية ندية في ظل غياب الهرمية المسيطرة.

ففي Buurtzorg، عند خسارة شخص ما ثقة الفريق، فإن الأخير يسعى للتوصل لحل توافقي مشترك. وإذا لم ينجح ذلك، فإن المجموعة تستدعي مرشدها المحلي أو أي ميسر خارجي للتوسط. في معظم الحالات، يجلب حضور الوسيط حلاً للقضية كأن يتفق الشخص والفريق على

بأثر رجعي، يمكنني رؤية كيف
ساعدتني الوظيفة التي فقدتها في
إيجاد العمل الذي كنت بحاجة للقيام به
في حياتي... كيف أجبرتني الخسارات
التي بدت غير قابلة للتعويض على
إدراك المعاني التي كان ضرورياً
أن أعرفها.

Parker Palmer

بمجموعة التزامات مشتركة ويحاولون العمل عليها من جديد. في حالات أخرى، وبعد بعض المداولات، يجد الشخص أن الثقة قد تهشمت بشكل لا رجعة فيه، ويستوعب أنه قد أزف الرحيل. ولكن إذا لم يتم التوصل لأي اتفاق،

وكمحاولة أخيرة لتسوية القضية، فإنه بإمكان الفريق الطلب من المؤسس Jos de Blok أن يكون وسيطا. وفي الحالات النادرة التي يفشل فيها هذا الحل، يصبح بإمكانهم الطلب من المؤسس إنهاء عقد الشخص (قانونيا، هو الشخص الوحيد الذي يستطيع القيام بذلك).

في Morning Star، تكون العملية تقريبا متطابقة باستثناء أنها تبدأ بفرد بدلا من فريق (في Morning Star، الناس ليسوا مدجين بعمق ضمن الفرق). تتعامل Morning Star مع الإقالات على أنها الملاذ الأخير في النزاع، وبالتالي تستخدم آلية حل النزاعات للتعامل مع الموقف. تبدأ العملية عندما يطلب شخص من آخر مغادرة الشركة. فلنفترض أن شخصا تناهي لعلمه انتهاك زميل له قيم الشركة بشكل كبير (ربما قام الشخص بأخذ قرار مهم دون طلب المشورة من الزملاء) أو أن الزميل فشل مرة بعد أخرى في تنفيذ التزاماته بالرغم من بذل عدة محاولات في السابق لتحسين الوضع. فإن بإمكان الشخص ابتداء عملية حل النزاعات بحض الزميل على الاستقالة. وتبدأ عندها العملية المكونة من أربعة خطوات:

- في المرحلة الأولى، يتوجب عليهم الجلوس سوياً ومحاولة إيجاد حل. وأثناء النقاش، يمكن للشخص الذي طُلبت مغادرته اقتراح طرق لاستعادة الثقة. أو ربما يدرك بأن الثقة بينه وزملاءه قد تهمشت بشكل لا رجعة فيه، وبالتالي من الأفضل له أن يبحث عن عمل في مكان آخر.
 - إذا لم يستطيعا الاتفاق على نتيجة ما، يتم استدعاء زميل ليكون وسيطا.
 - إذا كان ضروريا، وكخطوة ثالثة، يطلب من مجموعة من الزملاء التوسط (جلسات الوساطة).
 - الحل الأخير هو أن يُطلب من المؤسس والرئيس Chris Ruffer الانضمام لمجموعة الوساطة هذه.
- يتعامل الناس الذين تُطلب وساطتهم، أفرادا ومجموعات، مع هذا الدور

بجدية عالية. فقد بات مبدأ Morning Star المعني بعدم استخدام القوة والإكراه على المحك. فهم ليسوا هيئة محلفين ليمرروا حكماً على الزميل. ويتجلى بالتالي دورهم في استكشاف كل طريق ممكن لاستعادة الثقة في العلاقة. مما يضع احتمالية أن تستغرق العملية وقتاً طويلاً إذا استدعت الحاجة. و فقط عندما يرى الشخص الذي طُلب منه المغادرة بأن زملاءه حاولوا بصدق إيجاد حل ما ولكنهم لم يتمكنوا، فإنه سيدرك أن عليه القبول بالاستقالة كمخرج معقول يراعي جميع الأطراف. وهنا تكمن قوة وشرعية هذه العملية.

كم مرة غادر الناس Morning Star بعد هذه العملية؟ لا أحد يعلم. لأن Morning Star ترى هذا الأمر كنزاع خاص بين شخصين، والجميع يدرك السرية التامة للموضوع (وهو ذات الأمر في آلية حل النزاع)، فلا يقوم أحد بإحصاء المرات. ولكن من الواضح أن العملية يتم تطبيقها بشكل عملي: أخبرني بعض الزملاء الأعلى أقدمية بأنهم كانوا جزءاً في عدد من جلسات الوساطة عبر السنين. وهم دعاة مؤيدون لهذه الطريقة بحكم أنهم كانوا جزءاً من هذه الجلسات والمجموعات. إن من نافل القول بأن النقاشات في هذه الجلسات ليست سهلة بالمرّة، ولكنها تساعد الناس للوصول لمخرجات معقولة وعادلة.

التعويضات، الرواتب، والحوافز

ماذا عن التعويضات والحوافز المالية في المنظمات الفيروسية؟ هنا مجدداً، يتم وضع الإجراءات الإدارية التقليدية تحت المسائلة وتقدم هذه المنظمات إجراءات مختلفة: يشمل ذلك عملية تحديد المبلغ الذي يستحقه كل شخص (يضع الناس رواتبهم بنفسهم، باسترشاد وتوجيه من أئادهم)، كيفية تحفيز الناس (تشنت المحفزاتُ الناسَ عن دوافعهم الداخلية، لذلك نحن أكثر عافية في حال غيابها)، وماهي فروقات الرواتب التي تعتبر مقبولة (يتوجب أن يحصل الناس في الجانب الأدنى من المقياس على ما يكفي حاجاتهم الأساسية).

العمليات الندية والرواتب المحددة ذاتيا

في غياب الرؤساء والمدراء، يصبح من الواجب أن تكون عملية تحديد مبالغ الرواتب ومن يأخذ ماذا مستندة إلى الندية. كانت W. L. Gore، الشركة المعروفة بتطوير منسوجات Gore-Tex، رائدة في إجراءات الإدارة الذاتية في أواخر خمسينات القرن المنصرم. ولتحديد رواتب الناس، كان يطلب من كل شخص أن يقوم بفرز الزملاء الذين عمل معهم مرة كل سنة. تستخدم HolacracyOne طريقة فرز وترتيب شبيهة. ففي مرة من عام، يملأ العاملون استبيانا عن جميع زملائهم مكونا من سؤالين فقط:

- "يساهم هذا الشخص أكثر (بشكل كبير) أو أقل (بشكل كبير) مني." (على مقياس من -3 إلى +3)
- "هناك أساس جيد يُمكن هذا الشخص من تقييمي." (على مقياس من 1 إلى 5)

تعالج خوارزمية بسيطة الإجابات وتفرز الزملاء في مجموعات محددة الرواتب. يكون بحكمها الناس الأعلى خبرة، معرفة، واجتهادون في عملهم في المجموعات العليا ذات الرواتب الأعلى. وبطبيعة الحال، يتم فرز الزملاء الأقل خبرة والمستجدون في مجموعات الرواتب الأقل. إن هذه الطريقة بسيطة وسهلة الفهم. فهي تملك ميزة العدل. وفيها لا يتوقف الموضوع على شخص (المدير) لتحديد الراتب، ولكن كل الزملاء يتفاعلون في تغذية العملية، ما يرجح من كون الراتب الناتج أكثر عدلا في عكسه لحقيقة إسهامنا.

تخطو بعض المنظمات خطوة إضافية وهي السماح للناس بتحديد راتبها. اختبرت AES، تحت Dennis Bakke، في مناطق معينة نسخا راديكالية من العملية القائمة على الندية. وفيها يقوم الناس بتحديد رواتبهم، عبر عملية طلب المشورة، بأن يتعين عليهم طلبها وجمع التوصيات من أندادهم. بهذه الطريقة، أصبح الناس مسؤولين بالكامل عن تقييم اسهامهم والتوثق منه كما يراه زملاؤهم. لقد حققت Semco، وهي مجموعة برازيلية من الشركات العاملة في مختلف القطاعات التصنيعية والخدمية، نجاحا جيدا لعدد كبير من

السنوات باستخدام التحديد الذاتي للرواتب.²⁰

طورت Morning Star، على حد علمي، النسخة الأكثر صقلا وإنضاجا للعملية: التحديد الذاتي للراتب مشفوعا برأي لجان الرواتب المنتخبة. فإذا كنت تعمل في Morning Star، فإنك ستقوم مرة في كل عام صعبة جميع زملائك بكتابة خطاب توضح فيه الزيادة على الراتب التي تشعر بأنها عادلة مع توضيح الأسباب. سيكون من الراجح اكتفاؤك بطلب تعديل بدل غلاء المعيشة (Cost-of-Living Adjustment) في السنوات الأكثر استقرارا. ولكن إذا أحسست بأنك أخذت أدوارا أكثر تحديا وقيمت بإسهامات استثنائية، فبإمكانك اختيار نسبة أعلى. وستقوم بتطعيم خطابك بالتغذية الراجعة الندية بالإضافة لرأي الزملاء ممن يمثلون جزءا من رسالة تفاهم الزميل ر.ت.ز. الخاصة بك (أي الزملاء الذين قمت بإنهاء عقود الالتزامات الفردية معهم خلال السنة الماضية) وأي بيانات مقنعة عن مؤشرات أدائك في المهام التي كنت مسؤولا عنها. وستقوم بعدها بمشاركة خطابك مع بعض زملائك الذين تم انتخابهم في لجنة التعويضات (كانت هنالك لجنة من هذا النوع في كل موقع من المواقع الأربعة للشركة). تتمحور مهام اللجنة حول مراجعة جميع الخطابات التي تصلها، دراستها، ومن ثم وضع رأي وتصور حولها. ومن الممكن أن يأتيك الرد بأنك كنت متواضعا جدا في الحديث عن إنجازاتك، وأن عليك الأخذ بعين الاعتبار طلب علاوة أكبر. أو يمكن أن يكون الرد بأنك، وبالمقارنة مع أندادك، قد طلبت علاوة كبيرة. إن سلطات اللجنة لا تعدو عن كونها استشارية فقط. وبالتالي يمكنك العمل بمشورة اللجنة أو أن تحتفظ بالعلاوة التي طلبتها أول الأمر (في هذه الحالة قد تختار اللجنة أن تدخل معك في عملية "تحصيل التوافق"²¹). تقتضي خبرة Morning Star بأن الناس أثبتوا مهارتهم الكبيرة في تقييم وتحديد التعويض والراتب العادل لأنفسهم. وفي خلال العام، يطلب حوالي ربع الناس زيادات على رواتبهم تزيد على تعديلات بدل غلاء المعيشة بينما يصل للنزر اليسير منهم ردا من الشركة يوضح بأنهم طلبوا أرقاما مرتفعة.

يمكن لهذه العملية أن تكون أكثر بساطة في المنظمات الصغيرة. فيإمكان جميع الزملاء الاجتماع لمناقشة مساهماتهم والإطراء عليها والاستقرار على مستويات الرواتب المناسبة لكل شخص في المقابل. تقوم شركة Realize!، وهي شركة هولندية قوامها أربعة شركاء في أمستردام عاملة في مجال استشارات التطوير التنظيمي، بتعيين رواتبها بهذا الشكل. (جذبت الشركة، وهي تعمل بعمليات وممارسات الهولاقراطية، بعض الانتباه عندما ساهم اثنان من شركائها في إطلاق سلسلة التدوين الصوتي "بودكاست" المحفزة على التفكير المسماة "إيقاظ مكان العمل") يجتمع في كل ربع من العام الشركاء الأربعة في نقاش منتظر بحيث يبدأ الاجتماع بعرض تحديثات تقليدية متعلقة بالعمل كمناقشة أنشطة العميل، الأحداث المهمة، وأبرز الأرقام للربع الماضي. وبعدها تأتي جزئية الاجتماع البديعة (والأكثر حساسية) وهي أن يتحدث كل شريك عن منظوره لمشاركاته واسهاماته في الربع الماضي، ويشمل ذلك العمل الذي قام به، المشاريع التي قادها، والمساعدة التي قدمها للآخرين. ويمكن للآخرين أثناء حديث الشريك إضافة أي اسهام لم يتم الحديث عنه، الثناء عليه، أو طرح الأسئلة المفصلية. وعندما تنتهي المجموعة من النقاش وبالتالي تكون مشاركات وإسهامات الجميع قد سمعت، يتوقف كل شخص ليتفكر بصمت عن التعويض المناسب. ولكن كيف يمكن مشاركة وتوزيع عوائد الربع الماضي بشكل يعكس مشاركة الكل؟ يكسر أحد الشركاء الصمت المخيم على المكان بتقديم عرض. ويكون العرض في بعض الأحيان جيدا ويتم قبوله في التو والحال. ولكن في أحيان أكثر، يكون أساسا لنقاش من قبيل: أعتقد أن اسهامي هنا أو اسهامك هناك يستحق تقديرا أعلى. لقد أكد الشركاء أن موضوع تقسيم العوائد هو ليس محورا من محاور النقاش، فهذا الأخير له سبب أسمي وهو: التأكد من اقتناع الجميع بأن اسهامه محل تقدير واحترام بالكامل، وأن نظرنا الداخلية والخارجية (ما أعلمه ويدركه الآخرون) متزامنة ومتناغمة بيننا. إذا، فهو نشاط محفز على الانفتاح، الثقة، والحساسية. وقد أحيرونا الشركاء الأربعة بأنهم دائما ما يدخلون الاجتماع ببعض التوتر ولكنهم

يخرجون بإحساس عميق من التقدير (مع عناق عفوي بينهم) لكونهم جزءا من الشراكة التي تعمل بهذا القدر العميق من الانصات والثقة.

لا حوافز، وإنما مكافآت على مستوى الشركة

ترتبط الكيفية التي يفكر فيها الناس بالحوافز عادة وبشكل مباشر بنظرهم نحو العالم. يحمل العنبري-المطواع فكرة أن الناس لا بد وأن يتم الدفع لهم بحسب الرتبة، دون حوافز قائمة على الأداء (وهو منظور يحتضنه النقايبون: "العمل ذاته، بالراتب ذاته"). بينما يؤمن البرتقالي-محقق الانجازات أن بإمكان الناس أن يَهَبُوا للعمل الشاق وأن يعملوا بذكاء إذا أعطوا الحافز الفردي الصحيح (منظور يتبناه معظم قادة المنظمات اليوم). على عكس الأخضر-التعددي الذي لا يرتاح مع الطبيعة التنافسية للمحفزات الفردية والفوارق العالية في الرواتب. فهو يفضل مكافآت الفريق Team Bonuses تقديرا للمشاركة والاسهام.

ولكن ماذا عن الفيروزي-التطوري؟ هو ببساطة يقدر ويؤدي الدوافع الداخلية على الخارجية. فعندما يحصل الناس على مال كافي لتلبية حاجاتهم الأساسية، فإن ما يتجاوز أهمية الحوافز والمكافآت بالنسبة لهم هو أن يكون العمل ذا معنى وأن يصبح بإمكانهم التعبير عن نداءهم ومواهبهم في العمل. ولهذا السبب فقد استغنت معظم المنظمات التي شملها هذا البحث عن موضوع الحوافز بالكلية ونجد أنها هجرت عملية الحوافز الفردية. إنه لأمر محزن حقا، إذا ما طالعناه من المنظور التطوري-الفيروزي، أن نصدق بأن المحفز الأساسي للناس هو حجم "الجزرة" المعلقة أمامهم. ففي كتابه *Drive*، يخلص الكاتب Daniel Pink بعد جهد بحثي كبير حول هذا الموضوع، وضمن واقع العمل المعقد في يومنا الحالي، بأن الحوافز بمعظمها مضادة للإنتاجية، بل وأنها تحجم أداء الناس بدلا من أن تطويره. ومع ذلك نجد أن التخلص من الحوافز الفردية في عالم الأعمال فعلا ثوريا! تخيل مسؤولي المبيعات بدون أرقام مستهدفة بالبيع Targets؟ إنها ببساطة العملية التي تخلت عنها جميع الشركات في هذا البحث. ماذا عن مدراء تنفيذيين

بدون مكافآت أو نسب من الأسهم؟ لقد تخلت عن ذلك جميع المنظمات عدا واحدة.

تتيح المنظمات الخضراء عادة حوافز على مستوى الفرق: تستلم الفرق التي تحقق مستويات أداء متقدمة مكافأة يتم مشاركتها بالتساوي بين جميع أعضاء الفريق. لقد تخلت معظم المنظمات في هذا البحث عن هذا النمط من الحوافز أيضا. وبدلا من ذلك، وعند نهاية كل عام مدر للأرباح، يقع الاختيار على أن تتم مشاركة جزء من الأرباح مع جميع الموظفين (في بعض الحالات يستلم الجميع ذات النسبة الثابتة من الراتب الأساسي، في حالات أخرى، يستلم الجميع ذات المبلغ).²² في FAVI على سبيل المثال، يستلم جميع الموظفين، بغض النظر عن راتبهم الأساسي، ذات المكافأة عندما تكون الأرباح عالية. وفي 2011، عاد الجميع لمنازهم بـ 3000 يورو إضافية (4 آلاف دولار) في نهاية العام.

التقليل من موضوع عدم المساواة في التعويضات

إن التفكير السائد في عالم الأعمال اليوم هو البرتقالي، والذي يقول بأنه لتحقيق النتائج، لابد من تحفيز الناس بمحفزات على المستوى الفردي. في الواقع، لا يجد البرتقالي غضاضة في أن يؤدي ذلك لفروقات كبيرة في الرواتب، طالما أن هذه الفروقات مبررة بجدارات الناس وإسهاماتها. لقد خلّق هذا التفكير عدم مساواة استثنائية وغير مسبوقه في الرواتب في السنوات الحالية. وبشكل لا يدعو للعجب، بدا أن ذلك صفقة جيدة للقادة الذين يدافعون عن هذه العملية: فقد توصلت CNNMoney في 2011 بأن المدراء التنفيذيين في الشركات الـ 50 الأعلى ثراء Fortune 50 Companies عادوا لمنازهم بمعدل صادم قوامه 379 ضعفا عن الوسيط الحسابي لرواتب الموظفين في تلك الشركات²³ (هذا الرقم سيكون أعلى بكثير إذا ما تمت مقارنته بالرواتب الدنيا للموظفين).

إن دلالة الجدارات والأهلية ضمن المنظور التطوري-الفيروزي هو أمر مفهوم وله اعتباره. ولكن أن يحصل شخص على بضع مئات من أضعاف راتب شخص آخر، فهو أمر متجاوز للحدود. إن معظم المنظمات التي بُحثت في هذا

الكتاب تسعى جاهدة لخفض الفروقات في الرواتب المتعارف عليها في الصناعات والقطاعات- فالرواتب المتدنية تدرس دائما بغرض زيادتها وفي نفس الوقت تُراقب الرواتب العالية. إن التأكد من أن الناس الأقل راتبا قادرين على استلام مبلغ يغطي حاجاتهم الأساسية هو محط اهتمام المنظور الفيروزي (تماشيا مع ملاحظة Maslow القيمة عن أن الناس يمكنهم فقط الوصول إلى حالة التدفق الطبيعي الذاتي إذا ما تمت تلبية حاجاتهم الأساسية).

لقد تخلت AES، كما FAVI، عن الأجور بالساعة للمشغلين وعرضت بدلا عن ذلك رواتب ثابتة. كما أنها أزالَت الفروقات بين عمال الياقات الزرقاء والياقات البيضاء بحيث تم تعويض جميع الزملاء في AES، ويتضمن ذلك المشغلين، بناء على نفس المبادئ. يشرح Dennis Bakke بعضا من نتائج ذلك:

عندما بدأنا هذه التغييرات في سياسة التعويضات المالية في AES، كان 10% فقط من موظفينا حول العالم يستلمون رواتب. فيما كان الـ 90% الباقون يستلمون أجرهم بالساعة بالإضافة لساعات العمل الإضافية. ولكن عندما غادرت في 2002، كان أكثر من 90% من الـ 40 ألف موظفا في 31 دولة يستلمون رواتب شهرية، مثلهم كمثل قادة الشركة. لقد كانت خطوة عظيمة في كسر الحاجز بين الإدارة والعمالة وفي جمعنا ببعضنا ضمن أعمال AES. وقد استلم الناس وسطيا ذات المبلغ المالي الذي كانوا يستلمونه في السابق، ولكنهم باتوا يقضون وقتا أقل في ورشهم ومكاتبهم. فلم يكن هناك سببا مُبرِّرا لأخذ أربع ساعات من صباح السبت لتنفيذ بعض أعمال الصيانة بدلا من البقاء ساعة إضافية واحدة يوم الجمعة لعمل ذلك. وفي معظم الحالات، أخذ الموظفون مسؤوليات أعلى على عاتقهم، مع افتخارهم بما يعملونه وسعيهم الدائم لأن يكونوا مبادرين. لقد كانت النتيجة الأكثر أهمية هي احترام الذات التي تولدت في الناس العاملين في AES.²⁴

تتبنى منظمة RHD، وهي منظمة غير ربحية سنقابلهما في الفصل القادم، مبدأ يقوم على أنه في حال وجود متسع لزيادة في الرواتب، فإنها يجب أن تتوجه أولاً وبشكل مباشر نحو الرواتب الدنيا. إن راتب الرئيس التنفيذي محدد بسقف قيمته 14 ضعف لأقل راتب في المنظمة كحد أقصى. بالتأكيد يمكنك المجادلة في الـ 14 ضعفا هذه وكونها مرتفعة بشكل كبير أو أنها قليلة جدا، ولكن لاحظ الحيلة الذكية التي قدمتها RHD بهذا السقف المفروض على أعلى راتب. فهو لم يفرض استنادا على متوسط الرواتب أو الوسيط الحسابي، كما بدأت العديد من المنظمات الخضراء بعمل ذلك، وإنما على الأقل. وبالتالي بات من المصلحة الشخصية للمدير التنفيذي والقيادة التأكد من أن حتى الزملاء الأقل تأهيلا يحصلون على ما يكفيهم للعيش الكريم. وبجانب هذا التركيز على غالبية رواتب مرحلة الانضمام للمنظمة (أي الرواتب الأقل)، أنشأت RHD صندوق منح لتحفيز الموظفين على استكمال تعليمهم الرسمي وبالتالي زيادة رواتبهم. كما أنها قامت بإنشاء عملة المصاحبة أو الزمالة، تسمى *RHD Equal Dollar*، والتي تسمح للزملاء الأقل راتبا بأن يرفعوا من قدرتهم على الحصول على منتجات وخدمات عبر مقايضتها والمتاجرة بها مع بعضهم ومع مجتمعاتهم المحلية.

أن تدفع لعمال المهن اليدوية (أصحاب الياقات الزرقاء) رواتب بدلا من الأجر بالساعة وأن تضع سقفا يحدد راتب المدير التنفيذي فهو أمر قد يبدو ثوريا للبعض، ولكنني أتساءل ما إذا كان المستقبل يجيء لنا تغييرات أكثر عمقا من ذلك. فالرواتب تحدّد اليوم بشكل كبير تبعا لقانون العرض والطلب. ومع أن غالبية المنظمات التي شملها هذا البحث تخلت عن الهرم، إلا أنه مازال هناك أثر باق لهذا الهرم في مسألة دفع الأجور، فالناس التي يتطلب دورها مهام أكبر تستلم أجورا أعلى من أصحاب الأدوار الأقل. ويجادل بعض الناس بأن ذلك أمر عادل ومرغوب، فهؤلاء الذين يسهمون بشكل أكبر لأهداف ومعاني المنظمة يتوجب أن يستلموا أجورا أعلى. وهناك منظور آخر يقوم على أن جميع الناس متساووا القيمة بشكل أساسي وبأن كافة الأعمال التي تمارس بالتزام وحب لا بد وأن تقدر بشكل متساوٍ، أكانت تفكيرا استراتيجيا أو مسحا للأرضيات.²⁵ بل

وربما استحق الذين يمسحون الأرضيات أن يدفع لهم أكثر، وليس أقل، إذا ما وجد الناس هذه المهام غير مرغوبة. إن كيفية تفكيرنا بموضوع التعويضات يعود في النهاية لما هو أكبر بكثير من الأموال، فهي تكشف بشكل أكبر علاقتنا بالمال، بالندرة والوفرة، وما نقوم بتقديره في الناس وفي ذواتنا. في الواقع، إن المدى الذي سنلتزم فيه بتحديد الرواتب تبعاً لقانون العرض والطلب، كمجتمع وكاتنقلات كاملة نحو المنظور الفيروزي، هو أمر يصعب تخمينه.

تلخيص - الهياكل، العمليات، والممارسات الخاصة بالإدارة الذاتية

يؤمن العلماء الرائدون بأن العلوم الأساسية للقرن القادم ستكون عن دراسة الأنظمة مركبة التعقيد، المتحفزة ذاتياً، ذاتية التنظيم، غير الخطية، والمتكيفة. ويتم الإشارة لذلك عادة بـ "مركبة التعقيد Complexity" أو "نظرية العماء/الفوضى العمياء Chaos Theory" (المرداف الفيروزي للعالم النيوتوني البرتقالي). ولكن حتى لو أننا بدأنا الآن بالإحاطة بالموضوع، فإن الإدارة الذاتية ليست بأي حال اختراعاً جديداً. فهي الطريقة التي عملت بها الحياة في هذا العالم لبلايين السنين، جالبة بشكل تصاعدي مخلوقات وبيئات محيطية من التعقيد والعظم. يمكن يصعب علينا الإحاطة به. والتنظيم الذاتي هو قوة الحياة في هذا العالم، حيث أنها تردهر على تحوم الفوضى والعماء بقدر كاف من التنظيم يتيح لها توجيه دققها بشكل لا يشبط التكيف والتعلم. ولزمن طويل، فإننا لم نكن نعلم ما هو أفضل من ذلك، وظننا أن علينا التدخل بدوافع الحياة للتنظيم الذاتي وأن نحاول التحكم بها. يبدو أننا أكثر جاهزية واستعداداً للتحرك لما بعد الهياكل الصلبة ولترك المنظمات تحياً مجدداً. ومع ذلك، تبقى الإدارة الذاتية مفهوماً جديداً لدرجة أن الكثير من الناس عادة تسيء فهم ماهيتها والأمور التي تتطلبها لكي تعمل.

سوء الفهم الأول: لا وجود لهيكل، إدارة، ولا قيادة

عادة ما يخطئ الناس الجدد على فكرة الإدارة الذاتية في الافتراض بأنها ببساطة تعني إزالة التراتبية الهرمية من المنظمة وتشغيل كل شيء بشكل ديمقراطي

قائم على الإجماع. كلي أمل بأنه أصبح من الواضح الآن أن هنالك ما هو قطعاً أكثر من ذلك حيالها. إن الإدارة الذاتية تعمل، حالها حال نموذج الهرمية التقليدية التي تستبدلها، عبر مجموعة متداخلة من الهياكل، العمليات، والإجراءات والممارسات، التي توجه عملية إنشاء الفرق، كيفية اتخاذ القرارات، كيف يتم تعريف الأدوار وتوزيعها، كيف يتم تحديد الرواتب، كيف يتم توظيف الناس وإقالتهم، وما إلى ذلك. ويقدم الجدول في صفحات 252-253 عرضاً عاماً لأهم الإجراءات المتبعة في منظمات الإدارة الذاتية، يظهر فيه مقارنة بتلك الإجراءات المناظرة لها في المنظمات البرتقالية السائدة في التفكير في يومنا الحالي. كما يقدم الملحق 3 مناقشة مفصلة لثلاثة أنواع من هياكل الإدارة الذاتية التي تم مصادفتها أثناء البحث، ويتم توضيح كيف أن سياقات أو قطاعات محددة تستدعي نوعاً واحداً من الهياكل بدلاً من الآخرين.

إن ما يضعنا عادة في حيرة عند بداية تعرفنا على منظمات الإدارة الذاتية هو أنها غير مهيكلة بناء على نماذج التراتبية الهرمية ذات العقلية التحكمية والمسيطرّة الخاصة بالعلوم النيوتونية. فهي أنظمة معقدة، تشاركية، متداخلة مترابطة، تكافلية، ومتطورة باستمرار، كما الوسط البيئي في الطبيعة. أي التشكل تبعاً للحاجة. فالأدوار تؤخذ، وتترك، ويتم تبادلها بشكل مرّن متدفق. كما أن السلطة متوزعة. والقرارات تصنع في نقطة المنشأ والإبداع يظهر من جميع الجوانب. الاجتماعات تعقد عند الحاجة إليها ومجموعات العمل المؤقتة تنشأ عفويًا وسريعاً ما تحل. نجد فيما يلي حديث Chris Rufer، المؤسس والرئيس لـ Morning Star، عن هيكل المنظمة ذاتية الإدارة:

تنشأ الغيوم ومن ثم تختفي بسبب الظروف الجوية بالإضافة لدرجات الحرارة والرطوبة التي إما تجعل جزيئات الماء تتكثف أو تتبخر. على المنظمات أن تكون كذلك، أن تظهر وتختفي فيها الهياكل تبعاً للقوى التي تعمل في المنظمات. فعندما يكون الناس أحراراً بالتصرف، فإن بإمكانهم استشعار تلك القوى وبالتالي التصرف بشكل ملائم وأكثر تناسباً مع الواقع.²⁶

لم تحتفِ مهام الإدارة: وضع التوجهات والأهداف، التخطيط، التوجيه، التحكم، والتقييم. ولكنها لم تعد ببساطة متركرة على الأدوار الإدارية المكرسة. فلكونها موزعة بشكل عريض، وليس بشكل ضيق، فإن بالإمكان المجادلة بأن هنالك المزيد من الإدارة والقيادة التي تحدث في أي وقت في المنظمات الفيروزية بالرغم، أو ربما الأذق بسبب، غياب المدراء بدوام كامل.

سوء الفهم الثاني: الجميع متساوون

إذا عدنا لأبعد فترة تاريخية من عمر البشر يتسنى لنا تذكرها، فس نجد أن المنظمات ابتليت بمشكلة عدم المساواة في السلطة. كما أن معظم الخوف المنتشر والذي يجري بصمت في المنظمات- وفي الكثير من المناورات السياسية، الجزر والأقسام المعزولة، الطمع، اللوم، والاستياء المتغذي على الخوف- نجد أن منشؤه التوزيع غير المتساوي للسلطة.

بشكل يسترعي الاهتمام، نجد أن الهياكل والعمليات المتداخلة في التنظيم الذاتي لا تحل سؤال مساواة السلطة. وإنما تتجاوزها وتمضي بعيدا عنه. فقد تستدعي محاولات حل مشكلة عدم المساواة في السلطة أن يُمنح الجميع ذات المقدار من السلطة (وهي دلالة متسقة مع نظرة الأخضر-التعددي نحو العالم ورؤيته الكونية). فالتعاونيات على سبيل المثال، وجدت في مساواة الملكية طريقة لتقسيم السلطة بشكل متساو. وبشكل مثير، لا نجد واحدة من المنظمات التي شملها البحث مملوكة من قبل الموظفين. فسؤال ملكية الموظفين للمنظمة لا يبدو أمرا ذا أهمية عندما تكون السلطة موزعة بشكل حقيقي.

إن السؤال الصحيح من المنظور التطوري-الفيروزي هو ليس: كيف يمكن للجميع أن يكون لهم سلطة متساوية؟ وإنما: كيف يمكن للجميع أن يكونوا أقوياء ولهم سلطات؟ فموضوع السلطة لا ينظر نحوه على أنه لعبة صفرية، بحيث أن السلطة التي أملكها هي بالضرورة سلطة تم انتزاعها منك. ولكن على العكس من ذلك، فنحن إذا أقرينا بواقع مفاده أن جميعنا مترابطون، فكلما كنت قويا وذا سلطة، كلما كنتُ أنا قويا وذا سلطة. وكلما ساعدت أنت

بتطوير المنظمة بقوة نحو أهدافها، فستخلق المزيد من الفرص التي يمكنني أن أقدم إسهاماتي فيها.

نصل هنا إلى مفارقة جميلة: بإمكان الناس امتلاك مستويات مختلفة من السلطة، ومع ذلك بإمكان الجميع أن يكون قويا. فإذا كنت أنا مشغل آلة -إذا كانت خلفيتي، تعليمي، اهتماماتي، ومهاراتي تمكنني من هذا النوع من العمل - فإن نطاق اهتمامي في العمل سيكون أكثر محدودية منك، إذا كانت أدوارك تتضمن مثلا تنسيق عملية تصميم مصنع جديد. وأثناء ذلك وضمن ما يقع في حيز الأمور التي تعينني، يمكنني تنفيذ كافة الإجراءات الضرورية باستخدام عملية التناصح والمشورة، فأنا أملك كافة السلطات التي أحتاجها لذلك.

لا يمكن فهم هذه المفارقة دون فهم الدلالة الرمزية القائلة بأن المنظمات كالألات. ففي الآلة، تدير الدورة الصغيرة الناتجة عن الترس الكبير في الأعلى الكثير من التروس الصغيرة. ولكن العكس ليس صحيحا. فإن بإمكان الترس الصغير في القاع المحاولة بأكبر قدر ممكن، ولكنه سيصطدم بضالة قوته وسلطته لإدارة

ابتليت المنظمات بمشكلة

عدم المساواة في السلطة منذ

فجر التاريخ. لا تحل المنظمات

الفيروزية المشكلة وإنما تتجاوزها.

الترس الأكبر. إن الدلالة التعبيرية عن الطبيعة كنظام معقد ومنظم ذاتيا يمكنها استيعاب هذه المفارقة بشكل أفضل. فالكائنات الحية المترابطة في النظام البيئي تزدهر دون الحاجة لأن يحمل أحدها سلطة فوق الآخر. على سبيل المثال، يمكن للسراخس أو الفطريات التعبير عن ذاتها بالكامل دون الحاجة للنمو باتجاه السماء كمثل الشجرة التي تنمو بجانبها. وعبر تعاون معقد يتضمن تبادل المغذيات، الرطوبة، والظل، نجد أن الفطريات والسراخس والأشجار لا تتنافس، وإنما تتعاون فيما بينها للنمو نحو مستويات تقدم أكبر صورة ممكنة لها وبأفضل صحة وعافية.

إنه ذات الأمر في المنظمات الفيروزية: فالموضوع لا يقوم على جعل الجميع متساوين، وإنما السماح لجميع الموظفين بالنمو للمراحل التي تجعل من ذواتهم أعلى قوة وصحة وعافية. فلا مزيد من تراتبية هرمية مسيطرة (أي الهيكل الذي

يملك فيه الرؤساء سلطة فوق من يعملون تحتهم). ولأجل هذا السبب بالتحديد، يصبح بإمكان الكثير من التراتيبات الطبيعية، التطورية، والمتداخلة أن تظهر - على سبيل المثال تراتيبات هرمية قوامها التطور، المهارات، المواهب، التخصص، والتقدير. وهي نقطة أثارها المؤلف في مجال الإدارة Gary Hamel حول Morning Star:

إن Morning Star هي مجموعة من التراتيبات الديناميكية الطبيعية. ولا وجود لتراتبية هرمية رسمية واحدة. في المقابل هناك العديد من التراتيبات غير الرسمية. ففي أي قضية وشأن، سيكون لبعض الزملاء مجال للبت بشكل أكبر من غيرهم، استنادا إلى خبرتهم ورغبتهم في المساعدة. هذه هي تراتيبات النفوذ، وليس المناصب، وهي مبنية من الأسفل إلى الأعلى. في Morning Star بإمكان أحدهم مراكمة الصلاحيات عبر إظهار كل من الخبرة والتمكن، مساعدة الأقران، وإضافة قيمة. توقف عن فعل هذه الأمور، وستراجع نفوذك - كما سيتراجع المبلغ الذي تحصله.²⁷

إذا بالفعل، هذه المنظمات ليست مسطحة (Flat)، وهي لفضة تستخدم عادة لوصف المنظمات التي لا تملك تراتبية هرمية أبدا أو لديها جزء من ذلك. وإنما على النقيض، هي حية وتتحرك في كامل الاتجاهات، وتسمح لأي أحد باقتناص الفرص. ويعتمد مدى علو وصولك على مواهبك، اهتماماتك، شخصيتك، والدعم الذي تستلهمه من الزملاء. أي لم يعد ذلك محددا بشكل مصطنع عبر المخطط التنظيمي.

سوء الفهم الثالث: الأمر برمته هو عن التمكين

تدعي الكثير من المنظمات اليوم بأنها تحفز على التمكين. ولكن لاحظ السخرية المؤلمة في هذه الجملة. فإذا كان الموظفون بحاجة للتمكين، فذلك لأن تصميم النظام يركز السلطة في الأعلى ويترك الناس في الأسفل من دونها، إلا إذا تكرم القادة وقرروا مشاركة جزء من السلطة مع الناس. في المنظمات الفيروزية،

لا يتم تمكين الناس بفضل من أحد على أحد. فالتمكين مغزول في نسيج المنظمة، في الهيكل، العمليات، والإجراءات. أي لا حاجة للاقتتال على السلطة فهم ببساطة يملكونها. أما بالنسبة للناس الذين يختبرون الإدارة الذاتية لأول مرة، فقد تكون التجربة مزيج من الحلاوة والمرارة في البداية. فوجود الحرية تتأتى

المسؤولية: لا يمكنك بعد الآن رمي المشاكل، القرارات القاسية، أو النداءات الصعبة لأعلى الهرم وبالتالي ترك المدراء والرؤساء للتعامل معها. فلا يمكنك أن تجد

حالما تتم مشاركة السلطة... يشعر الناس بأن هناك حاجة وقيمة لهم، وذلك لأنهم بالفعل قيمون وهناك حاجة لهم.

Dennis Bakke

ملجأ في تحمل اللوم، ممارسة اللامبالاة، أو مجرد التذمر. على العكس، إن على الجميع أن ينضحوا وأن يأخذوا بزمام المسؤولية الكاملة عن أفعالهم وأفكارهم- وهو منحني تعلم قاس على البعض. إن عددا من المدراء السابقين يجدون أن موضوع تجنب مشاكل الآخرين مريح بشكل كبير أحيانا. ولكن البعض الآخر يشعرون بصنوف من الألم لعدم قدرتهم على ممارسة سلطة مناصبهم السابقة.

يركز العديد من قادة الفكر والممارسون في مجال التصميم التنظيمي طاقتهم اليوم على سؤال كيفية رفع وعي القادة. ويتدرج التفكير ضمن التسلسل التالي: فقط لو كان المدراء أكثر اهتماما، أكثر تواضعا، أكثر تمكينا لغيرهم، مستمعون أفضل، أكثر إلاما بالأثر الذي يتركونه، فإنه يصبح بإمكانهم ممارسة سلطتهم بعناية أكبر وبإمكانهم خلق منظمات أكثر صحة وانتاجية. يتحدث Brian Robertson، مؤسس الهولاقراطية، عن ذلك في مدونته بشكل جيد:

نرى محاولات القادة للتطور وأن يصبحوا قادة أكثر وعيا، إلاما، تيقظا، وخدمة، وممن يمكنون غيرهم (empowering).... في حين، ويا للسخرية:... إذا أردت لأحد آخر أن يمارس سلطته بعناية وأن يملأ حيزه من أجلك، فأنت إذا متضرر. هذه هي المفارقة الساخرة في التمكين، وفي ذات الوقت هناك القليل مما يمكن عمله ضمن نظام التشغيل التقليدي بخلاف محاولة أن نكون قادة واعين وممكنين لغيرهم.²⁸

إذا كنا لا نستطيع التفكير خارج هرم السلطة، فبالفعل كما قال Robertson، إن أفضل ما يمكننا عمله هو محاولة ترقيع التبعات غير الصحية لعدم المساواة في السلطة عبر قيادة أكثر تنورا. فالمنظمات الفيروزية الرائدة توضح أنه بالإمكان تجاوز مشكلة عدم المساواة في السلطة وليس مجرد ترقيعها، وأنه بإمكاننا إعادة اختراع الهياكل والجراءات الأساسية للمنظمة لجعل الجميع أقوياء ولهم سلطة ولا أحد ضعيف.

سوء الفهم الرابع: إن هذه المواضيع مازالت قيد التجربة

هناك سوء فهم شائع وهو أن الإدارة الذاتية هي ربما أحد أشكال الإدارة التي لا زالت قيد التجربة. لم يعد هذا صحيحا: لقد أثبتت الإدارة الذاتية جدواها مرة بعد مرة، ضمن النطاقات الصغيرة والضخمة وعبر مجالات عمل وصناعات متنوعة. فشركة W. L. Gore، وهي شركة تصنيع كيميائي معروفة بأنسجة Gore-Tex، تعمل بمبادئ التنظيم الذاتي منذ تأسيسها في أواخر خمسينات القرن الماضي. كما أن شركة Whole Foods، بموظفيها البالغ عددهم 60 ألفا وعوائد تصل للتسعة مليارات دولار، تُشغّل متاجرها البالغ عددها 300 متجر كوحدة ذاتية العمل والحوكمة (تملك باقي المنظمة هياكل تراتبية هرمية تقليدية). كما أن كل متجر يتكون من حوالي ثمانية وحدات مدارة ذاتيا، مثل المنتجات والمأكولات البحرية ودفع الحسابات (تعمل الخدمات المركزية بهرمية خضراء تمكينية).

وقد عملت أوركسترا The Orpheus Chamber Orchestra منذ تأسيسها في 1972، والمقيمة في قاعة Carnegie Hall في نيويورك، بمبادئ الإدارة الذاتية بالكامل وحصلت على مراجعات وتقييمات إيجابية جدا بل وتعتبر على نطاق واسع أحد أعظم الفرق الموسيقية في العالم. إن الأوركسترا تعمل بدون قائد، ويقوم الموسيقيون في الأوركسترا بأخذ جميع القرارات الفنية، بدءا من انتقاء الوصلات والمعزوفات الموسيقية وحتى تحديد كيفية عزف القطعة. كما أنهم يقررون من يوظفون، وأين تقام الحفلات، ومع من يتعاونون.

تمارس المنظمات الافتراضية والمقادة بالمتطوعين مفاهيم الإدارة الذاتية بنطاقات ضخمة. ففي 2012، كان لدى ويكيبيديا 100 ألف مشارك نشيط. وتم تقدير أن ذات العدد تقريبا، أي 100 ألف شخص، شاركوا في تطوير نظام تشغيل لينكس. ولكن إذا بدت هذه الأرقام ضخمة، فهي تتضاءل أمام منظمات تطوعية أخرى. فمُنظمة Alcoholics Anonymous (منظمة طبية لعلاج المفرطين في شرب الكحول) لديها حاليا 1.8 مليون عضوا يشاركون فيما يزيد عن 100 ألف مجموعة عالميا- تعمل كل منها بالكامل استنادا لمبادئ، هياكل، وعمليات الإدارة الذاتية.

أعتقد أنه بسبب ترعرعنا في ظل المنظمات الهرمية التقليدية فإننا نجد من الصعوبة تقبل الإدارة الذاتية. بينما يستوعب الجيل الشاب الذي ترعرع في كنف الشبكة والعالم الرقمي (يوصف هذا الجيل بأوصاف من قبيل جيل المثوية، جيل Y، أو جيل ال F نسبة للفييس بوك) الإدارة الذاتية بشكل غريزي. وكما يقول الكاتب الإداري Gary Hamel عن عالم الويب والشبكات الرقمية:

- لا يملك أحد القدرة على قتل فكرة جيدة
 - الجميع بإمكانه البدء بالعمل
 - القيادة متاحة لأي شخص
 - لا يمكن لأحد أن يستبد أو يصبح دكتاتورا
 - بإمكانك انتقاء القضايا التي تريد مناصرتها
 - بإمكانك ببساطة البناء على ما بناه الآخرون
 - لست مطالبا بتحمل أذى الفتوات (المتنمرين) والمستبدين
 - لا يتم تهميش دعاة التغيير
 - المتميز يفوز غالبا (ويخسر محدود الإمكانيات)
 - السياسات القتالة للصبر يتم عكسها
 - المساهمون والمشاركون الكبار يتم تقديرهم والاحتفال بهم²⁹
- يشتكى الكثير من قادة المنظمات ومدراء الموارد البشرية من صعوبة إدارة جيل الألفية. وبالفعل، فإن هذا الجيل نشأ في عالم الانترنت الاضطرابي

(Disruptive)، حيث تأثير الناس مبني على المشاركة والسمعة، وليس المنصب.
إذا، لماذا يستطيع القادة احتمال كل شيء عدا الإدارة الذاتية في مكان العمل؟
لماذا قد يرغب بذلك أي أحد؟

الإدارة الذاتية

الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
<ul style="list-style-type: none"> • هرمي تراتبي (ميراركي) 	<ul style="list-style-type: none"> • فرق ذاتية التشكيل والإدارة عند الحاجة، يساعد المرشدون الفرق (لا قيادة ولا مدراء).
<ul style="list-style-type: none"> • تتاط بالعديد من الوحدات الخاصة بالموظفين للموارد البشرية، تقنية المعلومات، الشؤون المالية... 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم هذه الأدوار ينفذها الفريق نفسه أو مجموعات عمل تطوعية. • عدد قليل من الموظفين لهذه الأدوار وتحديدا للقيام بدور إرشادي.
<ul style="list-style-type: none"> • التنسيق عبر اجتماعات محددة لكل مستوى (من الفرق التنفيذية ونزولا)، وعادة ما يتم إغراق الاجتماع بالشؤون العالقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد اجتماعات للتنقيدين. • التنسيق والاجتماعات دائما بحسب الطلب والحاجة.
<ul style="list-style-type: none"> • ترسانة ثقيلة (برنامج، مشاريع، خطط، ميزانية...) سعيا للتحكم بالتعقيدات وترتيب أولوية الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> • نموذج إدارة مشاريع بالغ التبسيط. • لا يوجد مدراء مشاريع. الزملاء يوظفون ويديرون أنفسهم في المشاريع Self-Staff Projects. • الخطط والميزانيات منخفضة لحد العدم، والأولويات تقدر بشكل تطوري.
<ul style="list-style-type: none"> • كل وظيفة لها مسماها ووصفها. 	<ul style="list-style-type: none"> • أدوار دقيقة، متغيرة ومرنة، بدون وصف مهام ثابت. • لا وجود لمسميات وظيفية.
<ul style="list-style-type: none"> • في أعلى الهرم. • أي قرار يمكن تعطيله بتراتبية الهرم الأعلى. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا مركزية بالكامل بناء على عملية جمع النصيحة (أو على منهج الهولاقراطية في صناعة القرار).
<ul style="list-style-type: none"> • نخبة صغيرة من المستشارين يجتمعون بسرية مع الرئيس التنفيذي لدعم القرار المتخذ من أعلى لأسفل. • التواصل مع الموظفين يتم فقط عندما يُتخذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة المعلومات بشفافية عالية. • يتم مشاركة الجميع في الأزمة، طمعا في الحصول على أفضل رد عبر توظيف النكاه الجمعي. • إذا كان لا بد من تعطيل عملية التواصل والمشورة مؤقتا، يتم تحديد الزمن والنطاق.

جدول 1: الإدارة الذاتية - العمليات والإجراءات

الإدارة الذاتية

الأساليب الفيروزية	الأساليب البرتقالية
<ul style="list-style-type: none"> • أي شخص بإمكانه إنفاق ما يريد بشرط استيفاء عملية طلب التصح. • نقد ومراجعة ذاتية لميزانية الفريق (ندية الأساس Peer-Based) 	<ul style="list-style-type: none"> • المشتريات والاستثمار • حدود الصلاحيات والسلطة مرتبطة بمستوى الهرم. • ميزانيات الاستثمار تشارك حصرا مع الإدارة العليا.
<ul style="list-style-type: none"> • جميع المعلومات متاحة في الوقت الالتي Real-time للكلك. يشمل ذلك الأمور المالية للشركة وصرفيات الرواتب. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدفق المعلومات • سلطة المعرفة. لا تشارك إلا على أساس الإلعلام بالملطوب.
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات رسمية متعددة المراحل لحل الخلاف والنزاعات. • الثقافة تحصر الخلاف ضمن الأطراف المتنازعة والوسطاء حصرا. لا يتم إلتحام الآخرين به. 	<ul style="list-style-type: none"> • حل النزاعات والخلافات • الخلاف في الغالب يبقى حبيس الصدور (ويظهر على شكل انتقام ضمن الأطر الرسمية). ولا يعترف بوجوده في العلن.
<ul style="list-style-type: none"> • لا ترقيات، وإنما دقق من إعادة ترتيب الأدوار مستند إلى توافق الزملاء. • الزميل لديه مسؤولية الحديث بوضوح عن المشاكل التي يراها حتى التي تقع خارج عمله المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتخصيص الأدوار • تتازع وتلاعب حاد على الترقيات (نظرا لشحها ومحدوديتها) ما يؤدي لمراوغات ضارة وسلوكيات معطلة. • جزر معزولة. كل مدير ملك في قصره (ويبتكلم على المشاكل التي لا تخدمه).
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز منصب على أداء الفريق. • عمليات التقييم الفردي مستندة إلى رأي الأقران والأنداد. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الأداء • التركيز على أداء الفرد. • التقييم مبني على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي.
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد ذاتي للراتب مدعوم بتقويم مع باقي الزملاء. • لا يوجد مكافآت Bonus، وإنما توزيع متساوٍ للربح. 	<ul style="list-style-type: none"> • الرواتب والحوافز • القرار يؤخذ بناء على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. • حوافز وتعويزات فردية. • التفرقة القائمة على الجدارة تخلق تباينا كبيرا في الراتب.
<ul style="list-style-type: none"> • الإقالة هي الخطوة الأخيرة في آلية حل نزاع مشفوعة بوسطاء. • في الواقع هي نادرة الحدوث. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإقالة • المدير يملك صلاحيات (بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية) بإقالة من هو دونه في التراتبية.

جدول 2: الإدارة الذاتية - العمليات والإجراءات - تابع

السعي نحو الكل المتكامل (ممارسات عامة)

الانسان ... يختبر نفسه، أفكاره وأحاسيسه، كشيء مختلف عن البقية. إن هذا الوهم يجسد نوعا من السجن بالنسبة لنا، أن نحدد أنفسنا برغباتنا الذاتية وبعواطفنا تجاه القلة من حولنا. يجب أن تكون مهمتنا تحرير أنفسنا من هذا السجن عبر توسيع دوائرننا التراحمية لاحتضان جميع الكائنات الحية والطبيعة بكليتها وجمالها.

Albert Einstein

لطالما جسدت المنظمات، تاريخيا على الأقل، الأماكن التي يرتادها الناس معتمرين فيها أقنعة، بالمعنيين الحرفي تقريبا والرمزي. نرى ذلك عمليا في رداء الأسقف في الكنيسة، بدلة المدراء التنفيذيين، الرداء الأبيض للطبيب، والأزياء الرسمية في المتاجر والمطاعم، وذلك لا على الحصر. وترسل هذه الأزياء الرسمية إشارات للتعريف بهوية ورتبة صاحبها. كما أنها حجة تقيمها المنظمة على الشخص: بينما ترتدي هذا الزي، فأنت لا تنتمي بشكل كامل لذاتك، فعليك إذا التصرف والظهور بطرق معرفة مسبقا ومقبولة، لا أن تتصرف على هواك. يتأتى بجانب الزي الرسمي تأثير واضح: على الناس غالبا أن يقوموا بتحجيم جوانب من ذواتهم الحقيقية عندما يلبسون زيهم للعمل في الصباح. فهم يضعون قناع الاحترافية، إذعانا وانصياعا لما هو متوقع منهم في مكان العمل. وفي معظم الحالات، يعني ذلك أن تحل الأمور بفحولة (أو ذكورية)، مُستعرضا الحزم والقوة، مُخفيا الشكوك ونقاط الضعف. أما الجوانب المؤنثة للذات -المهتمة،

المسائلة، المرحة- فغالبا ما يتم تجاهلها ورفضها. كما يتم إعلاء شأن العقلانية فوق أي اعتبار وشكل من أشكال الذكاء. تُشعر الجوانب العاطفية، الحدسية، والروحانية من ذواتنا في معظم أماكن العمل بأنها جوانب غير مرحب بها، وبأنها خارج المكان. إن المنظمات ولدرجة كبيرة هي أماكن منزوعة الروح، بالمعنى الحقيقي للكلمة. فهي أماكن غير حاضنة لأعماق كينونتنا وللحنين الخفي لأرواحنا.

ما الذي يدفعنا لإلقاء الكثير من ذواتنا خلف ظهرنا عندما نتوجه للعمل؟ هناك مؤامرة من الخوف والتي تشمل الموظفين بنفس قدر شمولها لمنظمتهم. حيث تخاف المنظمات من أنه في حال أتى الموظفون بكليتهم إلى العمل - بأحاسيسهم، بنزواتهم، وملابسهم التي يرتدونها في العطل - فإن الأمور ستتحل

يمكنك تقييم المنظمة بواسطة
عدد الأكانيب اللازم قولها لتصبح
جزءا منها.
Parker Palmer

وتتحدر نحو الفوضى. وقد عرفت الجيوش منذ القدم أنه طالما أحس الناس بأنهم قابلون للتغيير والاستبدال فإن ذلك يُسهّل التحكم بهم بشكل أكبر. أما من جانب الموظفين، فهم يخافون من أن ظهورهم كما هم عليه في الحقيقة سيعري كينونتهم أمام النقد والازدراء وبالتالي يجعل منهم غرباء ومنبوذين في هذا المكان. لذلك يُعتبر من الأسلم والأفضل اللعب ضمن القواعد الآمنة وبالتالي التصنع وإخفاء الذات الحقيقية خلف قناع الاحترافية.

تحدث تقاليد ومآثر الحكمة من حول العالم عن هذا الأمر من مستوى أعمق: ففي الجواهر، نحن مترابطون بشكل عارم وجزء من الكل، ولكنها حقيقة نسيناها. إننا نولد في حالة من الانفصال، وتتم تنشئتنا لنشعر بانسلاخنا عن طبيعتنا العميقة، وعن الناس والحياة من حولنا. إن هذه المآثر تسهب بإخبارنا بأن نداءاتنا الأكثر عمقا في الحياة هي لاستعادة الكل المتكامل ضمن أنفسنا وضمن علاقاتنا بالعالم الخارجي.

هذه المعلومة الروحانية القيمة تلهم الإسهام الحاسم الثاني للمنظمات الفيروزية: وهو خلق المجال الداعم لنا في رحلتنا نحو الكل المتكامل. فعندما

نتجراً على أن نأتي بكليتنا للعمل، تبدأ أمور غير اعتيادية بالحدوث. ففي كل مرة نلقي بشيء من ذاتنا خلف ظهورنا، فإننا نغزل أنفسنا عن جزء من قدراتنا الكامنة، عن إبداعنا وطاقاتنا. لا عجب إذًا في أن العديد من أماكن العمل تبدو خالية من الحياة نوعاً ما. أما في مرحلة الكل المتكامل، فنحن متشبعون بالحياة. فنحن نكتشف بمزيج من اللذة والرغبة كم الحياة الموجود بين جنبتنا بشكل لم يسبق لنا تخيله. وفي علاقتنا مع زملاء العمل، يتلاشى الكثير مما جعل من بيئة العمل في السابق مكاناً غير محبباً وغير فعال. أي أن العمل يصبح وسيلة لمساعدة بعضنا البعض للكشف عن روائعنا الداخلية ولتجلي نداءاتنا.

تقطع الإدارة الذاتية شوطاً طويلاً نحو مساعدتنا للظهور بكليتنا. فغياب ندرة الترقيات التي تتصارع عليها، والمدراء الذين نسعى لإرضائهم، والخصوم الذين نحتك بهم، تحف سموم مناورات الصراع السياسي في المنظمة. لطالما تنهى لسعي في منظمات الإدارة الذاتية التي بحثتها جملة مفادها: هنا، أحس أن باستطاعتي أن أكون كما أنا بشكل كامل. ففي ظل غياب مدير ينظر من فوق كتفك، أي بخلو موظفين يتم ضبطهم والتحكم بهم دائماً وأنداد يُحتمل أن يصبحوا منافسين، فإن بإمكاننا وأخيراً أن نحجم دفاعاتنا الداخلية وأن نركز ببساطة على العمل الذي نريد عمله. غالباً ما يستخدم الناس العاملون في هذه المنظمات الأمثلة النمطية أب-طفل-بالغ (المأخوذ من التحليل العملياتي لـ Eric Berne) لوصف كيفية فتح الإدارة الذاتية مساحات لطرق صحية للعمل. إن الرابطة بين الرئيس والمرؤوس تخلق عادة علاقة أب-طفل غير صحية. أما في منظمات الإدارة الذاتية، يدفعنا النظام للتصرف ضمن علاقات بالغ-إلى-بالغ بصرف النظر عن الفروقات بيننا في التعليم، الأقدمية، ونطاق العمل. في النظام القائم على الندية، إذا حاولنا التصرف كأباء (أو كأطفال)، فإن زملاءنا سيعلموننا سريعاً بعدم رغبتهم في أي من ذلك.

يستخدم Brian Robertson، مؤسس الهولاقراطية، أحياناً مجموعة أخرى من النماذج النمطية للحديث عن قوة الإدارة الذاتية لنقل العلاقات لمستوى أكثر

صحة- مساعدتنا للانتقال من المضطهد، المنقذ، الضحية، إلى المتحدي، المرشد، والمبدع.

لطالما أكبرت نموذج الدراما الثلاثي لـ *Karpman* المتمثل في المضطهد، المنقذ، الضحية. نراه متجسدا دائما في المنظمات طول الوقت، والناس واقعون تحت تأثير هذا النمط الدرامي الثلاثي....
أعتقد أنه إطار عظيم للنظر نحو التأثير الذي تحدثه الهولاقراطية. فمن الصعب حقا الاحتفاظ بموقف الضحية في الهولاقراطية. هو أمر ممكن الحدوث ولكنه صعب لأن العالم يستمر بحمل مرآة نحوك، قائلا: "يامكانك معالجة توترك وانفعالك. إذا اخترت أن تكون الضحية، فهذا خيارك، وربما هو نابع من عدم معرفتك بقدرتك على عمل شيء آخر، ولكنه حتما ليس بسبب أن أحدا ما يضطهدك. إن بقاءك ضمن هذا النمط هو خيارك". وهو محفز لطيف لنقل شخص ما للجانب الخلاق والمبدع على غرار "آه حسنا، دعني إذا أضع لك عرضا على الطاولة، دعني أعالج هذا التوتر، دعني أفعل شيئا لأغير البيئة التي أنا فيها".

قبل الهولاقراطية، كان يسهل أن ينتهي بي الأمر لدور المضطهد أثناء محاولاتي لقيادة منظمة وتلبية احتياجاتها.... توفر لي الهولاقراطية بديلا قويا.... الآن بإمكانني أن أكون متحديا. الآن يمكنني القول "حسنا، ما الذي ستقوم بفعله؟ إنه ضمن سلطاتك وقوتك. ما هي خطواتك القادمة؟" بإمكانني طرح الأسئلة وأن أكون متحديا.

هناك قصة عظيمة... من *Bernard Marie Chiquet*، أحد المرخص لهم من طرفنا ومن مرشدي الهولاقراطية، الذي يتحدث عن خلفيته الخاصة ضمن نمط "المخلص أو المنقذ". كيف كان سهلا عليه في عالم الأعمال الوقوع في نمط المخلص/المنقذ الذي يحاول إنقاذ الآخرين، وكيف ساعدته الهولاقراطية في نقل ذلك ليتحول لمرشد، ويقول: "انتهيت من الانقاذ"، فلا وجود لضحايا بحاجة للإنقاذ في هذه البيئة.¹

تقلل الإدارة الذاتية بشكل كبير من درجات الخوف الدقيقة في المنظمة التي تحول دون كوننا كما نحن. فبعض المنظمات تركز، كما في الهولاقراطية و Morning Star، بشكل سريري على الإدارة الذاتية وتشعر بتدني الحاجة لإضافة إجراءات وممارسات أخرى لتشجيع الكمال الفردي والجماعي. كما تجد منظمات أخرى أنه حتى بدون تراتيبات هرمية، فإن البقاء في مجتمع ندي هو أمر صعب. جميعنا يملك تاريخاً شخصياً وحقائب من التجارب التي نجلبها معنا إلى مكان العمل. وربما التواجد مع الآخرين ينمي الحاجة لأن نكون مجبوين ومرغوبين من قبلهم. أو الرغبة بأن نكون كاملين. أو الحاجة لأن ينظر إلينا كمنافسين وناجحين. أو الحاجة للسيطرة على الآخرين. أو أن يكون مُسيطرًا علينا.

ترى المنظمات الفيروزية فرصة في صعوبة أن نكون كما نحن عليه بشكل كامل. فهي تنشئ ممارسات للناس ليساعدوا بعضهم في عملهم الداخلي أثناء أدائهم لعملهم الخارجي الخاص بالمنظمة. بالإضافة إلى وجود فرصة للتعلم والنمو نحو كل متكامل أكبر في كل مرة تثار فيها مخاوفنا، لاستعادة الجوانب من ذاتنا التي تجاهلناها أو دفعنا بها نحو الظلال.

دعوة انسانيتنا إلى العمل

العديد من الممارسات التي تدعونا لكل المتكامل هي بسيطة بشكل صادم. ومع ذلك اعتدنا بشكل كبير على الأماكن الضيقة والعقيمة التي ندعوها بـ "العمل" لدرجة أن هذه الممارسات أصبحت ضمن السياق المهني وعالم الأعمال تبدو خارج هذا المكان. خذ مثلاً الممارسات التالية لدى Sounds True، وهي شركة مقرها كولورادو، والتي تنشر دروس الأساتذة الروحيين عبر تسجيلات صوتية ومرئية، وكتب، ومحاضرات عبر الانترنت. لقد جلبت المؤسسة والمديرة التنفيذية للشركة Tami Simon في الأيام الأولى كلبها إلى المكتب. وعندما توسع المكتب وتم البدء في تعيين الموظفين، لم يمر وقت طويل حتى بدأ البعض بالسؤال عن إمكانية جلب كلابهم إلى العمل. لم يكن بوسع

Tami التفكير بسبب يمنع ذلك (باستثناء القضية المتوقعة والتي تم التعامل معها عبر القاعدة المطبقة بشكل غير صارم "ثلاثة تبرزات وستطرد من الشركة"). ليس من النادر اليوم أن يعقد اجتماع في وجود كليين أو ثلاثة مستلقية على أقدام الناس (حاليا لدى الشركة 20 كلبا بجانب موظفيها الـ 90). وقد لاحظ زملاء أن هناك شيئا خاصا يحصل في حضور الكلاب. إن الحيوانات تجعلنا أكثر تواضعا، وتدعونا لإبراز جوانبنا الطبيعية الأفضل. فالممارسة البسيطة من التريت على الكلاب تميل لتهدئتنا، لإعادة ربطنا بأجسامنا، ولتهدئة دوران وصخب أدمغتنا. وعندما تربت على كلب زميل، أو أن تربت زميل على كلب تملكه، فنحن نقوم ببناء مجتمع بشكل ناعم. وقد جد الناس بأن قرار فتح باب الشركة لم يسمح فقط بدخول الكلاب، بل بدخول المزيد من الحياة الانسانية.

شيء مشابه حصل في Patagonia، شركة تصنيع الملابس. تحتضن الشركة في مقرها الرئيسي في فتورا، كاليفورنيا، مركزا لتطوير أطفال الموظفين من الأعمار الصغيرة جدا (عدة أشهر) وحتى عمر الحضانة. فهناك تسمع أصوات ضحك وتحادث الأطفال من ضمن الأصوات المعتادة في المكتب، والتي تأتي من ساحة اللعب الخارجية، من الأطفال الذين يزورون مكاتب آبائهم، أو من الأطفال الذين انضموا لآبائهم وزملائهم لتناول الغداء في الكافيتريا. ومن المعتاد رؤية أم تعني بطفلها أثناء الاجتماع. تتغير العلاقات برفق ولكن بوتيرة عظيمة عندما لا يرى الناس بعضهم كمجرد زملاء، بل أيضا كأناس قادرين على العطاء والرعاية والحب الكبير لأطفالهم. وعندما يلاعب زملاء أحد الأطفال على الغداء، فإنه من الصعب جدا أن يتلاسن أو يتناول الزملاء على بعضهم أثناء الاجتماع.²

إن السماح للكلاب أو الأطفال داخل مكان العمل هو ليس بالأمر الجلل. ومع ذلك، فخلال مسيرتي في الاستشارات والإرشاد لـ 15 سنة، لم أصادف من قبل أي منظمة لديها ممارسات شبيهة بهذه. إن ذلك يدعو للتساؤل: إلى أي مدى وصلنا في جنون الانفصال لنعبر هذا الأمر غير اعتيادي؟ بالطبع، سيجادل البعض بأن الحيوانات أو الأطفال قد تكون مصدر تشتيت عن العمل.

ولكنني أيقنت بأن هناك ما هو أعمق من ذلك: لقد وجدنا الأمان في القდوم لمكان العمل مظهرين جانباً ضيقاً جداً من ذواتنا. فلربما لن نحبذ فكرة جلب الأطفال أو الحيوانات أول الأمر وذلك تحديداً بسبب الصعوبة الكبيرة في تفادي إظهار جانب آخر برمته عن ذاتنا أمام الزملاء، في ظل حضور الأطفال أو الحيوانات- الجانب الذي يجب ويهتم بعمق.

بيئات العمل المفتوحة والأمنة

يقع تحت تخوفاتنا، وعلى المستوى الأساسي، جزء منا يتوق للكل المتكامل. جزء يحن للملحة شتات ذواتنا المبعثرة ولتمجيد حقيقة أرواحنا. فلماذا إذاً يكون تحقيق الكمال صعباً بينما يسهل الوقوع في الانفصال والشقاق؟ إن الحضور بكليتك يبدو خطراً. فنحن نقوم بإبراز كينونتنا ليراها الجميع، ونُعرض هذا الجزء الأعلى ثمناً في ذواتنا للنقد المحتمل، التحقير، أو الرفض. لقد استكشف المعلم والكاتب والناشط Parker Palmer عبر سنين حياته الأمور التي تدفعنا للبحث ولإيجاد الكل المتكامل في المجتمع.

أي نوع من المساحات يعطينا أفضل مجال لسماع حقيقة الروح واللحاق بها؟... إن جوابي مبني فقط على الرمز التعبيري الذي أعرفه والذي يعكس خلاصة الروح وفي نفس الوقت يُقدر لغزها: الروح هي كالحيوان البري.

كما الحيوان البري، الروح صعبة، مرنة، عليمية، مألَى بالموارد، ومكتفية ذاتياً: إنها تتعلم كيفية البقاء في الأماكن الصعبة. يتعلم الكثير منا هذه الصفات في أحلك اللحظات من حياتنا عندما نخوننا قدراتنا التي نعتمد عليها عادة - الذكاء غير مفيد، المشاعر ميتة، الإرادة نضبت، والأنا (الكبرياء) تهشم وتشظى. ولكن في بعض الأحيان، بعيداً في أدغال حيواتنا الداخلية، نستشعر حضور شيء يعلم تماماً كيف يمكنه البقاء حياً ومساعدتنا في الماضي قدماً. أعتقد بأن ذلك الشيء هو الروح الصلبة والعنيدة.

وبالرغم من صلابتها وقسوتها، فإن الروح خجلة أيضا. كما الحيوان البري، فهي تسعى للأمان تحت الأحرارث الكثيفة، خصوصا عندما يكون الناس من حولها. إذا أردنا رؤية حيوان بري، فإننا نعلم بأن آخر شيء يمكننا عمله هو إحداث جلبة في الغابة والصراخ بانتظار خروجه. ولكننا إذا مشينا بهدوء في الغابة، جلسنا بصبر عند قاعدة شجرة، تنفسنا مع الأرض، وتلاشنا ضمن محيطنا، فإن المخلوق البري الذي نتظره ربما يقرر الظهور....

لسوء الحظ، المجتمع في ثقافتنا غالبا ما يعني اقتحام مجموعة من الناس المجتمعين للغابة، وإخافة الروح بعيدا.... تحت هذه الظروف، ربما يظهر الذكاء، المشاعر، الإرادة، والأنا، ولكن ليس الروح. لقد تمت إخافة جميع الأشياء المشبعة بالروح، مثل العلاقات المحترمة، النية الحسنة، والأمل.³

اقتحام الغابة هو الكيفية التي تعلمنا بها البقاء سوية في المنظمة. إن كل ما تتطلبه إخافة الروح بعيدا هو طرح تعليق ساخر أو بقلب العينين إلى السوراء في الاجتماع. فنحن إذا ما أردنا دعوة أنفسنا وما نحن عليه للحضور، ويشمل ذلك الصوت الداخلي الخجول للروح، فمن المطلوب أن نبي مساحات آمنة ومهيأة للرعاية في مكان العمل. لذا، يتوجب علينا تعلم التمييز وأن نكون واعين مدركين للطرق الحساسة التي تُفوّض فيها كلماتنا وأفعالنا من الأمان والثقة في مجتمع زملاء.

تقدم منظمة موارد من أجل تطوير الانسان Resources for Human

(RHD Development)، وهي منظمة غير ربحية في فيلادلفيا، مثالا بديعا لمنظمة سعت لأكثر من 40 سنة لإنشاء أماكن عمل آمنة ومفتوحة تدعو الناس لكل المتكامل. فقد بدأت RHD في 1970 بعقد

الحضور بذاتنا الكلية يبدو خطرا.
نحن نحتاج لمساحات نشعر فيها
بالأمان إذا ما أردنا مشاركة الآخرين
كينونتنا العميقة، مواهبنا،
أشواقنا وحنيننا، وقلقتنا.

Parker Palmer

قيمته 50 ألف دولار لتوفير خدمات الصحة العقلية المجتمعية في ضواحي

فيلاذلفيا. أما اليوم، فإن طاقمها المكون من 4600 عامل يوفر خدمات تقدر بـ 200 مليون دولار لعشرات الآلاف من الناس المحتاجة عبر برامج في 14 ولاية يتم فيها تجهيز المنازل والملاجئ لصالح المرضى عقليا، المعاقون عن النمو، مدمنو المخدرات والكحول، المفصولون قضائيا بانتظار الحكم، والمشردون. وهم يشغلون أيضا مراكز عيادات صحة نفسية خارجية ويخدمون الأطفال المضطربون في منازلهم ومدارسهم.

تأسست RHD بشكل صريح، حالها حال AES وFAVI، على عدد من الافتراضات الأساسية عن الناس والعمل - في حالة RHD هي: (1) لجميع الناس قيمة اعتبارية متساوية (كلكم سواسية)، (2) الناس خيرون بشكل أساسي إلا إذا ثبت العكس، (3) لا توجد هناك طريقة واحدة بعينها لإدارة شؤون المنظمة بشكل جيد. يتم تشغيل كل برنامج من برامج RHD بواسطة فريق مدار ذاتيا، بمتوسط 20 شخص وكحد أقصى 40 إلى 50 شخصا. كما يتم تشجيع الوحدات، وهو الاسم الذي يطلق على الفرق في RHD، على تطوير احساسها الخاص بالمعنى، الفخر، الهوية. أما في داخل الوحدات، فلا وجود لوصف وظيفي مفصل. فالوحدات مسؤولة بالكامل عن التشغيل، ابتداء بتحديد الاستراتيجية إلى التوظيف والشراء، مروراً بوضع الميزانيات وانتهاء بمتابعة النتائج. كما يتم الإبقاء على عدد الموظفين في المقر الرئيسي في الحدود الدنيا. ويمكن للموظفين المختصين - على سبيل المثال مدير المبيعات الذي يساعد الفرق في القضايا المالية أو المتخصصون في التقييمات السريرية- تقديم المشورة للفرق، ولكن القرار المالي يبقى بيد الوحدة. في RHD، تملك الفرق قادة (يسمى القائد بـ "مدير الوحدة"). وكما قادة الفرق في FAVI، لا يملك مدراء الوحدات أي سلطة لفرض القرارات ولا يمكن للمدير تعيين أو فصل أحد بقرار فردي.

كما لا يوجد فوق الفرق مدراء متوسطون، وإنما قادة محاور يساعدون عددا من الوحدات بنفس الطريقة التي يساعد فيها المرشد المحلي فرق المرضات في Buurtzorg. وفي المقابل، يتوقع قادة المحاور أن يقفوا على اطلاع على المشاكل

الكبيرة الحاصلة أو المتوقعة الحدوث. وربما قدموا المساعدة أو النصح، ولكن مهمة حل المشاكل تبقى ضمن مسؤولية الوحدة. كما لا يملك قادة المحاور أهداف عمل يكونون مطالبين بتحقيقها (Targets) وهم ليسوا مسؤولين عن النتائج المالية لوحداتهم. وبشكل تم تصميمه من الأساس، لا يتم تجميع الوحدات التي تقدم خدمات شبيهة ضمن ذات المحور. فقد يساعد قائد أحد المحاور وحدة رعاية منزلية للمرضى عقلياً، ملجأ للناس المشردة، وخدمة للأطفال المضطربين. ويشرح مؤسس RHD ورئيسها التنفيذي Robert Fishman المنطق من ذلك: "بما أن لا أحد على مستوى المحور يعلم كافة التفاصيل، فإن المهارة والخبرة اللازمة لتوفير الخدمات تبقى لا مركزية، ومنتشرة عبر طيف من المدراء المحليين. فبهذه الطريقة، نتجنب التماثل والتطابق والطرز التقليدي للشركة." إن هذا يجعل المنظمة حيوية وريادية بشكل غير مذهل. وكما يقول أحد الموظفين واسمه:

:Dennis

بدأت الحرية منذ اليوم الأول لتعييننا. وكمعظم موظفي RHD، فإنه لم يتم إعطاؤنا وصفاً للوظيفة. بل بدلاً من ذلك، كانت الكثير من مسؤوليات العمل موضوعة ذاتياً ومتابعة ذاتياً. وكان هناك القليل جداً من كلمات "يجب" أو "يتعين". فقد كان متوقفاً بكل ببساطة، وليس شرطاً أن يقال ذلك صراحة، أننا سنقوم بعمل شيء بناءً نيابة عن الآخرين. وإذا أردنا الابتداء بأنفسنا، فإن ذلك لم يتم تشييطه أبداً. في الواقع، كان يتم الاحتفاء بذلك. ونحن لم نستهن بذلك ولم نعتبره بديهياً. فبإمكاننا بلمح البصر سرد القصص المؤلمة لأصدقاء يعملون في ظروف مختلفة تماماً.⁴

إن RHD تمثل قصة نجاح لافت. فقد حافظت على نمو سنوي بمعدل 30% وسطياً منذ إنشائها قبل 40 عاماً مضت. وفي كل ذلك الوقت، وأثناء إدارة عوائد تصل لـ 2 مليار دولار، وفي ظل وجود 200 وحدة تعمل في الميدان وقراراتها ذاتية، لم تخسر عقداً واحداً بسبب سوء الإدارة المالية. ولكن الأرقام تتحدث عن جانب واحد من الرواية. فإن جوهر النجاح الخاص بـ RHD هو

الرعاية الاستثنائية التي توفرها كل يوم لآلاف الناس المحتاجة. فيما يلي قصة تتكرر يوميا، يرويها Bob Fishman، مؤسس RHD ومديرها التنفيذي، والتي تجسد ما RHD عليه حقيقة:

هذه قصة لأحد مكالمات الساعة الخامسة من يوم الجمعة. هذا النوع من المكالمات الذي يرد عندما نكون مستعدين لعطلة نهاية الأسبوع - في هذه القصة، الرابع من يوليو - ونكون على وشك الخروج من الباب، ونكون ميالين لترك الهاتف يرن.

لقد كانت المكالمة من مسؤول حكومي مستاء للغاية. فلم يكن هناك سرير واحد متاح في كامل مركز التخلف العقلي في ولاية كونيتيكت وقال أنه من المستحيل خروج أحد من المرضى خلال عطلة نهاية الأسبوع. فهو لم يعرف كيف سيتصرف مع الرجل المذعور الذي أتى للتو، واسمه Rick وعمره خمسة وأربعون عاما، ويعاني من إعاقة في النمو وليس لديه أحد يقدم له الرعاية بحكم الوفاة المفاجئة لوالده. فقد كان ينتظر في غرفة الطوارئ في المستشفى الذي كان والده يتلقى فيه جراحة روتينية. وكان السؤال: هل بإمكان RHD في كونيتيكت فعل شيء، أي شيء للمساعدة؟

لم يطرأ حل فوري في مخيلة Paul، مدير RHD في كونيتيكت. فلقد كان متأكدا في الحقيقة من أن أسرة RHD ممثلة حالها حال أسرة المركز في الولاية. ولكن بصرف النظر عن عدم الوضوح، وبصرف النظر عن العطلة والوقت، لم يتردد Paul في قول: "نعم، بالطبع يمكننا المساعدة." لم يكن تنفيذيا كبيرا، ولكنه كان يعلم أن لكونه قائد وحدة في RHD فإن لديه السلطة، ولديه المسؤولية أيضا، لعمل شيء. تذكر Paul أنه عمل على رعاية Rick منذ عدة سنوات مضت... "بإمكان Rick أن يصبح عنيفا وأن يضرب الناس أو يكسر الأشياء"، يتذكر Paul... كان لديه تشخيصا مزدوجا - لقد كان لديه كلا من إعاقة في النمو ومرضا عقليا.... "لقد كان واضحا أن Rick

سيمثل تحدياً"، يتذكر Paul، "ولكنني أيقنت بإمكانية الموظفين والمقيمين الآخرين على كسب التحدي، خاصة إذا كانوا مستعدين". وخلال سويغات من مكالمة المسؤول الحكومي، حرك Paul فريقاً كان يستقر في دار الغروب The Sunset House، وهو أحد دور الرعاية الشبيهة بالجو العائلي.... يقدم موظفوا فريق دار الغروب خدمات على مدار الساعة لخدمة الناس التي لديها إعاقة في النمو. وفي تلك الجمعة، اتصلت Mary، ممرضة دار الغروب، بطبيب Rick ووجدت طريقة لإرسال الوصفات العلاجية للدار- وهي ليست بالمهمة السهلة. كما قادت Tracey، وهي مديرة الدار، الفريق للتحرك سريعاً لتفكيك مكتب الدار وتحويله لغرفة نوم. لقد كان المكتب صغيراً. صغيراً لأن يقدم حلاً طويل الأجل، ولكنه كافٍ في هذا الوقت....

كان المقيمون/النزلاء في الدار مجتمعين في تلك الأمسية لنشاط جماعي، فاستغلت Cassandra الفرصة، وهي مساعدة إدارية في RHD فرع كونيتيكت، لإخبار النزلاء عن Rick وحزنه بخصوص وفاة والده. كما تحدثت Cassandra مع النزلاء عن توفير منزل مؤقت لـ Rick قوامه المكتب، وربما تمكنوا في يوم ما من إعطائه مكاناً دائماً في دار الغروب، إذا تمكنوا من إعادة تهيئة المرآب. لم يكن الجميع سعيداً بالفكرة، ولكن النزلاء بدأوا بالافتناع واحداً تلو الآخر بضرورة مساعدة Rick....

في ذات الجمعة التي تلقى فيها Paul الاتصال، انتقل Rick من المستشفى إلى دار الغروب. وقام أحد الموظفين بأخذ Rick من المستشفى وتوصيله إلى الدار، وعندما فتح Rick الباب الأمامي، رحب به النزلاء بشكل كبير. يتذكر Paul، "ابتسم Rick عندما تعرف إلي، ورأى الضحكات من حوله مرسومة على الوجوه، وهتف مبهتجاً: "هذا هو منزلي الجديد"."

يخبرني Paul بأنك "أحيانا تعرف بأنك قمت بعمل صالح. وفي ذلك اليوم قمنا حقيقة بعمل صالح".⁵

يسترسل Fishman بالحديث عن الكيفية التي خلقت فيها افتراضات RHD الأساسية ثقافةً، ممارساتٍ، وآلياتِ صناعةٍ قرارٍ تسمح لمعجزاتٍ صغيرة لأن تحدث بشكل يومي كهذه:

إن التفاعل الحيوي بين قيم RHD والتفويض ينتج عنه النجاح المتجسد في قصة Rick بامتياز. لقد أرشدنا أول افتراض أساسي والقائل بأن جميع الناس لديهم قيمة اعتبارية متساوية لأن نوفر لـ Rick رداً يحترم حاجاته الملحة ويعينه عليها. كما مكن افتراضنا الأساسي الثاني، أن الناس صالحون وخيرون حتى يثبت العكس، قائد الوحدة المحلي للعمل مع الحكومة لحل المشكلة بأسرع وقت ودون تعاقُد، معولاً على الثقة بأنه سيتم دفع المصاريف لنا لاحقاً (وهذا ما تم). ومنحننا الافتراض الأساسي الثالث، أن لا وجود لطريقة واحدة بعينها لمعالجة قضايا الشركة بشكل جيد، المرونة التي نحتاجها لكل شيء فعلناه. إذا حاولنا حل مشكلة Rick من المكتب الرئيسي، فأتى يكون لدينا المعلومات الكافية سواء عن Rick أو عن الوحدة المحلية لأخذ قرارات حكيمة، أو لتجنب التأخير، فالتأخير وإساءة التصرف كان من شأنهما التسبب بمزيد من البؤس لـ Rick والإزعاج لعميلنا الحكومي. بالإضافة إلى أن مجموعة الموظفين المحليين التابعين لشركتنا كانوا ليحسوا بأن الأمور ستُفرض عليهم، وهي ليست بالطريقة المنتجة التي يسير عليها العمل....

إن موظفي RHD ليسوا مختلفين عن موظفي باقي الشركات. فلم يجعل التمكين من الناس خارقين أو كاملين.... في المقابل ما نتوق لتحقيقه، وما نستمر بإنجازه، هو إدارة المنزلة، السلطة، والمال تبعاً لافتراضاتنا الأساسية.⁶

تشكل الإدارة الذاتية أرضية أساسية للرعاية غير العادية التي تقدمها RHD. يحتاج الناس لحرية الاختيار اللحظي لتحديد الطريقة الأفضل لتلبية حاجات الناس الذين يتم الاهتمام بهم. ولكن هناك مُركّب آخر بذات الأهمية: البيئة المفتوحة والأمنة التي استطاعت RHD خلقها في الوحدات وعبر الشركة، والتي تساعد الناس للوصول لأعماقهم الانسانية لاستحضار الرعاية القيمة بالآخرين. إنه لمن التحدي لأي منظمة أن تتمكن من خلق بيئة آمنة تمكن الناس من الحضور بذواتهم الكلية. وهو تحد أكبر في حالة RHD، التي يقوم معناها الوجودي على التعامل يوميا مع الناس الذين يواجهون رحلات صعبة في حياتهم- الناس المرضى عقليا، مدمنو الكحول، المدانون السابقين، ذوي الإعاقة في النمو، أو المشردون. وفي خضم هذه البيئة الاختبارية، حيث تنامي العنف اللفظي أو الجسدي يمكنه أن يتصاعد سريعا، تمكنت RHD من استخلاص مجموعة جميلة من الممارسات عبر الزمن لاحتضان بيئة عمل آمنة ومفتوحة.

القواعد الأساسية للبيئة الآمنة

كتب Fishman كتابا مع زوجته عن ممارسات وإجراءات RHD أورد في مقدمته بأنه تتبع نداءه منذ طفولته لخلق نوع مختلف بشكل جذري من أماكن العمل:

شغلني ليلال عديدة الاستماع لمشاجرات والدي ووالدتي ومحاولتي المتكررة لفهم سبب الخلاف. لقد شكلت هذه الجهود وتداعياتها تفكيري وعملي المهني للسنوات الخمسين الماضية. سار الجدال بين والدي على ذات النمط: أصرت أمي على أنها محققة وأن والدي مخطئ- وأنه الشخص المذنب. وعندما يصل خلافهما لدرجة معينة، كان والدي، الرجل قليل الكلام، يغادر الشقة غاضبا، مظهرا كل مرة بأنه قادر على ترك والدتي، وتركي معها. وعندما بلغت الحادية عشرة، أدركت بأن كلاهما لم يكن على حق ولا على خطأ. حيث أنني لم أستطع الانحياز لأحد منهما. ولاحقا،

توجه تركيزي للكيفية التي يتجادل بها أصدقائي، وأدركت أن شكواهم أيضا تبدو بديهية بمعظمها. لقد كانت طريقة المشاجرة هي المشكلة. ومن دون حتى إدراكي لذلك، شرعت بالتدرب على تحقيق السلام وحل المشاكل... بالنظر إلى الماضي، رأيت أنهما كانت خطوة أخرى لما سيأتي عنه لاحقا من جهد مستمر مدى الحياة لفهم علاقات الناس وإيجاد طرق لإدارة الخلافات....

لم يبدُ أن أحدا من مدرسي جامعتي وكلية الدراسات العليا لديه تصور عن العلاقة الصحية بين البشر. هم قطعاً علموني عن العلاقات، ولكنني وجدت نفسي في معظم الوقت أدرس الارتباطات العدوانية والطرائق المختلفة التي حاول الناس أن يجدوا فيها الأمان أثناء الحروب التي صنعوها. لم يجد معظم الناس سبيلا للخروج. لماذا؟ تساءلت.... في العمل، كنت قد تعاطيت مع مشرفين مؤمنين بأن مقارباتهم لمشاكل العمل كانت مطلقة الصحة. فهم لم يكن لديهم أدنى شك في ذلك. ولتتمكنوا من تحقيق حلولهم المفضلة، كانوا يتصرفون كمستبدين. لم يكن ذلك مقبولا لي.

ظهرت بعض الإجابات بطيئا. كنت أعلم أنني بحاجة لأن أحب وأن أحب- كما نريد جميعنا- وأيقنت بأنني أريد أن أرشد الآخرين للبحث عن طرق أفضل للعمل سوية.... أنشأت وطورت RHD كتجربة. وبعد ستة وثلاثين عاما، أقولها بشكل واضح أن التجربة هي عن بناء مجتمعات وأماكن عمل صحية.⁷

إن موضوع بناء مكان عمل آمن يبدأ برفع وعي الجميع حول الكلمات والأفعال التي تخلق أو تُقوّض من بيئة العمل الآمنة. ولسوء الحظ، لم يتم تعليمنا هذه العملية في المدارس، كما يقول Bob Fishman. إن المنظمات الفيروزيّة تقضي وقتا وجهدا مُعتبرا في تدريب الجميع على عدد من القواعد الأساسية التي تدعم التعاون المنتج والصحي. كما ينتهي الأمر بعدد من المنظمات المشمولة في هذا الكتاب بأن يقوموا بكتابة هذه القواعد في مستند. لقد طورت RHD على

سبيل المثال وعبر سنين عملها مذكرة جميلة ومصاغة بشكل جيد اسمها مذكرة الحقوق والمسؤوليات للموظفين والمستهلكين. تناقش أول فقرتين أهداف RHD في بناء بيئة آمنة والتعامل مع الغضب والخلافات بشكل بناء. (تناقش الفقرات اللاحقة مواضيع متعلقة بالإدارة الذاتية). إن الفرضية الأساسية هي أن النزاعات والخلافات حتمية، ولكن السلوكيات العدوانية ليست كذلك:

اختارت الشركة العمل ضمن عدد من الافتراضات الأساسية. أحد الافتراضات هو وجود عدة نسخ من الطرق والمسالك "الحسنة" التي يمكن أن تتبعها عند أخذ القرارات، وبالتالي لا وجود لحقيقة "صحيحة" أو "مطلقة". يحمل كل شخص خلال ظرف ما نظرتة الخاصة عن الحقيقة، ومنظوره الخاص عن كيفية تنفيذ الأمور بأعلى فعالية. ويمكننا هذا الافتراض من إدراك أن النزاعات حتمية وأن الناس ستعارض بعضها في مكان العمل. وبالرغم من أن النزاعات والاختلافات (أو عدم الاتفاق) متوقعة، فإن التعبيرات الغاضبة العدوانية والتهجمية ليست مقبولة في RHD.

كعضو في مجتمع RHD، فإنه من المهم أن أتمكن من عمل ما يلي:
أ) أن أفصل نفسي عن حاجتي في أن أكون "محقاً" حتى أتمكن من سماع واحترام الحقائق والمناظير التي يملكها الآخرون.

ب) أن أفرق بين الأفكار (ما يدور في رأسك) والسلوكيات (ما تقوله أو تفعله).⁸

يستفيض هذا المستند في عرض خمسة تصرفات عدوانية غير مقبولة بالتفصيل. الأول: الكلام والسلوك المهين، ويتم وصفه بالكلمات التالية:

الكلام والسلوك المهين يتضمن أي سلوك لفظي أو غير لفظي يعتبره الفرد مقوضاً لثقتة واحترامه لذاته وبالتالي شعوره بأنه أقل قيمة بين البشر. وتشتمل هذه السلوكيات، لا على الحصر، إطلاق المسميات، الازدراء، السخرية والتهكم، أو أية أفعال تقمع الناس وتشبثهم. إن

إهانة شخص بهذه السلوكيات كتدوير العيون للأعلى عندما يتحدث شخص أو نفى أهمية وجود شخص ما كعضو في المجتمع هو أيضا غير مقبول. كما أن أي شخص يتعرض لهذه السلوكيات العدوانية لديه الحق والمسؤولية في أن يظهر هذه القضية.⁹

لقد تم تعريف وتحديد التعبيرات العدوانية الأخرى ("الرسائل السلبية المتداولة"، "التهديد بالهجر والترك"، "نفى الحقائق والواقع الذي يراه الآخر"، و"التهديد والانفجار غضبا") بشكل مماثل في الدقة والوضوح.

وباتت المنظمات الخضراء رائدة في الثقافات القائمة على القيم والتي تشمل عادة، بشكل أو بآخر، قيم مثل النزاهة والاستقامة، الاحترام، أو الانفتاح.

تأخذ القواعد الأساسية القيم
المشتركة إلى المرحلة التالية.

فهي تقوم بتوضيح العقلية والسلوكيات
التي تعزز أو تقوض بيئة العمل
الصحية والأمنة.

وتأخذ القواعد الأساسية في المنظمات
الفيروسية القيم المشتركة إلى المرحلة التالية
بشكل أساسي. ولم تكن RHD شاذة عن
غيرها في وضع مذكورة الحقوق
والمسؤوليات. فلدى Morning Star

مستندات تسمى الرؤية التنظيمية، مبادئ الزميل، وكلمة حول الفلسفة العامة للأعمال. كما أن لدى FAVI ورقتها (Fiches بالفرنسية)، ولدى الهولاقراطية دستورها. إن هذه المستندات تقدم رؤيتها لمكان العمل الآمن والمنتج. وهي تزود الزملاء بألفاظ ومعانٍ لمناقشة العلاقات الصحية، ويضعون الحدود الفاصلة بين ما هو مقترح وما هو غير مقبول سلوكيا.

ممارسات لتحفيز النقاش حول القيم والقواعد الأساسية

بالطبع فإن موضوع بعث الحياة في القيم بحاجة لما هو أكثر من المستندات. لقد اختارت العديد من المنظمات التي شملها الكتاب أن تبدأ بشكل صحيح منذ الأيام الأولى: يدعى جميع الموظفين الجدد لجلسة تدريبية عن قيم المنظمة والقواعد الأساسية، كجزء من عملية استيعابهم وتهيئتهم Onboarding في المنظمة، مما يساعد في صناعة لغة وتعبيرات مشتركة عبر المنظمة.

وقد وجدت الشركات أن هناك حاجة لتخصيص أوقات لنقاش القيم والقواعد الأساسية في مرحلة ما بعد التدريب الأولي بغرض إبقائها حية. وبالإمكان تحقيق ذلك بمئات الطرق، وفيما يلي عدد منها:

- **يوم القيم:** تُعقد الكثير من المنظمات سنويا يوما للقيم على مستوى الشركة حيث تتم دعوة الجميع إليه، وهو يوم مليء بالأنشطة والفعاليات الممتعة والكاشفة للبواطن الأصيلة، ويتم فيه إعادة نقاش معنى المنظمة، قيمها، والقواعد الأساسية والاستعلام عن كيفية بقاء الأفراد والفرق متماسية معها. ففي RHD على سبيل المثال، يوم القيم هو حدث أساسي، يتخلله الكثير من المرح والغناء والرقص. كما يحتفل الناس ويؤكدون على التزاماتهم تجاه الثقافة غير الاعتيادية للشركة.

- **اجتماعات القيم:** يتم في كل شهرين دعوة جميع الزملاء في RHD للانضمام لاجتماع تطبيق القيم، والذي يمكن للناس أن يبرزوا فيه القضايا التي استوقفتهم عن موضوع القيم في مكان العمل أو اقتراح تغييرات في مذكرة الحقوق والمسؤوليات. إن هذا الاجتماع يحقق مستويات حضور عالية. ويحرص Bob Fishman مؤسس RHD على الحضور في كل مرة.

- **الاستبيان السنوي:** الكثير من المنظمات تحفز النقاش حول القيم والقواعد الأساسية عبر استبيان سنوي. ففي AES على سبيل المثال، تقترح مجموعة عمل من المتطوعين في كل عام مجموعة جديدة من الأسئلة وترسلها لجميع الزملاء. وتكون كل وحدة ملزمة بنقاش نتائج الاستبيان، وهي أحد القواعد الأساسية، بالصيغة التي تراها مفيدة.

مساحات للتأمل

تصر تقاليد الحكمة ومآثرها على الحاجة للصمت والتأمل المنتظم لتهدئة العقل ولفسح المجال للحقيقة لأن تصعد من الأجزاء العميقة في ذاتنا. ويتبنى عدد

متزايد من الناس ممارسات تأملية- التأمل، الصلوات، اليوغا، المشي في الطبيعة- ويقومون بدمجها مع حياتهم اليومية. كما قامت العديد من المنظمات التي تم دراستها في هذا الكتاب بتجهيز غرفة هادئة في مكان ما في المكتب، وآخرون قاموا بتخصيص حصص يوغا وتأمل. إن هذه الممارسات تفسح المجال للتأمل والاستغراق العقلي الفردي في وسط الأيام المشغولة. كما أن عددا من المنظمات خطت خطوة إضافية: تم وضع لحظات جماعية للتأمل الذاتي عبر ممارسات من قبيل الإرشاد الجماعي، الإشراف على الفريق، التأمل في المجموعات الكبيرة، وأيام الصمت.

ولعل المنظمة التي يمكنها أن ترينا، بشكل أفضل من غيرها، كيفية دمج الممارسات التأملية عميقا في الحياة اليومية هي الشركة الألمانية Heiligenfeld. هي شركة سريعة النمو تضم 630 موظفا يُشغّلون أربع مستشفيات صحة عقلية وإعادة تأهيل في وسط ألمانيا. وهي ثمرة أفكار الدكتور Joachim Galuska، الطبيب والمعالج النفسي. ففي ثمانينات القرن المنصرم، أحس بالحاجة لمقاربات علاجية أكثر إحاطة وشمولية لمعالجة المرضى في المصحات العقلية. كما أراد إضافة المقاربات الروحانية والعبارة للذات للعلاج النفسي الكلاسيكي. والمثير أنه لم يجد واحدة من المستشفيات الموجودة التي تحدث معها منفتحة على رؤيته. ولكن في عام 1990، تقاطع طريقه مع Fritz Lang، وهو رائد أعمال ومالك لفندق عتيق في Bad Kissingen، حيث قررا سوية تحويل الفندق إلى مصحة عقلية صغيرة من 43 سرير توفر المقاربات العلاجية الشمولية. وقد كان النجاح فائقا مما حدا بالزبائن أن يسافروا من أصقاع ألمانيا وأوروبا طلبا لهذا النوع من العلاج. وبعد عشرين عاما، أصبحت Heiligenfeld شبكة من المستشفيات بـ 600 سرير، ومن الراجح أنها ستستمر بالتوسع.

شاركتني Dorothea Galuska زوجة الدكتور Joachim، وهي معالجة أيضا، بقصة صادمة لمريض تمت معالجته في Heiligenfeld:

في أحد الأيام، قابلت مريضة جديدة تم سابقا تشخيص مرضها على أنه ذهان حاد. لقد كانت المرأة ذات الـ 55 عاما تعاني من الاكتئاب

والقلق. ولم يسبق لها أن عملت في حياتها وكانت لزمن طويل تقلق بشكل كبير من مغادرة منزلها. وقد تولد لدي إحساس عميق. ربما كانت المرأة فعلا تعاني من الذهان، ولكن كان لديها قوى حدسية فائقة للعادة. فهل يمكن أنهما كانت قلقة لأنهما كانت مغمورة بهذه القوى ولم تعرف كيف تتصرف تجاهها؟ وتأكد إحساسي في نهاية الجلسة. حيث أنني كنت حاملا في ذلك الوقت، وقالت لي المرأة فجأة ومن دون مقدمات "يا له من طفل ذكر جميل! ويا للحزن أنه حتى الآن لم يتحرك ليكون رأسه في المقدمة (أي جاهزا للخروج)". لقد كانت محقة في كلا الجملتين، ولكن كيف عرفت ذلك؟

اقترحت عليها أن تتعلم التحكم بقواها الذهنية. فقامت بالتسجيل في تدريب مع مُدرّسة معروفة. وقد ساعدناها في المستشفى على مواجهة الاكتئاب الذي تعاني منه، ولكن التدريب أثبت بأنه كان السبب الرئيسي في تعافيتها. أما اليوم تجدها وقد تحولت. فقد بات لديها ممارسة/طريقة مزدهرة تقدم عبرها مواهبها للعالم. إن ما كان يعيقها سابقا ويغرقها قلقا، بات الآن يقدم لها المعنى ومصدر الدخل.¹⁰

بالطبع ليست كل قصص المرضى لافتة بهذا الشكل، ولكنها تُظهر ماهية Heiligenfeld: منظورا شموليا لمشاكل الصحة العقلية والذي يمكنه فتح آفاق علاجية غير متاحة في المفاهيم الضيقة للعلاج النفسي.

إن Heiligenfeld مكان غير اعتيادي، وليس فقط للمرضى. فهي أيضا مكان عمل حيوي مذهل، وحائزة على طيف لافيت من الجوائز ومن بينها "أفضل بيئة عمل" في القطاع الصحي في أوروبا.

تأملات المجموعات الكبيرة

بالرغم من العدد الكبير من الممارسات الإدارية الإبداعية التي قدمتها Heiligenfeld عبر السنين، عادة ما يعزو الموظفون ممارسة واحدة بعينها للقول بأنها هي التي جعلت من بيئة الشركة بيئة عمل استثنائية. ففي كل صباح من يوم

الثلاثاء، يجتمع 350 موظفا مع بعضهم لساعة وربع للدخول في تأمل جماعي. (بالشكل المثالي، فإن جميع الموظفين يشاركون به، ولكن بعض الزملاء يضطرون للبقاء مع المرضى، كما أن عدد المشاركين حاليا محدود. بمدى اتساع أكبر غرفة في المبنى).¹¹

وفي كل أسبوع، يوضع على الأجندة موضوعا جديدا متعلقا باللحظة الراهنة ومساعدة على التأمل الذاتي. لقد تعاطت الاجتماعات الأخيرة مع مواضيع متنوعة مثل حل النزاعات، التعامل مع الفشل، قيم الشركة، التواصل بين الناس، البيروقراطية، الابتكار التقني، إدارة المخاطر، الصحة الشخصية، والتركيز الكامل للذهن.

إن الاجتماع يبدأ دائما بعرض تقديمي قصير لتأطير موضوع القضية. ولكن جوهر الاجتماع يحصل في مجموعات صغيرة منشغلة بالتأمل والتفكير الذاتي. لنأخذ مثلا موضوع "التعامل مع الفشل" نستعرض كيف يسير هذا الحدث في Heiligenfeld. تقدم جلسة العرض القصير طرقا للتعامل برشاقة مع الفشل - كيف تتفتح الآفاق لدينا عندما نتوقف عن إطلاق الأحكام بخصوص فشلنا، كيف يمكننا من مرحلة وعي مرتفعة أن ننظر للفشل كدعوة قدمتها الحياة لنا لنوسع من مهارتنا وإيماننا وأن ننمو نحو ماهيتنا الحقيقية.

بعد هذه المقدمة، يعيد الناس توزيع كراسيهم لتشكيل مجموعات قوام كل منها ستة إلى عشرة أشخاص. وفي هذه المجموعات، يُطلب من الناس أن تفكر في الموضوع - كيف يتعاملون مع الفشل في حياتهم، في المنزل والعمل، فرادى وجماعات. وتنتخب كل مجموعة ميسر أعمال ليقوم بفرض مجموعة من القواعد الأساسية التي تخلق مساحات آمنة للاستكشاف، ولأن تكون على حقيقتك وكاشفا لنقاط ضعفك. يتجرأ الناس ضمن حدود المجموعات الصغيرة، وبمساعدة الزملاء عبر الإصغاء إليهم، على الحفر عميقا واكتشاف معلومات قيمة عن أنفسهم وعن غيرهم. وعند نقطة ما، يتم تمرير لاقط للصوت (مايكروفون) في أنحاء الغرفة حتى يتمكن الناس الراغبون بمشاركة مشاهداتهم واستنتاجاتهم بالحديث عنها. لا وجود لمخرجات ضمن نسق معين لهذه

الاجتماعات، ولا منتج نهائي. وفي النهاية، يخرج كل فرد من الاجتماع بتجربة تعلم شخصية تخصه. وعادة ما يتم التوصل لمعلومات قيمة جمعية، بالإضافة إلى قرارات ومبادرات يتم تفعيلها لاحقا عند عودة الناس للعمل.

إن هذا الإجراء يستهلك وقتا بالطبع - 75 دقيقة كل أسبوع لأكثر من نصف عدد الموظفين. ولكن الناس في Heiligenfeld يقولون بأن ثمرات وإيجابيات هذه الممارسة تغطي على التكاليف. إن اجتماعات المجموعات الكبيرة هذه تشبه برامج التدريب على مستوى الشركة ولكن على مستوى أكبر: فالمنظمة تنمو بأكملها شاقة طريقها في المواضيع المناقشة واحدا بعد الآخر، أسبوعا بعد أسبوع (وبعد فترة بحكم عدم وجود الكثير من المواضيع الساخنة للنقاش، باتت الشركة على وشك التحول للاجتماع بوتيرة مرة كل أسبوعين). كما تعزز الخبرة المشتركة من المجتمع واللغة المشتركة لتمضي بعيدا في تحقيق ما تعجز عنه أي ممارسة أخرى أعرفها. إن الزملاء يتعرضون باستمرار، وفي كل أسبوع، لمساحات جعلت آمنة بتفعيل القواعد الأساسية والتي تفسح لهم المجال ليكونوا أنفسهم بحق. فهم يتعلمون أن يروا بعضهم على ضوء إنسانيتهم العميقة، وفي جمال قوتهم وضعفهم. كما أن الثقة، التعاطف، والتراحم التي تتراكم في الاجتماع تتوسع بعيدا وتعبّر حدود غرفة الاجتماع. وتبدأ هذه المشاعر بالتغلغل في كامل المنظومة. ففي مرة وقف موظف في Heiligenfeld في نهاية اجتماع يوم الثلاثاء، وسط ضحكات الحضور، قائلا "أتعلمون، أتمنى أن لدي المزيد من Heiligenfeld في منزلي أيضا!"

الإشراف على الفرق

يجلب العمل في فرق، وهو ما يقوم به معظم الناس في منظمات الإدارة الذاتية، المشادات والتوتر بشكل حتمي. فنحن نتعرض لزملاء أساليبهم مختلفة، كما تفضيلاهم، ومنظوماتهم الاعتقادية. ويمكننا اختيار، كما تفعل معظم الشركات، إخفاء التوتر تحت السجادة. أو بإمكاننا أن نملك الجرأة لمواجهتهم وبالتالي النمو فرديا وجماعيا واكتساب الخبرات. لقد طورت Heiligenfeld

ممارسة بسيطة للإشراف على الفرق بحيث أنها تعمل مع أربعة مرشدين/مشرفين يملك كل منهم اختصاصا في مجال معين (العلاقات، التطوير التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة). وهناك العديد من الحصص الزمنية مع المرشدين والتي يمكن للفرق التسجيل بها شهريا. إن الموصى به هو أن يحضر الفريق جلسة واحدة على الأقل من كل عام. وتحضر الفرق في المتوسط اثنتان إلى أربع. وأثناء النقاش، وبمساعدة المشرف الخارجي، فإن بإمكان الزملاء التعرف إلى ما يكشفه التوتير عن ذواتهم وكيف يمكنهم النمو لحله.

الإرشاد الندي

يساعد الإشراف على الفرق على التعامل مع قضية تؤثر على الفريق. فالإرشاد الندي يستخدم قوة الفريق في مساعدة عضو في الفريق للتعامل مع قضيته الفردية. ففي Buurtzorg، يتم تدريب جميع الممرضات والمرضى على "Intervisie"، وهي طريقة هولندية قائمة على الإرشاد الندي وتعني حرفيا الحوار المنظم، حيث بإمكان الممرضة التي يرهقها تساؤل معين أن تطلب من فريقها مساعدتها في حله عبر جلسة إرشاد جماعي. فمثلا كيف يمكنها التعامل مع عميل رفض أخذ العلاج الذي سيقيه حيا؟ كيف يمكنها مساعدة مريض على قبول تلقيه للمساعدة من أبنائه؟ كيف يمكنها قول لا للعملاء حتى تحمي نفسها من الإجهاد الكامل؟ عادة، عندما تعاني الممرضة من واحدة من هذه القضايا، فإن هذا سببه أن السؤال يستحضر مسألة شخصية أوسع لم تتمكن الممرضة من التعاطي معها. في هذه الحالات، بإمكان الإرشاد الندي المساعدة. إن بعض الفرق في Buurtzorg تخصص ساعة شهريا من أجل الإرشاد الندي، وفرق أخرى تعقد اجتماعا عند طلبه من أحد الأعضاء.

تتبع عملية Intervisie المطبقة في Buurtzorg نمطا صارما وقواعد أساسية لمنع المجموعة من توصيف المسكن العلاجي المعروف بالنصيحة، التحذير، أو الطمأنة. فأتثناء السواد الأعظم من العملية، يكون بإمكان أعضاء الفريق طرح أسئلة النهايات المفتوحة فقط، فيصبحون بذلك رفقاء السفر في رحلة غموض

المسألة التي يحاول الشخص اكتشافها والتعامل معها. كما يتم انشاء مساحة آمنة تدعو كلا من الإنصات العميق، الذات الحقيقية، ونقاط الضعف- المكونات الضرورية لظهور وصعود الحقيقة الداخلية. إن الهدف هو أن تتمكن الممرضة من رؤية المشكلة تحت ضوء جديد وأن تكتشف حلولها الخاصة بها. هي في ذات الوقت عملية جميلة وبسيطة. أن تكون "محمولا" باحترام وبكل تعاطف من قبل مجموعة، وهي تجربة جديدة ولا يمكن نسيانها بالنسبة للكثير من الناس.¹²

الإرشاد الفردي

بات تقديم الإرشاد الفردي في محطات معينة من مسيرة الناس الوظيفية إجراء معياريا في الكثير من المنظمات اليوم. ففي غالب الأحيان، يتم تخصيصها للقادة الأكثر أقدمية، للموظفين الواعدين والصاعدين بقوة، أو متدني الأداء ومن هم قاب قوسين أو أدنى من الخروج. وبشكل لا يبعث على الدهشة، فقد قامت المنظمات الفيروزية بتوسيع نطاق الإرشاد ليشمل جميع الموظفين، أيا كان دورهم في المنظمة. ويخطط برنامج RHD للإرشاد خطوة إضافية: يقدم البرنامج 10 جلسات استشارية مجانية للموظفين و/أو عوائلهم خلال السنة. ليس مطلوبا من أحد أن يقوم بإعلام المنظمة عن مواضيع جلسات الإرشاد، ويجب على هذه المواضيع ألا تكون متعلقة بالجوانب المهنية. لقد تم بناء البرنامج على الثقة بأن الموظف في سعيه لتحصيل الدعم من مرشد خارجي فإن الموضوع الذي سينتقيه سيكون مهما بشكل كاف لأن تجده الشركة جديرا بالدعم.

الصمت

إذا أردنا الاستماع للحكمة والحقيقة في أرواحنا، فإن علينا إيجاد لحظات نتوقف عندها ونقدر فيها الصمت في خضم الجلبة والضوضاء في مكان العمل. في Sounds True، يرن جرس يوميا عند الساعة 8:30 صباحا.

ويكون باستطاعة الموظفين الانضمام لجلسة تأمل جماعي مدتها 15 دقيقة أو ببساطة الجلوس بصمت على مكاتبهم خلال هذه الدقائق. أما في Heiligenfeld فإنه يتم تدريب كافة الموظفين -المعالجون وعمال النظافة بالمثل- على التأمل كجزء من استقبالهم وتأهيلهم في الشركة. كما تتم دعوة كافة مرضى الصحة العقلية لأن يتعلموا التأمل أيضا. إن هنالك العديد من جلسات التأمل الجماعية الثابتة في كل أسبوع: بعضها للموظفين فقط، وأخرى يُرحب فيها بحضور المرضى.

تنظم Heiligenfeld "يوم الاستغراق العقلي" أربعة مرات في السنة- وهو يوم يقضيه المرضى والموظفون في صمت. ويكون بقاء المرضى صامتين بالكلية

إن الخوف من الصمت في المجتمع هو نفس السبب الذي يجعل من هذه الممارسة قوية: بدون كلمات تملأ الفراغ، فإننا نخلق مساحة للأصوات العميقة للظهور.

أمرًا مرحبا به (يقومون بلبس بطاقة عليها كلمة "صمت" لتذكير بعضهم)، بينما يتحدث الموظف إذا دعت الحاجة فقط وعلى شكل همس وهمهمة (يلبس الموظفون بطاقات عليها كلمة "استغراق

عقلي"). لا توجد جلسات علاجية تتضمن التحدث في ذلك اليوم. وبدلا من ذلك، تُمارس أشكال أخرى من العلاج- المشي في الغابة، الرسم، أو أنشطة إبداعية، على سبيل المثال. إن جلسات المعلومات تساعد المرضى على التحضير لذلك اليوم، وهناك "أماكن تحدث طارئة" للمرضى الذين يثقل عليهم الصمت. "يجب غالبية المرضى هذه التجربة ويدعوننا كثر لإعادة تنظيمها بوتيرة أكبر"، كما تقول Dorothea Galuska. "يواجه ثلث المرضى تقريبا بعضا من خيالهم ويجدون التجربة صعبة. فأخبرهم بأنه إذا كان الصمت صعبا عليكم فأنتم محظوظون. فالناس الذين استمتعوا بذلك كان يومهم سعيدا. ولكنكم الآن حصلتم على مادة عظيمة للعلاج". إنه يوم يتطلع إليه الموظفون أيضا. فالتعاون بصمت يجلب ميزة خاصة للعلاقات بين الزملاء وهي تتطلب مستوىً جديدا من الاستغراق العقلي وعدم الاستماع لما يقوله الزملاء، وإنما لحضورهم، وعواطفهم، ونواياهم.

سرد القصص

في المنظمات الهرمية ومنظمات الإدارة الذاتية، تمثل الثقة المكون السحري للتعاون المُنتج والمُمتع. ولكن من الصعب على الثقة أن تزدهر عندما يكون الجميع محتبنا، إلى حد ما، خلف قناع المهنية/الاحترافية. فنحن هنا لا نخسر الانتاجية وحسب، وإنما على مستوى أعمق، تحس إنسانيتنا بأنه تم خيانتها عبر العلاقات السطحية التي نملكها عندما لا نتفاعل مع بعضنا على المستويات المجدية بحق.

وإذا كنا نرغب بأماكن عمل قائمة على الثقة، وإذا كنا نرغب بعلاقات عميقة، غنية، وذات معنى، فإن علينا إظهار ما نحن عليه بشكل أكبر. ولقد انتشرت في الشركات ظاهرة مفادها أن يتم تنظيم فعالية لبناء الفرق عندما لا تتعاون الفرق بشكل جيد. بإمكان لعب البولينغ أن يكون استراحة مرحة من العمل، ولكن هذه الأنشطة بشكل عام "متشابهة في النتيجة": فهي تبقى على السطح ولا تعزز حقيقةً الثقة أو المجتمع ضمن أي مستوى عميق. كما أن هذه الفعاليات تخلو من العنصر الجوهرى الذي استخدمناه في بناء المجتمع وتكوين سردية مشتركة منذ فجر التاريخ: ممارسة السرد القصصى. لقد فقدنا الأثر الناجم عن قوة القصص في تقريرنا ببعضنا، وأثناء هذه العملية، تركنا علاقاتنا المجتمعية تتآكل وتتضاءل. يتحتم علينا استعادة قوة سرد القصص كما يخبرنا المؤلف Parker Palmer:

كلما عرفت المزيد عن رحلة شخص آخر، فمن غير الراجح أن تفقد ثقتك أو إعجابك في ذلك الشخص. هل تريد أن تعرف كيفية بناء الثقة العلاقاتية؟ قم بمعرفة المزيد عن الآخرين. تعرّف عبر الأسئلة البسيطة التي تقاطع مع تنفيذ العمل، وعبر بناء أماكن العمل التي لا تقتصر على احتواء الناس فقط، بل تقدر أرواحهم وذواتهم أيضا. هذه هي طريقة حياكة نسيج العلاقات المجتمعية الذي لديه المرونة وقت الأزمات، والتشبع بالموارد في وقت الحاجة. هو نسيج لا بد من حياكته قبل تنامي الحاجة أو الأزمة، لئلا يتأخر المجتمع عن البروغ في

اللحظات العصبية. إذا دعونا نتأكد بأننا في لغتنا وممارستنا نقوم ببناء مجتمعات متجاوزة حول الناس وحول المهام، حول الأرواح وحول الأدوار.¹³

لقد استكشف مركز Parker Palmer للشجاعة والتجديد (CC&R)، وبشكل لا يدعو للاستغراب، كيفية دمج السرد القصصي في الحياة التنظيمية. فالمركز غير الربحي يخلق خلوات روحانية لمساعدة المدرسين، الأطباء، رجال الدين، وقادة الأعمال على إعادة الاتصال بمواهبهم وإعادة الاتحاد بين الدور والروح لديهم.¹⁴ وهي منظمة صغيرة- حوالي 10 مسؤولين يدعمون شبكة من 200 من الميسرين المدربين الذين استضافوا خلوات لأكثر من 40 ألف مدرس ومحترف خلال العشر سنوات الماضية.

يستخدم المركز ممارسات بسيطة لنسج السرد القصصي في حياة المنظمة. فعلى سبيل المثال، وفي خلوة الموظفين، ربما يجد سؤال طريقه إلى البرنامج بحيث يأخذ كل موظف دقيقتين أو ثلاثة للإجابة عليه (الاعتذار عن الإجابة هو خيار متاح). "أخبرنا عن مُسن أصبح مهما في حياتك". "أخبرنا عن أول دولار جنيته في حياتك". الممارسة بسيطة بشكل كبير وفي ذات الوقت هي قادرة على السماح للموظفين بكشف الغطاء ومشاركة الزملاء باللحظات الفارقة التي شكلتهم في رحلتهم نحو الذات.

إن خلوة الموظفين هي مناسبة طبيعية لسرد القصص كما أن توظيف زميل جديد هي خلوة أخرى. ترحب CC&R بالأشخاص الجدد في اجتماع خاص بحيث يجلب كل عضو في الفريق شيئاً يعبر عن أمنية ويقدمها للزميل الجديد. ويقومون بتقديم الأشياء ومشاركة أمنياتهم بالترتيب. تجسد هذه الممارسة طريقة رائعة في الاحتفال بالقادم الجديد وجعله يشعر بأنه مرحب به. ولكنها في حالات كثيرة تخدم الفريق الموجود بنفس القدر الذي تخدم به القادم الجديد، فأعضاء الفريق بدورهم يتعرفون بشكل أكبر إلى بعضهم وعند مستويات أعمق. فكل أمنية هي قصة تكشف ما يُقدّره ساردها في مكان العمل وفي علاقته بزملائه.

هنالك ممارسة مشاهة في CC&R عندما يغادر الشخص المنظمة. إن لدى أعضاء الفريق عادة مفادها تناول وجبة جماعية مع الزميل المغادر بحيث يأتي كل فرد متهيئاً لسرد قصة شخصية عن العضو الذي سيغادر الشركة والوقت الذي قضاه فيها. بالطبع فإن هذه القصص معنية بالمقام الأول بالاحتفال بالشخص المغادر. ولكن مجدداً، تكون هذه القصص كاشفة بنفس القدر لساردها- الأمور التي يقدرها في الناس الآخرين، ما الذي يؤثر فيه، ما الذي يثمنه في العلاقات في العمل.

لدى ESBZ، مدرسة المراحل 7-12 في برلين، ممارسة غير اعتيادية في بناء المجتمع ونشر الثقة معتمدة على سرد القصص وهي ممارسة: "اجتماع الثناء". فبعد ظهيرة كل يوم جمعة، تجتمع المدرسة بطابها ومدرسيها ومشرفيها لمدة ساعة في قاعة كبيرة. ويبدوون دائماً بغناء أغنية سوية، ليحسوا بترابطهم. أما الوقت

إن العلاقات تغيرنا، تكشفنا، تستدعي المزيد منا. تبرز مواهبنا فقط عندما ننضم للآخرين وعندها نتكشف حتى بالنسبة لنا.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

المتبقي فهو غير محدد بنسق مسبق. يتواجد هنالك لاقط صوت (مايكروفون) مفتوح على المنصة، وتحكمه قاعدة بسيطة: نحن هنا لنشكر ونثني على بعضنا البعض. وفي الخمسين دقيقة القادمة، يقف الطلاب والمدرسون المدفوعون بالإحساس نحو ذلك فيعتلون المنصة ويلتقطون لاقط الصوت ومن ثم يشكرون أو يثنون على طالب أو مدرس لفعل أو قول طرحه خلال الأسبوع، ومن ثم يعودون لمقاعدهم ويعتلي آخرون المنصة. ويشارك كل شخص أمسك بلاقط الصوت ما هو في واقع الأمر قصة مصغرة تكشف شيئاً عن الشخصين- سارد القصة والشخص الذي يتم الثناء عليه أو شكره- في أوقات الملمات والمصاعب التي واجهوها أو الأجداد التي حققوها.

إن سرد القصص يطمس الحدود بين الطلاب والمدرسين. فالشعور بالوهن، الارتباك، وبأن الطرق مسدودة وأنك بحاجة للمساعدة هو جزء من طبيعتنا البشرية التي سنحس فيها في مرحلة ما. كما أن كل منا لديه نعمة التعاطف، إيجاد طرق لتقديم المساعدة، تخفيف الأعباء، والصدقة. وبالطبع فإن الوقوف

والثناء على الآخرين أمام العامة يحتاج لشجاعة، ولكنها في المدرسة أصبحت ممارسة معيارية، حيث لا ينجح الطلاب من القصص المضحكة، المؤثرة، والنابعة من القلب. ويعتبر الطلاب والمدرسون هذه الجلسة الأسبوعية بأنها الممارسة الفارقة والمعرفة للروح الاستثنائية للمدرسة لتحقيق التعلم، والتعاون، والنضج.

لدى شركة Ozvision ممارستان مثيرتان للاهتمام تتضمن سرد القصص. يبلغ عدد موظفي هذه الشركة اليابانية 40 شخصا كما أنها تعمل في مجال التجارة الالكترونية وقد اختبرت عددا جيدا من المقاربات الإدارية الإبداعية. في كل صباح، يتجمع الناس في فرقهم لاجتماع سريع يسمى "جيد أو جديد"، للتوقف على الأحوال اليومية للفرق. وفي كل فريق، يتم تمرير لعبة (تشبه عصا التحدث)، ومن لديه اللعبة بإمكانه إما مشاركة الفريق بشيء جديد (أخبار حول شيء ما يعمل عليه، أو أخبار ملفتة اطلع عليها في الجريدة أثناء قدومه للمكتب، أو أخبار من حياته الشخصية) أو بشيء جيد (ببساطة قصة مؤثرة يريد إعلام زملائه بها، سواء متعلقة بالعمل أو لا). إنها ممارسة لطيفة تفتح اليوم بلحظة ممتعة، وهي بمثابة طقس لسان حاله يقول "لنقرأ بأننا متواجدون هنا جميعا، كزملاء وكبشر".

أما ممارسة السرد القصصي الثانية في Ozvision فهي تهدف إلى تعزيز روح الامتثال في المنظمة. حيث يمكن لكل موظف أن يأخذ يوما واحدا كإجازة يسمى "يوم الشكر". ويستلم فيه الموظف 200 دولار نقدا من الشركة ليتمكن صرفها بأي شكل يرغبه من أجل شكر شخص خاص في هذا اليوم. وبإمكان ذلك الشخص أن يكون زميلا في الشركة، ولكن يمكنه أيضا أن يكون أحد الوالدين، صديق، جار، أو مدرس انقطعت أخباره ولكن لم يتم نسيانه منذ أيام المدرسة الابتدائية. إن الشرط الوحيد هو أن يقوم الموظف بمشاركة القصة التي تتحدث عن الهدية ولمن تم منحها فور عودته للعمل. لتتخيل ما يبدو العمل عليه في Ozvision. إن لدى الشركة 40 موظفا وبالتالي فإن الموظفين هناك يستمعون لثلاثة أو أربعة قصص في الشهر بمعدل وسطي، وهي عادة قصص شخصية عميقة يرغب الزملاء بسردها ضمن ثلاثة لحظات غنية المعنى: عندما زرعت

بذرة التقدير (أي سبب الامتتان والمحبة لذلك الشخص)، ما الذي ابتدعه الموظف لشكر الشخص، وكيف تم استقبال هديته وشكره. لا يعتمد السرد القصصي على الكلمات دائما، كما يُظهر ذلك طقسان يتم ممارستها في Sounds True. فقبل خمسة سنوات، أخذت زميلة على عاتقها تنظيم "صالون فني" بعد ظهر أحد أيام الجمع. وقد كان الجميع مدعوا لمشاركة شغفهم الفني مع زملائهم وامتلاأت كامل جدران المكتب بالصور واللوحات الفنية. كما تم تنصيب منصة صغيرة للزملاء ليقوموا بالتمثيل عليها. فاختار بعض الزملاء الغناء (وتم تأليف بعضها لتحكي عن الحياة في الشركة وقد لاقت إعجابا كبيرا)، أما البعض الآخر مارسوا ألعاب الخفة أو رقص التانغو. لقد استمتع الناس كثيرا لدرجة أن الصالون الفني أصبح حدثا سنويا. وبالرغم من أن Tami Simon، مؤسسة الشركة، لم تتدخل في إطلاق أول صالون ولكنها ترى أنه بات عنصرا مهما في ثقافة الشركة:

أدركت بأن هذه الفعاليات تقول للناس "لا بد وأن تصبحوا أناسا كاملين. هذا الجانب منك، الذي قد لا يتاح له حيز ليستحضره كجزء من عملك اليومي... ولكن قدرتك على تقليد خمسة كرات هو أمر لطيف بجد ذاته. وبعد ظهر يوم الجمعة، نريد أن نستلقي وأن نختسي كأسا من النبيذ وأن نشاهدك وأنت تقوم بذلك وأن تُقدر ونمتنّ لهذا الجانب منك." إن هذا باعتقادي جزء مما يجعل الناس يحسون بأن الكل المتكامل من شخصياتهم مرحب به. ولأننا نرحب به، فإننا نريد رؤيته.¹⁵

هناك طقس آخر في Sounds True هو "يوم البيجاما (ملابس النوم)". لأسباب تم نسيان نصفها، اقترح أحدهم الاحتفال بالربيع بشكل فريد: إن على كل من يريد الحضور مشاركة إفطاره في المكتب... أثناء ارتدائه ملابس النوم. وقد حضر في أول مرة موظفون يعدون على أصابع اليد وقد استمتعوا كثيرا أثناء الفطور لدرجة أنهم قرروا البقاء في ملابس النوم واستكمال باقي يوم العمل. ومنذ ذلك الوقت، باتت هذه الفعالية تعقد سنويا. واليوم 90% من الموظفين

يحضرون بملابس نومهم، وتمنح جائزة لأفضل ملابس. (في هذه السنة، ذهبت الجائزة مناصفة لموظف وكلبه ارتديا ملابس متطابقة ولشخص آخر وضع لفافات شعر وكان يرتدي "شيئا حريريا قصيرا" لم يتم شرحه لي بما فيه الكفاية). لقد أصبح نشاطا يتطلع الناس لحضوره ويُحَضِّرون أنفسهم له بوقت كاف. ويعتبر "يوم البيجاما" حدثا لسرد القصص بطريقته الخاصة- فكل لباس نوم هو حكاية تنتظر أن يتم سردها عن الشخص الذي يمثلها: ما الذي دفعك لارتداء هذه الملابس؟ إن الإبقاء على قناع المهنية والتصنع في العمل هو حتما أمر صعب عندما يتجول الجميع بالبسة نوم مضحكة.

من المثير للاهتمام رؤية أن كلا من صالون الفنون ويوم البيجاما لم يتم اقتراحهما من شخص يعمل في دور الموارد البشرية أو من الرئيس التنفيذي. ففي وسط يحس فيه الموظفون بالأمان ليكونوا كما هم عليه حقا، يكون واضحا أن هكذا طقوس تظهر بشكل عفوي، لأننا جميعا لدينا حين، وتوق داخلي، لأن نكون مسموعين ومشاهدين في كامل انسانيتنا، المضحك منها والملتوي وبنفس القدر الجدي والمسؤول، وأن ننشئ علاقات إنسانية من كل هذه الأماكن.

الاجتماعات

بإمكان الاجتماعات اخراج أفضل وأسوأ ما في الطبيعة البشرية. ففي أفضل الحالات، بإمكان الاجتماعات أن تكون المكان الذي يساعد فيه حضور الآخرين في أن نستمع لأنفسنا وأن نتحدث عما نهتم به حقا (وهو ما يسميه Parker Palmer "الاستماع لبعضنا عبر التحدث"). لسوء الحظ، وبشكل طاع، فإن الاجتماعات في الشركات تتحول إلى ساحات صراع للأنا، والتي تدفع الروح للاختباء. فلا أحد يجب أن يخسر نقاشا أمام الجميع أو أن يتم تجاهل وجهة نظره في اجتماع مع الزملاء. لذلك يسعى بعض الناس للهيمنة على مجريات الاجتماع طلبا للشعور بالأمان، أما البعض الآخر فيفضل الانسحاب. إن عدد الاجتماعات في منظمات الإدارة الذاتية أقل بكثير، كما ناقشنا ذلك في الفصول السابقة، وغياب دور المدير يطرد بعضا من الخوف خارج

الغرفة. ولكن بإمكان مجموعة من الأنداد أن تصطدم ببعضها. ولذلك السبب، ابتدعت تقريبا جميع المنظمات التي شملها الكتاب ممارسات محددة للاجتماعات لتساعد المشاركين في ضبط أناتهم والتفاعل مع بعضهم من منطلق الكل المتكامل. إن بعضها بسيط جدا، والبعض الآخر يتطلب بعض التوضيح. في Sounds True مثلا، يبدأ كل اجتماع بدقة صمت (مع تجاهل أصوات الكلاب التي تلعب تحت الطاولة) لمساعدة الجميع في أن يعيشوا اللحظة. كما تبدأ العديد من الشركات في هذا البحث الاجتماع بجولة من تأكيد الدخول وينتهون بجولة من تأكيد الخروج. ففي تأكيد الدخول، يتم دعوة المشاركين لمشاركة مشاعرهم في هذه اللحظة أثناء دخولهم. تمكن هذه الممارسة المشاركين من الاستماع لبواطنهم، لإعادة الارتباط بجسدهم وأحاسيسهم، ولتنمية القدرة على الإلمام والإدراك باللحظة. إن مجرد تسمية الشعور باسمه الحقيقي هو عادة ما يعين على تجاوزه وعدم جلبه إلى الاجتماع. كما أن هذه الممارسة تسمح للمشاركين في معرفة المحطات الحالية التي يمر فيها زملاؤهم. وتساعد هذه الممارسة إذا دعت الحاجة في تلطيف الأجواء. فعلى سبيل المثال، يمكن لأحد المشاركين أن يقول: "أشعر بتوتر لأنني ما زلت حائرا من تصرفك يا Peter حيال رسالتي الإلكترونية وأعتقد أننا بحاجة لمناقشة هذا الموضوع بعد الاجتماع." إن جولة تأكيد الخروج في نهاية الاجتماع تعين على الوقوف على المشاعر غير المحكي عنها في الغرفة- الامتنان والتقدير، الحماس، الطموح، الاحباط، أو التخوفات التي تولدت في الغرفة. وتشجع هذه الممارسة ثقافة إبداء الرأي المباشر وقول الحقيقة عن جودة تفاعلات الفريق.

في مركز الشجاعة والتجديد CC&R، تبدأ الاجتماعات بكلمة قصيرة أعدها أحد الحاضرين. وبعد لحظات من الصمت، يشارك الحضور أفكارهم حول ما أثارته هذه الكلمة (ليس من المطلوب أن يتحدث كل فرد، ولا أن يُمرَّرَ الدور على الطاولة ليتحدث كل فرد، لأن ذلك بإمكانه أن يتحول لشكل من أشكال الاصطدام وإثارة المشاكل). وعادة ما تنتهي الاجتماعات بلحظة من الصمت ووقت للتأملات والانطباعات الختامية.

لقد كان لدى FAVI، ولعدة سنوات، ممارسة قوامها بدء كل اجتماع بأن يسرد كل فرد من الحضور قصة قصيرة عن شخص قام الأول بشكره أو تهنتته مؤخرا. إن لهذه الممارسة أثر لطيف على الاجتماع: فهي تخلق مزاجا من التقدير، الامتنان، الابتهاج، والثقة في صلاح الآخرين ومواهبهم. كما أن التركيز على الآخرين وإنجازاتهم يمكنه مساعدة الناس على حرف التخوفات بعيدا عن المصالح الضيقة المتمحورة حول الذات التي ربما كانت تلازمهم أثناء حضورهم الاجتماع ("عليّ أن أحصل على X من الاجتماع") وإعادة ربطها بالحاجات والمصلحة العامة للمنظمة. وبعد بضعة سنوات، أحس الناس في FAVI برتابة هذه الممارسة، وبالتالي تم إيقافها. ربما يعاد إحيائها لاحقا، أو ربما بشكل آخر. لذلك على هذه الممارسات أن تكون متجددة وذات فائدة، وليس رسمية ورتبية.

كما حافظت FAVI على ممارسة أخرى مثيرة للاهتمام حول الاجتماعات بحيث يتم حصر جميع الاجتماعات القادمة في موقع في الشبكة الداخلية للمنظمة حتى يتمكن أي أحد من دعوة نفسه لحضور أي منها لمشاركة الأفكار والتخوفات. وبالتالي بإمكان الجميع أن يكونوا مطلعين على ما يدور في الشركة، ما يؤدي لغياب الشعور بالتهميش.

تستخدم Heiligenfeld توليفة من الممارسات السابقة مع إضافة لمسة خاصة حيث يبدأ كل اجتماع بأحد ثلاثة طرق: دقيقة صمت، دقيقة صمت وقراءة، دقيقة صمت ونكتة. ويمضي الاجتماع لاحقا بسؤال طقوسي: "من الذي سيقرع الجرس اليوم؟" ويقوم المتطوع بعدها بأخذ زوج من أجراس Tingsha، وهي أقراص نحاسية رنانة يمكنها إصدار صوت كريستالي جميل (شبيهة بالفقاشات المستخدمة في الرقص الشرقي - المترجم). وبمجرد إدراك الشخص بأن قد تم تجاهل القواعد الأساسية، أو أن الاجتماع بات في خدمة "أنا" الحضور وليس الغاية أو المعنى، يقوم بقرع الأجراس. إن القاعدة تقول بأن لا أحد يمكنه التحدث حتى ينتهي صوت الرنين تماما- وهو يأخذ بالمناسبة وقتا طويلا. وأثناء ذلك الصمت، يتفكر المشاركون في السؤال التالي: "هل أنا أخدم

كلا من الموضوع الذي نتحدث عنه والمنظمة؟" لقد اعتاد الزملاء على هذه الممارسة فبات قرع الأجراس ببساطة كافيا لعودة الاجتماع على المسار. (بالتفكير في هذه الممارسة، أدركت أن في العديد من الاجتماعات التنفيذية في المنظمات التقليدية التي دعيت إليها خلال السنوات، كان الناس يتحدثون من أنهم فقط. وأنهم لو استخدموا هذه الممارسة، فالصوت الوحيد الذي سيدور في الغرفة هو أجراس Tingsha).

إن الصمت، القراءة، تأكيد الدخول، تأكيد الخروج، الشاء، الدعوة المفتوحة، الأجراس اليدوية- ما هي الا ممارسات بسيطة للإبقاء على الأنا منضبطة ومُحجّمة وجعل الاجتماعات أكثر إنتاجية. وفي الاجتماعات التي يتوقع أن تكون حساسة بشكل خاص، فغالبا ما يتم استدعاء ميسر خارجي للانضمام للمجموعة. ولدى RHD مجموعة من الميسرين المركزيين الذين يمكن للوحدات الاستعانة بهم. كما أن المدرسة التي تحدثنا عنها في برلين تعقد شراكات مع ميسرين خارجيين ليستعين بهم المجلس الطلابي والمدارس المصغرة عند الحاجة.

بالإضافة لذلك، فإن بعض المنظمات تخطو خطوة أبعد: فقد قاموا بتبني ممارسات لأخذ القرارات الرسمية في اجتماعات محددة (صفحة 138 لمثال من Buurtzorg و صفحة 217 لمثال من الهولاقراطية). إن هذه الآليات تضمن سماع صوت الجميع وبأن لا أحد سيهيمن على الاجراءات والتبعات. كما يمكن عبرها الوصول لحلول عملية بشكل سريع وفعال حتى للمواضيع المعقدة والحساسة، وبالتالي قطع دابر تهديدات النقاشات اللاهائية سعيا للوصول لإجماع. لقد نقحت الهولاقراطية بالتحديد هذه الممارسات بدرجة رائعة. فقد لاحظ Brian Robertson، أن الاجتماعات باتت وسطا قويا يحفز النمو الشخصي كفاءة جانبية.

تم تصميم جميع هياكل الاجتماعات في الهولاقراطية لتسلط الضوء على طباعننا غير المحبذة، تصوراتنا، الأنا وذواتنا... لجعلها جميعها بادية للعيان، واضحة وشفافة، ليس للحكم عليها وتقريرها، وإنما تركها تتحلل تلقائيا.

هذه أيضا هي أحد الأشياء القاسية عن الهولاقراطية. فحبرتي هي: يقع الناس في حب الهولاقراطية عندما تمنع طباع أحدهم غير المحبذة، أناهم، إحباطاتهم، ومخاوفهم من الظهور والهيمنة على المنظمة، ومن عرقلة العملية التلقائية للعمل سوية نحو المعنى. ويقع الجميع في حب الهولاقراطية عند إيقافها لعملية شخص ما ولكنهم يكرهونها عندما تفعل ذات الشيء لهم (بضحك Robertson) وهذه قطعا تجربتي بالعيش فيها.... الهولاقراطية تحمل مرآة أمامي وتلقي الضوء على ما أتعلق به، طباعي وأشياء¹⁶.

لكون آليات النقاش واتخاذ القرار تمنع الناس من جلب جوانبهم "وطباعهم" الشخصية للاجتماع، فهي في المقابل تساعد الناس بأن يكونوا واعين لمدى حضور هذه الأمور في الاجتماعات في الغالب.

إدارة النزاعات

إن لدينا كثير من النزاعات والخلافات في معظم المنظمات من التي يشعل فتيلها الأنا بينما قليل منها يشعل الروح. إن متطلبات الروح بإمكانها أن تكون مكلفة وثقيلة: إذا اخترنا الاستماع، فغالبا ما نجد ما نطلب منا الجهر بالحقيقة التي قد لا يحب الآخرون سماعها. ففي أعماقنا الداخلية، هناك شيء يؤلمنا عندما نقر بمدى الضرر الذي تسببه منظمنا لكوكتينا، كيف تضر المدارس التي نعمل بها بالطلاب، كيف تقوم المستشفيات ودور المسنين بتشجيع المرضى والمسنين، كيف تُسيء المزارع التي تغذيها للحيوانات ولكوكب الأرض. لذلك للوصول لمنظمات أفضل، يلزمنا الأخذ بمخاطر الجهر بحقيقة أرواحنا وأن نتعلم كيفية الملاحظة في النزاعات التي سنتج.

كما تدعوننا الروح للخروج عن صمتنا نحو القضايا اليومية عندما تكون

نحن نخشى النزاع بشكل كبير.
لقد أصبحنا نخشى من نزاعات
الأنا كثيرا لدرجة أننا نتحاشى
الدخول في نزاعات الروح.

ذاتنا على المحك. فمن السهل في علاقاتنا
مع الزملاء أن نقع ضحية لرغبتنا في أن
نُرضي أو نُثير الإعجاب، ولأن نكون

محبوبين، أو لنسيطر. كما يسهل علينا التطفل على الآخرين أو فسح المجال للآخرين للتطفل. إن أرواحنا تعرف الحدود الصحيحة، وتخبئنا بعض الأحيان بجاحتنا للنزاع لوضع الحدود في نصابها الصحيح. فمن الممكن من دون النزاع أن نكون استيعابيين أو متحفظين بشكل زائد ومفرط، وفي كلا الحالتين، نتوقف عن أن نكون كما نحن عليه حقيقة عند التعامل مع الزملاء.

لقد كشف هذا البحث الغطاء عن ثلاثة أنواع من الممارسات التي بإمكان المنظمات الفيروزية وضعها لمساعدتنا على التعامل مع النزاعات الضرورية في مكان العمل. ويساعد أول نوع من ممارسات إدارة النزاعات على جلب التوترات إلى السطح. فمن الممكن أن يكون الوقوف أمام زميل والقول "يجب أن نتحدث" أمراً صعباً. لذلك تخلق بعض المنظمات مساحة تساعد النزاعات القائمة لفترة طويلة بين الزملاء من الظهور على السطح. وفيما يلي بعض الأمثلة:

- في ESBZ، المدرسة في برلين، يجتمع كل فصل سوية في وقت محدد من كل أسبوع للنقاش والتعامل مع التوترات في المجموعة. ويتم تسهيل سير الاجتماع عبر طالب يقوم بفرض عدد من القواعد الأساسية التي تبقى للنقاش آمناً.
- في Heiligenfeld، يُقيم الزملاء في كل فريق، وبشكل سنوي، جودة التعامل مع باقي الفرق. وتكون النتيجة "خريطة حرارية" على مستوى الشركة تُظهر الفرق التي تستدعي الحاجة أن يتم التواصل معها لتطوير تعاونهم.
- تعقد RHD اجتماعاً كل شهرين يحمل اسم "اجتماع حول isms في مكان العمل". بإمكان أي شخص يشعر بحاجة المنظمة للتنبه إلى قضية معينة تتكرر مثل العنصرية Racism، التمييز بحسب الجنس Sexism، وأي موضوع آخر منتهي بلاحقة "-ism"، أن يُنظم أو يشارك في الاجتماع. من المهم التنبيه إلى أنه في الوضع الطبيعي تتم مواجهة أي فعل مستوحى من عنصرية صارخة بشكل مباشر وفي

الحال. أما هذا الاجتماع فهو معني بأشكال الـ ism- الأكثر حساسية. فماذا لو لاحظت بأن المنظمة ككل تميل نحو تعيين المزيد من البيض بشكل غير متناسب مع السود، أو أن النساء عموماً لا يملأن أدواراً محددة؟ أي لا وجود لطرف واضح لمواجهة. لذلك تتم دعوة الجميع لإيجاد حل. إن "اجتماعات الـ isms" هذه تمنح الوقت والمساحة للاستكشاف وسبر الأغوار: أين يمكننا أن نقع ضحايا لانحيازاتنا الجمعية وغير الواعية؟ ما الذي يتوجب علينا عمله؟

لقد ناقشنا النوع الثاني من الممارسات في الفصل السابق: أي وضع عملية حل نزاعات شاملة ومُعرّفة جيداً (صفحة 209). إن الحاجة لهذه العملية في

<p>المجتمع هو مكان يمكن الصراع فيه برشاقة. M. Scott Peck</p>	<p>منظمات الإدارة الذاتية هو أمر جوهري ليتمكن الأنداد من حل القضايا في المكان الذي لا وجود فيه لمدير يعمل كحكم.</p>
--	---

كما أن وجود عملية واضحة يعلم بها الجميع يساعد الناس أيضاً على الحديث عن التحديات. فمن الأسهل أن نطلب من شخص ما مناقشة الخلاف عندما نعلم بأن هناك طريقاً معبداً لن تؤذينا عند وصولنا للطرف الآخر.

ولكن قد تكون هنالك حاجة للمزيد. فـ Morning Star تفيد بأن تحاشي النزاع يبقّي القضية الأهم في المنظمة. وكما هو معروف فإن أخذ الخطوة الأولى في مواجهة أحد ما هو أمر صعب. لذلك تأخذ بعض المنظمات خطوة إضافية بحيث تقوم بتدريب جميع الزملاء على المهارات الشخصية لتمكينهم من التعامل مع النزاعات برشاقة. ففي ESBZ، يتم تدريب جميع المدرسين والطلاب على التواصل اللاعنفي. وفي Sounds True، يملك جميع الزملاء الفرصة لتعلم عملية من ثلاثة خطوات للمحاورة الصعبة:

- الخطوة 1: هذا ما أشعر به.
- الخطوة 2: هذا ما أحتمه.
- الخطوة 3: ما الذي تحتاجه؟

لقد أصبحت هذه العملية أساسية في إدارة ديناميكيات العلاقات الشخصية في Sounds True إلى درجة أنه يتعين على الناس التعاطي معها بدهاء كما يوضح Tami Simon:

عندما طرحنا العملية أول مرة في الشركة، قال لي رئيس العمليات COO: "لا أريد التحدث مع الناس الآخرين عما أشعر به. فهذا ليس بالسبب الذي قمت بتعييني من أجله، بل قمت بتعييني لتسيير العمليات. لقد حاولت زوجتي مرارا ولسنوات دفعي للحديث عن مشاعري، والآن آتي للعمل وأجرك تطلب مني الحديث عن مشاعري؟" فقلت له: "إذا لم يكن بإمكانك الحديث عن مشاعرك فإنه يتعذر علينا المضي قدما من الناحية العاطفية كمجموعة. عليك الالتزام بهذه العملية." وقد انتهى به المطاف بمغادرة الشركة. إن على الناس أن يكونوا مرتاحين لحوار حول ما يشعرون به، عن حاجاتهم، والاستماع لما يحتاجه الشخص الآخر.¹⁷

أحيانا ما يستدعي الكمل المتكامل النزاعات. فالمنظمات التي تم دراستها في هذا الكتاب تُظهر بأنه لا يتوجب على الخلاف أن يكون مرا. وهناك ممارسات محددة تعين الناس على أن يُحسوا بالأمان عند الحديث عن قضايا والمشاركة في النقاشات الحاصلة بطرق تحترم كينونتهم وكيونة الأشخاص الآخرين.

المباني والمكانة

إن بإمكاننا معرفة الكثير عن المنظمة بمجرد النظر للمكاتب. وكما قال Churchill "نقوم بتشكيل مبانينا، وبالتالي هي تقوم بتشكيلنا". إن الأمر عينه ينطبق على أماكن المكاتب والمصانع - فهي تؤثر بنعومة على تفكيرنا وسلوكنا. لتخيل الموقف التالي: تم تعيينك مديرا تنفيذيا لمنظمة كبيرة وورثت عن سلفك مكتبا تنفيذيا واسعا مزينا بجخشب "الماهوغي" تصله بمصعد خاص مجاور للموقف الخاص بسيارتك. بينما يتزاحم الآخرون في مقصورات مكثية متلاصقة. باستثناء أن تكون مولودا بمحمولة لا نهائية من التواضع، فإنه من المحتم أن تصبح

هيبة وحظوة المنصب في مرحلة ما جزءا من هويتك. فرما ستبدأ بشكل لا واعي بعقلنة تفاوت المكانة عبر احتضان فكرة أنك تستحق المكتب المميز بشكل ما. وفي مرحلة ما، لا بد أنك ستفكر بأنك أعلى شأنًا وقيمة من الآخرين. وبالرغم من أنك وكثير غيرك لا تجذبون ذلك، ولكنك ستستحضر هذا الأمر وتضعه على الطاولة عند الحاجة.

والآن تخيل أن هذا المكتب المميز الفاخر لم يكن موجودا، وأنت أنت، المدير التنفيذي، تعمل في حجرة مكتبية خاصة بك، بجانب زملائك. فكيف سيقوم ذلك بتغيير تفكيرك، علاقاتك، ونمط قيادتك؟ إن ذلك حتما سيساعدك على البقاء متواضعا ومرتبطا بالآخرين وضابطا لأنك.

إن المنظمات الفيروزية في هذا البحث لديها مؤسسون ومدراء تنفيذيون شجعان - فبناء منظمات سابقة لعصرها يلزمه وجود قيادات ملهمة وشجاعة. ولكنهم قرروا جميعا وبكامل وعيهم التخلي عن المكانة والحظوة في مكاتبهم. فلا وجود لزوايا مكتبية فاخرة ولا مواقف سيارات مخصصة للتنفيذيين. ويتحدث Bob Fishman مؤسس RHD عن الحيرة والارتباك التي يسببها ذلك عند زيارة أشخاص لهم لأول مرة:

عندما يأتي الناس لرؤية المدير التنفيذي، أي أنا، عادة ما يسألون عن جناح المدير التنفيذي. "حقا"، يصبر مسؤول الاستقبال، "لا يوجد هناك جناح للتنفيذيين. إنه يجلس هناك بجانب النافذة. وعندما يكون بحاجة لحيز اجتماع خاص، فإنه يقوم بطلبه أسوة بالباقيين." وقد اعتدت على تعجب الزوار الصادق المستبطن لشفقة غير محببة. "كيف تستطيع القيام بذلك بدون مكان هادئ؟ عن الخصوصية نتحدث؟ يا إلهي لا يمكننا العمل بهذه الطريقة!"¹⁸

أما في FAVI، فقد قلبَ Jean-François Zobrist سمات المكانة والحظوة بتشفٍّ واضح مسجلا بذلك موقفا صريحا عندما وضع ثورته قيد التنفيذ. فبعد إعادة هندسة المكان، تم حجز الحمامات/المراحيض الأفضل في المصنع للزبائن. والحمامات الأقل فخامة نوعا ما، وهي تكافئ حمامات فنادق الأربع نجوم،

وضعت في الورشة. بالمقارنة، الحمامات القريبة من مكاتب المهندسين وموظفي المكاتب (الياقات البيضاء) هي مجرد حمامات نظيفة تؤدي الوظيفة المطلوبة منها. بالطبع، فإن علامات المكانة والحظوة ليست هي وحدها التي تؤثر على تفكيرنا وسلوكنا. فبالرغم من أن المواد والتصاميم النموذجية المستخدمة في المكتب تكون سهلة الحفظ والتنظيف، إلا أنها منزوعة الملامح ولا روح فيها. فأنا لا أعرف أحدا فكر في إعادة ترتيب محتوى منزله لي مطابق المكاتب التي نعمل فيها. إن معظم أماكن العمل التي نعمل بها ترسل إشارات ضمنية مفادها أن هذه الأماكن منسلخة بشكل ما عن الحياة الطبيعية، وأن علينا التصرف بشكل مختلف عما نقوم به في البيئات الأخرى. هل من المحتم بقاؤها بهذا الشكل؟ لماذا لا نسعى لمكاتب عامرة بالحياة، مكاتب دافئة ملامى بالملامح والتفاصيل، أشياء نعتر بها، وأرائك مريحة؟ فبإمكان المكان مساعدتنا على جلب المزيد من ذواتنا للمكتب.

لقد قامت العديد من المنظمات في هذا البحث بتطبيق ذلك. فلا تكفي Sounds True بتقبل حضور الكلاب للمكتب (صفحة 259). بل قامت أيضا بتوفير مطبخ مجهز بفرن حتى يتمكن الزملاء من الطبخ ومشاركة وجباتهم على الغداء. لقد قمنا منذ فجر التاريخ باستحضار فكرة المجتمع عبر الطبخ والأكل سوياً. وتحدث Tami Simon، مؤسسة Sounds True، عن دهشة المعماري الذي طلبت منه تصميم الفرن حيث قال لها "الشركات لديها مايكروويف وليس فرناً!". إن غياب المطابخ الحقيقية في منظماتنا هي أقوى دليل يكشف عن تصوراتنا عن بيئة العمل. فهي أماكن زائلة ومنزوعة الحياة، نضع فيها العمالة المستأجرة لساعات قليلة، ولا يتم النظر إليها على أنها المكان الذي نستثمر فيه، بالقدر الذي نستثمر فيه في منازلنا.

لا يتعين على الأمور أخذ ذلك الشكل. ففي Buurtzorg، يتم تشجيع الممرضات على تزيين وترتيب مكاتبهم المجتمعية الصغيرة والتعامل معها كأنها ملك لهم- لا توجد محاولات لتوحيد الهوية البصرية للمكاتب المنتشرة بالمئات في أنحاء هولندا. وفي RHD، تقوم الوحدات عادة بتزيين الدور والملاجئ بحب. هذه

الدور التي تؤدي وظيفة المكتب والمنزل للناس الذين تستضيفهم RHD. أكرر مجدداً، فيما يتعلق بمكان العمل، لا وجود لإرشادات وضوابط خاصة بالمنظمة، ولا وجود لهوية بصرية عامة.

وقد قامت ESBZ في برلين وبمساعدة من الآباء والتلاميذ بإصلاح المبنى المتهالك والآيل للسقوط الذي ورثته عن الحقبة الشيوعية. فالآن تمتلئ الصفوف بالنباتات، وهناك مقاعد بجانب النوافذ، وسائد في الزوايا، وسجاد على الأرض. أما في FAVI، فقد زين مشغلوا الآلات والعمال الورشة باللوحات، النباتات، والأحواض المائية. واختار كل فريق لونا، وقاموا بطلاء الآلات التي تتبع لهم للإحساس بأنها جزء منهم. وهذا طبعاً لا ينفي أن مصنع FAVI ما يزال صاحباً ومليئاً بالشحم، ولكن الجانب الجمالي بات جزءاً راسخاً في هويتهم.

إن الطبيعة معالج عظيم للروح. فنحن عندما نغمر في الطبيعة، فإننا نميل للارتخاء والإبطاء لإيجاد ارتباط عميق مع ذواتنا والعالم من حولنا. وليس من قبيل المصادفة أن الأديرة في التقاليد والعادات الشرقية والغربية عادة ما سعت نحو الاعتزال والاعتكاف وسط الطبيعة، أو كما تلجأ إليه المقرات النائبة للشركات لتكون وسط الطبيعة لكسر روتين العمل. لذات السبب، حاولت بعض المنظمات التي شملها البحث جلب الطبيعة لمكان العمل. فعلى سبيل المثال، تقع جميع مصانع Sun Hydraulics الأربعة بجانب بحيرة، وهناك منصات كبيرة يمكن للناس العمل، الاجتماع، التفكير، أو الأكل عليها أمام البحيرة. وقد عقدت أكثر من جلسة نقاشية على هذه المنصات أثناء إجراء البحث الخاص بهذا الكتاب، ولا شك لدي أن الحضور المسالم للطبيعة ساعدني في تمكين حضوري ومناقشاتي من الوصول لمستوى أعمق. كما جلبت Sun Hydraulics الطبيعة إلى داخل المباني. فهناك الآلاف من النباتات الخضراء المتدلّية من سقف المصنع، وهو أمر غير مألوف في بيئات التصنيع. هناك طرفة في Sun مفادها أن الشخص الوحيد الذي لديه مسمى وظيفي مطبوع على كرته الشخصي هي "مديرة النباتات" - الموظفة العاملة بدوام كامل للاهتمام بالنباتات.

وعندما كانت Sounds True تخطط لتجهيز مبنى جديد لمكاتبها، جاء المعماريون لعرض المخططات على الموظفين. فقامت موظفة بالتساؤل عما إذا كان بالإمكان فتح النوافذ، فأجاب المعماري بالنفي: لا تفتح النوافذ في مباني الشركات لأن ذلك من شأنه التأثير على التحكم المركزي بالحرارة، أيضا لأن النوافذ القابلة للفتح أعلى تكلفة. ولكن بالرغم من الميزانية المحدودة، فقد تم تغيير قرارات المعماريين وتعديل الخطط. وعلى مستوى أعمق، فإن قضية فتح النوافذ من عدمها كاشفة لعلاقتنا في العمل مع الطبيعة ومع أنفسنا. مما يدعوني للتساؤل عن حدود تمادينا في جنون هوسنا بالتحكم إلى درجة أننا حبسنا أنفسنا ومنعناها من تنفس الهواء العليل؟

الاعتبارات البيئية والاجتماعية

إن للطبيعة القدرة على استدعاء الكل المتكامل فينا، كما أن هذا الأمر يعمل في الاتجاه المعاكس: فعندما نحس بالكل المتكامل في أنفسنا فإننا حتما سنحس بارتباطنا بكل شيء من حولنا. فيصبح الضرر الذي نسببه للبيئة أكثر من مجرد مخاوف على المستوى الفكري. بل يتحول لإحساس داخلي بالألم والحزن على معاناة الطبيعة. وذات الشيء ينطبق

طالما تم اعتبار الطبيعة شيئا
خارجا عن نواتنا، طرفية وغريبة
ومنفصلة، فإنه سيتم فقدانها
في دواخلنا وكل ما
ننسبه لأنفسنا.

Sir Crispin Tickell

على المخاوف الاجتماعية: عندما نأتي من خلفية الكل المتكامل، فإننا نشعر بأننا ملزمون بأداء نصيبنا من معالجة علاقتنا الجروحة بالحياة بكامل أشكالها.

لم تحقق بعد المنظمات التي شملها البحث هدفها النهائي المتجسد في الإنهاء الكامل للنفائات، والسموم، والأثر الضار على المحيط البيئي، ولكن الكثير منها قطعت شوطا كبيرا في هذا الاتجاه. فقد بدأت AES على سبيل المثال بزراعة ملايين الأشجار في تسعينات القرن الماضي لتوازن أثرها الكربوني الناتج عن المحطات العاملة بالفحم، في الوقت الذي لم يكن فيه الاحتباس الحراري موضوعا مركزيا بعد.

إن الحديث عن المنظمات الفيروزية هو ليس ضمن صيغة "ماذا" يفعلون، بقدر ما هو "كيف" فعلوا ذلك، مما جعلهم يمتلكون مقاربات مختلفة في التعامل مع الأثر البيئي والاجتماعي الذي يتركونه. فهم ينظرون للقضية من زاوية مختلفة، وبدلاً من طرح سؤال ماهي التكلفة المترتبة على ذلك؟ فإنهم يبدؤون بسؤال أكثر عمقا وارتباطا بالمستوى الشخصي: ما هو الأمر الصحيح الواجب فعله؟ عندها فقط يلحقه السؤال التالي: كيف يمكننا عمل ذلك الأمر بطرق مقبولة مادياً؟ بطبيعة الحال، فإن ما كل ما يتمنى المرء يدركه، وبالتالي تصبح التسويات والتفضيلات أمراً وخياراً نافذاً. ولكن من منظور فيروزي-تطوري، فإن كل ذلك يبدأ بالصلاح الداخلي. وفيما يلي نجد كيف عبرت AES عن ذلك في إفادتها العامة أمام هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية عندما طرحت أسهمها للعموم:

إن التزام AES بأربعة قيم "مشتركة" أساسية هو عنصر مهم (ملاحظة: أحد هذه القيم المسؤولية الاجتماعية، والتي دفعت AES لتأخذ قرار زرع الأشجار). فإذا أدركت الشركة أن ثمة خلاف حصل بين هذه القيم والأرباح، فإنها ستحاول الالتزام بقيمتها - حتى لو ترتب على ذلك انخفاض في الأرباح أو خسارة فرص. بالإضافة لذلك، فإن الشركة لا تسعى للالتزام بهذه القيم لغايات تحقيق نجاح اقتصادي، وإنما لأن الالتزام بذلك بحد ذاته هو هدف معتبر وذو قيمة. عادة، لا يمكن تقييم طريقة تنفيذ الشيء الصحيح من وجهة نظر بيئية أو اجتماعية بشكل قبلي وكامل. فما هي الكلفة الحقيقية؟ وما هو العائد المتولد في حال وجد؟ في العديد من الحالات، يتطلب القرار جرأة وإيماناً. وأحد الشركات التي تألف عمل هذا النوع من القرارات هي Patagonia، شركة تصميم الملابس. فقد كانت هذه الشركة ولسنوات تضغط على نفسها لخوض غمار تجارب غير مسبوقة لخفض أثرها البيئي الضار، بأساليب تبدو بعض الأحيان صغيرة، ومرات كبيرة، ولكن جميعها تتفق في أنها تتضمن نسبة مخاطرة. وفيما يلي أحد الأمثلة التي يحكيها Yvon Chouinard، مؤسس Patagonia:

في منتصف التسعينات، قررنا تغيير التغليف الخاص بالملابس الداخلية الحافظة للحرارة لدينا، فقد كنا نضعها في ورق مقوى (كرتون) سميك يتم لفه ووضعه داخل كيس بلاستيكي ثقيل يقفل بسحاب علوي. وللتخلص من تغليف الملابس الداخلية الأخرى هذا والذي كان أكثر ثقلا، فقد قررنا المضي قدما بدون أي تغليف وأن نعلقهم كالملابس العادية. وبالنسبة للملابس الداخلية المصنوعة من مواد خفيفة، فقد قمنا بلفها فقط ووضع رباط مطاطي حولها. ولقد تم تحديرتنا من أننا قد نخسر 30% من مبيعاتنا لأننا ننافس شركات تغلف منتجاتها بشكل تنافسي جدا. فعلى سبيل المثال، يضع أحد المنافسين منتجاته في علب معدنية محتومة بشكل بديع جدا. ولكننا قمنا بعمل ذلك على أية حال لأنه الشيء الصحيح المتوقع علينا فعله. لقد مكّنا هذا الإجراء في السنة الأولى من تحاشي نقل 12 طنا من المواد حول العالم، والتي سُتُعدم وتُطمر في مكب نفايات في نهاية الأمر، مما وفر على الشركة 150 ألف دولار من التغليف غير الضروري.

لقد أدى هذا الإجراء أيضا لتحصيل زيادة في مبيعات الملابس الداخلية الحافظة للحرارة بنسبة 25%. فلأنها لم تكن مخفية في التغليف الخاص بها وكانت معروضة مثل الملابس العادية، فقد كان بإمكان الناس لمسها وتقدير جودة المواد المصنوعة منها. وبما أنها كانت معروضة كما الملابس العادية، فقد أُجبرنا على أن نجعل الملابس الداخلية تظهر بمظهر الملابس العادية إلى درجة أن معظم ملابس الـ Capilene يمكن لبسها كقميص عادي، تحقيقا لهدفنا من جعل الملابس متعددة الاستخدام.¹⁹

بالنظر إلى الوراثة، وجد Chouinard أن الرهانات عالية المخاطر كانت مربحة في تاريخ Patagonia بشكل أكبر من تلك التي لا مخاطرة فيها. وبشكل فارق جدا، قررت Patagonia في صيف 1994 أن تستبدل كامل القطن المزروع تقليديا بالقطن العضوي في ربيع 1996 - وهو قرار إبطاره الزمني ضيق جدا

بشكل جنوني وله تداعيات عالية النطاق. فالمواد الخام تُكلف ثلاثة أضعاف، وتم خفض خط انتاج القطن من 91 نموذجاً إلى 66. لقد كانت مخاطرة مجنونة ولكن مع ذلك أحست Patagonia بأنه لا بديل عن هذا الأمر عندما أدركت أبعاد الأضرار التي تسببها صناعة القطن لعالمنا: حقول القطن التي تغطي 3% فقط من حقول العالم مسؤولة عن 10% من الاستخدام العالمي لمبيدات الآفات و25% من المبيدات الحشرية. وخلافاً لكامل التوقعات، فقد اتضح أن برنامج القطن العضوي في Patagonia مجدي مالياً، والأهم نجاحه في إقناع الآخرين في ذات القطاع بتبني هذا التوجه.

تؤكد الكثير من مآثر الحكمة بأننا إذا تصرفنا باستقامة عميقة واصطففنا مع ما نحس بأننا نريد فعله، فإن العالم يتآمر لمساعدتنا. ربما يساعد هذا الجانب في

تؤكد موروثات الحكمة أننا
إذا تصرفنا باستقامة عميقة،
فإن العالم سيتآمر لمساعدتنا.

شرح كيفية نجاح رهانات Patagonia بشكل متكرر. فعندما يتم التعامل من منظومة مفاهيم البرتقالي-المحقق

للإنجازات، فإننا نحاول عادة ألا نقحم أنفسنا في قرارات صعبة. كما نحاول عزل أنفسنا عن خطوط النار بأن نكون موضوعيين بشكل متطرف. بالإضافة لمحاولتنا تسوية المفاضلات الصعبة عبر تكمية كل جانب يمكن إدراكه من سيناريوهات المستقبل- وأن نقرر خوض غمار الموضوع فقط عندما تظهر الأرقام أن المكاسب تتفوق على الخسائر. وللتعاطي بمزيد من نداءات ودوافع الكل المتكامل دون الركون لصناعة القرار العقلانية وحدها، فمن الواجب علينا تعلم الدمج بين قوة العقل المنطقية وبين حكمة الحدس والنزاهة- والجرأة لعمل القفزات.

ولعل من قبيل المصادفة أن أياً من المنظمات التي بحثها الكتاب كانت قد قامت بتطوير أنظمة محاسبية متعددة الحدود الدنيا (Bottom Lines)- وهي معلومة قد يجدها البعض مثيرة للاستغراب. هناك مدرسة فكرية تقترح بأننا لسنا بحاجة للأنظمة المحاسبية التي ترصد الأرباح وحسب، بل أيضاً ترصد الأثر التي تتركه المنظمة على الناس والعالم. فكيف بغير ذلك يمكن للمدراء عمل المفاضلات بين هذه العناصر؟ تبدو الجدلية منطقية. إذاً كيف يستقيم الأمر لهذه

المنظمات الفيروزية الرائدة دون امتلاكها أنظمة محاسبية متعددة الحدود الدنيا؟
أظن السبب هو كما يلي: بإمكان الحدود المتعددة (الحد الأدنى للربح،
للخسارة...) أن تساعد في تجاوز التثبيت المطبق على الأرباح لوحدها، ولكن
المفهوم مازال متجذرا في العقلية البرتقالية، حيث تُغذى القرارات بالمفاضلات
الكمية فقط، أي بموازنة النفقات والمكاسب. ولكن من منظور فيروزي-
تطوري، فإنه لا يلزم تكمية كل شيء لاتخاذ القرار الأفضل. بالطبع هناك نتائج
قيمة يمكن تحصيلها عبر قياس الأثر الذي تتركه إجراءات الشركة على البيئة
والمجتمع (ولذلك السبب، تصبح الحدود الدنيا المتعددة طريقة معيارية في التوثيق
في المستقبل). ولكن يبدو أن هذه المنظمات الرائدة تؤمن بأننا بحاجة للنزاهة
والكل الكامل أكثر من حاجتنا للأنظمة المحاسبية المتقدمة، لتجاوز أولوية الأرباح
ولعلاج علاقتنا بالعالم.

هناك اختلاف ثان في مقارنة المنظمات الفيروزية للممارسات البيئية
والاجتماعية، وهي نابعة من الإدارة الذاتية. كموظفين، ربما كان لدينا مخاوف
حقيقية عن البيئة والمجتمعات التي نعمل بها، ولكن في المنظمات التقليدية، فإن
من النادر أن يتم ترجمة تخوفاتنا لتحركات منظمة. فنحن في كثير من الأحيان
نمارس الرقابة الذاتية، ونفشل كثيرا في مقارنة تخوفاتنا، فتارة نتخوف من أن
يتم وصمنا بالحمالين أو الناشطين، وتارة بصناع المشاكل. لذلك السبب، نادرا
ما تنشأ المبادرات البيئية والاجتماعية من داخل المنظمة. فهي في كل الأحيان
تقريبا تنشأ من الأعلى للأسفل. نحن هنا لا نحاول تقويض أو تهميش قيمة
الأهداف البيئية العظيمة التي تم وضعها في السنوات الأخيرة من مدراء تنفيذيين
لشركات كـ Walmart أو GE. ولكن الحقيقة أن الغالبية العظمى من الناس
في هذه المنظمات - جميع المدراء وموظفي الخطوط الأمامية - لا يشعرون
بالتمكن اللازم والتصرف حيال مخاوفهم البيئية. ويأتي هذا بثمن كبير جدا تجاه
أنفسنا وتجاه العالم. فعندما يكون الوضع غير آمن لنصدق بالحق، فإننا نكتم
صوتنا الداخلي، ونخسر النزاهة والاستقامة الشخصية، ونفشل في تحريك
التغيرات التي ينادي بها العالم.

السلطة لا مركزية في المنظمات الفيروزية. وبالتالي، يمكن للمبادرات البيئية والاجتماعية أن تنشأ عبر أناس شغوفين يجمعون قواهم من أي مكان في المنظمة. فمبادرة AES لزراعة ملايين الأشجار لموازنة الانبعاث الكربوني من مصانعها لم تكن من بنات أفكار المدير التنفيذي أو شخص ما في مقر الشركة. وإنما كانت فكرة إحدى الموظفين في محطة لوس أنجلوس. بالتأكيد، لم تكن هناك ميزانية أولية لهذه النفقات. ولكن باستخدام عملية التناصح والمشورة، قامت بعرض الفكرة على من كانت تؤمن بأهميته وجودهم وناقشت معهم الجوانب المالية التي يلزم تخصيصها من قبل الشركة لزراعة الأشجار.

مثال آخر جميل حصل في Patagonia. فعندما نقلت الشركة مستودعها في Ventura، كاليفورنيا، إلى Reno، نيفادا، قرر الكثير من الزملاء الانتقال أيضاً. وقد أدركوا أن نيفادا الكثير من الأراضي البرية والفدرالية، ولكن القليل منها كان من المساحات البرية المخصصة والحماية. لذلك قام أربعة موظفين بأخذ زمام مبادرة تقتضي بعمل سجل للأراضي ومن ثم تحديد الأراضي المؤهلة للتخصيص والحماية. وتحدثوا للقيادة وقالوا: "انظروا، إذا استمررتم بدفع رواتبنا وأعطيتمونا طولة، فإننا نعتقد أن بإمكاننا استصدار مذكرة قرار للأراضي البرية خلال بضعة سنوات". وقاموا بتشكيل تحالف من مجلس الإدارة، وذهبوا لواشنطن، وشكلوا لوبي (مجموعة ضغط). ونتيجة لذلك، تم حماية 1.2 مليون فدان من الأراضي البرية بمقابل 10 سنوات للفدان الواحد. ومنذ ذلك الحين تمت إضافة أراضي مهولة.

السعي لكل المتكامل (عمليات الموارد البشرية)

لقد طورنا سرعتنا، ولكننا حبسنا وقيدنا أنفسنا. تركتنا الآلات التي تمنحنا الوفرة معوزين. معرفتنا صنعت منا متشائمين ساخرين، ذكأؤنا حولنا لفساة غلاظ. نفكر كثيرا ونحس قليلا. نحن بحاجة للإنسانية أكثر من الآلات، للطف والرفق أكثر من الذكاء. بدون هذه المميزات، ستكون الحياة عنيقة وسنفقد كل شيء.

شارلي شابلن Charles Chaplin

(خطاب الحلاق اليهودي في فيلم الدكتاتور العظيم The Great Dictator)

إن السعي نحو الكل المتكامل هو ليس بالأمر السهل. فمع كل حدث عاصف، نفتتن باللجوء للانفصال والانعزال. تختبئ أرواحنا وتستلم الأنا دفة القيادة ممارسة كل ما نحس أن من شأنه جعلنا أكثر أمنا. ولكنه ذلك النوع من الأمان الذي يأتي بضريبة، حيث نبدأ بالارتباط بالآخرين وبأنفسنا عبر الخوف وإطلاق الأحكام، ولا مزيد من الحب والتقبل.

في كثير من مآثر الحكمة التقليدية، تكون الغاية الأسمى من الحياة هي تجاوز الانفصال وطلب الكل المتكامل. إن الممارسات التي سطرها الفصل السابق- قواعد أساسية صريحة، عمليات حل النزاعات، ممارسات الاجتماع، مساحات التفكير والتأمل، مباني المكاتب- جميعها مصممة لبناء مجال آمن بشكل كاف لكشف ذواتنا، وللمغامرة نحو الكل المتكامل الفردي والجمعي. وقد وجدت المنظمات الرائدة التي بحثها الكتاب أنها لا تستطيع التوقف عند هذا الحد. فقامت

أيضا بإعادة تأطير جميع عمليات الموارد البشرية الأساسية- التوظيف، تهيئة الموظفين الجدد، التقييم، الرواتب والتعويضات، الإقالات- لأن هذه العمليات كثيرا ما تنتج الخوف والانفصال بالشكل الذي نُسيّر فيه المنظمات اليوم.

التوظيف

إن الكذب عادة ما يبدأ في مرحلة التوظيف، أي قبل أن يخطو الشخص خطواته الأولى في المنظمة. وكمشحنين، نقوم بالتصنع والتطبع بطباع الشخص الذي يتخيله صاحب العمل- في كل شيء بدءا من السيرة الذاتية، الملابس التي نلبسها، أسلوبنا، الأسئلة التي نرى طرحها ملائمة من تلك التي لا يجوز التطرق إليها، إلى القصص التي يمكن أن نحكيها عن أنفسنا. وسيحاول أصحاب العمل بدورهم جذب المرشحين عبر لبس أقنعة خاصة بهم. (هناك مجال كامل في التسويق نشأ لهذا الخصوص ويسمى "الهوية والعلامة التجارية لصاحب العمل"، والذي بالمناسبة لا يحاول تلميع صورة صاحب العمل أمام الزبائن، وإنما أمام المرشحين للعمل لنشر صورة إيجابية عن الشركة التي يديرها صاحب العمل). لذلك عادة ما تكون عملية التوظيف رقصة غير مريحة لشريكين يلبسان كعبا عاليا ليبدووا أكثر طولا وملابس ضيقة لضغط المعدة للداخل (ليبدووا أكثر نحافة)، والكثير من مساحيق التجميل لدرجة أنك لن تتعرف عليهم عند رؤيتهم في يوم عادي.

تُعدّل المنظمات الفيروزيّة عملية التوظيف التقليديّة بغرض السماح لكلا الطرفين من رؤية بعضهما بشكل أفضل وأكثر صدقا. فتبدأ من حقيقة أن المقابلات الشخصية لا تُعقد عبر موظف المقابلة، وإنما ببساطة عبر أعضاء الفريق المستقبليين الذين سيقرون ما إذا كانوا

أقول أن عليك الحذر من

جميع الشركات التي تتطلب

ملابس جديدة.

Henry David Thoreau

يرغبون بالعمل مع المرشح بوتيرة يومية. كما لا يتم تحديد أهداف توظيفية (أي توسعة الفريق وتوظيف أفراد جدد)، ويميل أعضاء الفريق لأن يكونوا صادقين

حول حاجات مكان العمل. وعلى أية حال، سيكون عليهم التعايش مع عواقب تلميع وتضخيم الشركة لزملائهم الجدد في حال تم تعيينهم. ولأن أعضاء الفريق الذين يقومون بمقابلات التوظيف يميلون للصدق حول ما يتعلق بمكان العمل، فإن المرشحين بدورهم يحسون بأن صراحتهم وصدقهم هل محل ترحاب. إنه لأمر حساس، فكل منظمة في هذا البحث تصر على أن "أسلوب المرشح" مماثل في أهميته، إن لم يكن أكثر، لأهمية المهارات والخبرة. هل يتم تحفيز الشخص عبر قيم المنظمة والمعنى الذي تسعى لأجله؟ هل سيزدهر الشخص في بيئة ذاتية التنظيم؟ هل سيستطيع الشخص الاندماج؟ يرغب الموظفون بالتعامل مع شخص حقيقي، وليس المرشح الذي يقدم الإجابات الصحيحة.

تخبرنا Tami Simon، مؤسسة Sounds True، بالقصة التالية عن الثقافة الخاصة بالشركة وكيف أن الناس قد يتعايشون معها وقد لا يستطيعون: أحد الأشياء التي لاحظتها في Sounds True هو أن الكثير من الناس لا يبقون في الثلاثة أشهر الأولى من التوظيف.... في Sounds True، يرغب الناس في معرفة من أنت، يريدونك أن تكون حقيقيا، ولا يريدون منك لبس أربعين قناع عند قدومك للعمل. إنها كالقول: هَلَّا تفضل الشخص الحقيقي بالنهوض؟ هناك إحساس بالأصالة. ما نحن عليه عندما لا نكون في العمل هو ما نحن عليه عندما نكون في العمل. هذا هو نوع البيئة الموجودة هنا وبالطبع نستشف مدى تقبل ذلك مع المرشحين ونقوم بإعلامهم قبل موافقتهم على العرض الوظيفي، والكثير منهم يقول "حسننا أنا جاهز تماما لذلك. أنا مهتم بذلك، وهذا ما أريده." ولكن عندما يبدوون بالحضور فإنهم ربما ارتاحوا وربما لم يرتاحوا في العمل فعليا ضمن هذا النوع من البيئات التي عندما يصادف الناس بعضهم بعضا في ردهات المبنى ويتساءلون "كيف حالك؟" فهم يعنون ذلك فعلا.. كيف حالك؟¹

بالطبع فإن المهارات والخبرة مهمة، ولكنها عموماً تحتل المرتبة الثانية. فالأدوار متدفقة وسيولتها عالية جداً لدرجة أنه من غير المنطقي تعيين شخص ووضعه في صندوق معين. وقد توصلت المنظمات التي شملها البحث أنه عندما يكون الناس متحفزون ذاتياً، فإنهم يتعلمون مهارات وخبرات جديدة في وقت قصير جداً. إن العائق الحقيقي هو الشخص الذي لا يمكنه التماشي والاندماج، وتحديد الشخص غير المتوافق مع الإدارة الذاتية، كما شرح ذلك أحد موظفي AES:

الموظف الجديد الذي لم يُوفق في انتقائه هو مشتكٍ دائم، ليس سعيداً،
يلوم الآخرين، لا يتحمل المسؤولية، ليس صادقاً، لا يثق بالآخرين.
هذا الموظف هو الذي يحتاج توجيهها محمداً و ينتظر من يُملي عليه ما
يقوم بتنفيذه. هذا الموظف هو الشخص غير المرن والذي يقول "هذه
ليست وظيفتي."²

تصرف معظم المنظمات الكثير من الوقت أثناء عملية التوظيف في إعلام المرشحين عن القيم التي تحملها المنظمة وكيف يكون عليه نمط العمل معهم، حتى يتمكن الناس من أخذ القرار بخصوص العمل هناك من عدمه. ويتم تعريف كل مرشح بالإدارة الذاتية بعناية أثناء عملية المقابلة. في AES، تتم دعوة المرشحين لحوض نقاشات حول قيم المنظمة وإجراءاتها أثناء عملية التوظيف. وفي العديد من هذه المنظمات، يقابل عدد معتبر من أعضاء الفريق المرشحين - 10 إلى 12 مقابلة هو أمر غير نادر الحدوث - مخصصين وقتاً كافياً لكلا الطرفين ليحسوا ويفهموا بعضهم. إنها في الجوهر عملية استكشاف ثنائية الاتجاه للإجابة على سؤال مهم: هل من المُقدَّر أن تشارك الرحلة سوياً؟

أما بعض المنظمات، مثل FAVI، فإنها توظف فترة التجربة بشكل موسع لكلا الطرفين لاختبار ما إذا كان التناغم سينجح. تعرض Zappos.com، وهي شركة تملك متجر أحذية إلكتروني، على موظفيها الحدد شيكاً بمبلغ 3000 دولار لتختبر إذا ما كانت لديهم تصورات أخرى وأنهم على وشك ترك الشركة في فترة الأربع أسابيع التحضيرية. الفكرة تتمحور حول أفضلية فسخ الزواج إذا لم

يكن الاستمرار مقدرًا له. إن ثلاثة آلاف دولار هو مبلغ كبير للعاملين في مراكز الاتصال والعناية بالعملاء أو لحاملي صناديق البضائع في مراكز الاستيفاء والتوزيع، وهو معظم ما يقوم به موظفوا Zappos. وإنه لمن الفخر لثقافة Zappos النوعية أن تكون نسبة الناس الذين يأخذون المبلغ ويتركون الشركة هو مجرد 1 أو 2%. وكلما انخفضت نسبة الناس الذين يأخذون الشيك لتصبح مقارنة للصفر، تقوم Zappos برفع المبلغ (بدأت بـ \$100، ومن ثم ارتفعت لـ \$200، واستمرت بالارتفاع حتى وصلت للمستوى الحالي). يمكن اعتبار هذه الممارسة بشكل جوهري بمثابة مقياس الضغط الواقعي لمدى صحة وسلامة ثقافة المنظمة. (تشتهر Zappos بممارساتها الثقافية الخضراء المشروحة في الكتاب الأكثر مبيعا *Delivering Happiness*، الذي ألفه المدير التنفيذي للشركة. تقوم حاليا الشركة التي بها 1500 موظف بالانتقال نحو الهولاقراطية، الأمر الذي سيجعل منها أكبر منظمة تتبنى الهولاقراطية حتى حينه).

التأهيل والتهيئة

إن عملية تأهيل وتهيئة الموظفين الجدد في العديد من الشركات ما تزال عملية بسيطة. ربما يستلم الناس مطويات ونشرات عن تاريخ الشركة، الرؤيا والرسالة والقيم، أو ربما كان هناك جلسة لمدة ساعتين يرأسها أحد قادة الشركة للحديث عن هذه المواضيع. وعادة ما تكون الخطوات الأولى مملّة: توقيع بعض الأوراق، البحث عن المكتب المخصص واستلام جهاز الحاسب الآلي، الحصول على كلمة سرية للدخول إلى شبكة الشركة. وعندما يصبح الموظف الجديد جاهزا للانطلاق، فإنه يتوجب عليه محاولة استقطاع وقت من أجنده مديره لتحصيل بعض التوجيه عما يتوجب فعله. ونادرا ما تكون الأيام الأولى مُنتِجة، وسريعا ما يتحول التودد الذي قوبل به المرشح أثناء التوظيف إلى حلم رومانسي صار في طي الذكريات.

في المقابل، تستثمر المنظمات الفيروزية الجهود والأوقات بشكل ضخم للترحيب بالزملاء الجدد. إن الأيام والأسابيع الأولى حساسة جدا في إشعار

الشخص بأنه أتى إلى مكان عمل جديد ومختلف. ففي قلب عملية التأهيل والتهيئة يكمن أحد أشكال التدريب الذي يساعد الموظفين الجدد على فهم البيئة الجديدة التي انضموا إليها والقدرة على التعامل معها. كما يتعرض التدريب عادة، بشكل أو بآخر، للإسهامات الحاسمة الثلاثة: الإدارة الذاتية، الكل المتكامل، والغاية التطورية.

● **الإدارة الذاتية:** بالنسبة للمنضمين الذين أتوا من منظمات هرمية تراتبية تقليدية، يمكن للإدارة الذاتية أن تكون محيرة لهم بادئ الأمر. وبإمكان برنامج تدريبي أن يساعدهم في فهم ماهيتها وكيفية عملها، وما هي الفروقات، وما الذي يبقى على حاله، وما هي المهارات المطلوبة للازدهار في هذه البيئة، وهكذا. في Buurtzorg، تُدرَّب جميع الفرق على حل المشاكل وممارسات الاجتماعات، من أجل العمل سوية على شكل فرق لا تملك قائدا يصدر الأوامر. وبشكل مماثل، يحضر جميع الموظفين الجدد في Morning Star محاضرة عن أساسيات الإدارة الذاتية. وبالتأكيد من الممكن أن يكون التحول صعبا وتحديدًا لدى الناس الذين كانوا يعملون في مناصب قيادية. حيث بات مهما تعلم تحقيق الأمور دون إشهار سلاح الأمر والتحكم. إن تحصيل المساعدة بغرض تسهيل عملية الانتقال هو ليس بالأمر الترفي. ويُقدّر Paul Green Jr، الذي يرأس معهد الإدارة الذاتية في Morning Star، بأن ما يقرب من 50% من الناس الذين كانت لهم مناصب رفيعة وقيادية في المنظمات الأخرى (مستوى نائب مدير وأعلى) ينتهي بهم الأمر لمغادرة المنظمة بعد عام أو عامين "لأنهم يجدون موضوع التكيف مع نظام جديد لا يقدرّون لعب دور الإله فيه أمرا صعبا".

● **السعي للكل المتكامل:** يتم تدريب الزملاء الجدد أيضا على الافتراضات، القواعد الأساسية، والقيم التي تسمح للناس بالحضور بشكل أكثر أصالة وحقيقة. كما أن التدريب الأساسي لـ Buurtzorg يغطي تقنيات لحل النزاعات والتواصل اللاعنفي.

وينخرط جميع موظفي Heiligenfeld في تدريب مكون من ستة أجزاء يشتمل على مواضيع من قبيل "التمكن الذاتي" و"التعامل مع الفشل".

● الاصغاء للغاية التطورية: جزء مركزي آخر من عملية التأهيل والتهيئة يدور حول غاية المنظمة: ما هي ومن أين تنبع؟ لذلك تتم دعوة الزملاء الجدد للتفكير في نداءاتهم الشخصية الداخلية وكيفية تناغمها مع الغاية الواسعة للمنظمة. وكيف يمكن للجانبين أن يدعموا ويغذي بعضهما البعض؟ يجد بعض المؤسسين والمدراء التنفيذيين - مثل Jos de Blok في Buurtzorg و Yvon Chouinard في Patagonia - هذا الجانب مُعتَبَرًا بشكل يدفعهم للمشاركة في كل جلسة من جلسات التأهيل والتهيئة.

كما تختار بعض المنظمات تدريب الجميع على مهارات الخطوط الأمامية. فمثلا تم تدريب كامل المهندسين والإداريين في FAVI، المصنّع الفرنسي في مجال المركبات، على تشغيل آلة واحدة على الأقل في أرض الورشة. إن هنالك سببا مهما وراء التدريب: فعندما يتوجب الإسراع في تلبية الطلبات، فمن الممكن أن يتم استنفار جميع الأيدي للعمل. وعندها ينزل موظفوا الياقات البيضاء من مكاتبهم في الطابق الأول لأرض الورشة لتشغيل الآلات لبضعة ساعات. إن هذه الممارسة البديعة تمثل لبنة مهمة في بناء مجتمع ما. وأثناء ذلك يشتغل الناس العاملون في الأدوار الهندسية والاشرفية والإدارية تحت توجيه من مشغلي الآلات ويشهدون بذلك، وبدون أية حواجز، صعوبة العمل على الآلات وكمية المهارات المطلوبة لذلك. وفي نهاية اليوم، عندما تنتج الطلبات في الوقت المحدد، يتشارك الزملاء إحساسهم بالفخر وما أجزوه من عمل.

يبدأ جميع الموظفين الجدد في Sun Hydraulics "بجولة تصنيعية"، بغض النظر عن طبيعة أدوارهم المستقبلية، يتعلمون فيها تشغيل عدة محطات عمل، وليس مجرد محطة واحدة. تستغرق الجولة حوالي 2 إلى 4 أسابيع للموظفين العاملين

بنظام الساعة يعملون أثناءها في 4 إلى 6 مناطق مختلفة. أما للموظفين العاملين بنظام الرواتب، فإن الجولة تستغرق أكثر من ذلك: 1 إلى 4 أشهر في أرض الورشة. وبعدها فقط يستلمون الأدوار التي عُينوا من أجلها.

ولكن لماذا يأخذ التأهيل والتهيئة هذه المدة؟ يؤمن الناس في Sun بأهمية بناء العلاقات مع الزملاء الآخرين في أنحاء الشركة لفهمها من جميع الزوايا. إن بيئة الإدارة الذاتية تمنح فرصة تحقيق الأشياء، التواصل بحرية مع الزملاء، ومناقشة التغييرات دون الحصول على موافقات هرمية. فكلما عرفت المزيد من الناس، كلما فهمت الكُل المتكامل، وبالتالي أصبحت قادرا بشكل أكبر على الإتيان بأفكار جديدة وتحقيقها على أرض الواقع. ففي Sun، وبعد الجولة التصنيعية، فإنه ليس بالأمر النادر أن ينتهي المطاف بالموظفين الجدد وقد أخذوا أدوارا مختلفة عن تلك التي تم توظيفهم عليها. فقد يصادفون اهتماما جديدا أو حاجة ملحة تؤدي بهم لمكان مختلف في نهاية الأمر.

وتنتهي عملية التأهيل والتهيئة في FAVI بلمسة لطيفة بحيث يُطلب من جميع أعضاء الفرق الجدد الذين حضروا جميع المساقات التدريبية في أول شهرين أن يكتبوا رسالة مفتوحة لمجموعة الزملاء الذين انضموا إليهم. ولأن هذه اللمسة الأخيرة تخلو من أي تعليمات أو إرشادات حول موضوع الرسالة، فقد بات من المعتاد أن يتعمق الموظفون الجدد في ذواتهم بحثا عن شيء جدير بالقول. تثبت هذه الرسائل مرارا وتكرارا بأنها تعبير مؤثر بشكل عميق عن روح التقدير والمرح. من الملاحظ أن الكثير من عمال الياقات الزرقاء الذين يعانون من جروح التجارب السابقة من إساءة التعامل والتحكم والتسلط ينضمون إلى FAVI. إن انضمامهم لبيئة تعتبرهم جديرين بالاحترام ويكون لهم فيها صوتا مسموعا هو تجربة فريدة. وبالنسبة للعديد من مشغلي الآلات، ليست الكتابة هي أسلوب التعبير المفضل لهم. فبالنسبة لهم فإن إيجاد الكلمات المناسبة للرسالة بإمكانها أن تستهلك جهدا كثيرا، ولكن هذه الممارسة أقرب ما تكون طقوسية، طقس عبور للمجتمع.

التدريب

تقوم منظمات الإدارة الذاتية بشكل تلقائي بتقديم فرص تعلّم استثنائية فلا يقوم أحد بمنعك من انتقاء دور جديد، أو من تجربة أمور جديدة. في المقابل، كلما سعت للمشاركة بشكل أكبر، كلما زادت سمعتك وكلما زاد عدد الناس الذين يطلبون مساعدتك ونصيحتك- وأيضا ستصبح محل ثقة كبيرة لأخذ أدوار جديدة أو إطلاق مبادرات جديدة. يقول Dennis Bakke بأن "تصميم مكان عمل AES خلق بشكل عرضي ما يعتبر نوعا ما أحد أفضل المعاهد التدريبية"³ لأن الناس كانوا يتعلمون وباستمرار عن طريق أخذ القرارات وطلب النصيحة، العمل طوعيا في فرق المهام النوعية، تحصيل المهارات والمعرفة التي تتركز عادة في الأقسام الإدارية والإشرافية في المنظمات الأخرى. أو كما يشرح أحد موظفي Sun Hydraulics الأمر بشكل بديع:

الكثير من الأمور الجيدة التي تتم هنا لا يمكن لها أن ترى النور في شركة تقليدية.... لدينا العديد من المفكرين الأحرار، ومن الناس الموهوبين الذين كان ممكنا أن يعيشوا حياتهم كاملة دون معرفة المواهب التي أُجبروا على اكتشافها هنا. أحيانا، أشتاق للأمان المتأتي من معرفة ما إذا كان أحد يعرف ما أقوم بفعله أم لا، ما إذا كنت أقوم بعمل جيد أو أنني أقدم كل ما بوسعي أم لا أقوم بذلك. ولكن فرص عمل الأشياء الجديدة لا نهاية لها.⁴

المسؤولية الشخصية وحرية التدريب

إن أكبر تغيير فيما يتعلق بالتدريب هو بالطبع أن الموظفين باتوا مسؤولين عن تعلمهم الخاص. فلا وجود لقسم موارد بشرية من شأنه تعريف ببرامج

ليس من مهمة المنظمة تطوير الناس،

ولكن الناس يُعطون الفرصة

للتطور عبر تنفيذ العمل

في المنظمة.

Tom Thomison

التدريب وتحديد من بإمكانه حضور التدريب وعند أي وقت. وبإمكان الموظفين التسجيل في أي برنامج تدريبي داخل أو خارج الشركة، بعد

تطبيق عملية التناصح والمشورة، إذا كانوا قادرين على تبرير النفقات. ولتسهيل الأمور بشكل أكبر، قررت منظمات متعددة بحثها الكتاب على تخصيص ميزانية على المستوى الفردي أو مستوى الفريق لاستخدامها في التدريب الخارجي، دون الحاجة لعملية التناصح والمشورة. ففي Buurtzorg على سبيل المثال، نشأ مبدأ مفاده أن بإمكان الفرق إنفاق 3% من الأرباح على التدريب دون الحاجة لطلب المشورة. لذلك فهم يقررون بحرية ذاتية حاجاتهم من التدريب ويبحثون عن أفضل المدربين - مزود مواد طبية، قسم في مستشفى، أو أحيانا ببساطة عند صيدلاني أو فريق آخر في Buurtzorg. يُعلق Jos de Blok، مؤسس Buurtzorg، عن كيف أن هذه الحرية تساعد الممرضات على التفاعل سريعا:

يسعى عدد كبير جدا ولافت من الزملاء للتدريب على العمل في ظروف طبية معينة وباستخدام معدات تقنية حتى يتمكنوا من خدمة العميل بأفضل شكل ممكن. من مضخات الأدوية إلى غسيل الكلى وأدوات التنفس، يقومون بتعلم كيفية عمل المعدات بشكل يُبقي على عدد المحترفين الذين يتعاملون مع المريض قليلا. ولأن الزملاء ليسوا بحاجة للطلب أو للسؤال إذا ما رغبوا بتعلم أمر معين، فإن حماسهم لفعّل ذلك يتضاعف لحظيا. وهناك عبارة تسمعها عادة في Buurtzorg مفادها "إن الأمر أشبه بالاستيقاظ للتو، لأنني أستطيع التفكير مرارا بكل الاحتمالات الممكنة للتطور الذاتي".⁵

بانتشار الحديث عن استطاعة ممرضات Buurtzorg على التعامل مع مختلف أنواع المعدات والتقنيات، بدأ الأطباء بوصف طرق علاجية تحسن من حياة المرضى - لنقل مثلا، مضخة دواء لشخص لديه مرض مزمن - كما أنها تتفوق على المعايير العلاجية المحدودة المطبقة في منظمات التمريض التقليدية.

أصناف مختلفة للتدريب

تميل برامج التدريب في المنظمات التقليدية لأن تقع في أحد التصنيفين

التاليين:

1. تدريب يساعد الموظفين على إحداث تقدم متوازٍ مع السلم الوظيفي -

تدريب للموهوبين الشباب، المدراء الجدد، مدراء المدراء، القادة الأكثر أقدمية، وهكذا. إن المنظمات الخضراء بالتحديد تقوم بتخصيص الكثير من الوقت والأموال على التدريب لمساعدة المدراء الجدد على التعاطي الرشيق مع السلطة وتفويض غالبيتها للمرؤوسين.

2. التدريب على المهارات، على سبيل المثال، مساقات تدريبية على

مواضيع محددة كمهارات البيع، التحليل المالي، أو التصنيع الرشيق.

يختفي التصنيف الأول في منظمات الإدارة الذاتية. فلا يوجد برامج تدريبية

للمساعدة على تسلق السلم الوظيفي. بدلا من ذلك، تقدم المنظمات الفيروزيّة

نوعان من التدريب التي نادرا ما توجد في المنظمات: تدريب لمأسسة ثقافة

مشتركة، وتدريب للتطوير الذاتي. بالطبع لا تزال برامج التدريب على المهارات

موجودة، ولكنها تقدم بتعديل مثير-هذه البرامج غالبا ما تقاد من زملاء في

المنظمة وليس بالاستعانة بمدرب خارجي، وهي عادة ما تكون مغروسة بعمق

في ثقافة وقيم الشركة.

برامج تدريب عامة يحضرها الجميع

في المنظمات التقليدية، تساعد معظم التدريبات الموظفين على التعامل مع

المسؤوليات المتزايدة مع تقدمهم في السلم الوظيفي - تدريب للموهوبين الشباب،

المدراء الجدد، مدراء المدراء، القادة الأكثر أقدمية، وهكذا. وتقوم المنظمات

الخضراء تحديدا بتخصيص الكثير من الوقت والأموال على التدريب لمساعدة

المدراء الجدد على التعاطي الرشيق مع السلطة وتفويض غالبيتها للمرؤوسين.

ولكن يختفي كل ذلك في الهياكل ذاتية الإدارة. فبدلا من كل ما ذكر أعلاه،

وكما ذكرنا سابقا، فإن هناك عدد من الجلسات التدريبية التي يحضرها كل

موظف جديد تم تعيينه، بغض النظر عن الأدوار التي سيأخذها لاحقا، على سبيل المثال: عن مواضيع حول التواصل اللاعنفي، كيفية التعامل مع النزاعات، وكيفية تحقيق المهام بدون تراتبية هرمية.

ولكن عادة ما تكون برامج التدريب الواحد غير كافية في مساعدة الشخص على التخلي عن عاداته السابقة وتبني عادات عمل جديدة. وبالتالي، يتم توسيع هذه التدريبات الأولية عبر إضافة تدريبات لاحقة وورش عمل مدججة بالحياة اليومية. في FAVI مثلا، اعتاد Jean- François Zobrist على قيادة جلسة مدتها ساعة واحدة صباح كل يوم جمعة مفتوحة للجميع. ويكون عنوانها: نظرة عميقة على أحد الأدوات التنظيمية الجوهرية في FAVI. (تطلق عليهم FAVI السجلات أو الأوراق (*fiches* بالفرنسية)، أو البطاقات المفهرسة، حيث أنها متاحة فعليا على شكل بطاقات مفهرسة للموظفين). تشتمل على معنى المنظمة، قيمها، آليات صنع القرار، وتقنيات التصنيع الرشيق. كما تشتمل الأنماط الأخرى الموجودة في المنظمات الأخرى على الإرشاد على مستوى الفرق (لمعالجة أحد المنغصات التي تحصل في الفرق)، الخلوات الجماعية، دوائر الغاية والمعنى، وأيام القيم.

الموظف يصبح مدربا

عندما يأتي الموضوع للتدريب الداخلي، فقد توقفت معظم المنظمات التي شملها البحث عن الاستعانة بالمدرين الخارجيين. ويتم تقديم صفوف التدريب عبر الزملاء الشغوفين بالموضوع، الذين يقومون أيضا بتفصيل المادة لتناسب اللغة والثقافة المتبعة في المنظمة. وبشكل نموذجي، تنطلق المساقات التدريبية من الداخل إلى الخارج: هي تساعد الناس على التواصل فيما بينهم واكتشاف من هم حقا، ومن ثم إيجاد طرق أصيلة للتعبير عن ذواتهم فيما يتعلق بموضوع التدريب. إن تحويل أعضاء الفريق لمدرين يوفر من النفقات ويعزز من الروح المعنوية، فذلك يعطيهم فرصة للتألق وأن يتم الاعتراف بخبراتهم. تعتمد ESBZ، المدرسة في برلين، بشكل كبير على هذه الطريقة. كما أنها تنهت مؤخرا التقنية

قوية تساعد التلاميذ في تطوير ذاكرتهم. فقامت بإرسال وفد مكون من طلاب ومدرسين ليتم تدريبهم على أن يكونوا مدربين. من الذي قال بأن التدريس مقصور على المدرسين؟ ماذا لو تم تدريب التلاميذ على أن يقوموا بتدريب زملائهم الآخرين؟

الوصف الوظيفي، المسميات الوظيفية، والتخطيط الوظيفي

رأينا في الفصل السابق كيف تتخلى المنظمات المدارة ذاتيا عن شروعات المناصب والمسميات الوظيفية الجامدة. لا يملك الناس بعد الآن "وظيفة" واحدة تلائم وصفا عاما. ولكن بدلا من ذلك، يقومون بعمل توليفة فريدة من الأدوار. إن هذه الممارسة تأتي بنتيجة جانبية رائعة: فبدون مسمى وظيفي، يصبح من الصعب دمج المنصب بالهوية، وما نظن أننا عليه، والمناصب التي نحملها. وما يزال هذا الدمج أمرا شائعا اليوم. فعندما نُسأل عما نقوم بفعله مهنيا، نميل جميعا للقول، أنا... (مسؤول ووردية، رئيس المبيعات، نائب رئيس الموارد البشرية). ويؤمن بعضنا بأن ذلك هو حقيقة من نحن عليه، ونبدأ بالتفكير والتصرف بناء على ذلك. ولكن في ظل غياب المسميات المهنية والوصف الوظيفي، فمن الراجح أن نرى أنفسنا وغيرنا أولا وقبل كل شيء كمخلوقات بشرية صدف وأن قامت بصرف طاقتها في أدوار عملية محددة في فترة زمنية معينة.

كما تتخلص المنظمات الفيروزية من شروعات وأوصاف المناصب، وهذا ما يأتي بنتيجة جانبية مفيدة أيضا: فنحن الآن لا يمكننا الرجوع للوصف الوظيفي ليخبرنا بما يتوجب علينا فعله. لذلك لا بد لنا أن نجد في ذواتنا طريقتنا الفريدة في ملء الدور بالحياة والمعنى. ويعرض Bob Fishman، مؤسس RHD، هذا الأمر بمثال واضح:

لا تستخدم RHD عمداً شروعات المناصب. بدلا من ذلك، يدفعنا افتراض "أن أساس الناس هو الصلاح" للإيمان بأنه بمجرد إحساس الموظف بالوظيفة بشكل عام، فإنه سيقوم بتشكيل عملها بالشكل الذي يرغبه....

على سبيل المثال، عملت Thelma كمسؤولة استقبال في عيادتنا الخارجية لسنوات عدة، وعندما سألتني عن شرح ووصف الوظيفة، أحسست بأن من السخف، وقد أثيرتها بذلك، أن أقوم بتحديد تفاصيل عملها مع أنها فعلا كانت تقدم عملا نوعيا. كان من سلوكياتها الممتازة اللطف الذي تحيي فيه عملاءنا، تجلب لهم القهوة، وتؤكد من أن المعالج يأخذهم إلى غرفة العلاج بانتظام مع الالتزام بالوقت. إن ترسيم حدود لطفها كان مستحيلا: تعجز الكلمات عن وصف الدفء الصادر من قلبها. كانت Thelma تعرف كيفية القيام بعملها وآمنت أن وجود وصف مفصل لمنصبها كان سيؤدي لضرر أكبر من الخير المرجو....

لا توجد طريقة واحدة لتحديد العمل، ولا يملك أي مشرف أو مسؤول آخر جوابا عن الكيفية التي يجب أن ينفذ فيها أحد ما عمله. إذا... قمت بفرض رؤيتي على عملها، فإن المنظمة ستفقد عمليا إسهاماتها الخاصة- طريقتها في إدارة العلاقات بين الناس. سيشكل ذلك خسارة كبيرة.⁶

توضح قصة Thelma أن عدم وجود مسمى وظيفي ولا وصف وظيفي للمنصب من البداية بإمكانه أن يكون غير مريحا للكثير منا- فنحن نرغب بمعرفة ما هو المتوقع منا. ولكن غياب المسمى والوصف الوظيفي يجبرنا على أن نبحث في أنفسنا عن طريقة شخصية وذات معنى لتحديد ماهيتنا وما الذي بإمكاننا المشاركة به. لذلك لا وجود لنموذج معرف مسبقا ندعن له، ولا لوسم ممنوح سابقا يشكل هويتنا. وهو أحد المفارقات الحيرة الأخرى للمنظمات الفيروزيّة: فعلى الجانب الأول نجد أنها تدعونا لفصل الارتباط بين الروح والدور الذي تؤديه - أي فصل ما نحن عليه عما نقوم به. وفي نفس الوقت وبمفارقة محيرة، يُمكننا ذلك من ملء أدوارنا بالمزيد من هويتنا الحقيقية. في ظل غياب الوصف الوظيفي، وغياب الشخص الذي سيخبرنا عما يتوجب علينا فعله، فإننا سنقوم بالعمل بشكل نابع من داخلنا، وسنقوم بحقنه بشخصيتنا وموهبنا الفريدة.

الالتزام، ساعات العمل، والمرونة

في المنظمات التقليدية، عندما يتعلق الموضوع بساعات العمل، يندرج الناس لصنفين. فهناك من يعملون بعدد محدد من الساعات (عادة في قاع الهرم)، وأولئك الذين يأتون ويغادرون متى أرادوا طالما أنهم يحققون نتائج (عادة في المناصب العليا). من ناحية عملية، فقد أثبت هذان الترتيبان بأهميتهما.

إن فرض عدد ساعات عمل ثابت هو أمر مبني على فرضية أن الناس ماهي الا موارد، مجموعة من الأيدي والأدمغة التي وُظفت لمدة محددة من الزمن. إنها تفترض أن العمل بشكل أساسي غير مثير للاهتمام وأن الناس قابلون للاستبدال: أي أنها تفترض أن الناس سيقفون بالقرب ضمن المدة التي تغطيها رواتبهم فقط. كما تفترض أن الناس في المستويات الدنيا من المنظمة لا يمكن الوثوق بقيامهم بتحديد أهدافهم وباستمرارهم بالعمل حتى يحققوها. بينما تبدأ المنظمات الفيروزية من فرضية أنه حتى في المهام الروتينية الرتيبة، يجد الناس إحساسا بالفخر وبأنهم يقدمون عملا جيدا. ففي FAVI و Sun Hydraulics، توقف الناس عن تسجيل أوقات الدخول والخروج، ولا يتحكم أحد بساعات العمل. وما زال يوم العمل مقسما لنوبات، وهو تقريبا الوقت المتوقع من العاملين أن يقضوه في أرض الورشة، ولكن يحدث أن يبقى المشغلون على رأس عملهم لإنهاء مهامهم حتى لو بدأت النوبة التالية.

لا يملك أصحاب المناصب العليا في معظم المنظمات ساعات عمل محددة: حيث يتم الوثوق بوجود انضباط ذاتي لديهم وبأن يعملوا حتى يتم انهاء المهمة. ولكن ضمنا، تذهب هذه التوقعات لمستويات أبعد: إن هنالك افتراضا غير محكي عنه بأن الناس من حملة المناصب الإدارية يتوجب عليهم الالتزام بوضع العمل فوق أي اعتبار في حياتهم. يشعر عدد متزايد من الناس بأنهم دائماً "on" (على وضع التشغيل)، وأن بالإمكان الوصول إليهم دائما، وأنه يتوجب عليهم وضع التزاماتهم الحياتية الأخرى في المرتبة الثاني (أو على الأقل إعطاء الإحساس بأن هذا ما يتم فعلا). أعرف عددا قليلا من التنفيذيين الذين يجروون على إلغاء اجتماع مهم لصالح حضور مسرحية أبنائهم المدرسية أو لأن صديقا طلب

مساعدتهم، وهم يشعرون بالحاجة لتقديم حجة غير صحيحة لتبرير عمل ذلك. نعمل اليوم في بيئات تنظيمية تدعونا للتبرؤ من أمور نهتم من أجلها. إذا أردنا أن نكون أصيلين وحقيقيين ومتكاملين في العمل، فإن علينا تعلم الإفصاح عن الارتباطات الأخرى المهمة في حياتنا. علينا التخلي عن الادعاء أن العمل سيتجاوزهم في كل الظروف. وبإمكان هذه الممارسة البسيطة المساعدة: ضمن فترات منتظمة، قم بترتيب اجتماع يتحدث فيه الزملاء عن الوقت والطاقة اللازم تخصيصها للغاية والمعنى الذي تخدمه المنظمة في تلك اللحظة من حياتهم. لقد قامت HolacracyOne بوضع هذه الممارسة حيز التنفيذ، كما يشرح Tom Thomison، أحد شركاء التأسيس في HolacracyOne، المنطق من ذلك:

ما نسعى لأجله هو أن يأخذ كل شريك قرارا واعيا حول الوقت والجهد الذي يمكن الالتزام به لتمكين المنظمة من المضي قدما في خدمتها للغاية. وهذا يمنحنا طريقة واعية للاعتراف والإقرار بأننا كبشر لدينا مساحات متعددة تثير اهتمامنا وتبث فينا الروح، ونحن نختار كمية الوقت والجهد الذي سنركزه نحو كل موضوع. إذا وبدون تحيزات، ننظر نحو كل زميل ونسأل: "ماهي كمية الوقت والجهد المركز التي ستجلبها لهذا المسعى؟"⁷

إن لدى Morning Star ممارسة مماثلة حيث يوضح كل زميل في ر.ت.ز الخاصة به (رسالة تفاهم الزميل) التزامات جدول العمل. ومن الممكن أن يحدد الزميل على سبيل المثال 40 إلى 45 ساعة في المواسم الطبيعية، 50 إلى 55 ساعة في مواسم الذروة (عندما تحصد وتعالج الطماطم). ولأن الزملاء يناقشون ر.ت.ز الخاصة بهم، فهم يعرفون عن التزامات بعضهم البعض.

ولكن عندما يريد أحدهم تخصيص المزيد من الوقت لالتزام شخصي خاص به، فإن هيكل الفرق الصغيرة المدارة ذاتيا يساعد في توفير المرونة اللازمة لتغطية ذلك. ففي Buurtzorg، إذا رغبت ممرضة ما تقليل ساعات عملها- ربما مرض والدها وترغب برعايته بنفسها- فإن الفريق سيعيد توزيع الزبائن الحاليين ويقبل بشكل مؤقت عددا أقل من الزبائن. وكان لدى أحد مشغلي الآلات في FAVI

منزلا قيد البناء وقرر إبلاغ فريقه بأن عليه الانضمام للنوبة الليلية ليتمكن من الاطلاع على البنّائين. ولكن هل سيقبل زميل آخر من النوبة الليلية الانتقال لمكانه لمدة أربعة أشهر؟ لقد تم إيجاد ترتيب سريع- ولم يلزم أن يذهب الطلب من خلال عملية الموارد البشرية الرسمية أو تحصيل موافقة من مدير كما هو الحال في المنظمات التقليدية.

في بعض الأحيان لا يكون من السهل إيجاد حل. فأتساءل موسم الذروة في Morning Star، كان على جميع الأيدي أن تكون مستترة للعمل- فلا يمكن إبطاء أو إيقاف العملية المستمرة لمعالجة الطماطم لأن أحد الزملاء يرغب بأخذ بعض الوقت بعيدا عن العمل. لذلك إذا أراد أحد ما خفض ساعات العمل، فيتوقع منه إيجاد حل يضمن الإبقاء على الالتزامات التي قام بوضعها. إن هذا التوقع هو الوجه المقابل لعدم وجود قسم موارد بشرية مركزي أو قسم للتخطيط. فلا يمكنك بساطة إرسال طلب للموارد البشرية وتركهم يجردون حلا للموضوع. ولكن على العكس، فأنت لديك الآن الحرية الكاملة لإيجاد حل، ولكن حتى تجده، فأنت ما زلت ملزما بالتزاماتك القديمة. بشكل عملي، يميل الزملاء لبذل ما يمكنهم لمساعدتك. فهم يعلمون أن الناس سيساعدونهم في المقابل عندما يحتاجون للمرونة. إن ما ينتج عن ذلك هو ثقافة يقف فيها الزملاء لمساعدة بعضهم، ويمتلك الناس فيها الجرأة على طلب المساعدة إذا حصل أمر مهم في حياتهم الخاصة.

إدارة الأداء والآراء

من الطبيعي أن يرغب معظمنا في الحصول على رأي الآخرين حول إسهاماتنا في العمل. فنحن نريد أن نعرف: هل كان عملنا مفيدا؟ هل كان يستحق العناء الذي تكبدناه؟ ولكن مع ذلك، تجد معظم المنظمات صعوبة شديدة في خلق بيئة تحابي الرأي والتغذية الراجعة. عادة، يفترض الناس أن العمل سيكون جيدا أو أن يقولوا بكل بساطة "عمل جيد!" - وهو نوع غير معرف ولا محدد من الرأي. أما فيما يتعلق بالرأي السلبي، فإننا نميل للالتفاف

حول الموضوع، وعادة ما نتظر قدوم مناقشة التقييم الرسمية القادمة للحديث عنه. لا عجب إذا أن التقييمات السنوية في العديد من الشركات هي أكثر لحظات العام إحراجا وحساسية. لذلك فإننا نذهب لهذه الاجتماعات بعقلين. على الطرف الأول، نتمنى أن يتم الاعتراف أخيرا بإسهاماتنا، وعلى الطرف الآخر، نخشى من تراكم الرأي والانطباع السلبي عبر الزمن لكون الكثير منه تُرك وكان غير محكي عنه خلال السنة. في كتابهم *Accountability* (المساءلة)، كتب Rob Lebow و Randy Spitzer:

في الكثير من الأحيان، تدمر التقييمات الروح الانسانية بل يمكنها تغيير، وذلك عبر اجتماعات قوامها 30 دقيقة، الموظف الحيوي عالمي الالتزام إلى شخص لا مبالي منزوع الروح المعنوية يقضي عطل نهاية الأسبوع في قسم "مطلوب للعمل" في الجرائد.... هم لا يعملون لأن معظم أنظمة تقييم الأداء هي شكل من أشكال إطلاق الأحكام والتحكم بمصائر الأمور.⁸

أنا أو من بأن Spitzer و Lebow على حق. فنحن نستخدم الرأي والتعقيب كثيرا، سواء بوعي أو من دون وعي، كمحاولة لقولية الناس على الشكل الذي نريدهم أن يكونوا عليه. لا توجد طريقة أسرع من ذلك لدفع الروح للاحتباء. في حين أن الأمر لا يجب أن يكون كذلك. فإذا ما قاربنا مناقشة التقييم من عقلية أخرى، فسيكون بإمكاننا تحويلها للحظات يتم فيها تقدير إنجازاتنا والاحتفال بها، كما يتم الاستعلام بصدق ومن دون إطلاق أحكام عن المشاكل الموجودة: المشاكل التي لم تكن معرفتنا، خبرتنا، مواهبنا، أو أسلوبنا على القدر الكافي من منعها من الحدوث بحكم ما يتطلبه دورنا. كما يمكننا الاستعلام بأسئلة أكثر عمقا: ما الذي نتوق حقيقة لتحقيقه؟ ما هو العرض الذي نريد تقديمه للعالم؟ ما هي ملكاتنا الفريدة؟ ما الذي يجمعنا عن التقدم؟ ما الذي من شأنه مساعدتنا للتقدم بجرأة نحو الحياة التي نترغب بأن تعاش عبرنا؟

رأينا في الفصل 2.3 (صفحة 226) أن المنظمات الفيروزية تضع مسؤولية إدارة الأداء على مستوى الفريق بشكل أساسي. وأن الآراء الفردية أو التقييمات

لا تُمنح عبر المدير، وإنما عبر الأنداد. ومع أن هذه العملية مفيدة، إلا أنها غير كافية لتضمن تحول إدارة الأداء إلى حقبة من الاستعلام والاحتفال، بدلا من المحاكمة والتحكم. لذلك توجد ثلاثة ممارسات إضافية يمكنها المساعدة.

الممارسة الأولى هي ببساطة التعامل مع الرأي عبر المعلومة القديمة المشتركة عند جميع تقاليد ومآثر الحكمة. نحن بإمكاننا مقارنة العالم من أحد جانبيين: من

على الناس الإحساس بالأمان
ليكونوا صادقين تجاه أنفسهم والآخرين.
عندها فقط يمكننا استخدام قوة الجميع
ومنع الناس من فعل الأشياء التي
يجعلون عملها أو لا يرغبون
بعملها..

Jos de Blok

جانب الخوف، المحاكمات، والفصل، أو من جانب الحب، القبول، والوصل. فعندما يكون لدينا رأي يصعب قوله، فإننا ندخل النقاش بدون ارتياح، وهذا ما يدفعنا لجانب الخوف وإطلاق الأحكام، حيث تكون لدينا ثقة بأننا نعرف مشكلة

الشخص وكيف يمكننا إصلاحه. أما إذا كنا متعقلين، فيمكننا خوض هذا النقاش من منطلق الاهتمام. وعندما نقوم بذلك، فإنه يصبح بإمكاننا الدخول إلى لحظات جميلة من الاستعلام، لا يكون لدينا فيها إجابات سهلة، ولكن يمكننا مساعدة الزميل لتقييم نفسه بشكل أكثر حقيقة. إن جلب هذا النوع من التعقل للنقاشات هو شيء يمكننا تعلمه، وشيء يمكن تعليمه. هنالك أيضا ممارسة بسيطة بإمكانها المساعدة وهي بدء جلسات الرأي والتغذية الراجعة بدقة صمت أو أي طقس شخصي يساعدنا في استحضار الحب والاهتمام.

تنشق الممارسة الثانية من الأولى، وهي تحضنا على تعلم لغة القلب. إن تقييم الآخرين بأكبر قدر من الموضوعية هو أمر تم تلقيننا إياه طويلا. هذا خطأ كارثي. فلا يمكن للتقييمات أن تكون موضوعية (في أفضل الحالات يمكننا القول بأنها متكافئة ثقافيا، إذا كان العديد من الناس يشتركون بنفس التقييم)، ومع ذلك غالبا ما نصدق أنها كذلك. نحن نقوم بتقديم انطباعاتنا الشخصية على أنها "حقائق" عن الشخص. فلا عجب إذا أن يقاوموا تقييمنا. لذلك بدلا من تغطية أنفسنا بالحياذ والموضوعية، علينا أن نخوض ونعبر بدون حجاب. علينا تعلم الحديث بلغة "أنا"، مشاركة إلهامنا، تأثرنا، حيرتنا، ألمنا، إحباطنا، أو غضبنا

كنتيجة لما قاله الشخص الآخر أو فعله. إن الرأي المعطى بتلك الطريقة هو ليس تقييما موضوعيا، وإنما استعلام وتعرف مشترك. نحن نقوم بإتاحة المجال لإلقاء نظرة على عالمنا الداخلي حتى يتمكن الشخص الآخر من فهم أثر سلوكهم بشكل أفضل. كلما انفتحنا بشكل أكبر، زادت دعوتنا لشريكنا بأن يقوم بذات الأمر.

أما الممارسة الثالثة فهي تتطلب تغيير طبيعة النقاش في تقييمات الأداء. إن معظم نقاشات التقييم تحاول أخذ لقطة تبدو موضوعية عن قدرات الشخص - ما ينتج عنه سلسلة من النتائج والأرقام على معايير الأداء المحددة مسبقا، شيء أشبه بقائمة ميزانية القوة والضعف. ولكن يا لها من طريقة قاسية في اختزال الشخص! ماذا لو غيرنا المناقشة؟ فبدلا من اللقطة، بإمكاننا اختيار منظور بزواياة عريضة. لننظر إلى الدور الحالي لفرد ما في العمل على ضوء رحلة حياته، طاقاته الكامنة، آماله، ونداءاته. إن ذلك لا يمكن قياسه بحال على مقياس من واحد إلى خمسة، أو "دون المتوسط" إلى "فاق التوقعات". علينا جعله شخصا، يستدعي القصص والسير، يحتفل بالإنجازات، ويستكشف الدروس المستفادة من أخطائنا. سيساعدنا ذلك بشكل طبيعي للتحويل عن قول ("أرى أن تحقق علامة: ثلاثة على معيار "الاستئناف والمتابعة") إلى قول ("إلى أين ترى نفسك متجها؟").

يمكن للموضوع أن يكون بسيطا خاليا من التعقيد. فمثلا قام مؤخرا مركز الشجاعة والتجديد CC&R، البالغ عدد موظفيه 10 أفراد، باستحداث مناقشات الأداء السنوية. وقد تجنبت هذه المناقشات تلك الممارسة المعتادة التي تتم عبر استخدام مقياس يقيس معايير الأداء. وبدلا من ذلك، قام المركز ببساطة بإعداد مجموعة من الأسئلة التي نقلت التقييم للحظات من الاستكشاف المشترك:

الثناء والمديح

- ما الذي سار بشكل جيد جدا هذه السنة حتى يمكننا الاحتفال به؟

التعلم:

- ما الذي تم تعلمه خلال العملية؟

- ما الذي لم يمحض بشكل جيد أو ربما كان بالإمكان تنفيذه بشكل مختلف؟
- كيف يمكننا "جرد" ما آلت إليه الأمور الآن بالمقارنة مع ما كنا نتوقع وصولها إليه؟

التطلع إلى الأمام:

- ما هو الشيء الذي تتوق له خلال العام القادم؟
- ما هو أكثر ما يثير قلقك؟
- ما هي التغييرات، في حال وجدت، التي تنشدها في أعمالك؟
- ما هي التطورات المهنية المستمرة التي ستساعدك في النمو في وظيفتك الحالية وفي مستقبلك؟
- كيف يمكن لي أن أكون معينا لك ولعملك؟

وضع الأهداف:

- عندما تفكر بعملك في العام القادم، ما هي الأهداف المحددة التي تقودك؟⁹

على صعيد متصل، اقترح Bob Koski، مؤسس Sun Hydraulics، أربعة جمل بسيطة لمناقشات التقييم السنوية:

1. اذكر ميزة جديدة بالتقدير عن الموظف.
 2. اسأله عن الاسهامات التي قام بتقديمها للشركة.
 3. اسأله عن الاسهامات التي يرغب تحقيقها للشركة.
 4. اسأله كيف بإمكان الشركة مساعدته.¹⁰
- ربما تكون قد لاحظت أن إطار العمل هذا المكون من أربعة أسئلة تخلو من مكان مخصص للرأي السلبي، أي لسؤال الشخص عما يمكن عمله بشكل أفضل. هل يعني ذلك أن على كل شخص التظاهر بأن الجميع ممتازون، وألا يقال لأحد الكيفية الممكنة للتطوير؟ بالطبع لا. ولكن الرأي من هذا النوع يجب

أن يتم الإدلاء به في التو، دائما طوال السنة، وعدم تركه بشكل غير محكي عنه، أي بانتظار نقاشات التقييم في نهاية السنة.

تعطينا الآراء والتغذية الراجعة السنوية في Sounds True مثلا عن كيف أن التغييرات الثلاثة- الانطلاق من موضع الحب والاهتمام، الحديث بشكل شخصي (منحاز)، وتغيير الأسئلة- بإمكانها أن تجتمع لتحول نقاشات التقييم إلى لحظات من الاستعلام الحقيقي والاحتفال. هناك ثلاثة خطوات في عملية تقييم الأداء في Sounds True:

1. في المرحلة الأولى، كموظف، تقوم بالتفكير والتأمل حول أدائك وطموحاتك بناء على قائمة من الأسئلة التي تحفز على التفكير.

2. يشري الزملاء تصوراتك عبر الإدلاء بآرائهم. تبدأ هذه الممارسة الرائعة المعتمدة على الفرق بدقيقة صمت يغلق الزملاء أثناءها أعينهم ويحاولون وضعك في قلوبهم، للتخلي عن أي شكل من أشكال المحاكمة ولعرض الرأي من جانب الحب والوصل (التواصل). وواحدا بعد الآخر، يجلس كل زميل (نموذجيا 6 إلى 12 شخص، يشمل ذلك أشخاصا من فرق أخرى يعملون معك عن قرب) على المقعد الذي أمامك ويعطيك فرصة الإجابة على سؤالين: "ما هو الشيء الذي أُقدره فوق كل شيء بما يتعلق بالعمل معك؟" و"ماهي المساحة الأهم التي أشعر أن بإمكانك تغييرها وتطويرها؟" يُوثق زميل آخر الإجابات التي تحصل عليها من زملائك على ورقة كبيرة ويسلمها لك بعد انتهاء دورة الأسئلة. تفصح خبرة Sounds True بأن الناس يشعرون بأنهم محمولون بحب في هذه العملية، واهتمام دموع التقدير من الشخص الذي وجد من يفهمه بعمق هو أمر معتاد الحدوث.

3. في المرحلة الثالثة، تقوم بالتفكير بالخلاصات والمدخلات التي وصلتك وتفكر فيها عميقا عبر نقاشها مع زميل. (في Sounds True التي مازال هيكلها يعتبر تراتبيا هرميا، هذا الزميل هو مدير، ولكن في هيكل الإدارة الذاتية يمكن عقد ذلك مع ند موثوق منه). "ما هي

ماأخذك والنتائج التي خلصت إليها من النقاشات؟ ما الذي تعلمته؟ ما الذي سستنبه إليه في المستقبل؟ ما هي الأماكن التي تحس أن نداءاتك تريد أخذك إليها؟"

توضح هذه الأمثلة أنه لا يتعين على آلية الرأي والتغذية الراجعة والتقييمات السنوية أن تكون شأنا محبطا ومنزوع الحياة. فضمن الحضور الصحيح والأسئلة الصحيحة، سيكون بالإمكان تحويلها لطقوس احتفالية وأن نستعلم فيها عن ذواتنا ونداءاتنا.

الإقالات والتسريح

تخبرنا مآثر الحكمة أنه لا وجود لشيء اسمه الفشل، هناك فقط دعوات للتعلم والنمو. فأن ندرك (أو أن يتم إخبارنا) بأننا موقوفون عن إكمال وظيفة محددة، فهي طريقة الحياة لقول: "لقد تم إعطاؤك هدية للتو (بالرغم من أنها هدية غير مغلقة وأنها قد تكون مؤلمة في أول الأمر)". استعلم عما حدث لتحصل على معلومات قيمة حول الأمور التي لم يكن المراد منك تحقيقها، والأمور التي ليس المراد منك أن تكون عليها. انظر بعمق هادئ، وقد تجد طريقا جديدا فتح لك يقودك حيث تدعوك مواهبك. إن بإمكان الزملاء بذل الكثير لدعم الشخص في تلك المرحلة (صفحة 229 للمزيد من عملية الإقالة المعتمدة على الأنداد). فحتى الإقالة يمكنها أن تجسد الفرصة لتوسيع المحبة والتعاطف. وبالتالي، سيصبح من السهل جدا على الشخص أن يستكشف سبب عدم تناسب الوظيفة مع مواهبه ونداءاته الداخلية، وأين وكيف عليه السعي لعمل ما هو متناسب مع ذلك.

بخلاف الطلب من الأفراد مغادرة الشركة، فإن هناك سؤالا عن الإقالات الجماعية لأسباب اقتصادية. أعتقد من الضروري التفريق بين التوظيف الزائد بشكله المؤقت وشكله البيئوي. لقد كان مثيرا للاهتمام خلو هذا البحث من أي منظمة قامت بتسريح الناس في أوقات الركود. إن منظمات الإدارة الذاتية عالية المرونة وتراكم عبئا تنسيقيا منخفضا. وبالتالي،

هي تتعاطى مع الركود بشكل أفضل من المنظمات التقليدية. فعلى سبيل المثال، استطاعت FAVI و Sun Hydraulics الوقوف في وجه عدة فترات من الركود الحاد وانخفاض العوائد بنسبة 30% إلى 50% دون تسريح الموظفين. في بعض الحالات، وافق الزملاء على مشاركة المصاب الجلل ووافقوا على حسومات مؤقتة من الرواتب (يتحدث فصل 2.3 عن قصة حول هذا الموضوع في FAVI، صفحة 194). إن تسريح الزملاء، من منظور فيروزي، عندما يكون التوظيف الزائد مؤقتا بغرض دعم الأرباح لعدة أشهر فحسب هو ليس بالأمر الملائم.

ولكن يختلف الأمر في حالة التوظيف الزائد بنويوا. فقد واجهت AES هذا الوضع لمرات عديدة: فمحطات الطاقة التي اشترتها في أوروبا الشرقية، آسيا، أمريكا اللاتينية، وأفريقيا كان فيها فائض متكرر في التوظيف. وسابقا وفي حالات متعددة، جعلت الحكومات المالكة لهذه المحطات منها مكانا لخلق وظائف مصطنعة. وبعد الاستحواذ، خفضت AES أعداد الموظفين سريعا. ولكن قد يبدو ذلك مفاجئا: فكيف يمكن لشركة تقدمية مثل AES، في ذلك الوقت، أن تسرح مئات من الناس؟ فيما يلي نظرة Dennis Bakke عن الموضوع:

الحجم الصحيح من القوى العاملة مساو لعدد الناس المطلوب لجعل بيئة العمل ممتعة. إن وجود الكثير من الموظفين يقوض من الروح المعنوية ويسبب حروبا على النفوذ. أخبرني مدير محطة ذكي جدا في AES في إيرلندا الشمالية أن الجدل حول النفوذ ومناطق السيطرة هو مؤثر جيد على أن المحطة بها عدد كبير من الموظفين. فلا أحد يهتم بمن يقوم بماذا عندما يكون هناك حجم كاف من العمل.

أنا لا أعتقد بأن احتواء الشركة على موظفين لا فائدة من وجودهم يعني بالضرورة أن عليها طردهم ودفعهم خارج الأبواب. فالموظفون المغادرون يحتاجون وقتا للانتقال لعمل جديد. لذلك يتوجب على المنظمات أن تكون سخية بترتيبات إنهاء الخدمة. لقد واجهنا فائضا في

التوظيف تقريبا في كل مرة قمنا فيها بعملية استحواذ. وقد كان أحد أول الأمور التي طبقناها بعد الاستحواذ هو وضع برامج تعويضات نهاية خدمة مغرية. ونادرا ما كان يُطلب من أفراد ما المغادرة بشكل صريح.

في بنما، أنشأت AES صندوق قروض للموظفين الذين قبلوا بعرض نهاية الخدمة. وبعد سنة من ذلك، سافرت لحضور مأدبة غداء احتفالا بالموظفين القدامى الذين غادروا الشركة. لقد تم إنشاء 71 شركة جديدة عبر هؤلاء الموظفين السابقين، معظمهم ممن استفادوا من هذا الصندوق. وحتى مع ترتيبات نهاية الخدمة الطوعية السخية، فإن الانتقال من شركة تعرفها لشركة تجهلها قد يكون صادما. أنا أعتقد بشدة أن هذه التحولات الصعبة هي شر لا بد منه لإجبار الموظفين والشركات لتعديل أنفسها في هذا العالم المتغير والديناميكي. إن جزءا من المتعة المتأتية من العمل هو تعلم الأدوار الجديدة وأخذ المسؤوليات الجديدة. الأمن والاستقرار الوظيفي هو غلاف براق، ولكنه نادرا ما يغلف في داخله شيئا ذا قيمة ومعنى دائمين.¹¹

إن الاحتفاظ بالوظائف بشكل مصطنع هو أمر غير منطقي من منظور تطوري-فيروزي. ومع أننا نؤمن بالاستقرار والأمان الوظيفي، ولكن دلالتة في نهاية المطاف نابعة من الخوف. فهو يهشم الحقيقة الأساسية بأن كل شيء يتغير، ويتجاهل احتمالية الوفرة-بأن الشخص المهذرة مواهبه في منظمة فائضة التوظيف سيجد مكانا أفضل يمارس فيه مواهبه على النحو الأنسب.

الحياة تتكشف وتتجلى باستمرار، وإمكان الإقالات والتسريحات أن تكون جزءا من هذا الكشف، بالرغم من أنها نادرة بالمقارنة مع الهياكل ذاتية التنظيم. إن المنظمات المشمولة في هذا البحث ترينا بوضوح أننا لسنا بحاجة لاختزال الإقالة بعملية تعاقدية باردة. وأن بإمكاننا استيعاب العواطف والألم. وعندما تخف، فإنه بإمكاننا الاستعلام عن المعاني العميقة، الرسالة التي تريد منا الحياة أن نسمعها، الطريق الجديد الذي قد ندعى لأن نرتحل خلاله.

الخلاصة-العمليات والممارسات الداعمة للكل المتكامل

"الكل المتكامل والانفصال"، "الحب والخوف" هي الثنائيات العظيمة التي استكشفتها جميع مآثر الحكمة وتقاليدها. وفي معظم منظمات اليوم الحالي، فإننا نسعى للانفصال طلبا للأمان الذي نظن أنها تجلبه. نتقهقر نحو عالم من إطلاق الأحكام، بحيث ننأى عن الآخرين وعن أنفسنا. نلبس قناعا، وأحيانا لوقت طويل لدرجة وصولنا لقناعه بأن القناع هو ماهيتنا الفعلية. في بيئة العمل، هذا القناع عادة ما يكون عقليا، عقلايا، ذكوريا، متمحورا حول الذات. نعزل أنفسنا عن عواطفنا، حدسنا، أجسادنا، وجوانبنا الأثوية. لا نسمع صوتنا الداخلي، أشواقنا وحنيننا، نداءاتنا، وأرواحنا. نقوم بتجاهل قدرتنا على التواصل والتعاطف، وحبنا لأنفسنا، للآخرين، ولكل الحياة التي تحيط بنا. في البداية، نشعر بالأمان. ولكن فقط بالتدرج نبدأ بالشعور بالفراغ وألم الانفصال.

في الفصلين الأخيرين، قمنا باستكشاف عدد كبير من الممارسات البسيطة التي يمكن للمنظمات الفيروزية تطبيقها لمساعدتنا في إعادة الاتصال بالكل المتكامل الداخلي لدينا. في البداية، قد نشعر بالضعف والعري عندما نستحضر أمام وعينا الذاتي وأمام مجتمع الزملاء المزيد مما نحن عليه. ولكن بمجرد قيامنا بذلك، تبدو الحياة وكأنها انتقلت من الأبيض والأسود إلى الألوان: تصبح غنية، حيوية، وملاى بالمعاني. كما أنها تجعل العمل منطقيًا. إن أماكن العمل التي تشعرنا أن بإمكاننا القدوم بذواتنا الحقيقية تطلق لدينا طاقة وإبداعا غير مسبوقين. يلخص الجدول في صفحة 329-330 الممارسات الأساسية المرتبطة بالكل المتكامل المصادف في المنظمات الرائدة التي شملها الكتاب.

الكل المتكامل

الأساليب الـفـيـروزيـة	الأساليب الـبـرتـقـالـيـة	المجاني
<ul style="list-style-type: none"> • ذاتية الديكور (كل زميل يضيف بصمته) متنوعة، حميمية، غرف ملائمة للأطفال والحيوانات الأليفة. • لا إشارات لأي تباين وظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • معيارية، لا روح فيها. • ملأى بمؤشرات الحظوة والتباين الوظيفي (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف خاصة بهم، مساعد لهم، ...) 	
<ul style="list-style-type: none"> • القيم الواضحة مترجمة لأعراف وقوانين ضابطة للجميع لفسح المجال لقبول الجميع وتوفير بيئة آمنة. • توجد أنشطة مستمرة لتعزيزها ونقاشها. 	<ul style="list-style-type: none"> • مطبوعة على لوحات لتزيين الجدران. 	القيم والقواعد الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • غرف مخصصة للهدوء النفسي. • تأمل جماعي وممارسات صامتة. • ممارسات تكبير وتأمل للمجموعات الكبيرة. • إشراف الفرق وتوجيه الأقران. 		مساحات التفكير والتأمل
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات سرد القصص للدعم النفسي والافصاح/الارتياح الذاتي لبناء المجتمع. 		بناء المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> • غياب المسمى الوظيفي يدفع الفرد للبحث عن "معنى" و"هوية" أعمق. • غياب شرح الوظيفة يمكن الشخص من تشكيل الدور ببلداع ذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> • المسمى الوظيفي هو أداة للتمايز الهوياتي والحظوة المكتسبة. • شرح الوظيفة توصيفي (محدد ومؤطر) 	المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • نقاش صادق حول التزامات الوقت والجهد الممكن منحه للعمل في مقابل الإرتباطات الأخرى ذات المعنى في الحياة. 		المرونة والإلتزام بالوقت
<ul style="list-style-type: none"> • لقاءات دورية لنقاش أي بوادر خلاف بشكل استباقي. • عملية متعددة المراحل لحل النزاعات والخلافات. • الجميع تم تدريبه للتعاطي مع الخلافات. 		الخلافات

جدول 3: السعي نحو الكل المتكامل - عمليات الموارد البشرية

الكل المتكامل

الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
<ul style="list-style-type: none"> • اجتماعات كثيرة، مع بعض الممارسات العملية المعرفة مسبقاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات محددة للاجتماعات لتحجيم الأثا وضمان سماع صوت الجميع.
<ul style="list-style-type: none"> • المبادرات البيئية والاجتماعية • مدى الاتفاق المادي عليها هو المحك، من في طبقات الهرم العليا هم من يمكنهم ابتداع مبادرات لها تكلفة مادية. 	<ul style="list-style-type: none"> • النزاهة هي المحك. • مسؤولية مشتركة في تحديد المبادرات، فالجميع مطالب بمعرفة ما هو محق وصحيح لعمله.
<ul style="list-style-type: none"> • أهم المقابلات تتم من موظف إدارة الموارد المدرب، مع التركيز على ملائمة المرشح لوصف الوظيفة Job Description. 	<ul style="list-style-type: none"> • المقابلات عبر الزملاء المستقبليين، مع التركيز على ملائمة المرشح لغايات، معاني، وأهداف الشركة.
<ul style="list-style-type: none"> • عمليات تهيئة الموظفين الجدد • في معظمه قائم على عملية إدارية رتيبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب معتبر على مهارات إدارة العلاقات وبنائها، وثقافة المنظمة. • برامج تدوير وتناوب الزميل لينغمس في المنظمة.
<ul style="list-style-type: none"> • التدريب • مساقات تدريبية مصممة من إدارة الموارد (أو بإشرافها المباشر). • جعلها تدريبات مهارية أو إدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تركها لحرية الشخص ومدى مسؤوليته. • اهتمام حاسم بتدريبات بناء ثقافة المنظمة والتي يحضرها الجميع.
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الأداء • تحاول تكوين لقطة موضوعية لما تم في الماضي (محاكمتك على ماضيك). 	<ul style="list-style-type: none"> • أقرب للاستعلام عن رحلة الزميل نحو التعلم وتلبية نداءه الداخلي.
<ul style="list-style-type: none"> • الإقالة • الإقالة في جوهرها عملية قانونية ومالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم تراحمي لنقل فكرة الإقالة نحو كونها فرصة للتعلم.

جدول 4: السعي نحو الكل المتكامل - عمليات الموارد البشرية - تابع

الإنصات للغاية التطورية

الحياة تمضي ولا يمكن إيقافها. وفي كل مرة نحاول احتواءها أو التدخل بحاجاتها الأساسية للتعبير والتجلي، فإننا نقع في المشاكل....

يتطلب إنشاء الشراكة مع الحياة، والعمل مع حركتها المتناسقة، أن نأخذ اتجاه الحياة على محمل الجد. تمضي الحياة نحو الكل المتكامل. لا يمكن تجاهل هذا الاتجاه أو الاستخفاف به. كما لا يتجاوب الناس طويلا مع المعاني الصغيرة والمرتكزة حول الذات أو مع العمل المتضخم ذاتيا. تُطالبنا العديد من المنظمات أن ننخرط في عمل مُجوف، أن نكون متحمسين لرؤى محدودة، أن نلزم أنفسنا بمعانٍ أنانية، لتوظيف طاقتنا في مجالات تنافسية.... ولكن عندما نتجاوب بقرف ونفور مع ذلك، وعندما نسحب طاقتنا من هذه المساعي، فإن ذلك علامة على التزامنا بالحياة ولبعضنا البعض.

M. Wheatley and M. Kellner-Rogers

القليل من قادة الأعمال أصبحوا أساطير. Jack Welch هو أحدهم. فتحت قيادته، حققت GE (General Electric) نجاحا ماليا خارقا للعادة. من جوانب متعددة، نجد أن GE و Jack Welch هم بمثابة الابن الشرعي للمنظمات البرتقالية والقيادة البرتقالية- فهي ضاغطة لدرجة القسوة المفرطة، ذكية، وناجحة جدا. وبعد تقاعده، كتب Welch كتابا يجمع فيه خلاصة دروسه في الإدارة. وبالرغم من أن عنوان الكتاب هو كلمة واحدة فقط، إلا أنها تحكي الكثير عن الدافع الأساسي في المنظمات البرتقالية: الفوز Winning. يُجسد كتاب Welch رمزا معبرا عن فئة كاملة من كتب الأعمال التي تُعد القارئ بأنها ستكشف له خبايا

وأسرار نجاح الشركات، زيادة الأرباح، تحصيل حصة سوقية، وقهر المنافسين. كما يتضمن هذا الوعد أن الخبايا والأسرار المذكورة ستقود القراء للنجاح الشخصي، مساعدتهم في التغلب على الزملاء في سباق الوصول للأعلى حيث الشهرة والثروة تنتظر الفائز.¹ ولكن هناك جانب غائب بشكل ملحوظ في هذه الكتب: الغاية والمعنى الذي تخدمه المنظمة. ما الذي يجعل "الفوز" ذا قيمة؟ لماذا وجدت المنظمات في الأصل، ولماذا تستحق أن نضع فيها طاقتنا، مواهبنا، وإبداعنا؟

إن تَسَيّد "الفوز" على الغاية والمعنى يفسر جيدا الأسباب وراء تحول "رسالة المنظمة" التي تُعرّفها المنظمات إلى رسالة جوفاء. فمن المفترض أن تشحن هذه العبارات الموظفين بالإلهام والإرشاد اللازم. لنقم بتجربة ما يلي: اسأل أحدا، أي أحد، يعمل في منظمة عن رسالتها (رسالة المنظمة Mission Statement). عندما أقوم بتوجيه هذا السؤال، يأتي الرد تقريبا في معظم الحالات على شكل نظرة خالية من أي تعبير. في بعض الأحيان يحك الناس رأسهم، يتمتمون بجمل غير واضحة، في محاولة لتذكرها. ولا يتفوق المدراء التنفيذيون في ذلك مقارنة بمدراء المستويات الوسطى أو موظفي الخطوط الأمامية. لقد بات الناس سينيكيون (متشائمون إلى حد العدمية) حيال عبارات الرسالة لأنها لا تقود السلوك ولا القرارات على أرض الواقع. إن التنفيذيين لا يتوقفون ولو لوهلة، ضمن نطاق خبرتي بهم على الأقل، في نقاش محتدم للعودة لرسالة المنظمة من أجل الاسترشاد بها وتوجيه سؤال: "ما الذي يتحتم علينا فعله تبعا للغاية والمعنى؟"

إذا، في حال لم تكن الغاية هي من يُحرك صناعة القرار، فما الذي يقوم بذلك؟ إنه "الحفاظ على الذات" الخاصة بالمنظمة. إن الطبيعة المستندة إلى الخوف في الأنا الأحمر، العنبري، والبرتقالي تُهيئ القادة والموظفين لرؤية العالم مكانا خطيرا يملؤه المنافسون الذين يحاولون اختطاف انطلاقتهم ونجاحهم. ولذلك فإن السبيل الوحيد لضمان البقاء هو اقتناص أية فرصة لكسب المزيد من الأرباح والاستحواذ على الحصة السوقية على حساب المنافسين. فأنشاء احتدام المعركة، من ذا الذي يملك وقتا للتفكير بالغاية أو المعنى؟ للأسف، تستشري هذه النزعة

التخوفية المترسخة في المنافسة عندما لا تكون المحافظة على ذات المنظمة محل مساءلة وتفكير. أما في المنظمات المحصنة نوعا ما من المنافسة (الجيش على سبيل المثال، المدارس الحكومية، والجهات الحكومية)، فإن الأنا المشيع بالخوف يستمر في تلمس الأمان، ولكن هذه المرة ضمن منافسة داخلية. يتعارك المدراء للحفاظ على بنية وحدتهم وأقسامهم في حروب النفوذ مع الأقسام الأخرى، لوضع اليد على ميزات وتمويل إضافي، مواهب، أو تقدير واعتراف.

ولكن عند الانتقال للفيروزي-التطوري، يتعلم الناس ترويض مخاوف الأنا لديهم. فتُفسح هذه العملية المجال لاستكشاف الأسئلة العميقة عن المعنى والغاية،

عندما نتوقف عن التفكير بشكل
أساسي بأنفسنا وبمحاولة المحافظة
على الذات، فإننا نعيش
تحولا بطوليا للوعي.
Joseph Campbell

في كل من المستوى الفردي والجمعي: ما هو ندائي؟ ما هو الأمر الجدير بالتحقيق بحق؟ لا يصبح "البقاء" عاملا راسخا في المنظمات الفيروزية وبدلا من ذلك، تصبح "الغاية الأساسية" هي ما يهم بحق.

وفي العديد من المنظمات التي بُحثت في هذا الكتاب، فإن الغاية الشاملة ليست مجرد درع عند مكتب الاستقبال أو عبارات في التقرير السنوي، وإنما طاقة ملهمة تمنح التوجيه والإرشاد. كما أن الانتقال من المحافظة على الذات إلى الغاية يقوم بتحويل عدد من الممارسات التنظيمية الأساسية: كيفية تطوير الاستراتيجية، كيف تحدد الميزات وتُتبع، كيف توضع الأرقام المستهدفة بالبيع، كيف يتم تطوير المنتجات وبيعها، وكيف يتم توظيف الموظفين واثقاء الموردين، والكثير من ذلك.

المنافسة، الحصة السوقية، والنمو

في بحثي هذا، وكلما استمعت لقادة المنظمات الفيروزية وقرأت تقاريرهم السنوية ومستنداتهم الداخلية، كان هنالك ما يصدمني: لم يتم ذكر المنافسة في أي منها. المنظمات البرتقالية مهووسة بالمنافسة، بينما هنا حتى آثار المنافسة تكاد تكون محتفية. فأين ذهبت؟

إن الجواب واضح ومباشر بشكل مذهل: عندما تعيش المنظمة من أجل الغاية التي تسعى لخدمتها بشكل حقيقي، فلا وجود للمنافسة. فأني شخص من

شأنه المساعدة في تحقيق غاية المنظمة على نطاق واسع أو بشكل أسرع هو صديق، أو حليف، ولكن ليس بمنافس. خذ مثلاً Buurtzorg: إن غايتها هي: مساعدة المرضى الكبار في السن لعيش الحياة

التطور ضمن مفهوم البقاء للأفضل،
أعاق ملاحظتنا عن التطور المشترك.
لا يوجد هناك عالم عنيف يخطط لفنائنا.
إننا متداخلون ومتشابكون
مع العالم بشدة.

M. Wheatley and M. Kellner-Rogers

باستقلالية أكبر وجعلها ذات معنى- وهو أمر أساسي جدا لدرجة أن مؤسسها Jos de Blok قام بتوثيق ونشر طرق Buurtzorg الثورية في العمل بالتفصيل الممل بغرض دعوة المنافسين لتقليد شركته. كما أنه يلبي جميع الدعوات من منافسيه لشرح طريقته. فهو وبصحة زميل له منشغلون حالياً كمستشارين لـ ZorgAccent، وهو منافس مباشر، ولا يطلبون مقابلاً على ذلك. من المنظور البرتقالي، فإن هذا التصرف لا منطوق له، فالإبداعات التنظيمية الحاسمة لـ Buurtzorg هي مكافئة للتركيبة السرية لكوكا كولا: ميزة تنافسية يتوجب وضعها في قبو وإغلاقه بإحكام. ولكن من المنظور التطوري-الفيروزي، ليست الحصة السوقية لـ Buurtzorg أو النجاح الشخصي لـ Jos de Blok هي الغاية المعروفة. فكل ما يهم هو أن يعيش المرضى حياة صحية، مستقلة، وذات معنى. وبسؤاله عن الموضوع، أخبرني de Blok:

من منظوري الفردي فإن فكرة المنافسة بالكلية هي فكرة حمقاء. حقيقةً، هي غير منطقية. فأنت تحاول معرفة أفضل طريقة لترتيب الأمور من أجل توفير الرعاية المثلى. وإذا قمت بعدها بمشاركة المعلومة، فستغير الأمور بشكل أسرع.

وبإشارة لطيفة لوفرة الحياة، أضاف:

ولكنني حتى عندما أتبنى منظور Buurtzorg كمنظمة، فإنني أؤمن بشدة بأنك كلما كنت أكثر انفتاحاً عما تقوم به، فإن المزيد من الفوائد ستعود إليك. إذا كنت منفتحاً، سيستقبلك الناس بطرق أكثر ودية.²

بالفعل فإن رحلة Buurtzorg كانت سلسلة على نحو مفاجئ، إذا ما وضعنا بعين الاعتبار أنها غيرت وجه السوق بالكامل. فخلال السنوات السبع منذ تأسيسها، هجرت نحو 60% من ممرضات الأحياء والزبائن اللاعبيين الأساسيين في السوق لينضموا لـ Buurtzorg. لقد كان من المتوقع حصول ردادات فعل عنيفة ولكنها لم تحصل لسبب ما.

يكون للحصة السوقية، من المنظور الفيروزي-التطوري، معنىً فقط إذا ما تمت المقارنة مع منظمات أخرى تعمل من منظومة المفاهيم القديمة. فشركة Buurtzorg تقوم بمساعدة المنافسين بشكل فاعل، ولكنهم إذا ما رفضوا تجنب النموذج القديم من الرعاية التشغيلية والمبعثرة، فإن الشركة لا تتوانى عن استقطاب الزبائن. كما تحاول Patagonia مساعدة شركات القطاع كاملا في رفع معاييرها البيئية. وأثناء ذلك، فهي تسعد إذا ما ابتاع الزبائن من منتجاتها بدلا من منتجات منافسها التي تستخدم الألياف الملوثة للبيئة والأصباغ السامة. أما النمو، في سياق متصل، فهو مجرد هدف حدوده مرهونة بتجلي الغاية على نطاق واسع، أي أنه ليس هدفا في حد ذاته. على سبيل المثال، تذكر أن

إنه من الواجب الأخلاقي
على ممرضات الأحياء
أن ينفين الحاجة إليهن.
Jos de Blok

Buurtzorg تساعد المرضى بشكل فاعل
على بناء شبكة من الدعم مع عائلاتهم،
أصدقائهم، وجيرانهم. إنها بكل بساطة
تحاول جعل نفسها غير مجددة وعديمة

النفع في حياة المرضى بأسرع ما يمكنها، وهي تبرع فعلا بالقيام بذلك: فقد أظهرت دراسة في 2009 أن مرضى Buurtzorg يُسرَّحون من الرعاية أسرع بمرتين من زبائن منافسيها، وينتهي بهم المطاف بطلب 50% فقط من ساعات الرعاية الموصوفة لهم. إن استراتيجية Buurtzorg الأساسية- مساعدة المرضى ليصبحوا أصحابا ومستقلين- في واقع الأمر تلخص في سعيها لتحقيق نمو أقل، وليس العكس. وعلى نحو مماثل، تشتهر Patagonia بنشرها لإعلانات على صفحات كاملة يظهر فيها "لا تشتري هذه السترة". إن هذه الإعلانات هي جزء من مبادرة "شراكة الخيوط المشتركة" المتسقة مع ما تعتبره Patagonia بأن

العديد منا في دول العالم الأول لديه ما يكفي من الملابس في خزائنه لتبقيه دافئاً لنهاية حياته. ومع ذلك نستمر في شراء الملابس الجديدة، التي يضر انتاجها بالبيئة وسينتهي بها المطاف في مكب النفايات. لذلك فإن شراكة الخيوط المشتركة تأخذ خطوة جادة في التقليل (عبر تصنيع الملابس التي تعمر طويلاً)، إصلاح (تقوم Patagonia بإصلاح الملابس لربائنها)، إعادة استخدام (تبيع الشركة ملابس المستعملة على eBay، أو في متاجرها عند قسم الملابس المستعملة)، وإعادة تدويرها (بإمكانك إعادة ملابسك القديمة لـ Patagonia وسيقومون بإعادة تدويرها). والسؤال اذاً: هل ستضطر هذه المبادرة بنمو Patagonia على المدى القريب؟ الإجابة هي: نعم. فكل سترة يتم إصلاحها أو إعادة استخدامها تُفضي لسترة لا يتم بيعها. إذاً هل تسعى الشركة مثلاً لزيادة نموها على المدى البعيد عن طريق الولاء المرتفع لربائنها؟ الجواب: ربما. ولكن قرار Patagonia لم يكن مدفوعاً بالتنبؤات والجوانب المالية فقد اختارت الشركة الطريق الذي دعتها إليه الغاية. ولربما نتج عن هذا الطريق عوائد مبيعات أقل، وهو ما باتت Patagonia مستعدة على التعامل معه.

المفارقة بالطبع هي أنه بالرغم من أن هذه المنظمات ليست مهووسة بالنمو كما البرتقالي، إلا أن Buurtzorg، Patagonia، وغيرها من المنظمات التي تم بحثها في هذا الكتاب لديها رصيد رائع من النمو. إن الممارسات الفيروزية تقوم بتحرير طاقات هائلة، وعندما تلتقي هذه الطاقات مع أغراض نبيلة وتجد تعطشاً عميقاً لها في هذا العالم، فأنى لشيء أن ينتج سوى النمو؟

الربح

لقد باتت قيمة حقوق المساهمين هي المنظور السائد الذي يُنظر من خلاله نحو المنظمات البرتقالية. وهي قضية تقر بأن على المنظمات تحقيق وظيفة واحدة: تعظيم الأرباح. إن هذا المنظور ملزم قانونياً في العديد من البلدان، ويمكن رفع قضية على الإدارة في حال اتخذت قرارات من شأنها تهديد الربحية. وتحت لعنة حقوق المساهمين، تركز الشركات العامة بضراوة على المحصلة النهائية (أي

الدخل الصافي بعد خصم الضريبة). كما يتم تقدير الأرباح والخسائر كل شهر، كل ربع، بجانب تحليل كل العناصر التي بإمكانها زيادة أو خفض المحصلة النهائية. تملك المنظمات الهادفة للربح التي تم بحثها في هذا الكتاب منظورا مغايرا عن الربح. بكل تأكيد فإن الربح ضروري والمستثمر يستحق عوائد عادلة، ولكن الهدف هو الغاية والمعنى، وليس الربح. وقد استخدم العديد من مؤسسي المنظمات ذات الاستعارة الرمزية عند الحديث عنه وهي أن: الربح هو كالهواء الذي نتنفسه. فنحن بحاجة للهواء لنحيا، ولكننا لا نعيش لتنفس. وتضع Tami Simon، المديرة التنفيذية لـ Sounds True، تعريفا بسيطا وديعا للغاية العملية بذات الوقت:

نحن لدينا هذه الفكرة عن الأعمال القائلة بأنه يتعين على كل ما نقوم به أن يجعلنا أكثر ثراء، أن نصبح أكثر إنتاجية وما إلى ذلك. ولكن تلك ليست نظرتي عن الأعمال. إن نظرتي للأعمال هي أننا نأتي سوية كمجتمع لملء حاجة إنسانية ولتحقيق ذواتنا.³

إن الأرباح في المنظمات الفيروزيية هي منتج جانبي (ثانوي) لعمل تمت تأديته بشكل جيد. ربما عبر عن ذلك الفيلسوف Viktor Frankl بشكل أدق في قوله: "النجاح، كما السعادة، لا يمكن مطاردته؛ فهو لا بد وأن ينتج وينبثق. ويحصل هذا فقط كأثر جانبي غير مقصود نتج عن مثابرة شخص ما نحو قضية أعظم من شأن ضيق خاص به". بدورها، تمثل هذه الفكرة مفارقة كبيرة: فبالتركيز على الغاية بدلا من الربح، فإن الأخير ينتج غالبا بحجم أكبر.

إن عددا من مؤسسي المنظمات المشمولة في هذا الكتاب لم يهدفوا مطلقا لإنشاء شركة أعمال في بادئ الأمر. وقد حدث وأن أخذ سعيهم نحو الغاية في لحظة ما شكلا من أشكال شركات الأعمال. بالمعنى الحرفي، نجد أن الغاية والمعنى سبقا الربحية. ربما يكون Yvon Chouinard، مؤسس ومالك Patagonia، أحد الناس الأقل احتمالا لأن يصبحوا فيما بعد مؤسسي شركات، إلى أن استوفته الغاية الذي دفعه لإنشاء شركة باتت قيمتها 540 مليون دولار وفيها 1350 موظفا.

فعندما كان طفلاً، كان يقضي وقت فراغه خارج المنزل - يتسلق الصخور، يغوص، ويدرب الصقور على الصيد. لم تكن المدرسة مكانه المناسب، ويتذكر Chouinard أن الصف في معظم الوقت أتاح له "فرصة للتدرب على حبس الأنفاس مدة أطول، ليتمكن في نهاية الأسبوع من الغوص لمسافات أعمق للإمساك بقواقع أذن البحر وجراد البحر عند سواحل ماليبو". وعندما ترك المدرسة، عاش بدون مصدر دخل، ووجد

بالحديث عن نفسي،

أريد أن تحقق أفلامي المال،

ولكن المال ما هو سوى وقود للصاروخ.

ما أريده حقاً هو الذهاب لمكان ما.

ولا أريد جمع المزيد

من الوقود وحسب.

مخرج أفلام، Brad Bird

The Incredibles and Ratatouille

مأوى في أكواخ على الشاطئ أو قرب الجبال، متنقلاً على قطارات الشحن ومطارداً فرصة التسلق أو الغوص القادمة. وفي 1957، اشترى أدوات لحام تعمل بالفحم من محل خردوات وتعلّم الحدادة بنفسه لعمل معدات ومستنات التسلق. وعندما طلب منه بعض الأصدقاء إنتاج معدات لهم، وجد في ذلك طريقة لجعل نمط حياته البسيط مستداماً. فلسنوات، كان يصنع المعدات في أشهر الشتاء لتحصيل ما يكفيه لينفقه من أبريل إلى يوليو على جدران جبل Yosemite، لقضاء صيفه على جبال Wyoming، ومن ثم العودة لـ Yosemite في الخريف وحتى سقوط الثلوج في نوفمبر. لم يكن ليعتبره أحد كرجل أعمال، فضلاً عن أنه لم يعتبر نفسه كذلك أبداً. أما الآن كمالك لشركة من عدة ملايين، فقد أصبح واحداً منهم، ولكنه لم يخسر بصيرته في تمييز كلا من الجانب المظلم والجانب المشرق لمهنته:

أنا رجل أعمال منذ 50 سنة تقريباً. يصعب عليّ قول هذه الكلمات كمن يصعب عليه أن يقر بأنه مدمن كحول أو أنه محام. فأنا لم أحترم يوماً هذه المهنة. إن الأعمال والشركات تتحمل العبء الأعظم من اللوم لأنها باتت عدوًّا الطبيعة، لتدميرها الثقافات الأصلية، لأخذها من الفقراء ومنحها للأغنياء، ولتسميم الأرض بنفاياتها من المصانع.

في حين أن الشركات والأعمال بإمكانها أن تنتج الغذاء، تعالج المرض، تتحكم بنمو البشرية، توظف الناس، وبشكل عام تثرى حياتنا. وبإمكانها تحقيق هذه الأشياء الصالحة وأن تحقق أرباحا دون خسارة روحها.⁴

إن اللحظة التي حددت انطلاقة Chouinard كرجل أعمال أتت أثناء تسلقه لجبل في 1970.

بعد ارتقائي لمسار Nose على جبل El Capitan، والذي كان مهجورا لعدة أصياف مضت، عدت للمنزل مستاء من التدهور الذي أصاب المسار. إن الطُّرُق المستمر للمسننات والأشواك المعدنية، أثناء وضعها وسحبها في ذات التشققات الصخرية الهشة، كان يشوه الصخور بشكل حاد. فقررت ومعني Frost (صديقه وشريكه) بأن علينا التخلص من صناعة المسننات والأشواك المعدنية... كان تصنيع المسننات هو عصب العمل الذي تقوم به، ولكننا كنا بذلك ندمر الصخور التي أحببناها.⁵

وجد Chouinard و Frost بديلا عن المسننات والأشواك المعدنية: أوتاد من الألومنيوم يمكن دقها باليد وتترك الصخرة دون تغيير. وبعد عامين، قام Chouinard بتحرير دليل منتجاته الأول، وبعد عدة أشهر، انتهى العمل بالمسننات والأشواك المعدنية؛ وبدأت مبيعات الأوتاد بالصعود بشكل فاق التصنيع. فقد استطاع Yvon Chouinard التوقف عند حاجة كانت موجودة لدى المتسلقين وتبليتها عبر إيجاد هذه الطريقة التي تسمح بالاستمرار بالنشاط الذي أحبه هو والآخرون من دون الإضرار بالبيئة.

بالنسبة لـ Tami Simon، أتت الغاية والمعنى قبل الشركة أيضا: أنا شخص غريب بشكل ما. لقد انسحبت من الكلية لأنني لم أشعر أن بإمكانني أن أكون ما أنا عليه حقيقة في البيئة الأكاديمية... أحسست أنني مطالبة في البيئة الأكاديمية بأن أكون أحد ما لديه إجابات على الأسئلة، في الوقت الذي كانت لدي تجارب أردت

استكشافها بشكل أعمق.... لقد مررت بعملية داخلية عميقة قمت فيها بالصلاة بشكل مكثف من أجل أن أكون خدومة.... كانت الطريقة التي فكرت فيها كفتاة عمرها 20-21 عاما قامت بترك كليتها: "هل بالإمكان إعطائي فرصة لأخذ المواهب التي أملكها وجميع المزايا التي تم منحني إياها عبر عائلة مساعدة ومُحبة والفرص العظيمة للتعليم... وأن أقوم بردها ومنحها بشكل ما؟" ... كانت الصلاة، "يا إلهي، أنا مستعدة للقيام بفروضك. أرجوك أرني ما هي. أرجوك أرني ما هي."

هذه الجملة "مستعدة للقيام بفروضك" كانت مهمة للغاية بالنسبة لي لأنني لم أرد أن أكون عنيدة. لم أرد الإصرار على أن تكون بالشكل الذي أريده. وفي ذات الوقت لم أرد أن أكون متهاونة أنتظر ببساطة حدوث شيء وأنا جالسة في المقهى....

أحس بأن هذه الشركة Sounds True أتتني كهدية أو كنوع من المعاهدة مع الكون عندما كنت في 21-22 من عمري، وكنوع من الرابطة التي قلت فيها "سوف أقوم بخدمتك. سوف أعمل كل ما بوسعي" وكان الجانب الآخر منها "سيصلك الدعم، ستكشف عنك الغمة، ستفتح لك الأبواب، ستقابلين الناس، ستحصلين الفرص." إنه هذا النوع من الاتفاقية الكونية التي... مكنتني من نشر التعاليم الروحانية لمآثر الحكمة المختلفة من حول العالم. وبإمكاني فعل ذلك بإخلاص وشغف. كانت هذه نظرتي للأمور من البداية. لم يكن الأمر معنيا بمصلحتي الضيقة. أردت أن أكون كما أنا، أردت أن أكون حقيقية أصيلة، وأردت أن أساهم وأشارك.⁶

صناعة القرار عبر الإصغاء للغاية التطورية

على أي أساس تصنع المنظمات الفيروزيّة قراراتها الهامة إن لم يكن ذلك بناء على مفاضلات مرتبطة بالربح والحصة السوقية؟ الجواب: عبر الإصغاء لغاية

المنظمة. ربما يعتبر هذا مصطلحا جديدا في البيئة التنظيمية. إذ يعتبر البرتغالي -
محقق الانجازات المنظمات كآلات، والآلات لا روح فيها، ولا اتجاهات نابعة

في قلب كل منظمة توجد
كينونة/ذات تتوق لاحتمالات
ومُمكِنات جديدة.

M. Wheatley and M. Kellner-Rogers

من ذاتها. وضمن ذلك المنظور، تكون
مهمة المدير التنفيذي وفريق القيادة لديه
اتخاذ قرارات عما يتعين على الآلات
عمله. أما في المنظمات الفيروزيّة -

التطويرية، يُنظر للمنظمة على أنها نظام حي، كيان لديه طاقته الخاصة به، هويته،
مُمكِناته الإبداعية واحساسه بالاتجاه. لذلك لا يتعين علينا اخبار هذا النظام بما
عليه فعله، علينا فقط الاصغاء، التحالف معه، مشاركته في رقصته، واستكشاف
إلى أين ستؤول بنا الأمور.

يستخدم Brian Robertson، مؤسس الهولاقراطية، مصطلح الغاية التطويرية

لوصف أن المنظمة، كما البشر، لديها نداء و طاقة تطويرية لتلبية ذلك النداء:

ما هي هوية المنظمة؟ وما الذي تريده؟... الاستعارة الرمزية هي
مشابهة لرحلة الأب-الطفل:... ندرك بأن الطفل لديه هويته الخاصة
وطريقه الخاص وغايته الخاصة به. ولجرد أن أتحمس وأبتهج بفكرة أن
يصبح ابني طبيبا، فإن ذلك لا يعني أن أقوم بإسقاط ذلك على ابني.
إن القيام بذلك يفضي لضرر واتكالية مشتركة. لقد تعلمنا كأباء أن
الرحلة الصحية للأبناء هي عملية تمييز، ومن المفارقة أن هذا التمييز
بين الأب والطفل يسمح لكل منا بأن يكون لديه استقلاليتة وهويته
بشكل أكبر، والذي يسمح بدوره باندماج أكثر وعيا نكون فيه
ضمن علاقة واتصال، ولكنها علاقة ندية، عن أفراد متساويين...

إننا نحن البشر من نستطيع ضبط أنفسنا للغاية التطويرية للمنظمة،
ولكن الأساس هو الفصل الهوياتي واستكشاف " ما هو النداء الخاص
ب هذه المنظمة؟" وليس " ما الذي نريد أن نستخدم هذه المنظمة من أجل
تحقيقه، كخاصية نملكها؟" وإنما " ما هو المكنن الإبداعي لهذه الحياة
ولهذا النظام الحي؟" هذا ما نعنيه بالغاية التطويرية: المكنن الإبداعي

الأعمق لجلب شيء جديد إلى الحياة، للإسهام بشيء بكامل طاقتنا، وما له قيمة عالية للعالم.... ذلك هو الإيقاع أو المكنن الإبداعي الذي نريد ضبط أنفسنا عليه، وبشكل مستقل عما نريده لأنفسنا.⁷

تقدم Buurtzorg نموذجا مثيرا للاهتمام عما ذكره Robertson. لم يكن انشاء الشركة مدفوعا فقط بالإحباط الناتج عن التشظي والتشردم الذي سببته شركات التمريض الموجه للأحياء السكنية في هولندا لهذا التخصص النبيل وتكسيورها له ليستحيل إلى سلسلة من المهام منزوعة الإحساس. إنما كان انبثاق الشركة تبعا لمنظور جديد وأكثر اتساعا للعناية المبنية على الأحياء السكنية. فالغاية من الرعاية لا تقتصر على حقن الدواء أو تغيير الضماد، بل لمساعدة الناس على الحصول على حياة غنية، ذات معنى، ومستقلة لأي مستوى متاح. وضمن هذا التعريف الواسع، تستمر Buurtzorg بالتطور، تستمر بالمسير نحو ما تشعر بأنه يناديها.

وحديثا على سبيل المثال، طور فريق في الريف مفهوما جديدا: دار رعاية تستضيف المرضى، حتى يتمكن الممرضون الرئيسيون من استقطاع وقت للراحة. توفر Buurtzorg الرعاية لمعظم المرضى، ولكن أحدا آخر هو في الحقيقة الراعي/المرض الرئيسي - وعادة ما يكون زوج أو زوجة المريض، وفي بعض الأحيان ابنه أو ابنته. ومن غير النادر أن يُستنزف الزوج أو الزوجة، وهم عادة ما يكونون كبارا في السن أيضا، بسبب الرعاية المستمرة التي يقدمونها للمريض، والتي تصل أحيانا لـ 24 ساعة في اليوم. لذلك فإذا ما تجاوز الإجهاد حدا معيناً، فإن المريض قد يقع طريح الفراش بدوره. أليس من الرائع، كما فكر أحد الفرق، أن يكون لدينا مكانا نأخذ إليه مرضانا ليوم أو يومين، وحتى لأسبوع - أشبه بفكرة "سرير وإفطار" و"غذاء وعشاء ورعاية" - حتى يتمكن الممرضون الرئيسيون من أخذ وقت للراحة؟ ولحسن الحظ فقد ورثت إحدى الممرضات منزلا ريفيا صغيرا فحوّله الفريق لدار رعاية خاص بـ Buurtzorg.

وأثناء نشاط الخلوة الخاص بالشركة، عرض الفريق فكرته على جميع الزملاء. إنه الوقت الذي يُظهر مدى ترحيب باقي الفرق بالفكرة (أي أن تجد

الفرق أن هناك نداء وحاجة لعمل دُور الرعاية الآن (شرحها). إن ما يجعل مقاربة Buurtzorg في تفعيل هذه الفكرة مذهلا ويصب مباشرة في سبيل الغاية التي تسعى لتليتها هي أنه لا يوجد أحد في Buurtzorg، ولا حتى Jos de Blok المؤسس، ممن لديه الحق في أن يقول باسم الشركة "نعم، هذا متناسب مع غاية ومعنى Buurtzorg، وبالتالي سنقيم عددا من دور الرعاية، ودونكم الميزانية التي سنقوم بتخصيصها" أو "لا، هذا خارج نطاق عمل Buurtzorg. دعونا نتحاشى ذلك." وإنما ستسلك فكرة دُور الرعاية مساقها الخاص. وإذا كان مقدر لها الحدوث، وكان لديها ما يكفي من القوة، فإنها ستجذب المرضين والمرضات لجعلها حقيقة وبالتالي تنقل Buurtzorg لمستوى جديد من الرعاية. وفي حال لم يتحقق ذلك، فإنها ستبقى مجرد تجربة محدودة النطاق.

بشكل لافت، لم تكتب Buurtzorg غايتها على شكل رسالة المنظمة. بينما يتحدث Jos de Blok والآخرون عن الغاية والمعنى في جميع الأوقات. فهم يجدون أن إبقاءها شفوية يطيل في عمرها ويقيها حية ويمنعها من أن تصبح مقيدة لأحد. وباستخدام مصطلح Robertson، فإنها تتيح للغاية أن تبقى تطويرية، أن تستمر بالتطور والارتقاء.

قد تجادل الآن بأنه من السهل على Buurtzorg الانصات للغاية التي تسعى لخدمتها. فهناك غاية واضحة في رعاية المرضى وكبار السن (بالرغم من أن شركات التمريض القائمة على الأحياء السكنية الأخرى في هولندا فقدت بوصلته). ولكن ماذا عن المنظمات التي تصنع قطع السيارات، تصنع معجون الطماطم، أو التي تباع الأحذية؟ هل هناك حقا غاية سامية تعني بها؟ أعتقد بأن الإجابة هي نعم. فمن منظور المنظمات ككيانات حية، فإن أي منظمة لديها روح. لديها نبض حياة خاص بها. والسؤال الحقيقي هو: هل

مع تقدم العمر، أحس بأنني أكثر وضوحا وتمييزا... كم هو سخيف أي شيء فاقد للمعنى الخاص به، لروحه، أي شيء ليس مشبعا بالحب.

Marc Chagall

نصغي بالشكل الكافي لسماع الغاية الخاصة بها؟ خذ FAVI على سبيل المثال، مسبكة النحاس الفرنسية التي تصنع قطعاً تستخدم في المحركات الكهربائية،

الحنفيات، وعلب التروس. من الواضح أنه ليس من الصعب تحديد غاية ذات معنى لعملها: الحنفيات تضع نعمة الماء الجاري بين يدينا. علبه التروس تستخدم في السيارات التي منحنتنا حرية التنقل لأي مكان نريده. مع ذلك وبشكل ما، فإن تبرير غاية المنظمة تبعاً لنشاطها وعمليات مستوياتها الدنيا يوحي بأنهما مصطنعة قليلاً. كان هذا عن الغاية لمصنع الحنفيات ومصنع السيارات. ولكن ماذا عن FAVI؟

في بدايات مسيرته كمدير تنفيذي، دعا Jean-François Zobrist جميع موظفي المصنع لاجتماع للتباحث حول السبب الوجودي للمنظمة. تم الشروع بذلك بعد وصول طلبية من غير ترتيب مسبق من مصنع سيارات فرنسي. هل بإمكانهم خلال سنة تزويد ذلك المصنع ليس بشوكات التروس وحسب، وإنما بعلب تروس كاملة؟ إن هذه الطلبية تحديداً تطغى حجماً ونوعاً على كل ما تقوم به FAVI من أعمال. لقد اعتقد الكثير من الموظفين أن ذلك أمر محفوف بالمخاطر. كما أحس Zobrist بأن القرار لا يمكن أخذه دون الاستعلام عن غاية الشركة. لذلك، وتماشياً مع أسلوبه، فقد قام بإقحام كامل المنظمة في اجتماعات ضمن مجموعات جزئية قوامها 15 فرداً في كل مرة خلال فترة ما بعد الظهر من أيام الجمعة. وقام بحضور الاجتماعات بدون أجندة وبدون عملية محددة. فقد كانت لديه ثقة بأن الزملاء سينظمون أنفسهم ذاتياً بشكل ما في هذه الاجتماعات، ويعقدون الاجتماعات مجدداً في الجمعة القادمة إذا ما استلزم الأمر، حتى يصلوا لإجابة على سؤاله الأساسي: ما هي غايتنا؟

بعد الكثير من النقاش، وبعد أن تم استبعاد الأفكار البديهية السطحية، ظهر

معظمنا مفتون بالسلطة، المال، والشهرة.
عندما تكون مهمتنا خدمة الآخرين،
لا نفكر كثيراً بأنفسنا. إن توجيه طاقتنا
نحو ما هو جدير بالمطاردة لهو أمر
لا نهائي الفعالية في ضبط وحوكمة
سلوكياتنا مقارنة ببرامج الإذعان
والانصياع المرعبة.

Dennis Bakke

الجواب بوضوح. لدى FAVI سببان للوجود، علتان غائيتان: السبب الأول هو توفير عمل ذو معنى في منطقة Hallencourt، وهي منطقة ريفية في الشمال الفرنسي تندر فيها فرص العمل الجيد، السبب الثاني هو لمنح واستقبال

الحب من الزبائن. نعم، الحب، كلمة نادرا ما تُسمع في عالم الأعمال، كلمة يتوقع القليلون وجودها في بيئة التصنيع. لقد أخذ ذلك معنى حقيقيا في FAVI. فلا يقوم العاملون بإرسال المنتجات لزبائنهم وحسب، بل يرسلون المنتجات حينما وضعوا قلوبهم. منذ عدة سنوات مضت، في فترة أعياد الميلاد ورأس السنة، قام مشغل آلات في FAVI بصب فائض النحاس في قوالب صغيرة تحمل نموذج بابا نويل وحيوانات الرنة. وأضاف المجسمات لصناديق المنتجات المكتملة، بشكل يحاكي ما يفعله الأطفال عند وضع رسالة في قارورة ويرموها في البحر، على أمل أن يجدها أحد ما في مكان ما. ومنذ ذلك الوقت، تبني عمال آخرون الفكرة وصاروا يضيفون مجسمات نحاسية في أيام عشوائية من العام للشحنات المكتملة، كتعبير صغير عن حبهم لأقربائهم العاملين في خطوط التجميع في Volkswagen أو Volvo، والذين سيكتشفون المجسمات بمجرد فتح الصناديق.

ممارسات للإصغاء للغاية التطورية

إذا أقرينا بأن المنظمة لديها طاقتها الخاصة، احساسها الذاتي بالاتجاه، وبأن دورنا هو الاصطفاف معها بدلا من توجيهها، فكيف لنا أن نتمكن من معرفة الوجهة التي ترغب بالتوجه نحوها؟

الإحساس والاستشعار

الجواب البسيط هو: لا تقم بفعل شيء مميز. دع الإدارة الذاتية تفرض سحرها الخاص. هناك كلمة ورد ذكرها كثيرا لدى رواد المنظمات الفيروزية: الإحساس. نحن بأكملنا حساسات ومجسمات طبيعية، لقد أُعِمْ علينا بالقدرة على التنبيه في حال مضت الأمور على غير النحو الذي يمكنها المضي به أو عند تكشف فرصة جديدة. وفي الإدارة الذاتية، بإمكان الجميع أن يعمل كحساس وأن يبادر بالتغيير - كما هو الحال في الكائن الحي، تحس وتستشعر كل خلية البيئة المحيطة بها وتقوم بتنبيه الكائن لتحقيق التغيير المطلوب. لا يمكننا أن نوقف إحساسنا. فالإحساس يحصل في كل مكان، في جميع الأوقات، ولكن في

المنظمات التقليدية، عادة ما تتم تصفية وانتقاء المعلومات. فبمجرد التعاطي حصرا مع الإشارات التي تم استشعارها في أعلى المنظمة، ولكن للأسف هذه الإشارات عادة ما تكون مشوشة ومنسلخة عن الواقع على الأرض. يستخدم مؤسس الهولاقراطية، Brian Robertson، قياسا تشبيها قويا عند الحديث عن تصفية ومُصادرة قدرة الناس على استشعار بيئتهم من قبل المنظمات:

حصلت لي تجربة غيرت حياتي عندما شارفت على تحطيم طائرة. كنت طالبا أدرس قيادة الطائرات، وفي رحلة فردية بعد الإقلاع بوقت قصير، أضاء مؤشر "انخفاض الجهد الكهربائي". كانت باقي المؤشرات تخبرني بأن "جميع الأمور على ما يرام"، لذا تجاهلت ذلك المؤشر، كما نفعل دائما في الحياة داخل المنظمات، عندما يضيء مؤشر واحد (انسان) مستشعرا شيئا لم يستشعره أحد غيره. اتضح أن تجاهل مؤشر أساسي واحد كان قرارا خاطئا جدا عند قيادة الطائرة وقد ساعد ذلك في تحفيز بحثي عن مقاربات تنظيمية لا تعاني من ذات العمى - كيف يمكن لمنظمة أن تراعي كل منا كمؤشر انساني دون "تجاهل أو التعامي عن ضوء مؤشر انخفاض الجهد الكهربائي؟"⁸

يمكن لاستعراض قصة قصيرة إيضاح كيفية عمل ذلك على أرض الواقع. وجدت ممرضتان في فريق في Buurtzorg نفسيهما تمعان التفكير في حقيقة أن كبار السن عندما يقعون فإنهم عادة ما يكسرون أوراكهم. إن عمليات ترميم واستبدال الورك هي عملية جراحية روتينية، ولكن المرضى لا يتعافون دائما منها بشكل يتيح لهم الاعتماد على أنفسهم كما كانوا عليه في السابق. فهل يمكن لـ Buurtzorg أن تلعب دورا في وقاية مرضاها كبار السن من السقوط؟ اختبرت الممرضتان ذلك وقمن بعقد شراكة مع معالج فيزيائي ومعالج رياضي متخصص متواجدين في الحي السكني. قمن بنصح المرضى لإجراء بعض التغييرات الطفيفة على الجوانب الداخلية للمنزل، وتغيير بعض العادات التي يمكنها التقليل من خطر السقوط. وقد أظهرت الفرق الأخرى اهتماما، وباتت هذه المبادرة، التي تسمى +Buurtzorg، منتشرة اليوم في جميع أنحاء البلاد.

لقد استشعرت المرصتان الحاجة، وبقوة الإدارة الذاتية استطعن التحرك حيالها. كما ساعدت الإدارة الذاتية في انتشار الفكرة. وبإمكان أي فريق مهتم بـ Buurtzorg+ التسجيل في فعالية تدريبية يتم فيها تعليمهم أساسيات عمل المفهوم وكيفية عقد الشراكات ضمن أحيائهم السكنية. أما في المنظمة التقليدية، فمن الممكن جدا تجاهل ضوء مؤشر انخفاض الجهد الكهربائي. فمن يعلم إذا ما كان مقدرًا لفكرته أن تخترق طبقات الإدارة المتتالية وأن تصل للجان التي تملك صلاحية اعتماد وتمويل هكذا مبادرة؟ وحتى لو باركت الإدارة العليا هذه الفكرة، فلربما كان سيتملك الفرق الشعور بأن القرار الصادر من الأعلى لتنفيذ Buurtzorg+ على مستوى الدولة مفروض عليهم، وبالتالي سيؤدي ذلك لمقاومة المبادرة أو التهاون في تطبيقها.

بإمكان التغيير في منظمات الإدارة الذاتية أن يأتي من أي شخص يشعر بأن هناك حاجة له. إنها الكيفية التي عملت بها الطبيعة لملايين السنين. فالإبداع لا ينتج بشكل مركزي، أو استنادًا إلى خطة، وإنما على الأطراف، كل الوقت، عندما يستشعر كائن حي تغييرًا في البيئة ويجري اختبارات لإيجاد الرد الملائم. وتفشل بعض المحاولات التغييرية في أن تنتشر، وأخرى تنتشر كالنار في الهشيم في كامل زوايا الوسط البيئي.

ممارسات في الحيز الروحي

لقد حبتنا الطبيعة بالقدرة على الاستشعار والإحساس، وبإمكاننا زيادة طاقتنا الاستيعابية على الاستشعار عبر الممارسة. إن بإمكان الممارسات الروحانية والتأملية مساعدتنا في ترك أنفسنا على مبعدة من الحاجات المتركرة على الذات (والمصالح الضيقة) والولوج لمصادر رحبة من الحكمة. وقد وجدت Tami Simon، مؤسسة Sounds True، أن الممارسات الروحانية ساعدتها على تطوير قدراتها الحدسية، القدرات التي تؤمن بأنها تخدمها جيدًا في عملها، كما قالت للأكاديمية المهمة في مواضيع الروحانيات في مكان العمل، Judi Neal:

"إن الحدس بشكل أساسي هو وجودي الكامل"، تقول Tami، التي تقوم بالدراسة مع مدرس التأمل Reggie Ray. وكان مدرس Reggie قد علمه كيفية "قراءة الإشارات"، وقد نقل Reggie هذه الدروس لـ Tami.

"هي نوع من الفنون ومهارة فطرية للبقاء. فإذا كنت تقوم بالصيد، ستقوم بمطالعة آثار الأقدام. إنها الطريقة التي نستخدمها في انتقاء المشاريع. نقرأ الإشارات. فكم يبلغ عدد الناس الذين يتحدثون عن ذلك؟ كم يبلغ عدد الطلبات التي تتلقاها بخصوص مؤلف معين؟ وما هي إحساساتنا الداخلية حيال هذا المشروع؟ إن هذا أمر مهم أيضا."

تقوم الشركة بـ "قراءة الإشارات" بما يتعلق بالقضايا الداخلية أيضا... أحد التمارين التي تجدها Tami مفيدة للولوج للإلهام هو تمرين التصور والتخيل. وتشرح العملية بالقول: "تتصور نفسك ذاهبا نحو مركز الأرض للحصول على مياه منعشة لتجلبها لسطح الأرض. إنه أمر غريب، ستظهر لك أفكار جديدة تماما. يُهدئ التصور والتخيل من صخب العقل ويتيح المساحة المناسبة للرؤية وللإلهام بالتقدم."⁹

تلجُ الممارسات التأملية والتخييلات الموجهة إلى حالات غير اعتيادية في الوعي لاستحضار أفكار قيّمة ربما لم تكن متاحة للعقل الواعي في حالات اليقظة الاعتيادية. وبالنسبة للعديد من الموظفين، وحتى في المنظمات الفيروزيّة، فإن بإمكان الولوج في الحالات غير الاعتيادية للوعي أن يُشعر الشخص بأن الموضوع غير مطمئن ومتجاوز للحدود، وقد واجهتُ عددا من الممارسات المفضية إلى ذلك أثناء عمل هذا الكتاب. ومع ذلك، طالما أصبح الناس المنطلقون من المنظومة الفيروزيّة-التطورية أكثر ارتياحا واهتماما بطرق التعرف العابرة للعقلانية، فأعتقد أنه من الحصاد افتراض أن هذه الممارسات ستجد يوما ما طريقها داخل المنظمات.¹⁰

الكرسي الفارغ

تشتمل هذه الممارسة البسيطة (والأقل من ناحية الإصغاء الباطني لغاية المنظمة) على تخصيص كرسي فارغ في كل اجتماع يمثل المنظمة وغايتها التطورية. وبإمكان أي شخص مشارك في الاجتماع، وفي أي وقت، تغيير مقعده والجلوس على الكرسي الفارغ ليقوم بالاستماع وأن يصبح صوت المنظمة الناطق. فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن للشخص الجالس على هذا الكرسي أن يخوض فيها:

- هل قامت القرارات والنقاشات بخدمتك (أي المنظمة) جيدا؟ كيف حالك في نهاية هذا الاجتماع؟
- ما هو التناج الأبرز بالنسبة لك من اجتماع اليوم؟
- في أي اتجاه ترغبين الذهاب إليه؟ وبأي وتيرة؟ هل نحن حازمون كفاية؟ بشكل زائد عن الحد؟
- هل هناك شيء آخر يلزم قوله أو مناقشته؟

إن استخدام Heiligenfeld للأجراس اليدوية الرنانة في الاجتماع (صفحة 285) يجسد في جوهره هذه الممارسة. ففي أي لحظة يقرع فيها الشخص الأجراس ببعضها، تتم دعوة الناس للتفكير في سؤال "هل أنا أخدم المنظمة والموضوع الذي ناقشه؟"

وقد طورت Sounds True تنويعا أخرى لطريقة الكرسي الفارغ بحيث تصبح جزءا من طقوس العام الجديد، والذي يقوم فيه الزملاء عند مطلع كل عام بمباركة مباني المكاتب إيدانا بدخول العام الجديد.¹¹ ففي نهاية الطقس، يجلس الزملاء سوية في صمت ويستمعون لما تريده منهم Sounds True، كمنظمة، خلال العام القادم على الأبواب. وبإمكان أي أحد مشاركة المجموعة بما سمعه.

عمليات المجموعات الكبيرة

يمكن استخدام الكرسي الفارغ بوتيرة يومية، حتى بالنسبة للقرارات الصغيرة نسبيا. ولكن عندما تواجه المنظمة نقطة مفصلية حاسمة، فإن هناك عدد

من العمليات الجميلة والتفصيلية التي يمكنها مساعدة المجموعات الكبيرة من الناس للاستماع بشكل مشترك لغاية المنظمة واحساسها بالاتجاه. وتشمل هذه العمليات "نظرية U" لـ Otto Scharmer، "الاستعلام التقديري Appreciative Inquiry" لـ David Cooperrider، "البحث المستقبلي Future Search" لـ Sandra Janoff و Marvin Weisbord، و "الفضاء المفتوح Open Space" لـ Harrison Owen. إن هذه العمليات ليست تراتبية هرمية بل ذاتية التنظيم. وهي عادة ما تضع "النظام الكامل Whole System" في الصورة: يجتمع كامل الزملاء في المنظمة، سواء بعض العشرات، المثات، أو الآلاف، سوية لجلسة عملية ليوم واحد أو عدة أيام. كما يمكن دعوة العملاء، الشركاء، والمزودين للانضمام، وإضافة منظورهم الخاص في الجلسة. وتأتي كل واحدة من هذه العمليات بنمط خاص بها، ولكنها تشترك في شيء واحد: أنها تتيح المجال لكل شخص لإسماع صوته (حتى لو كان آلاف الناس متواجدين)، وفي نفس الوقت ضخ هذه الأصوات نحو مُخرج جمعي ذو قيمة.

بإمكان تقنيات المجموعات الكبيرة هذه أن تشحن المنظمة بشكل تعجز عنه الاستراتيجيات الصادرة من أعلى نحو الأسفل. إن أمرا فائقا للعادة يحصل عندما تبتثق الرؤية بشكل جماعي، عبر الجميع في الغرفة، بحيث ينشئ الناس علاقة شخصية وعاطفية مع صورة المستقبل البازغ. كما أنهم يتحملون مسؤولية تطبيق وتفعيل الرؤية: تبتثق فرق للمشاريع في التو والحال، بناء على اهتمامات، مهارات، ومواهب الناس. فلا تعود الاستراتيجية مقتصرة على مجموعة محدودة من العقول، ولا يعود التنفيذ تكليفا محصورا بعدد من مديري البرامج والمشاريع. بل تتحرك كامل المنظمة لاستشعار المستقبل ومساعدة المستقبل على التحلي. (الفصل 3.3 يقدم عرضا عن ملخص الاستعلام التقديري المكون من يومين، صفحة 465).

كما تستخدم Heiligenfeld اجتماعات المجموعات الكبيرة هذه على فترات منتظمة لاستشعار مستقبلها. فعبر جلسة واحدة، انبتقت الرؤية المتعلقة بجلب مقارنة Heiligenfeld الشمولية للأمراض العقلية إلى العائلات التي لديها

أطفال وكبار في السن. أليس من الرائع لو تمت معالجة المرضى سوية صحة أفراد عائلتهم المقربين، بشكل يراعي ويضمن علاقات العائلة تحديدا أثناء العلاج؟ وبعد عام واحد تقريبا، افتتح Klinik Waldmünchen مستشفى صحة عقلية مخصص للعلاج العائلي بالتحديد.

بالطبع فإن هنالك متطلب سابق، حيث يتوجب على القادة أن يتنازلوا عن سلطاتهم للمجموعة. فبمجرد انطلاق العملية، سيكون لصوتكم ذات الوزن المعطى لصوت كل شخص آخر، لا يزيدون عن ذلك في شيء. ولن يعود بإمكانهم التحكم أو توجيه المخرجات في طريق معين. بل عليهم أن يثقوا بأن الاستشعار الجمعي للمجموعة سيأتي بإجابات أفضل من الإجابات الفردية. إن التنازل بهذا الشكل يتطلب تواضعا، شجاعة، وثقة من القائد. والقليل من القادة في المنظمات الكبيرة مستعدون للمضي في هذا الطريق. إن الاستراتيجيات المفروضة من الأعلى للأسفل تبقى، حتى الآن على الأقل، الخيار الأكثر أمنا لدى القائد الراغب بالبقاء متحكما (بالرغم من البراهين النابعة من الخبرة بالإضافة إلى الأبحاث الأكاديمية التي توضح أن مشاريع التغيير من الأعلى للأسفل تفشل بأعداد كبيرة).

الاستنهاض من الخارج

خبر الكثير من الناس أن الحياة ستجلب لهم الفرص المناسبة في الوقت المناسب باتباعهم لنداءاتهم. يبدو أن ذات الشيء ينطبق على المستوى التنظيمي. فعندما تكون الشركة واضحة بخصوص الغاية الخاصة بها، فإن العالم الخارجي يطرق أبوابها حاملا الفرص. وفي بعض الأحيان يتولد إحساس بأن موضوع استشعار المنظمة للوجهة التي تريد سلكها هو ليس أمرا محصورا على العاملين فيها فقط، وإنما يشمل ذلك الناس من خارجها أيضا.

عندما تكون الشركة واضحة
حيال الغاية الخاصة بها،
فإن العالم الخارجي يطرق أبوابها
حاملا الفرص.

تقدم Buurtzorg حالة مدهشة حول
هذه النقطة. فحتى الآن، يتواصل أناس من
جميع الخلفيات مع Jos de Blok وآخرين

في المنظمة لاستكشاف أفكار من شأنها تشكيل وجهة Buurtzorg القادمة. يوافق de Blok وزملائه على عقد مثل هذه الاجتماعات ويستمعون بعقول منفتحة. وعندما تبدو المحادثة واعدة، يقومون بإطلاق تجربة ومتابعة ما ينتج عنها. لا وجود للجانب، ولا عمليات معقدة، ولا تحديد للميزانية. إنها بسيطة حقاً: تتعدّد النقاشات وتتطور الأمور من هناك. وسيحدث ما يخفيه القدر.

تم التواصل مع Buurtzorg على سبيل المثال من قبل العديد من الممرضات ومسؤولي الرعاية الصحية من عدة دول أوروبية وما أبعد من ذلك. وفي 2012 بدأ فريق بتقديم الرعاية للمرضى في السويد، كما أن هناك اهتمام جاد قادم من الولايات المتحدة، سويسرا، بلجيكا، بريطانيا، اسكتلندا، كندا، اليابان، الصين، وكوريا الجنوبية لأن يتم استحداث فرق هناك أيضاً. في الحقيقة لا يوجد جهد كبير ملقى على عاتق Buurtzorg في هولندا، عدا عن المشاركة في عدة اجتماعات للإصغاء والاحساس بالأمور التي يُقدّر حدوثها، ولمساعدة هؤلاء الراغبين بتكوين فرق Buurtzorg في الخارج.

كما قامت Buurtzorg أيضاً بإنشاء وحدة تسمى "Buurtdienst" (تعني حرفياً: "خدمات الأحياء السكنية") والتي من شأنها مساعدة الناس، مثل مرضى الزهايمر، على القيام بالأعمال المنزلية. وبالعامل ضمن ذات التشكيل القائم على الفرق الصغيرة، فقد نمت الوحدة لتصل إلى 750 موظفاً في سنتين. كما أن عمالاً شاباً تواصلوا مع المنظمة. وفي 2012، نشأ أول فريقين من "Buurtzorg Jong" (تعني حرفياً، "شباب Buurtzorg") والتي تعمل مع الأطفال المهمشين وأصحاب الجنب. تضم الفرق عاملين اجتماعيين، معلمين، وممرضات، يعملون مع الأطفال وعائلاتهم في منازلهم، بالتعاون مع الشرطة، المدرسة، وطبيب العائلة. وتُنظّم الفرق نفسها ذاتياً كفرق الممرضات وكلهم أمل بتفعيل ذات الأسلوب: تجاوز الطبيعة المتشظية والمتفرقة للكيفية التي يتم فيها توفير الخدمات الاجتماعية التقليدية بالإضافة للنفقات التشغيلية المرتفعة لمزودي الخدمة في يومنا الحالي.

وما زالت التجارب جارية لعمل "Buurtzorg T"، وهي خدمة لجلب الرعاية العلاجية لمنازل الناس في المراحل المبكرة من المرض العقلي. ويعتقد

المعالجون الذين تواصلوا مع Buurtzorg بأن هذا النوع من الرعاية من شأنه منع عدد معتبر من الحالات المحولة لمستشفيات الصحة العقلية.

كما أن المحادثات جارية لدى Buurtzorg لإنشاء وحدات مجتمعية حية ومصغرة لكبار الأعمار، وذلك كبديل عن دور المسنين الكبيرة وغير المحتضنة للمشاعر الشخصية. بالإضافة إلى أن هناك تجارب تحت الإجراء من شأنها التفكير بمستقبل المستشفيات. ففي سعيها لاقتصاديات الحجم، فقد نمت المستشفيات لتصبح منشآت ضخمة، بيروقراطية، ومنزوعة الروح في الغالب. إذاً، ما هو قوام هذا الحل الجذري؟ هل هو وحدات صغيرة متشابكة ومنتشرة في أحياء مدينة ما؟ في جميع تلك الحالات، تتفاعل Buurtzorg مع المحفزات الخارجية وتحاول استشعار ما هو مطلوب عمله.

الاستراتيجية كعملية حيوية

إن الطريقة التي تفكر بها المنظمات الفيروزية بالغاية تقلب العملية النموذجية لوضع الاستراتيجية رأساً على عقب. ففي الشركات التقليدية، تحدد الاستراتيجية في الأعلى وتمثل حقلاً ومجالاً للمدير التنفيذي والفريق الإداري (مدعومين بقسم خاص بالاستراتيجية في الشركات الكبيرة، أو المسؤول التنفيذي لشؤون الاستراتيجية، أو مستشارين خارجيين). وضمن فترات منتظمة الحدوث، تُنتج عملية وضع الاستراتيجية مستندا سميكا يحدد الوجهة الجديدة. ويتم بعد ذلك الإفصاح عن الخطة والمشاريع التغييرية المعنية بتفعيل الاستراتيجية بشكل يبدأ من الأعلى إلى أسفل المنظمة، وعادة برسائل حازمة اللهجة: علينا التغيير، وإلا...

أما في المنظمات الفيروزية، فلا وجود لعملية وضع الاستراتيجية. فلا أحد يقوم في الأعلى بتحديد المسار الذي سيمضي به الآخرون. ولا تملك أي من الشركات التي بحثتها استراتيجية على شكل مستند يسرد المسار. ولكن بدلا من ذلك، يملك الناس في هذه الشركات إحساسا واضحا ومهتما للغاية بغاية المنظمة، وإحساسا واسعا بالوجهة التي ستسندعى المنظمة للتوجه نحوها. ولا

حاجة لخريطة أكثر تفصيلا، فهي قد تحد من المُمكّنات وتترك طريقا ضيقا مسبق التحديد.

وعندما تكون الغاية بمثابة الضوء الذي يبين الطريق، يتم تمكين الجميع، أفرادا وجماعات، لاستشعار ما سيتم النداء إليه. وبالتالي تتحقق الاستراتيجية بشكل طبيعي، دائما وفي كل مكان، أثناء اختبار الناس لهذه الأفكار وتجربتها في الميدان. كما تتطور المنظمة، تتحور، تتوسع، تتضاءل، تبعا لعملية الذكاء الجمعي. ويكون الواقع هو الحكم الأعظم، وليس المدير التنفيذي، المجلس أو اللجان. وتستقطب الأفكار التي حققت نجاحا زخما وطاقة داخل المنظمة، بينما تفشل أفكار أخرى وتذبل.

عروض المنتجات والتسويق

لقد أصبح مجال الأعمال بالغ التعقيد في تقسيم وتجميع العملاء إلى شرائح وقطاعات تبعا لحاجاتهم الواعية واللاواعية، تفضيلاتهم، وسلوكياتهم الشرائية. وتقوم الشركات بموضعة منتجاتها وهويتها بعناية لكل شريحة من العملاء لجعلها جذابة. وبالتالي يتعين على الشركات خلق الحاجات الجديدة بتزايد ضمن أسواقنا الاستهلاكية الناضجة، وغالبا عبر التلاعب الذكي على مخاوفنا ونزواتنا الخفية. "اشترى هذا وستشعر بالرضا عن نفسك." "اشترى هذا وسيعجب بك الآخرون." "اشترى ذلك وستصبح ناجحا."

بالمقارنة، فإن مقاربة المنظمات الفيروزية للتسويق تميل لأن تكون بسيطة. فالمنظمات بكل بساطة تصغي لما قد يوحي بأنه هو العرض المناسب. فلا وجود لاستبيانات للعملاء ولا لمجموعات البحث والتركيز والدراسة. ويمكن اختزال التسويق في هذه العبارة: هذا هو عرضنا! في هذه اللحظة، نشعر بأن هذا

عندما أموت وأذهب إلى الجحيم،
سيجعل مني الشيطان مدير التسويق
لشركة مشروب غازي. سأكون مسؤولا
عن محاولة بيع منتج لا يرغب به أحد،
منتج مماثل لمنافسه، ولا يمكن بيعه
لقوائده. سأفارع رأسا لرأس المنافسين
في حروب المشروب الغازي على السعر،
التوزيع، الإعلان والترويج،
والذي سيكون فعلا بمثابة الجحيم لي.

Yvon Chouinard

أفضل ما يمكننا تقديمه. نتمنى أن يجوز على إعجابك. وبمفارقة غريبة، تسعى المنظمات الفيروسية لملء حاجات العالم بالابتعاد عن الضوضاء والتشويش المحيط به (الاستبيانات، مجموعات التركيز والدراسة، وتقسيم العملاء إلى شرائح)، والاستماع إليه من الداخل. ما هو المنتج الذي سنكون فخوريين به حقاً؟ ما هو المنتج الذي سيلبي حاجة أصيلة في هذا العالم؟ هذه هي أنواع الأسئلة التي يطرحها الناس في المنظمات الفيروسية في معرض تحديدهم للمنتجات الجديدة. إنها عملية مقادة بالجمال والحدس أكثر من الحسابات والبيانات. فإن بإمكان Sounds True أن تحقق المزيد والمزيد من مبيعات الكتب والتسجيلات إذا أرادت نشرها ضمن نوعية "دليل الخطوات الثلاثة لجلب النعم" في السوق. ولكن هذا لم يكن خياراً لـ Sounds True، والتي تعتبر أن عروضاً من هذا النوع تضيف المزيد من الحيرة والضياغ لحياة الناس بدلاً من الوضوح.

تعمل هذه المقاربة مع عالم التصنيع كما تعمل مع عالم التعليم الروحي. ففي تسعينات القرن الماضي، أعجب Zobrist وعدد من الزملاء في FAVI بهذه الفكرة: تنتج المسابك دائماً السبائك ثابتة الشكل لأن النحاس الصافي/الخالص لا يمكن قبولته ليأخذ شكلاً ما. ولكن ماذا لو تمكنت FAVI بشكل ما من عمل المستحيل - تشكيل المنتجات الصناعية المصنوعة من النحاس الصافي بنسبة 100%؟ لذلك بدأوا بالتفكير جدياً بالموضوع. ولكن هل سيكون هناك سوق لهذه المنتجات؟ لم يكن لديهم أدنى فكرة، ولكنهم لم يهتموا بعمل دراسة سوقية. إن النحاس الصافي يملك بعض الخصائص، كقابلية التوصيل الكهربائي، التي لا تملكها السبائك، وهذه الخاصية لها سبب ما. إن ما زاد من حماسهم للموضوع لم يكن السوق الذي كانوا بصدد اكتشافه. بل كانوا مأخوذين بالجمال الذي بدأ مستحيلاً: تشكيل النحاس الصافي. وقد نجحوا بعد عامين من المحاولة. وكما تخيلوا، فقد أتى السوق يطرقت أبوابهم لما لدورات النحاس الصافي خصائص مثيرة للاهتمام في الحركات الكهربائية، وهو ما يمثل الآن خط أعمال مهم في FAVI.

عندما أعكف على دراسة مشكلة،
فإني لا أفكر أبداً بالجمال...
ولكن عند انتهائي، إذا لم يكن
الحل جميلاً، فإنني أعرف
أنه خاطئ.

Richard Buckminster Fuller

إن المقاربة البرتقالية لتطوير
المنتجات تطغى عليها عمليات الفص
الأيسر من الدماغ: فهي تركز على
المزايا التقنية، العمليات المقسمة لمراحل،
وكلفة التصنيع. ولكن المقاربة

الفيروزية-التطورية تضيف على ذلك القوة الحدسية للفص الأيمن من الدماغ. فعلى سبيل المثال، تبنت FAVI بمساعدة البروفسور الياباني، Shoji Shiba، عملية تطوير منتجات تقحم بشكل صريح العواطف، الجمال، والحدس. ولتخيل كيفية عمل ذلك يمكن توضيحه بتجربة أخرى في FAVI تم عملها في السنوات القليلة اللاحقة. لقد عرف علماء المعادن طويلاً بأن النحاس لديه خواص تطهيرية. "إنه أمر مؤسف"، فكر الناس في FAVI، ألا تكون هذه الخاصية مستخدمة في المنتجات". لذلك بدأ فريق بتجربة معدة نحاسية مضادة للميكروبات. وبعد وقت قصير، أظهرت نسخة أولية نتائج واعدة، ولكن Zobrist كان متضيقاً من لونها. كان لون النحاس المائل للحمرة يستحضر زمن وأيام مصحات القرن التاسع عشر. لذلك طلب Zobrist من فريق المشروع عما إذا كان بإمكانهم عمل نموذج أولي بسبائك مصبوغة بلون فضي، لإعطائها لمعة الفولاذ المقاوم للصدأ (ستانلس ستيل) الذي عادة ما نربطه بالأدوات المعاصرة. ولكن الفريق سخر من ذلك واعتبروه أمراً غير منطقي. فالمادة المضافة للسبائك ستجعل النحاس يفقد خواصه التطهيرية. واتفق Zobrist بأنه لا توجد أرضية يستند عليها في ذلك ولكنه كان مسكوناً بإحساس عميق من الجمال والحدس عن أن هذا أمر جدير بالسعي وراءه. لذلك تمكن من إقناع الفريق بعمل محاولة في ذلك الصدد. ولدهشة الجميع، ولأسباب لا تزال غير واضحة، لم تحافظ السبائك المطلية باللون الفضي على الخصائص التطهيرية وحسب، بل عززتها. وانفتح بذلك سوق جديد لـ FAVI.

التخطيط، الميزانية، التحكم والضبط

تختلف مقاربات المنظمات الفيروسية فيما يتعلق بالتخطيط والميزانية بشكل جذري عما يتم اعتباره الممارسات المثلى في مفهوم الإدارة التقليدية. فبدلاً من محاولة التنبؤ والتحكم (الهدف وراء جميع عمليات التخطيط ووضع الميزانيات)، تحاول المنظمات الفيروسية القيام بالاستشعار والتجاوب. ويستخدم Brian Robertson من الهولاقراطية استعارة رمزية قوية لإبراز اختلافات المقاربتين:

تخيل لو أننا قدنا دراجة هوائية بالشكل الذي نحاول فيه إدارة الشركات في يومنا الحالي. فسيبدو الأمر أقرب إلى التالي: سيكون لدينا اجتماع للجنة الكبيرة، حيث نقوم فيه جميعاً بالتخطيط للكيفية المثلى لتوجيه مقود الدراجة. سننظر برهبة للطريق القادم أمامنا، وسنحاول التنبؤ بالمكان والزمان الدقيقين لنقاط تواجد الدراجة.... سنضع خططنا، ونعين مدراء المشاريع، سنحدد الجدول الزمني لسير المشروع على مخطط Gantt، سنفرض معايير ضابطة ومتحكمة على جميع المفاصل لضمان التماسي مع الخطط.

بعد ذلك نركب الدراجة، نغمض أعيننا، نمسك بالمقود بحزم باتجاه الزاوية التي حسبناها مسبقاً ونحاول توجيهه استناداً إلى الخطة. وإذا سقطت الدراجة في مكان ما على طول الطريق... سنقوم أولاً بطرح سؤال: على من يقع اللوم؟ لنقم بإيجادهم، طردهم، يجب أن نقيسهم من هنا. وبعد ذلك نقول: نحن نعلم الآن ما الذي يتعين علينا تنفيذه بشكل مغاير في المرة القادمة.. فبشكل واضح كنا قد نسينا أمراً واحداً. ونحن بحاجة لمزيد من التنبؤ المسبق. كما أننا بحاجة لمزيد من التحكم والضبط لضمان سير الأمور بحسب الخطة....

إن منظومة المفاهيم الإدارية المطبقة لدينا اليوم تعتمد على محاولة التنبؤ والتحكم. والتحدي في ذلك الأمر: أنها غالباً ما تمنحنا وهماً زائداً عن التحكم مقارنة بما نملكه حقيقة. ونحن نرغب فعلاً بالتحكم الحقيقي.

تحاول الهولاقراطية ضمان انتقال نوعي في منظومة المفاهيم داخل جوهر المنظمة يذهب نحو نمطية في التوجيه نسميها التوجيه الديناميكي، وهو غير معتمد على التنبؤ والتحكم، وإنما الاستشعار والتجاوب.

عندما تقود دراجة فعليا، فإن توجيه المقود هو أمر لا تقوم به بشكل استباقي، وإنما تقوم به كدفع مستمر، بزيادات طفيفة كامل الوقت، وتقوم به بشكل واع، تقوم به استنادا على ما تراه بعينيك، وباستقبال البيانات بعدة طرق. لديك توازنك، وجهتك، لديك جميع حواسك متنبهة وحاضرة في هذه اللحظة، تحس وتستشعر واقعك وتختار التجاوب المراد بشكل واع في كل لحظة. لا تتحدث عن السير دون وجهة، فأنت لا زلت تملك غاية تدفعك نحو الأمام، وفي الحقيقة من الراجح أنك ستحافظ على تحكمك في التعبير عن غايتك عبر بقائك واعيا وحاضرا في كل لحظة.

إن التحدي العميق هنا أن هذا الموضوع يتطلب تخليا عن وهمنا الحالم بالسيطرة، ووهمننا المطمئن بالتحكم. وهمننا بأننا قمنا بعملنا كقادة: قمنا بجميع التحليلات، وضعنا الخطة، وبالتالي ستجري الأمور وفقا للخطة، نحن إذاً في موضع سيطرة. إنه سقف مرتفع جدا، ومعيار مفرع جدا بالنسبة لنا أن يتم التخلي عن هذه الأوهام وأن تبقى الغاية واضحة بالنسبة لك وأن تستمر بالمضي نحوها بشكل واع وحاضر في كل لحظة.¹²

تستخدم FAVI استعارة رمزية أخرى تلمح لذات الانتقال في منظومة المفاهيم المطبقة. تقول FAVI أن الممارسة التقليدية في المنظمات هي وضع العين على الخمس سنوات القادمة ووضع الأخرى على خطط السنة القادمة. كما تؤمن FAVI بأن علينا التفكير كالمزارعين: أن ننظر 20 عاما إلى الأمام، ونخطط فقط لليوم التالي. فعلى الشخص أن ينظر بعيدا ليقرر أي أشجار الفواكه يزرع أو أي المحاصيل. ولكن من غير المنطقي أن يتم التخطيط في مطلع العام عن موعد

الحصاد بالتحديد. فمهما بذلنا جهدا وحاولنا، فإنه لا يمكننا التحكم بالجوع، المحاصيل، التربة، فلكل منها حياتها الخاصة خارج نطاق سيطرتنا. إن المزارع الذي سيلتزم بالخطة بشكل جامد، وبدلا من الاستشعار والتكيف تبعا للواقع، سيصل إلى حافة الجوع سريعا.

ما الذي يعنيه ذلك عمليا للمنظمات؟ كيف يمكنهم تعلم الاستشعار والتجاوب؟

طول قابلة للتنفيذ، دورات سريعة

إن منظومة مفاهيم التنبؤ والتحكم تحثنا بشكل تلقائي للبحث عن إجابات مثالية مكتملة. فإذا كان المستقبل قابلا للتنبؤ، فستكون مهمتنا إيجاد الحلول التي ستجني أفضل النتائج في المستقبل المنظور. إن التنبؤات قيمة في العالم المعقد Complicated، ولكنها تفقد معناها في العالم مركب التعقيد Complex. يستخدم Jean-François Zobrist في FAVI استعارة رمزية قيمة لشرح الفرق. إن طائرة البوينغ 747 نظام معقد. فهناك ملايين الأجزاء والقطع التي تعمل سوية وبسلاسة. ولكن كل شيء يمكن تخطيطه وترتيبه، فإذا غيرت قطعة واحدة، فبإمكانك التنبؤ بكل العواقب. ولكن طبق السباغيتي هو نظام مركب التعقيد. فبالرغم من امتلاكها عددا محدودا من "الأجزاء والقطع"، فإنه يستحيل عمليا التنبؤ بما سيحدث إذا سحبت نهاية طرف فتيل السباغيتي الظاهر خارج الطبق.

إن وضع التنبؤات يمنحنا شعورا مطمئنا بالسيطرة والتحكم. ولكن الواقع أن المنظمات والعالم الذي نعيشه باتت أنظمة مركبة التعقيد. ففي هذه الأنظمة،

يفقد تنبؤ المستقبل معناه، وبالتالي إيجاد القرار الأمثل. ونحن عندما نقوم بذلك، جريا على ما اعتدنا عليه، فإننا نضيع الوقت والجهد في إنتاج وهم زائف بالتحكم والمثالية. إن المنظمات الفيروزية

بإمكاننا محاولة الوصول للحل المثالي في الأنظمة المعقدة. في الأنظمة مركبة التعقيد، نحن بحاجة لطول عملية بدورات سريعة.

متصالحة مع العالم مركب التعقيد الذي يصعب فيه بلوغ الاكتمال. فهي تهدف

بكل صراحة لا للوصول لأفضل قرار ممكن، وإنما لحل عملي يمكن تطبيقه سريعا. ويمكن إعادة النظر بالقرار وتحسينه في أي لحظة بناء على معلومات تستجد لاحقا.

تقع هذه المبادئ في قلب مفهوم التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) الخالي من الهدر ومثله منهجية تطوير البرمجيات الرشيقية (Agile Software Development)، وهي مقاربات قامت بإحداث ثورة في مجالها. إن عملية الحوكمة في الهولاقراطية وعملية صنع القرار في Buurtzorg تظهران جليا أن بالإمكان تضمينها في جميع أقسام المنظمة. وفي كلا الحالتين، وعند توفّر حل عملي على الطاولة- "حل عملي" يعني حلا لا يُعتقد بأنه سيزيد الأمور سوءا أو تعقيدا- فسيتم اختياره. وبالتالي لا يتم تأجيل القرارات لأن أحدا ما يعتقد أن المزيد من البيانات والتحليل يمكنه توليد قرار أفضل. ولكن يمكن مراجعة القرار في أي وقت في حال استجدت بيانات أو توصل أحدهم لفكرة أفضل.¹³ وبالعودة لمثال الدراجة الهوائية: فبدلا من محاولة حساب الزاوية المثالية، يقوم القائد بركوب الدراجة مباشرة، يبدأ بالزاوية التي تبدو صحيحة، ويستمر بعدها بالتعديل والتكيف ليصل إلى الوجهة النهائية.

إن الشركات التي تعمل بهذه الطريقة، أي التي تعمل بدورات سريعة بدلا من القليل من القفزات الكبيرة، تتقدم بوتيرة أسرع وبشكل أكثر سلاسة نحو الغاية الخاصة بها. فلا يتم فقد طاقة أو جهد في إيجاد ما يسمى بالقرار الأفضل، ولا تتم إضاعة الوقت في انتظار المزيد من البيانات وبلوغ مرحلة اليقين قبل أخذ القرارات. وبذات الأهمية، عندما تكون القرارات صغيرة ونكون معتادين على إعادة النظر فيها، فإنه يصبح من السهل أيضا تصحيح القرار إذا ثبت خطؤه. (ولكننا في حال استثمارنا الكثير من الجهد في تحديد الحلول الأفضل، فإننا نتعلق وملتزم بها أكثر بكثير مما هو مرغوب عندما تؤول الأمور لغير ما تم التخطيط له). في النهاية، وللمفارقة، فنحن نشعر بأننا أكثر أمانا في عالم نتخلى فيه عن وهم التحكم المستقى من التنبؤ بالمستقبل ونتعلم التعاطي مع الواقع كما يتجلى ويتكشف.

لا وجود لأرقام مستهدفة بالبيع (Targets)

لا تضع المنظمات الفيروسية أية أرقام مستهدفة بالبيع. وربما تتذكر بأن مسؤولي المبيعات في FAVI لا يضعون أيا منها. من منظور تطوري-فيروزي، فإن الأرقام المستهدفة بالبيع إشكالية لثلاثة أسباب على الأقل: تموضعها على الفرضية القائلة بأن بإمكاننا التنبؤ بالمستقبل، وأنها تؤدي لحرف سلوكنا بعيدا عن الدوافع الداخلية، وأخيرا أنها تميل لتضييق قدرتنا على استشعار الفرص الجديدة. إن الحياة مركبة التعقيد، وتغير الأحداث والظروف فيها من السرعة بمكان أنه يجعل من تحديد الأرقام المستهدفة ضربا من التخمين. فبعد سنة من تحديدها، تعدو الأرقام المستهدفة أرقاما جزافية- إما أنها سهلة المنال لدرجة انتفائها من أي معنى أو أنها صعبة جدا بشكل يجبر الناس على سلوك الطرق الملتوية لتحقيقها، وهي أفعال ستؤدي الشركة على المدى الطويل.

إن الأرقام المستهدفة تحرف سلوكنا أيضا. فهنالك سر مفضوح في الكثير من الشركات وهو حرص المدراء على التخلص من أي ميزانية متبقية في نهاية العام، وفي بعض الأحيان على نفقات لا معنى لها. إنهم يخشون تقنين تمويلهم في العام القادم إذا ما تبين أنهم لم يكونوا بحاجة لكل الميزانية المخصصة للسنة الحالية. وبالنسبة لمسؤولي المبيعات الذين يحققون أهدافهم البيعية مبكرا (لنقل في شهر سبتمبر مثلا) فإنهم يتوقفون عن البيع حتى يناير. فهم يخشون أن تزيد الأرقام المستهدفة إذا تجاوزوا أرقام السنة الحالية. ولكن بدون أرقام مستهدفة، فإن مصير هذه الألعاب الاختفاء وأن يصبح الناس أحرارا في توظيف دوافعهم الداخلية ليقوموا ببساطة بتنفيذ أعمالهم بأفضل شكل ممكن.

في منظمات الإدارة الذاتية، يستطيع الناس المضي في خيار وضع أرقام مستهدفة بالبيع إذا ما وجدوها مفيدة- ولكن بشكل أقرب للأهداف التي يضعها العداء الهاوي لتحفيز نفسه على تحقيق المزيد. في FAVI على سبيل المثال، يضع مشغلو الآلات لأنفسهم أرقاما مستهدفة حيال الأوقات المستغرقة في تصنيع القطع، ويراقبون أداءهم بالمقارنة بتلك الأرقام. كما يضع الزملاء في Morning Star أرقاما مستهدفة لدورهم في عملية أو إجراء ما، بغرض التحفيز

على التحسن المستمر. فيقيسون المؤشرات، ويقارنوها بالأرقام المستهدفة المحددة ذاتيا، ويحللون المسببات الرئيسية، ويختبرون الأفكار الجديدة. يتم وضع معظم هذه الأرقام المستهدفة على المستوى المحلي، لآلة واحدة أو خطوة في عملية، بحيث يمكن التنبؤ بالمرجات ببعض اليقين.

ولكن حتى في ظل وجود الأرقام المستهدفة المحددة ذاتيا، فإنه يتوجب علينا الحذر من التركيز المقصور على هذه الأرقام بشكل حصري. فعلينا أن نبقي منفتحين لما هو غير متوقع، لما هو جديد، وللإشارات التي تدل على أن مستقبلا مختلفا قد يبدأ بالتجلي بشكل لم نكن نتخيله أثناء وضع الأرقام المستهدفة. فالأرقام المستهدفة، إذا فهمت جيدا، هي

الحياة هي الرغبة في إيجاد ما يعمل....
القدرة على التغيير باستمرار،
إيجاد ما هو صالح للعمل الآن،
أي ما يبقى أي كائن
على قيد الحياة.

M. Wheatley و M. Kellner-Rogers

مماثلة الخرائط الموجهة نحو مستقبل واحد محتمل. وتصبح إشكالية في حال تشبنا بالطريق الذي حددناه مسبقا حتى بعد تغير الظروف وتكشف طريق واعد جديد. يختصر Margaret J. Wheatley و Myron Kellner-Rogers ذلك بالقول:

في عالم ناشئ... لا يعود بإمكاننا الوقوف عند نهاية شيء نتصوره بالتفصيل ونخطط له بأثر رجعي عند بلوغنا ذلك المستقبل. ولكن بدلا من ذلك يجب علينا الوقوف في البداية، أن نصفي نيتنا ورغبتنا مع عزمنا على أن نكون منخرطين في الاستكشاف. يطلب منا العالم أن نركز بشكل أقل على كيفية إجبار شيء ما لجعله مطواعا لتصوراتنا. كما يطلب منا أن نركز بشكل أكبر على كيفية عملنا مع بعضنا البعض، كيف يمكننا دخول التجربة ومن ثم ملاحظة ما يأتي تباعا. هو يطلب منا أن نشارك أكثر مما نخطط.¹⁴

مميزات مبسطة، غياب متابعة التباين والفروقات

تمر العديد من المنظمات التقليدية في دورة سنوية مزعجة لوضع الميزانية. وبالانطلاق من الأسفل للأعلى، يطلب من الأقسام والفرق الوظيفية تسليم

البيانات والتنبؤات الخاصة بالسنة القادمة. من ثم تقوم الإدارة العليا بدراسة البيانات والنتائج المجمعة، وفي كثير من الأحيان، تجد الإدارة هذه الأرقام غير طموحة. أما بالانطلاق من الأعلى للأسفل، يقوم الرؤساء بإخبار وحدات الأعمال بزيادة تنبؤاتهم وتوقعاتهم. وفي بعض الأحيان، يتطلب هذا الأمر عدة جولات، لحين وصول الأرقام لمستوى ترضيه الإدارة العليا. في أثناء ذلك، يخسر الناس على الخطوط الأمامية كل إيمانهم بالأرقام المطالبين بتسليمها (إلا إذا كانوا ماكرين كفاية للحفاظ على بعض مصادر العائدات والأرباح بعيدا عن أعين من

إذا أردت أن تضحك الإله،

أخبره عن خطتك.

Woody Allen

في الأعلى). وابتداء من تلك اللحظة، فإن ملكية الميزانية تصبح بيد مدير الشؤون المالية CFO، والذي سيتابع الفروقات بين

الخطة والواقع شهرا بعد شهر. ويتم استدعاء المدراء المقصرين لتبرير عدم تحقيقهم للأرقام المستهدفة. تفتح هذه العملية بابا من النقاشات المضنية المستنزفة للكثير من الطاقة بغية تفسير المشاكل، إلقاء اللوم على ظروف السوق السيئة أو القسم المجاور في المنظمة.

يتبع الرواد الذين تمت دراستهم في هذا البحث مقارنة أكثر بساطة:

- يتم توليد الميزانيات فقط إذا دعت الحاجة لبعض التنبؤ لإفادة قرار مهم. في FAVI على سبيل المثال، تضع الفرق تقديرات شهرية عامة للسنة القادمة، من أجل تحصيل عقود للمواد الخام. بخلاف ذلك، لا تضع العديد من هذه الشركات أي ميزانية على الإطلاق. لا تضع Sun Hydraulics ميزانية (إلا إذا أصر مجلس الإدارة عليها). في هذه الحالة تحضر ميزانية عامة في صفحة واحدة). كما لا تقوم الفرق في Buurtzorg بأي شراء أو استثمار معتبر، لذلك فهم لا يكثرثون بالميزانية. وعلى المستوى الجمعي، تضع Buurtzorg تقديرا بسيطا للدقق المالي المتوقع ليتولد لديها تصور عن أعداد الفرق الجديدة التي سيسمح لها بالتكون، وهذه الفرق الجديدة قد تستغرق عاما كاملا للوصول لنقطة التعادل (Break Even)، لذا تحاول Buurtzorg تحاشي

الإفلاس الذي قد ينجم عن إطلاق العديد من الفرق الجديدة في ذات الوقت.

● إذا أنشئت الميزانية، فلا مكان لضبطها أو لتعديلها من الأعلى. وبالتالي تصبح الأرقام التي قدرتها الفرق ميزانية المنظمة، أيا كانت الأرقام. ولكن في بعض الشركات، يراجع الأنداد ميزانيات بعضهم بشكل نقدي، ولكن لا يملك أحد سلطة إجبار الفريق الآخر على تغيير أرقامه. ففي Morning Star على سبيل المثال، تستعرض وحدات الأعمال ميزانياتها وخططها الاستثمارية أمام مجموعة عمل (Task Force) مسؤولة عن الميزانية، والمكونة من متطوعين من جميع قطاعات الشركة ممن يمكنهم تنفيذ وانتقاد الأرقام، وطرح آراء ومقترحات. وقد كان لدى AES عملية مشابهة.

● تُستخدم الميزانيات في تفعيل القرارات، وليس للتحكم بالأداء. لقد خلصت شركات مثل Morning Star و FAVI إلى أنه لا قيمة في متابعة الفروقات بين التقديرات والتنبؤات وبين الواقع، لذلك هم لا يضيعون وقتهم في ذلك.

وفي بيانها الرسمي المتعلق بالإدارة، تلقي FAVI الضوء على أفكارها الخاصة بالميزانيات في جملة مثيرة: "في طريقة التفكير الجديدة، نحن نسعى لتوليد المال

دون أن نعرف كيف يتم ذلك، في مقابل الطريقة القديمة التي يتم فيها خسارة المال مع علمنا التام بكيفية خسارتنا له". إن

أنا لا أفلق أبدا حياي المستقبل.

فهو سيأتي قريبا لا محالة.

Albert Einstein

FAVI شركة خاصة وبالتالي لا تحتاج لتزويد أصحاب مصلحة وأسهم خارجيين بإفادة حول العمل. ومع ذلك، تؤكد لنا حالة Sun Hydraulics أن مقارنة "غياب الميزانية" بهذا الشكل ممكنة حتى في حال كانت الشركة عامة، كما يشرح ذلك المدير التنفيذي Allen Carlson:

بعد طرح الأسهم للاكتتاب العام (IPO) في يناير 1997، كان علينا أن نحسن من قدرتنا على التنبؤ بأرقامنا... فقد قام السوق بمعاقبتنا

عندما خسرنا ربعا واحدا في 1999 بعد تنبينا لنظام تصنيع جديد. قلنا، "انظروا، نحن لا يمكننا التنبؤ بما يجري في الاقتصاد، ولا توجد لدينا أدنى فكرة عن الطلبات التي ستأتينا بعد عام من الآن... نحن لا نشغل هذه الشركة بالأرقام. ولكن الأرقام تقوم بما هي مناطة به، لذلك بإمكاننا إعطاءكم صورة جيدة عما سيجلبه الربع القادم معه وحسب". لذا، استطعنا تلافي إجراء التقديرات السنوية وبدأنا فقط بوضع التنبؤات الربع سنوية... نحن نعرف بأن أداءنا على المدى البعيد ما هو إلا نتيجة لما نحسن عمله جيدا كل يوم.¹⁵

قد يشعر معظم قادة الأعمال بالعري دون وجود الميزانيات والتقديرات بين يديهم. وقد وجهت هذا السؤال لـ Carlson: كيف يمكنك العمل في ظل غياب التقديرات التي تمكنك من مقارنة أداء الناس بها؟ على سبيل المثال، كيف يمكنك معرفة ما إذا كان زملاءك في ألمانيا (حيث تملك Sun محطة) قد قاموا بعمل جيد في السنة الماضية، في ظل عدم وجود رقم مستهدف تقارن به؟ فجاءني رده كالصاعقة:

من يعلم؟ من يهتم؟ جميعهم يعملون بجهد، ويقدمون أفضل ما يستطيعون. نحن لدينا أناس صالحون في كل الأماكن حول العالم وإذا أردت هذا النوع من تقييمات الأداء، فمن الراجح أنني اخترت الشخص الخطأ. هذا ببساطة أسلوب عملنا... إذا كنت رئيس المبيعات في Sun في الولايات المتحدة وطلبت مني التقديرات، فلن يكون لدي أدنى معرفة! كيف يمكنني على أية حال وضع هذه التقديرات؟... في نهاية اليوم، هناك الكثير مما هو خارج نطاق تحكّمك... من المستحيل التنبؤ بما لا يمكن التنبؤ به.¹⁶

إدارة التغيير

في مطلع هذا الفصل، ناقشنا كيف أن الرواد الفيروزيين لا يتحدثون أبدا عن المنافسة. وفيما يلي مصطلحان اثنان لم أجد لهما ذكرا ولو لمرة واحدة أثناء

بحثي: التغيير وإدارة التغيير. إن هذا يعتبر خارقا للعادة، إذا فكرنا به! فكل مدير يعلم بأن إحداث التغيير في المنظمة هو أمر صعب. إن التغيير هو أحد أكثر مشاكل الإدارة إحباطا، وبالتالي الأكثر نقاشا، في يومنا الحالي. لقد نشأت صناعة كاملة من المختصين والمستشارين في "إدارة التغيير" لدعم المدراء الذين يحاولون خوض رحلة التغيير. في المقابل، ضمن المنظمات الفيروزية الرائدة في هذا الكتاب، يبدو أن التغيير يحدث باستمرار وبشكل تلقائي. أي لا يبدو بأنه يتطلب أي انتباه، أو جهد، أو إدارة. ما الذي يحدث هنا؟

في منظومة المفاهيم البرتقالية التي تأخذ شكل الآلة، يتم النظر للمنظمات على أنها أنظمة غير متحركة وثابتة- مجموعة من الصناديق المقدسة فوق بعضها على شكل هرمي. إن الأنظمة الثابتة لا تملك قدرة داخلية على التغيير. وبالتالي يتوجب بذل القوة على النظام من الخارج. لذلك فإن التغيير ضمن هذه النظرة على العالم هو ليس بالأمر المتدفق أو الناشئ المنبثق، وإنما انتقال أحادي من النقطة أ إلى ب، من حالة ثابتة إلى أخرى.

إن التغيير ضمن هذه النظرة على العالم هو بحكم الضرورة غير السعيدة. فنحن نحاول تقليل الحاجة للتغيير عبر التنبؤ والتحكم بالمستقبل. كما نحاول تخطيط ما نخبئه لنا الحياة. ونصلي وندعو لبقاء الواقع ضمن حدود الميزانية والخطوة الاستراتيجية. وعندما لا يحصل ذلك،

لا يقاوم الناس التغيير.

بل يقاومون أن يتم تغييرهم.

Peter Senge

عادة ما ندفن رؤوسنا في الرمال، فنحن لا يمكننا تخيل أن الواقع بهذا القدر من القسوة لدرجة نزعنا من خططنا أي معنى تحمله. وعندما نرفع رؤوسنا عاليا مرة أخرى، ونلاحظ أن العالم حولنا قد تغير بينما كنا نلتزم بالخطوة، فإننا نفزع مما نراه. ونجد أن علينا الآن تعويض الوقت الضائع وإجبار التغيير على الحصول.

سيكون التغيير مضنيا، نحير أنفسنا بذلك، ولكن بمجرد وصولنا لنقطة ب، سيصبح كل شيء على ما يرام من جديد. في أثناء ذلك، نحتاج لإعادة تصميم المنظمة، وكأننا نعيد تصميم آلة، نحرك الناس في كل مكان لمطابقة المخطط الجديد. وبشكل لا يدعو للمفاجأة، فإن الناس تقاوم تحريكها هنا وهناك.

وللتغلب على المقاومة، غالباً ما تجد المنظمات نفسها مدفوعة للعب على المخاوف، سرد القصص المخيفة عن كيف أن العالم التنافسي العدائي يتربص بالمنظمة ويهدد وجودها إن هي لم تقم بالتغيير.

بينما في عالم المنظمات المدارة ذاتياً، أي الأنظمة الحية، فإنه لا حاجة لفرض التغيير من الخارج. فالأنظمة الحية لديها القدرة الداخلية على استشعار التغيير في بيئتها وأن تتكيف مع ذلك من الداخل. ففي الغابة، لا وجود للشجرة الأم التي تخطط وتفرض التغيير عندما ينحسب المطر عن السقوط أو عندما يحل الربيع مبكراً. إن النظام البيئي بكامله يتجاوب بكل إبداع في كل لحظة. وتتعامل المنظمات الفيروزية مع التغيير بشكل شبيه. فيكون الناس أحراراً في التفاعل مع ما يستشعرون أهميته، ولا يتم تطيرهم عبر وصف وظيفي ثابت، خطوط إفادة للمدراء، وأقسام وظيفية. إن بإمكانهم التفاعل بإبداع مع تجليات الحياة المستجدة، المفاجئة، وغير الخطية. فالتغيير معطى، ويحدث تلقائياً، في كل مكان وزمان، وفي معظم الأحيان بدون مشقة أو جهد.

إذا بدأت منظمك بتبني ممارسات فيروزية، فإن طريقتها في التعامل مع التغيير تكشف إلى أي مستوى وصلت في ذلك. فإذا كان التغيير ما يزال مصدر قلق وموضع نقاش، فاعتبر ذلك الأمر دعوة لك للتساؤل مع زملائك: ما هو الجزء الذي ما زلنا عالقين فيه ضمن منظومة الآلة؟ كيف يمكننا مساعدة المنظمة لتعبر عن نفسها كنظام حيوي بشكل كامل؟

الزبائن، الموردون، وتدفق المعلومات

عندما تأخذ المنظمة الغاية التي تسعى لخدمتها بشكل جدي، فلا يعود بإمكانها حصر اهتماماتها بحدود المنظمة. فستقوم تلقائياً باحتضان الموردين والزبائن في سعيها لجعل الغاية متجلية.

فشركة Patagonia على سبيل المثال تعمل حصراً مع مزودي الملابس الذين يطبقون ممارسات بيئية لا خلل فيها؛ وRHD تفضل الموردين الذين يحافظون على معايير عالية من الجودة في تعاملهم مع موظفيهم. أي لا يتم انتقاء الموردين

استنادا إلى الجودة والسعر حصرا، بل أيضا بناء على مدى مواعمتهم لغاية المنظمة.

تواصل عادة المنظمات الفيروزية مع زبائنها لغرض إلحاقهم في الغايات التي تسعى لخدمتها. وقد ناقشنا في موضع سابق من هذا الفصل كيفية تواصل Patagonia مع زبائنها بغرض إطالة الدورة الزمنية للملابسهم عبر إصلاحها، إعادة استخدامها، أو إعادة تدويرها. فلا تقتصر "لجنة -ism" على تثقيف موظفي RHD بخصوص التعرف على أشكال العنصرية Racism، التمييز على أساس الجنس Sexism، وغيرها من ال-ism ما ظهر منها وما بطن وكيفية التعامل مع تلك الأشكال. بل إنها بدأت أيضا بتثقيف هذه المهارات الاجتماعية لبعض المقيمين في دُورها وملاجئها. و فقط عبر إشراك زبائنها، فإنه يمكن لـ RHD أن تعيش من أجل غايتها حقيقة والتي تقتضي مساعدة الناس على عيش حياتهم باستقلالية، كرامة، واحترام.

إن تجاوز حدود المنظمة لاستجلاب الدعم من الموردين والزبائن ليس دائما بالأمر السهل. فهو يتطلب قيام المنظمة بالتصريح للعموم عن القضايا التي تناصرها، معتقداتها، ما تؤمن به، ومطالبها من مورديها وزبائنها بكل وضوح. فلا يرحب جميع الموردين بأن يتم فحصهم بشكل دقيق، ويمكن للزبائن أن يفقدوا اهتمامهم بالمنظمة التي تتبنى موقفا نضاليا (أو موقفا نشطا "من Activism"). ولكن ربما الأكثر صعوبة من ذلك: عندما تكون الغاية سامية عظيمة، فإن التصريح بالغاية أمام الآخرين وفي ذات الوقت اعتماد السرية في كيفية خدمة المنظمة لها سيمثل موقفا متعارضا. فعادة ما نكون كتومين ليس فقط لأسباب متعلقة بالمنافسة، ولكن ببساطة لخشيتنا من الإحراج إذا كنا شفافين بعرض أساليب عملنا الداخلية للتدقيق الخارجي. ولكن من منظور قائم على الغاية والمعنى، فإننا سنكسب المزيد عبر الانفتاح على الآخرين خارج المنظمة الذين يمكنهم مساعدتنا بالرأي والخبرة. وقد سلكت Patagonia هذا الطريق عبر مبادرة "التسجيل الزمني للبصمة الكربونية" والتي تسبب الشفافية الكاملة في تزويد العالم الخارجي بما يتعلق بسلسلة التوريد (Supply Chain).

ويشرح المدير التنفيذي الحالي لـ Casey Sheahan، Patagonia، المسار الذي أخذته الشركة وما نشأ من نتائج غير متوقعة:

منذ أربع سنوات مضت، أخذنا ما يعرف بتقرير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ونشرناه كاملاً في صفحتنا الإلكترونية وأسميناه "التسجيل الزمني للبصمة الكربونية".... قمنا حقيقة بأخذ آلات تصوير فيديو وأشرطة تسجيل وآلات تصوير صور ثابتة إلى المصانع. وأخبرنا العاملين فيها: نرغب بأن نري زبائننا أين يصنع كل شيء، كيف، تحت أي ظروف، أثر النقل واستخدام المياه على مجمل البصمة الكربونية. يتحدث "التسجيل الزمني للبصمة الكربونية" عن الجيد، السيء، والقبيح في كل شيء نصنعه. يرصد السجل حالياً حوالي 40 نوعاً (Style)، والتي تمثل مئات الأنواع الإجمالية للمبوسات الشركة في الإنتاج الموسمي السنوي.

في بادئ الأمر، كانت المصانع، كما جميعنا، مترددة في تبني هذا النوع من الشفافية الكاملة. ولكن... ما حدث هو أن الزبائن، علماء الأحياء، وخبراء فعالية الأداء بدأوا بإعطائنا أفكاراً عن كيفية تصنيع وشحن الملابس بشكل أفضل، وتم تزويدنا بهذه المقترحات والمعلومات عبر البريد الإلكتروني. لقد بات هذا التبادل الخبراتي محفزاً بشدة، مع العلم أن الموقع محدث وتفاعلي بشكل كبير. لقد تعلمنا الكثير.

لقد كانت مجرد طريقة جديدة في التفكير حول الشفافية، والتي كانت سابقاً "يا إلهي، لا يمكنني الحديث عن ذلك، فلا يمكنني كشف الغطاء عما يحصل في مشروعي. فلربما هاجمني أحدهم وغضب مني". ولكن ما تبين حقيقة بأننا كلما كنا صادقين ومنفتحين وصرحين حول ما يجري، كان زبائننا أكثر رغبة بمشاركتنا جهودنا بأن نصبح مواطنين عالميين صالحين.¹⁷

أعتقد بأننا سنشهد زيادة في عدد الشركات اللاتي ستختار مستويات راديكالية من الصدق عند تعاملها مع الأطراف الخارجية التي بإمكانها مساعدتها

في بلورة غايتها. ففي ظل انخفاض مخاوف الأنا، ستكون الحاجة للعلاقات العامة والتلميع الذي تمارسه أقل، وتقل الرغبة في إخفاء الإخفاق. وبالتالي يمكن منح الأطراف الخارجية نظرة عميقة على باطن المنظمة من جميع الجوانب. وبإمكان الزبائن المشاركة في ورشات العمل للإصغاء للغاية. كما يمكن بث الاجتماعات العملية بالكامل عبر الانترنت (وهي ممارسة دورية في Zappos.com على سبيل المثال)، ويمكن للشركات أن تختار، على غرار Patagonia، تصوير عمليات الإنتاج الأساسية لديها وإتاحتها على الانترنت. لقد طورت HolacracyOne برنامجا يعتمد على الشبكة الداخلية يسمى Glassfrog والذي يوثق أدوار ومسؤوليات الزملاء، هيكل المنظمة، محاضر الاجتماعات والمقاييس. تقليديا، يعتبر هذا النوع من البيانات حساسا ومقتصرًا على الموظفين داخل المنظمة. ولكن قررت HolacracyOne وضع كل ذلك على الانترنت. إن باستطاعة أي شخص من الخارج معرفة من يحمل أي مسؤولية، قراءة محاضر الاجتماع الأخير، أو مطالعة الأرقام الداخلية للشركة.

إدارة المزاج البناء

إن المنظمات، كما البشر، لديها حالات مزاجية نفسية.¹⁸ أنا أعرف منظمات، أو أقسام بداخلها، تعيش مزاجا استسلاميا استقاليا. وأخرى تضج بالخوف والاستياء. في مقابل أخرى تفيض بالطموح. يعلمنا علم النفس، علم الأعصاب، ومآثر الحكمة التقليدية، كل بطريقته، عن قوة المزاج والعاطفة التي بإمكانها تقويض ما يمكننا تحقيقه (أو تعظيمه). فتحت تأثير الاحباط نكون عرضة للاستسلام أو الانسحاب. كما أن الغضب يهيئنا لردات الفعل المطالبة بالانتقام. بينما يحفزنا مزاج الطموح أن نسعى للمزيد، وأن نتجه نحوه.

يحدد المزاج والحالة النفسية ما هو ممكن، بحيث يهيئنا كل مزاج لمساق عمل محدد، ويغلق أمامنا مساقات أخرى. وبالتالي فإن إدارة مزاج المنظمة بشكل واعي هو أحد أكثر الأدوات فعالية (مع أنه كثيرا ما يتم التغاضي عنها) والتي بإمكانها مساعدتنا في تحقيق - أو أن نفشل في تحقيق - غايتنا جميعا. وفيما يتعلق بالغاية

نفسها، فإن علينا الحذر من ألا نُسقط آمالنا ورغباتنا الشخصية على المنظمة. فقد تميل شخصياتنا نحو نسق محدد من الأمزجة بشكل أكثر من غيرها- على سبيل المثال، بعض الناس يفضلون بيئة عمل مرحة وحيوية، بينما يفضل البعض مزاجا جديا وأعلى تركيزا. إن السؤال بالطبع هو: ما هو المزاج الذي من شأنه خدمة المنظمة في هذه اللحظة الزمنية وإعانتها على تحقيق الغاية التي تسعى إليها؟ قد يكون مرحا أو مائلا إلى التركيز، ولكن ربما يكون أمرا مختلفا بالكلية- مزاج من التعقل، المرح، الفخر، الاهتمام، الامتنان، التعجب، الفضول، أو الحزم.

لنقل أنك احسست بأن الامتنان والتقدير هو ما يتم النداء إليه. إن الامتنان عاطفة قوية. فنحن نعبر عن رضانا. وبإمكاننا التغاضي عن البحث عن المزيد، ففي هذه اللحظة، لدينا جميع ما نبتغيه. ومن رحم ذلك الإشباع، تخرج تلقائيا عواطف أخرى. نميل لأن نكون قرييين من المرح والكرم، ونعامل الآخرين بالحب والاهتمام.

إذا كان هذا المزاج بهذه القوة، فكيف يمكننا تغذيته بشكل واع في مكان العمل؟ الجواب هو أننا بحاجة لتطوير ممارسات تستحضره:

- كان لدى FAVI، ولعدد من السنوات، ممارسة لطيفة من الامتنان والاحتفال: يبدأ كل اجتماع في الشركة بجولة يقوم خلالها كل مشارك بسرود قصة مختصرة عن شكره أو تهنئته لشخص ما (صفحة 285).

- هل تذكر ممارسة Ozvision "يوم الشكر" (صفحة 280)؟ يحصل كل موظف فيها على إجازة إضافية ليوم واحد وظرف به 200 دولار لينفقها على النحو الذي يريده بغية التعبير عن الامتنان لشخص ما كان له دور مهم في حياته. وعند العودة للعمل، يقوم بمشاركة زملائه الأربعة بما حصل في ذلك اليوم. مع مرور الوقت، تحيك هذه القصص مزاجا من الامتنان القوي في المنظمة.

- يعمل "اجتماع الشاء" بعد الظهر من أيام الجمع في ESBZ، المدرسة الواقعة في برلين، على تبني مزاج الامتنان (صفحة 280). إن كل قصة

قصيرة من اللطف، الشجاعة، الاهتمام، أو الاحترافية تُلقى عبر مكبر الصوت ما هي إلا خيط يتم نسجه في بساط ثري من الامتنان والذي بات جزءا مهما لثقافة التعلم الاستثنائية للمدرسة. وقد قام الطاقم التدريسي اليوم بدمج ذات الممارسة في اجتماعاته: دائما ما يبدأون بجولة من الشناء.

• ابتدعت BerylHealth، شركة مقرها تكساس تقدم خدمات مراكز الاتصال وغيرها للمستشفيات، شكلا آخر من الممارسة المتبعة في المدرسة. فبدلا من التجمع سوية في مكان واحد، يتم تبادل سلسلة من رسائل البريد الالكتروني مع الجميع فترة بعد الظهر من يوم الجمعة (وبالتالي تم تسمية الممارسة: "جمعة الأشياء الصالحة"). بحيث يرسل زميل رسالة الكترونية لجميع الموظفين معترفا بفضل زميل آخر ويقدم له الشكر أو لأحد الأقسام عن شيء حصل خلال الأسبوع، أو ببساطة لمشاركة أخبار سعيدة. و دائما ما تطلق الرسالة الأولى العنان لسيل عارم من الرسائل الالكترونية الأخرى تدور حول الشكر والامتنان. إن هذه الممارسة تبنى مجتمعا وتحتم الأسبوع بروح التقدير والامتنان.¹⁹

الغاية الفردية والتنظيمية

تمضي الغاية الفردية مع التنظيمية يدا بيد. فكل منها تحتاج الأخرى لتردها. ولكن معظم منظمات اليوم تهتم بشكل أساسي بالمحافظة على الذات والمحصلة النهائية (الدخل الصافي بعد خصم الضريبة)، وهو وضع يصعب أن يكون جيدا للناس التي تسعى تجاه نداءاتها الداخلية. فضمن هذا الوضع، ينظر الموظفون أيضا نحو العمل على أنه صراع البقاء والحفاظ على الذات - كسبيل لتحصيل راتب لإنفاقه في سداد الفواتير. في المقابل، إذا ما تمت دعوة الزملاء للإصغاء لغاية منظماتهم، فمن الراجح أن يبدأوا بالتساؤل عن غايتهم وندائهم الشخصي أيضا: هل تتناغم غاية المنظمة معي؟ هل هذا مكان أجد نفسي مدفوعا للعمل به؟ ما

الذي أشعر بأنني مطالب بتنفيذه حقا في هذه اللحظة من حياتي؟ هل سيتيح لي هذا المكان أن أعبر عن ذاتي؟ هل سيساعدني على النمو والتطور؟
عندما تدخل الغاية الفردية والتنظيمية مرحلة التناغم الرنان وأن تعزز بعضها البعض، تحدث أمور خارقة للعادة. فعندما يلتقي العمل بالنداء الداخلي - وهو التقاء واشتباك يصفه عالم اللاهوت Frederick Buechner بأنه "المكان الذي تلتقي فيه بهجتك العميقة بالاشتياق العميق للعالم" - فإننا عادة ما نحس بسطوة الجمال والرزان. يصبح الأمر أشبه بتركيبنا لأجنحة. إن العمل من زاوية القوة الخاصة بنا لا يجعلنا نحس بالتعب وإنما يشحننا بمشاعر مُنتجة بشكل ندر حدوثه في السابق.

إن نقاشات التوظيف، التدريب، والتقييم هي لحظات زمنية تركز نفسها تلقائيا لاستكشاف الفجوة بين الغاية الفردية والجمعية. خذ مثلا التوظيف. لقد

وضح الفصل السابق، ضمن عملية التوظيف، بأن المنظمات الفيروزية تراعي ثلاثة أنواع من الملاءمة: الملاءمة مع الدور (المقابلة التقليدية حول المهارات والسلوك)، الملاءمة داخل المنظمة (قيمها وممارسات الإدارة الذاتية لديها)، والملاءمة مع غاية المنظمة. لا يمكن استكشاف

وضح الفصل السابق، ضمن عملية التوظيف، بأن المنظمات الفيروزية تراعي ثلاثة أنواع من الملاءمة: الملاءمة مع الدور (المقابلة التقليدية حول المهارات والسلوك)، الملاءمة داخل المنظمة (قيمها وممارسات الإدارة الذاتية لديها)، والملاءمة مع غاية المنظمة. لا يمكن استكشاف

الملاءمة مع غاية المنظمة بشكل يعول عليه دون التعرض للغاية الفردية أيضا. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في نقاشات التوظيف:

- ما هو إحساسك عن مسار حياتك؟ كيف يمكن لعملك معنا أن يتلاءم مع ما تشعر بأنك مدفوع لتكونه وما تقوم به في العالم؟
- أي جانب من الغاية التنظيمية تجده متناغما معك؟ ما هي المواهب والهبات الفريدة التي يمكنك المساهمة فيها في مسيرة المنظمة؟

في نهاية المطاف، يحاول كلا الطرفين الإجابة على سؤال بسيط وأساسي:

هل نشعر بأنه مقدر علينا أن نتشارك الرحلة سويا؟

إن المناقشة المنبثقة من هذه الأسئلة بإمكانها الوصول لأعمق سحابة حقيقة وأن تساعد كلا من المرشح والمنظمة لتعلم المزيد عن نفسيهما. وبالتالي يصبح التوظيف عملية من الاستعلام الذاتي بذات القدر من كونها عملية للتقييم المشترك. وتوضح العديد من المنظمات الفيروزيية بأن عمليات التوظيف والقرار لديها يمكنها أن تستغرق وقتاً أطول بكثير من المعتاد. لذلك هي ترضى أحياناً بالنمو بطيئاً، وترك العرض الوظيفي مفتوحاً حتى إيجاد الشخص الذي لا يلائم العرض الوظيفي وحسب، وإنما يلائم أيضاً المنظمة والغاية الخاصة بها. يمكن للأسئلة التي طُرحت في عملية التوظيف أن تُستكشف مجدداً أثناء مناقشات الأداء السنوية. تطرح Heiligenfeld، شبكة مستشفيات المصحات العقلية الألمانية، سؤالين رائعين لاستحضار هذا النوع من النقاش خلال عملية التقييم السنوية:

• هل يحضر قلبي في العمل؟

• هل أشعر بأنني في المكان المناسب؟

يَسْهُل طرح الأسئلة عن غاية كل منا ونداءاته ولكن قد تكون الإجابة عليها صعبة. بإمكان المنظمات أن تدعم الأفراد في تفكيرهم وتأملهم الذاتي عبر الإرشاد الفردي أو ورشات العمل التي يمكنها توظيف تقنيات كسر القصاص أو التَّفَكُّر/التَّصَوُّر الموجه لمساعدتهم في إدراك كُنه الطريق المقدر لهم.

تشعر معظم المنظمات اليوم بأنها تعمل لتنفيذ المهام، وليس لمساعدة الناس في استكشاف نداءاتها الداخلية (وفي هذه المنظمات خالية الروح، يتردد الكثير من الناس لاستكشاف مواضيع هيمية كالنداء الداخلي للشخص). في حين أن الغاية الفردية تمضي يدا بيد مع غاية المنظمة. إن الأمور الحارقة للعادة تحصل حقيقة عند نقطة التقاطع التي تبدأ فيها الغاية التنظيمية والنداء الفردي بالتناغم

بإمكان المنظمات تحقيق الكثير إذا اعتمدت على الشغف المستحضر عندما نتصل مع الآخرين، الغاية مع الغاية. الكثير منا يريدون المزيد. الكثير منا متعطشون لاستكشاف ما ستكون عليه إذا أصبحنا سوية.

M. Wheatley و M. Kellner-Rogers

والرئين فيما بينهما معززا كل منهما دور الآخر. فكلما كان الوضوح محيطاً بما

يتعين وما هو مُقدر للمنظمة فعله، كلما زاد عدد الناس المتناغمين معها في ذلك. وكلما زاد عدد الناس العارفين بالوجهة التي يخاطبهم بها نداؤهم الداخلي، كلما زاد منسوب المساهمة في طاقة المنظمة لتقوم بتنفيذ عملها في هذا العالم.

الإنصات للغاية التطورية - الخلاصة

لا يعد كتاب Jack Welch الكتاب الوحيد في مجال الأعمال الذي يعد بـ "الربح". خذ أيًا من الكتب الأكثر مبيعا وتأثيرا في مجال الأعمال خلال السنوات العشرين الماضية- العادات السبع للناس الأعلى تأثيرا *The Seven Habits of Highly Effective People*، في البحث عن التفوق *In Search of Excellence*، بُنيت لتبقى *Built to Last*، من جيد لعظيم *From Good to Great*، الميزة التنافسية *Competitive Advantage* - فستكشف لك عناوينها مباشرة الهدف الأساسي في الأعمال مما يؤمن به معظم القادة اليوم: أن نكون ناجحين، قاهرين للمنافسة، وصاعدين نحو الأعلى.²⁰ وضمن هذا المنظور، تكون الربحية والحصة السوقية هي عناوين اللعبة. إنه لب نموذج ملكية الأسهم: مهمة المدير ليست خدمة غاية ما في العالم، وإنما تعظيم قيمة السهم.

مؤخرا، شهدنا بزوغ منظور جديد، نموذج صاحب المصلحة، والذي يصر على أن الشركات يجب عليها ألا تقصر اهتمامها على المستثمرين، وإنما إضافة الزبائن، الموظفين، الموردين، المجتمع المحلي، البيئة، وغيرها في ذلك. وبالتالي يتوجب على قيادة المنظمة التوسط بين الرغبات المتعارضة عادة لأصحاب المصلحة، أي أن يكون الجميع راضيا على المدى البعيد. إن عددا من الشركات فائقة النجاح مثل Whole Foods و Southwest Airlines تناصر بصوت مسموع هذا المنظور الأكثر توازنا. وبالنظر إليه من منظور تطوري، فإن نموذج أصحاب المصلحة (الأخضر-التعددي) يمثل خطوة واضحة نحو الأمام مقارنة بالنموذج الأزرق لأصحاب الأسهم (برتقالي-محقق الإنجازات). ولكن تبقى النظرة قائمة عن أن المنظمة كيان يحتاج البشر لتوجيهه، حتى يتمكن من خدمة كل أصحاب المصلحة.

لا تنظر المرحلة القادمة- المنظور الفيروزي-التطوري- نحو المنظمة على أنها عقار/ملكية بعد الآن، ولا حتى على أنها عقار/ملكية مشترك في خدمة أصحاب المصلحة المختلفين. وإنما يُنظر نحو المنظمة على أنها حقل طاقة، قدرات بازغة، شكل من أشكال الحياة المتجاوز لأصحاب المصلحة المرتبطين به، تطارد غايتها التطورية الفريدة الخاصة بها. ففي منظومة المفاهيم تلك، نحن لا "نُشغل" المنظمات، حتى لو كنا المؤسسين أو الملاك القانونيين. بدلا من ذلك، فنحن القائمون المشرفون على المنظمة، ونحن الوسيلة التي تصغي عبرها المنظمة لقدرتها الإبداعية العميقة لتمكينها من تنفيذ دورها في العالم.

إن هذا المنظور من الجدة والاختلاف العميق. يمكن أننا ربما نعجز عن الإحاطة بجميع تداعياته وفهمها. فعلى سبيل المثال، كيف يمكن لأي شخص أن "يملك" منظمة ما، أو نصيبا من أسهمها، إذا كنا نعتبرها حقلا للطاقة أو أن لها شكلا فريدا من أشكال الحياة؟ في يومنا الحالي، يملك المستثمرون المنظمات. ولكن ربما يتعين علينا ابتداء إطار عمل قانوني جديد يمنح المستثمرين مكافهم المناسب، وفي ذات الوقت يحترم الحكم الذاتي واستقلالية المنظمة.

بالتأكيد لا يزال هنالك المزيد ليتم تعلمه وفهمه، ولكن المنظمات الرائدة التي دُرست في هذا الكتاب تزودنا بمجموعة معتبرة من ممارسات الاصغاء للغاية التطورية للمنظمة. تُظهر لنا الجداول في

العمل هو الحب ف

ي طور الحركة.

Peter Caddy

صفحات 378-379 ملخصا سريعا لهذه

الممارسات، وتوضح ما يميزها عن

ممارسات المنظور البرتقالي السائد في مجال الإدارة اليوم. وفي نهاية المطاف، يمكن للقدر الكافي من التحفيز التطوري أن يقود المنظمة نحو ارتياح هائل. ولا يلزمنا استشراف المستقبل حتى نضع الاستراتيجية الكاملة، كما لا يلزمنا فرض التغيير حتى يحدث، ولا القيام بوضع ميزانيات تفصيلية أو أن نقرع أنفسنا في حال لم نحقق الأرقام المطلوبة. وإنما يمكننا التحالف مع الحياة وأن نصغي لما يريد أن يظهر. ويعبر عن ذلك Margaret J. Wheatley و Myron Kellner-Rogers في كتابهم "طريق أسهل A Simpler Way" بشكل جيد:

إنه لمكان غريب أن نكون فيه، في هذا العالم المنظم ذاتياً... لا يتعين علينا أن نكون المنظمين. ولا يتوجب علينا تصميم العالم... بإمكاننا التخلي عما نؤمن به... أي التخلي عن فكرة أن جميع أشكال التنظيم هي مسؤوليتنا، وأنها مهمة صعبة وشاقة لكي... لكي تجعل شيئاً يتجسد. بإمكاننا التنازل عن إيماننا بأن لا شيء يحدث بدوننا. إن العالم يتقن إنشاء نفسه بنفسه. نحن شركاؤه الصالحون في هذه العملية. أو على الأقل بإمكاننا أن نكون.²¹

الغاية التطورية

الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الغاية والمعنى • المعنى والغاية الأساسية للمنظمة هي الحفاظ على الذات والبقاء (بغض النظر عما تقوله عبارة المهمة). 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة ينظر إليها ككيان حي له غاياته ومعناه التطوري.
<ul style="list-style-type: none"> • مسار استراتيجي تم وضعه من القيادة العليا. • الاستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجية تتبع بشكل تلقائي تبعاً للذكاء الجمعي الخاص بالموظفين المدارين ذاتياً.
<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد ممارسات للإحصاءات للغاية. المحافظة على النفس وصراع البقاء في المنافسة هو محور صناعة القرار. • صناعة القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • نابعة من ممارسات الاتصاف لغايات ومعاني الشركة: - كل فرد هو حساس ومستشعر. - عمليات انصاف وبحث جماعية. - تأمل وتفكر. - التعاطي والتفاعل مع الخارج.
<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة قائمة على أن الخصم هو الذي يشهد هممتنا التحرك. • المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة. • يتم إحتضان "المنافسين" سعياً وراء المعاني المشتركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة. • يتم إحتضان "المنافسين" سعياً وراء المعاني المشتركة.
<ul style="list-style-type: none"> • عوامل ومعايير النجاح الحقيقية. • النمو وحصص السوق 	<ul style="list-style-type: none"> • معتبرة فقط بالقدر الذي تعين فيه على تحقيق المعنى والغاية.
<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر أصيل للنجاح. • الربح 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر تابع، ينتج تلقائياً عند فعل ما هو صحيح.
<ul style="list-style-type: none"> • مقادة من الخارج: طلبات العميل والشرائح المتاحة لتحدد المنتج. يتم خلق حاجات العميل اذا استدعت الضرورة. • التسويق وتطوير المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> • مقادة من الداخل: العرض والمنتجات تعرف تبعاً للغاية والمعنى. • المنتجات موجهة بالحدس والجمال.

جدول 5: الإنصاف للغاية التطورية

الغاية التطورية

الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
<ul style="list-style-type: none"> • مبنية على "التنبؤ والتحكم". • دورات مزعجة من التخطيط قصير وطويل المدى، مع حساب الميزانيات الشهرية. • الالتزام بالخطة هو القاعدة الرئيسية. أي انحراف وتباين عنها يجب أن يبرر وأن تردم الفجوات. • الأرقام المستهدفة الطموحة كأداة لتحفيز الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • مبنية على "الاستشعار والتجاوب" • عمليات تقدير الميزانية غير موجودة أو مبسطة، ولا توجد متابعة للتباين. • توجه دائم للحلول القابلة للتنفيذ بدورات سريعة، بدلاً من الحل المثالي. • استشعار دائم لما هو مطلوب. • لا يوجد أرقام مستهدفة.
<ul style="list-style-type: none"> • ترسانة ضخمة من أدوات إدارة التغيير لنقل المنظمة من الحالة أ إلى ب. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص "التغيير" بعملية لم يعد ذا معنى بالنسبة للمنظمة، فالتكيف والتطور من الداخل هو أمر مستمر الحدوث.
<ul style="list-style-type: none"> • يتم انتقاء الموردين بحسب الجودة والسعر. • السرية التامة والتكتم تجاه العالم الخارجي هو الموقف الافتراضي. 	<ul style="list-style-type: none"> • بالإضافة لذلك، يتم وضع اعتبار لمدى ملاءمتهم للمعنى والقيم التي تليها الشركة. • الشفافية الكاملة ترحب بالآخرين من خارج المنظمة لاقتراح ما هو أفضل لتحقيق المعنى.
<p>إدارة المزاج والحالة النفسية ---</p>	<ul style="list-style-type: none"> • استشعار واع للمزاج المناسب للمنظمة حتى تخدم غرضها وغايتها.
<ul style="list-style-type: none"> • ليس من دور المنظمة مساعدة الموظفين على تحديد نداءاتهم وغاياتهم الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عمليات التوظيف، التقييم، والتدريب جميعها تستخدم لقهم الارتباط بين النداء الفردي وبين الغايات التي تخدمها المنظمة.

جدول 6: الإنصات للغاية التطورية - تابع

خصال ثقافية مشتركة

الثقافة تشبه قليلا وضع قرص *Alka-Seltzer* الفوّار في كوب. أنت لا تراه، ولكنه يفعل شيئا بشكل ما.

Hans Magnus Enzensberger

لقد ركزت الفصول الثلاثة السابقة على الهياكل، الأنظمة، العمليات، والممارسات التنظيمية- وهي العوامل الملموسة للمنظمات الفيروزية. بينما يناقش هذا الفصل الجانب الأقل رؤية ولكنه المكافئ قوة وتأثيراً وهو: ثقافة المنظمة. إن هذا المصطلح يُستخدم عامة للإشارة للافتراضات، الأعراف، القواعد، والاهتمامات المشتركة بين الناس في منظمة ما. ويمكن اعتبار الثقافة لغاية التبسيط أهما: كيفية تنفيذ العمل، دون تفكير الناس بها. إنها أشبه بشيء يطفو في الهواء، يُحس به الزوار عندما يتجولون في أروقة المنظمة. عادة لا يمكننا تحديد شيء بعينه للإشارة لها، وفي ذات الوقت، يبدو كل شيء كاشفاً- على سبيل المثال، التصميم الداخلي للمكاتب، ما يتحدث عنه الناس عندما يلتقون عند برادة المياه، النكات التي يتداولونها، كيفية تفاعل الناس من أصحاب الوظائف الكبيرة والصغيرة، كيفية تعاطي الناس مع الأخبار الجيدة والسيئة. وكما يسميها Bob Koski، المؤسس الشريك لـ Sun Hydraulics، بطبيعة (أو شخصية) المنظمة:

أقوم بالحكم على طبيعة المنظمة بطريقتين. فمن أجل قياس صحتها على المدى القريب، أقوم بالاستماع لنوع المزاج- كوميديا سوداء، مزاج حي، غير موجود أصلا- المنتشر في أرجاء المنظمة وألاحظ ما

إذا كان الناس يصطفون في طوابير للخروج من المنظمة لحظة قرع جرس انتهاء الدوام. ولتقييم جودتها وقوتها على المدى الطويل، أتساءل عن قدرتها في التعافي من جروحها. هل تسمح للناس بأخذ المخاطر التي من شأنها تطوير الثقة بالذات والتي تسمح بالتعافي؟ هل هناك ممارسة للترويج وتهدئة البال؟ هل توجد أهداف كبيرة؟ هل يتم تغذية الثقافة التنظيمية لتقوم على الثقة والمساءلة، حتى لو بدأ أن المسائلة علامة من علامات عدم الثقة؟¹

تشير أسئلة Koski لقوة الثقافة التنظيمية. إن الثقافة تبني المنظمات أو تدمرها عبر طرق دقيقة جدا ولكنها حقيقية، كما تؤدي بها للازدهار أو النكوص. لقد أسست الكثير من الدراسات الأكاديمية رابطة قوية بين الثقافة والنتائج، في حين أن الكثيرين يبنونها ضمن منظومة المفاهيم البرتقالية-محققة الانجازات باعتبارها شيئا "ناعما". ففي منظومة مفاهيم الآلة، تكون الأشياء "الصلبة" هي ما يعول عليها- ما إذا كانت الماكينة التنظيمية المعقدة المرصودة تعمل بشكل ملائم أم لا. كما أن التساؤل عن الأشياء الناعمة هو أمر مُنفر نوعا ما في المنظومة- فمن يقلق على الحياة الداخلية للتروس؟ وعادة ما يبدو القادة المنطلقون من المنظومة البرتقالية حائرين عندما تنحرف الخطة التي أتقنوا وضعها عن مسارها بسبب سلوكيات الناس (مشاكل التواصل، الخلافات، مقاومة التغيير، على سبيل المثال).

ولأننا مخلوقات بشرية ولسنا تروسا في آلة، فإن الافتراضات، الأعراف والقوانين، والاهتمامات تلعب دورا حاسما في سلوكنا. خذ مثلا منظمة يتشارك فيها الناس في فرضية أن المعلومات لا بد وأن يتم تبادلها بحرية. وقارنها بمنظمة يعتقد فيها الناس أن المعلومات لها سلطة ومشاركتها مقصورة على مبدأ "المشاركة بحسب الحاجة". بشكل واضح وجلي، لن تحقق المنظمات ذات النتائج وذات المخرجات. أو تخيل منظمة لديها ممارسة مقبولة تقتضي لوم الناس والشكوى منهم ولكن من ورائهم وقارنها بأخرى لديها عرف مشترك بأن أفرادها لديهم مسؤوليات وبأنهم يذللون الخلافات مباشرة بين بعضهم. سيكون

من السهل التخمين أن أي منها لديها إنتاجية أعلى وبيئة عمل لطيفة. ولكن عادة ما يأخذ القادة الذين ينظرون للعالم من خلال عدسات تعددية-خضراء منظوراً مناقضاً. فبالنسبة لهم، تكون الثقافة هي أم الأصول وذروتها، هي بداية ونهاية النجاح لأي منظمة. ففي الاستعارة الرمزية للمنظمات الخضراء (العائلة)، يكون كل شيء شخصياً وقائماً على العلاقات. وضمن ذلك المنظور، تُعد بعض الأمور أكثر أهمية وحساسية- وبالتالي جديرة ببذل المال والوقت فيها- مقارنة بالتحقق عما إذا كانت العائلة تملك ثقافة صحية غير مُعطلة أم لا.

كيف تتفاعل الثقافة، الأنظمة، والنظرات نحو العالم: القطاعات

الأربعة

إذاً، أيُّ طرف في هذا السجال هو أقرب للصواب؟ هل من الأفضل الاعتماد على العناصر المموسة للهيكل أم الماهية غير المموسة للثقافة؟ إن الجواب يترك لنا تداعيات عميقة لدى القادة، ومع ذلك عادة ما يتم نقاشه دون تأسيس أو تأصيل. إن بإمكان نموذج Ken Wilber وهو نموذج القطاعات الأربعة *Four Quadrants* تزويدنا بأرضية متماسكة لهذا النقاش عبر عدد من الفروقات القوية والبسيطة في آن واحد. فقد كشف Wilber، مؤسس النظرية التكاملية، أن الحقيقة العميقة وراء طبيعة وماهية الواقع: إن أي ظاهرة تملك أربعة مظاهر، وبالإمكان مقاربتها من أربعة جوانب. ولفهمها بشكل كاف، يتعين علينا النظر نحوها من الخارج بشكل موضوعي (الأبعاد الخارجية المموسة والقبالة للقياس) بالإضافة إلى استشعارها من الداخل (الأبعاد الداخلية غير المموسة للأفكار والمشاعر والأحاسيس). كما يتعين علينا النظر نحو الحدث بمعزل عن غيره (البعد الفردي) بالإضافة إلى سياقها الأوسع (البعد الجمعي). و فقط عندما ننظر نحو جميع الجوانب الأربعة فإننا سنحقق ما يسميه Wilber الإدراك التكاملي للواقع.

إن الملاحظات القيمة لـ Wilber تعني، وذلك عند تطبيقها في المنظمات، أنه يتعين علينا النظر نحو (1) عقلية الناس ومعتقداتها وما تؤمن به؛ (2) سلوكيات الناس؛ (3) الثقافة التنظيمية؛ (4) الهياكل، العمليات، والممارسات التنظيمية. (للمصادفة، هذا بالضبط ما يقوم به الكتاب نحو المنظمات الفيروزية: العقلية، المعتقدات، والسلوكيات تمت مناقشتها في الفصول 1.3 و 3.1؛ النظام التنظيمي في الفصول 2.2 وحتى 2.6؛ والثقافة التنظيمية في هذا الفصل).

	المنظور الجواني Interior	المنظور البراني Exterior
المنظور الفردي Individual	عقليات بمعتقدات الناس People's Beliefs and Mindsets	سلوكيات الناس People's Behaviour
المنظور الجمعي Collective	الثقافة التنظيمية Organisational Culture	أنظمة المنظمة: هياكل، عمليات، ممارسات Organisational Systems: Structure, Processes, Practices

نموذج القطاعات الأربعة الخاص بـ Wilber والمطبق في المنظمات

يمكننا أخذ مثال عملي ليعيننا على الفهم بشكل أفضل. لنأخذ المفهوم الشائع (البرتقالي) المقتضي بأن الناس يتحفزون بالمال والاعتراف بالفضل والتقدير. إن القادة المتبنين لهذا المعتقد (القطاع الأيسر العلوي) سيضعون بشكل تلقائي نظام حوافز مطابق لما يعتقدونه: يتعين تحديد الأرقام المستهدفة بالبيع Targets لتكون طموحة للناس مع مكافأة مجزية إذا قاموا بتحقيقها (القطاع الأيمن السفلي). ومن الراجح جدا أن يؤثر المعتقد والحوافز على سلوك الناس عبر

المنظمة: سيتصرف الناس بفرديّة، سينجذبون لسلك الطرق المختصرة لتحقيق الأرقام المستهدفة (القطاع الأيمن العلوي). وستنشأ ثقافة تحاكي محققي الانجازات الضخمة على حساب العاملين بروح الفريق (القطاع الأيسر السفلي).

	المنظور الجواني Interior	المنظور البراني Exterior
المنظور الفردي Individual	عقليات ومعتقدات الناس يتم تحفيز الموظفين بالمال والاعتراف بالفضل والتقدير	السلوك سلوكيات فردية. تحايل وطرق مختصرة لتحقيق الأرقام
المنظور الجمعي Collective	الثقافة التنظيمية ثقافة التنافس الداخلي. محققوا الاجازات بشكل فردي لهم قيمة أكبر من العاملين بروح الفريق	انظمة المنظمة: هياكل، عمليات، ممارسات أرقام مستهدفة Targets محددة من أعلى الهرم. تحفيز فردي (مكافآت Bonuses)

إن نموذج القطاعات الأربعة يظهر عمق التداخل بين العقلية، الثقافة، السلوك، والأنظمة. وبالتالي فإن أي تغيير في أحد الأبعاد سيقتل إلى الثلاثة الأخرى. ومع ذلك، فإننا غالباً لا ندرك الصورة الكاملة. يرى العنبري والبرتقالي الأبعاد "الصلبة" الخارجية والقابلة للقياس (القطاعات اليمنى)، ويتجاهلان الأبعاد الداخلية "الناعمة" (القطاعات اليسرى). لقد كان الإسهام الحاسم للأخضر هو جذب الانتباه للأبعاد الداخلية الخاصة بالعقليات والثقافة، ولكن عادة ما يتجمع التركيز بعيداً جداً عن الطرف الآخر. وتميل المنظمات الخضراء إلى التركيز على الثقافة بشكل كبير لدرجة تجاهل إعادة التفكير بالهيكل، العمليات، والممارسات. (أو كما قال Edgar Schein، أحد الرواد الأكاديميين في مجال الثقافة التنظيمية: "إن الشيء الوحيد الذي لديه أهمية حقيقية مما يقوم به القادة هو انشاء وإدارة

الثقافة"، وهو مثال نموذجي للتطرف الحاصل في المدرسة الفكرية تلك). وتُبقى شركات مثل Southwest Airlines أو Ben & Jerry's على العديد من العناصر النظامية الموجودة في الهياكل التراتبية التقليدية (القطاع الأيمن السفلي)، ولكنها أيضا تضع ثقافة ما حيز التنفيذ (القطاع الأيسر السفلي) والتي تطالب المدراء بالتصرف بمعزل عن التراتبية الهرمية. أي أن يكونوا قادة خدومين يستمعون لموظفيهم ويُمكنوهم.

إنها هياكل تراتبية هرمية بثقافات غير هرمية - ومن السهل رؤية أن الاثنين يسلكان مسلك الماء والزيت. ولهذا السبب يصر القادة في هذه المنظمات على أن الثقافة بحاجة لانتباه دائم واستثمار مستمر. ففي الهيكل الهرمي الذي يمنح المدراء سلطة على موظفيهم، يكون الاستثمار الدائم في الطاقة والجهد مطلوباً لمنع المدراء من استخدام سلطاتهم بطرق هرمية. قم بالتوقف عن الاستثمار في الثقافة وسترى كيف أن التراتبية الهرمية المتضمنة في صلب الهيكل التنظيمي سيصبح لها اليد الطولى.

في المقابل، تتجاوز الهياكل ذاتية الإدارة قضية "الثقافة في مواجهة الأنظمة". إن الأبعاد الداخلية والخارجية (البرانية والجوانية)، أي الثقافة والأنظمة، تعمل يدا بيد وليس ضمن طرق متضادة. فالسلطة متوزعة بشكل تلقائي وبالتالي لا توجد حاجة لاستثمار الجهد والوقت في حث المدراء المتوسطين (مدراء المستويات الوسطى أو المتوسطة) على "تمكين" الناس الذين يعملون تحتهم. فإذا كان المدراء لا يملكون أسلحة، فلا حاجة للاستثمار في ثقافة تسعى لإبعاد الناس عن توظيف أسلحتهم. إنها التجربة التي مر بها David Allen، المشهور بتأليف كتاب Getting Things Done، عندما تبني الهولاقراطية في شركة الاستشارات والتدريب الخاصة به، المسماة — the David Allen Company :

أثناء توزيعنا للمسؤوليات نزولا وعبر المنظمة، بات انتباهي وتركيزي الموجه نحو الثقافة أقل. ففي نظام تشغيل معطل، أنت بحاجة للتركيز على أشياء مثل القيم لجعلها أكثر قدرة على الاحتمال نوعا ما، ولكن إذا كانت لدينا جميعا الرغبة في صرف الانتباه نحو غاية أسمى، وأن

نفذ ما نرغب بعمله وياقتان، فإن الثقافة تنبثق تلقائياً. لا يتوجب عليك فرضها.²

إذا، هل يعني هذا بأن الثقافة هي أمر أقل صلة وارتباطاً بالمنظمات الفيروزية؟ يعطينا Brian Robertson جواباً بليغاً: تكون الحاجة للثقافة في الهياكل ذاتية الإدارة أقل، وفي ذات الوقت هي أكثر تأثيراً مقارنة بما هي عليه في المنظمات التقليدية. فالحاجة إليها أقل بسبب انتفاء الحاجة للثقافة كسبيل لتجاوز المشاكل المصاحبة للتراتبية الهرمية. كما أنها أكثر تأثيراً لنفس السبب - فلا وجود لطاقة مرصودة نحو الأعلى لمقارعة الهيكل، فكل الطاقة والانتباه المنصب في الثقافة التنظيمية يمكنه أن يحمل ثماراً. ومن منظور فيروزي، بإمكان الثقافة التنظيمية والأنظمة التنظيمية المضي يدا بيد، وهي أوجه لذات الحقيقة - كلاهما متساو في جدارته بالانتباه الواعي.

ثقافة المنظمات الفيروزية

هل هناك ثقافة محددة تشترك بها جميع المنظمات الفيروزية؟ يُظهر البحث أنه بإمكان المنظمات الفيروزية أن تملك ثقافات متميزة بشكل كبير، ولكن عدداً من العناصر الثقافية تميل إلى أن تكون حاضرة فيها جميعاً. يستدعي كل من السياق الذي تعمل ضمنه المنظمة والغاية التي تخدمها ثقافةً فريدةً ومحددة. لنقم على سبيل المثال بمقارنة ثقافة RHD بتلك الخاصة بـ Morning Star. إن مكتب RHD الرئيسي به التواءات وألوان أكثر من أي مكتب كنت قد رأيت. تخيل مجموعة متداخلة من المستودعات التي تم تحويلها لمساحة عمل واحدة ضخمة. فقد تم طلاء الجدران بالبرتقالي الفاقع، ولكنك سستمكّن من مشاهدة هذا اللون الفاقع فقط في الأماكن التي لا تحمل صور مكبرة لزيائن RHD، أو رسومات مقدمة من مرضى الأمراض العقلية التي ترعاها، أو لوحات وضعها الموظفون تحوي مقولات أو قائمة بالأنشطة المجتمعية التي ينظمونها. كما أن غرفة انتظار الزوار تتكون من القليل من المقاعد وسط هذه الصخب الحيوي، بجانب حوض صغير تطفو بداخله بفخر بطات بلاستيكية

في مكان كانت تملؤه يوما ما بعض السمكات الذهبية.

إن الفروقات مع مكاتب Morning Star الكائنة في مصانعهم ومقرهم الرئيسي بارزة جدا. فكل شيء هناك ينضح بالجودة والترتيب. فالجدران مطلية بالأبيض، واللوحات مؤطرة بأناقة، والأوراق موضوعة فقط على اللوحات العامة ذات الارتباط والشأن.

تعمل الشركتان ضمن سياقات مختلفة تماما، مما يساعد في تفسير الثقافة المختلفة جدا والمنعكسة بالتالي في مباني مكاتبهم. كما يكشف مكتب RHD الحيوي والمركزي عن ثقافة يتم تشجيع الناس فيها على تقبل غرابة تصرفات الآخرين بنفس قدر غرابة تصرفاتهم الذاتية. إن غاية RHD هي مساعدة الناس الذي يملكون أمراضا عقلية، إعاقات عقلية،

يحدد كل من السياق وغاية المنظمة الثقافة التي تحتاجها. وفي ذات الوقت، فإن هناك بعض العناصر الثقافية المشتركة في المنظمات الفيروزية عموما.

مشردون، مدمنو المخدرات على بناء حياة أفضل لأنفسهم. إن قدرة الموظفين على تقديم حضور مهتم ومراع لمستفيديهم وبعيد عن إطلاق التوصيفات والأحكام، هو أمر مركزي في تحقيق تلك الغاية. كما يساعد في ذلك تحاشي الناس وضع بعضهم البعض في تصنيفات ثنائية- الموظفين/العاديون والزبائن غير العاديون- لذا تم بدلا من ذلك اعتبار أن الجميع لديهم قدر من الفرادة والغرابة، موظفين وزبائن. وعلى الطرف المقابل، تعمل Morning Star في صناعة الغذاء ضمن معايير صارمة من النظافة. إن بيئة صاحبة ومجنونة كتلك الموجودة في RHD ستكون في تلك الشركة بمثابة المصيبة. ففي المصنع، لا بد وأن يكون كل شيء نظيفا، حتى تكون أي مشكلة محتملة في العملية واضحة وجلية، وتصل هذه النظافة لتشمل المساحات المكتبية أيضا.

يقود كل من السياق والغاية الثقافة المنشودة في منظمة ما. ولكن بعيدا عن الثقافة الفريدة لكل منظمة، فإن هنالك عدد من الخصال المشتركة المرتبطة بمرحلة التطور التي وصلت إليها المنظمة. وبينما تُقدر جميع المنظمات العنبرية، بشكل أو بآخر، موضوع إطاعة الأوامر كجزء من ثقافتها، فإن هذا العرف يفقد معناه في

الإدارة الذاتية للمنظمات الفيروزيّة. نجد فيما يلي بعضاً من العناصر الثقافية شائعة الوجود- أعراف، قوانين، افتراضات، اهتمامات- والتي صادفتها في المنظمات الرائدة التي تمّ دراستها في هذا الكتاب، وهي عناصر يبدو أنّها متسقة مع نظرة الفيروزي-التطوري نحو العالم. ومن المهمّ التنبيه إلى أنّ هذه القائمة ليست كاملة وغير إلزامية، وإنما تمثل مادة لإعمال الفكر.

الإدارة الذاتية

الثقة

- نقوم بالارتباط ببعضنا البعض بافتراض النية الحسنة والإيجابية.
- حتى يثبت العكس، الثقة بالزميل هو الشكل الافتراضي والأساسي في التعامل.
- الحرية والمسؤولية وجهان لعملة واحدة.

المعلومات وصناعة القرار

- جميع معلومات الأعمال مفتوحة ومتاحة للجميع.
- بإمكاننا جميعاً التعامل مع الأخبار الحساسة والصعبة.
- نحن نؤمن بقوة الذكاء الجمعي. لا يتفوق أحد بذكائه الفردي على الجموع. وبالتالي، سنستخدم كامل القرارات بالاستعانة بعملية التناصح والمشورة.

المسؤولية والمساءلة

- جميعنا لديه مسؤولية كاملة عن المنظمة. إذا شعرنا بأن شيئاً ما بحاجة لأن يحدث، فإنه يتعين علينا معالجته. فمن غير المقبول حصر اهتمامنا بنطاق أدوارنا.
- على الجميع أن يكون مرتاحاً حيال مساءلة الآخرين لالتزاماته ومسؤولياته عبر الرأي والتغذية الراجعة والمواجهة القائمة على الاحترام.

الكل المتكامل

كلنا سواسية

- كلنا سواسية بشكل أساسي.
- في ذات الوقت، سيكون مجتمعنا أكثر غنى إذا تركنا لكل الأعضاء حرية المشاركة والاسهام كُلاً بطريقته الفردية، تقديراً للاختلافات في الأدوار، التعليم، الخلفيات، الاهتمامات، المهارات، الشخصيات، وجهات النظر، وما إلى ذلك.

مكان عمل آمن ومحتضن

- بالإمكان مقاربة أي موقف انطلاقاً من الخوف والانفصال، أو من جانب الحب والاتصال. نختار الحب والاتصال.
- نسعى لخلق بيئات آمنة روحياً وعاطفياً، ليتمكن كل منا التصرف فيها على حقيقته وذاته الأصيلة.
- نحن نحترم مزاجيات ونفسيات... {الحب، الاهتمام، التقدير، الامتنان، الفضول، المرح، المزاح...}.
- نشعر بارتياح حيال مصطلحات من قبيل الاهتمام، الحب، الخدمة، الغاية، الروح... في مكان العمل.

تجاوز الانفصال

- نسعى للحصول على مكان عمل نتمكن فيه من احترام جميع جناباتنا الذاتية: الإدراكية، الجسمانية، العاطفية، والروحانية. العقلية والحدسية. الأثوية والذكورية.
- ندرك بأننا متصلون بعمق، وبأننا جزء من كل متكامل يشمل الطبيعة وجميع أشكال الحياة.

التعلم

- كل مشكلة وتحدي هو دعوة للتعلم والنمو. نحن طلاب علم دائمون

لم نصل بعد لغايتنا.

- الفشل محتمل دائما إذا ما سعينا بجزم تجاه خدمة غايتنا. نناقش إخفاقاتنا بشكل منفتح ونتعلم منها. التهرب وتجاهل التعلم من إخفاقاتنا وفشلنا هو أمر غير مقبول.
- المصارحة في الرأي والمواجهات القائمة على الاحترام هي نعمة نتبادلها لمساعدة بعضنا البعض على النمو.
- نركز على القوة أكثر من الضعف، على الفرص أكثر من المشاكل.

العلاقات والنزاعات

- من المستحيل تغيير الناس الآخرين. نحن الوحيدون القادرون على تغيير أنفسنا.
- نتولى ملكية أفكارنا، معتقداتنا، كلماتنا، وأفعالنا.
- لا ننشر الشائعات. لا نتحدث خلف ظهر أحد منا.
- نحل خلافاتنا الفردية مباشرة (شخص لشخص) ولا نجبر الآخرين لمشاكلنا.
- لا نلوم الآخرين. وعندما نحس بأننا على وشك اللوم، نأخذ الموضوع كدعوة لنا للتفكير في احتمالية أننا جزء من المشكلة (وجزء من الحل).

الغاية والمعنى

الغاية الجمعية

- ننظر للمنظمة باعتبارها تحمل روحا وغاية خاصة بها.
- نحاول الإصغاء للوجهة التي تريد المنظمة التوجه نحوها ونحذر كل الحذر من فرض توجه معين عليها.

الغاية الفردية

- لدينا التزام أمام أنفسنا وأمام المنظمة لاستكشاف إحساسنا الشخصي بالنداء ولرؤية ما إذا كان متناغما مع غاية المنظمة وإلى أي مدى.
- نحاول صيغ أدوارنا بأرواحنا، وليس بأنانا (Egos).

التخطيط للمستقبل

- محاولة التنبؤ والتحكم بالمستقبل هو أمر عقيم. نقوم بوضع التقديرات فقط إذا تطلب قرار معين ذلك.
- سيبتفتح وينكشف كل شيء برشاقة أكبر إذا توقفنا عن محاولة التحكم، واخترنا الاستشعار والتجاوب ببساطة.

الربح

- على المدى البعيد، لا توجد مفاضلة بين الغاية والأرباح. إذا ركزنا على الغاية، ستأتي الأرباح تباعا.

دعم نشوء وظهور ثقافة المنظمة

كيف تظهر الثقافة التنظيمية، وما الذي يجعل ثقافة ما أكثر قوة من أخرى؟ في معظم المنظمات، تعكس الثقافة ببساطة الافتراضات، الأعراف والقوانين، والاهتمامات الخاصة بمؤسسي أو قادة المنظمات، بكل جوانبها المشرقة والمظلمة.

من منظور تطوري-فيروزي، فإن المنظمة هي كائن حي له قوته الحياتية الخاصة، ويتعين السماح لها بامتلاك ثقافتها الذاتية الخاصة، المتميزة عن الافتراضات والاهتمامات الخاصة بالمؤسسين والقادة. كما يتوجب دعوة الجميع للإصغاء مليا للثقافة الأكثر ملاءمة لسياق المنظمة والغاية التي تسعى لخدمتها (على سبيل المثال استخدام عمليات المجموعات الكبيرة التي تم شرحها في الفصل السابق؛ صفحة 272). وعندما يكون هناك وضوح فيما يتعلق بالثقافة الأكثر دعما لسياق وغاية المنظمة، فإن السؤال يصبح: كيف يمكن لمجموعة من الناس التأقلم والتماشي مع تلك الثقافة بشكل واع؟ يقدم إطار عمل Wilber إجابة بسيطة: لتشكيل الثقافة (القطاع الأيسر السفلي)، بإمكانك العمل على ثلاثة جبهات بالتوازي:

- ضع هياكل، ممارسات، وعمليات داعمة قيد التنفيذ (القطاع الأيمن السفلي).

- قم بالتأكد من أن الناس المالكين لسلطة أخلاقية في المنظمة يتصرفون كقدوات فيما يتعلق بالسلوكيات المرتبطة بالثقافة (القطاع الأيمن العلوي).
- قم بدعوة الناس لاستكشاف الدعم أو التقويض الذي يقدمه نظام المعتقدات الخاص بهم للثقافة الجديدة (القطاع الأيسر العلوي).

	المنظور الجواني Interior	المنظور البراني Exterior
المنظور الفردي Individual	استكشف وانتقد ما يمتدده ويؤمن به الناس	القدوات والتأثير من زملاء حاملين لسلطة أخلاقية
المنظور الجمعي Collective	الثقافة التنظيمية	ضع قيد التنفيذ هيكل، ممارسات، وعمليات داعمة

وعلى سبيل العرض والمثال، لنفترض أنك تشعر بأن منظمتك تستدعي مزاجا من الامتنان والاحتفال.

- بإمكانك وضع ممارسات دورية قيد التنفيذ (القطاع الأيمن السفلي) والتي من شأنها استحضر مزاج الامتنان والاحتفال، مثل "اجتماع الشاء والإطراء" المطبق في ESBZ (صفحة 278)، أو "يوم الشكر" في Ozvision (صفحة 280). حافظ على هذه الممارسات لعدة أشهر وستطور المنظمة ثقافة يشعر فيها الناس بأن ثناءهم وشكرهم لبعضهم البعض بعفوية أمرا طبيعيا.

- بإمكانك التواصل مع أكثر رموز الشركة احتراما وتقديرا- الناس الذين يَينظر الباقون نحوهم بتبجيل وإجلال- ودعوتهم للالتزام لمدة من الزمن على شكر زملائهم والاحتفال بالجهود والإنجازات.
- بإمكانك أيضا عقد ورشات عمل يستكشف الناس فيها بأنفسهم عن مدى ارتباطهم شخصيا بالامتنان والاحتفال. بعض الناس يشكرون ويشنون على الزملاء بشكل تلقائي، دون حتى التفكير بذلك. وآخرون لا يفعلون- شكر الناس أو الاحتفاء بهم قد يبدو غريبا لديهم، ربما، وعلى سبيل المثال، لأنهم نشأوا في عائلة كانت فيها هذه المواضيع غير محكي عنها. إن بإمكان موضوع الإرشاد أن يساعد في كشف الحجاب عن المعتقدات المُحدّدة والتي تمنع الناس من التفاعل مع بعضهم بامتنان واحتفال.

إذاً، ما هو المكان الذي تحتله الثقافة في المنظمات الفيروزية؟ في ظل تفعيل الهياكل والعمليات ذاتية الإدارة، ومع وجود ممارسات لتحقيق الكل المتكامل والغاية، تصبح الحاجة للثقافة أقل وفي آن واحد يكون تأثيرها أكبر. وبالتالي يتعين على ثقافة المنظمة أن تتشكل بواسطة السياق والغاية الخاصة بالمنظمة، وليس عبر الافتراضات، الأعراف، والاهتمامات الشخصية للمؤسسين والقادة. كما ترتفع في الهياكل ذاتية التنظيم احتمالات حصول ذلك بشكل تلقائي وطبيعي لأن الجميع، وليس مجرد الناس في الأعلى، يشاركون في استشعار ما تتداعى لطلبه الحاجة. وفي المقابل، إذا كان هناك إحساس بأن ثقافة المنظمة بحاجة لمزيد من التطور، فيإمكان الزملاء تخصيص المزيد من الوقت، ربما باستخدام عمليات المجموعات الكبيرة، للإصغاء للثقافة التي يستدعيها السياق والغاية.

وبالرغم من أن العديد من جوانب الثقافة المطلوبة فريدة وخاصة بالمنظمة، فمن الراجح أن تنشأ بعض العناصر المُميّزة لمرحلة الفيروزي- التطوري. وبإمكان الفرق العودة للقائمة التي وُضعت سابقا في هذا الفصل لتحفيز التفكير والتأمل.

إن هنالك ثلاثة طرق للمساعدة في وضع العناصر الثقافية قيد التنفيذ: عبر الممارسات الداعمة للسلوكيات المكافئة، عبر تفعيل القدوات بواسطة الزملاء المالكين لسلطة أخلاقية، وأخيرا عبر خلق المساحات التي يمكن للناس فيها استكشاف مدى الدعم أو التقويض الموجود في نظام معتقداتهم تجاه الثقافة الجديدة.

ومن ناحية فلسفية، فإن الاسهام الحاسم الذي قدمه المستوى الفيروزي هو إعطاؤه لجميع القطاعات الأربعة نصيبها المُستحقّ - الثقافة، الأنظمة، العقلية، والسلوك. لقد ركزت منظومات المفاهيم السابقة على الأبعاد "الصلبة" على حساب الأبعاد "الناعمة" أو العكس. وإنه لرهان رابح افتراض أن المستقبل سيكون من نصيب تلك المنظمات التي يعمل فيها الصلب مع الناعم يدا بيد، ويعزز بعضها الآخر لخدمة غاية المنظمة.

القسم الثالث

نشوء المنظمات الفيروزية

الشروط الضرورية

لقد أصبحت "القيادة" إحدى أهم المواضيع المطروقة اليوم، وذلك بسبب الاعتقاد السائد والقائل بأنها مفتاح النجاح الاقتصادي. في الحقيقة، أعتقد أن هناك مبالغة كبيرة في تصورنا لتأثير القائد على الأداء الفني....

من جانب آخر، يغيب عن أذهاننا مدى أهمية وتأثير القيادة الأخلاقية على حياة ونجاح المنظمات.

Dennis Bakke

ماهي الشروط الضرورية لبناء منظمة جديدة تستند على مبادئ وهيكلية وممارسات وثقافة المنظومة التطورية الفيروزيّة؟ أو المتعلقة بتحويل منظمة قائمة نحو تبني هذه المبادئ؟ هل من ثمة مكونات حرجة لهذا التحول والتي يعني غيابها ألا نحاول التغيير أصلاً؟ تشير جميع الأبحاث التي تدعم هذا الكتاب إلى شرطين أساسيين فقط، وهما يقعان في هذين التصنيفين:

1. **القيادة العليا:** يجب أن يتمتع القائد الأعلى للمنظمة (الرئيس التنفيذي مثلاً) بمستوى من الوعي والتطور النفسي بما يواكب المنظومة التطورية الفيروزيّة. وقد أظهرت دراسات عديدة أنه من المعين، ولكن ليس من الضروري، توفر العدد الأدنى (الكتلة الحرجة) من القادة الذين يتبنون مفاهيم هذه المرحلة.
2. **مالكو المنظمة:** ينبغي على مالكي المنظمة تفهّم وتبني الرؤية التطورية الفيروزيّة نحو العالم. فقد أظهرت التجربة العملية بأن أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يدركون جميع جوانب هذه المنظومة، قد يمنحون

القائد "الفيروزي" شيئاً من حرية التصرف طالما أنهم يقطفون الثمار التي يرحونها. ولكن عندما تواجه المنظمة خياراً حرجاً أو تحدياً حقيقياً، فسيعود مالكو المنظمة إلى محاولة السيطرة على الأمور وفق الطريقة المعهودة بالنسبة إليهم: من خلال الأسلوب الفوقي وآليات الأوامر والتحكم الهرمية.

هذان الشرطان هما العاملان الحاسمان الوحيدان، وبالتالي لا يوجد عوامل أخرى حرجة لإدارة المنظمات وفقاً للمنظومة التطورية الفيروزية:

- لا يهمننا مجال عمل المنظمة. فهناك رواد ناجحون من هذه المنظومة في القطاعات الربحية وغير الربحية، وفي مجالات مختلفة كالرعاية الصحية، والتصنيع، وتجارة التجزئة، وصناعة المواد الغذائية، والقطاعات الخدمية، وغيرها من الأنشطة.
- لا يهمننا حجم المنظمة. إذ من الممكن تبني مبادئ وممارسات هذه المنظومة من قبل المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. والأمثلة المذكورة في هذا الكتاب تتناول منظمات يتراوح عدد موظفيها بين بضعة مئات وآلاف وعشرات آلاف الموظفين.
- لا يهم المكان الجغرافي للمنظمة وخلفيتها الثقافية. فمثلاً وجدنا أن ممارسات الإدارة الذاتية في شركة AES تضرب أطناهما في جميع المصانع التابعة لها حول العالم. وقد أظهرت العديد من الأبحاث بأن مراحل تطور الوعي البشري يمكن أن تحدث في جميع الثقافات، ولعل شركة AES تثبت ذلك.

لذلك فإن العاملين اللذين يصنعان الفرق فعلاً هما الرؤى نحو العالم التي يتبناها كل من القيادة العليا ومالكي المنظمة. وهذا ليس بالأمر الهين. ولكن ماذا يعني ذلك بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية والمدارس والمستشفيات والهيئات الحكومية وغيرها من الكيانات التي لا يتحقق فيها هذين الشرطين؟ هل يستطيع مدير إحدى الإدارات المتوسطة أي يضع ممارسات المنظومة الفيروزية قيد التطبيق في إدارته؟ عندما يسألني البعض هذا السؤال

أحييهم بألا يبددوا جهودهم في المحاولة أصلاً، بالرغم من رغبتى العارمة بأن أقول لهم عكس ذلك. فلطالما أظهرت التجربة بأن الجهود التي يمكن بذلها للعمل وفقاً للممارسات الفيروزية في أقسام محددة في المنظمة يمكن لها أن تؤتي أكلها، في أفضل الأحوال، على المدى القصير فقط. فإذا كان الرئيس التنفيذي أو القيادة العليا للمنظمة ينظرون إلى العالم من خلال المنظور العنبري أو البرتقالي (قد يمنحنا التسامح الذي تتمتع به المنظومة الخضراء مزيداً من الأمل فيها)، فعندئذ سينظر إلى هذه التجربة بكونها ضرباً من الطيش أو مخاطرة هوجاء. وقد يسمح هذا القائد بالتجربة لمدة قصيرة إلى أن يدرك التهديد الذي يحمله نجاح هذه التجربة. وفي النهاية ستؤول الأوضاع إلى انتصار الهرم الإداري التقليدي وإعادة التحكم والسيطرة. وخلال هذه التجربة، ستتحول الطاقة المستثمرة إلى شعور قاس بالمرارة والتهكم. ولكم كنت أتمنى أن أتخلى بمزيد من التفاؤل، ولكنني لم أعثر على أي تجربة تمت على مستوى إدارة واحدة أو قسم واحد أو معمل واحد وأثبتت نجاحاً عملياً لفترة طويلة من الزمن. ورغم أن بعض هذه التجارب بقيت على قيد الحياة لبرهة طويلة، إلا أن الأشخاص في هذه الإدارات اضطروا إلى حوض معارك مستمرة مع المدراء التنفيذيين خارج إدارتهم لكي ينافحوا بشراسة عن أساليبهم الإدارية غير التقليدية.

إذاً، ما الذي يستطيع مدراء الإدارات المتوسطة أو المدراء الأعلى منهم القيام به في حالات كهذه؟ قد يكون الحل البديهي الأول هو في محاولة حمل الرئيس التنفيذي والفريق القيادي في المنظمة على الاقتناع بأن ممارسات المنظومة الفيروزية هي الأكثر ملاءمة لعصرنا الحالي، وذلك عبر مشاركة قصص النجاح وتنظيم زيارات عمل إلى المنظمات الفيروزية، وغير ذلك. وللأسف لا يراودني شعور بالتفاؤل إزاء هذا الحل أيضاً. إذ أن هذه المحاولات تصب في إطار إقناع قادة المنظمة بتبني ممارسات المنظومة التطورية الفيروزية. إلا أن ارتقاء درجات السلم التطوري لا يحدث عادةً بهذه الطريقة، بل هو في غالب الأحيان عملية روحية بالغة التعقيد والغموض. إنها تنبع من جوهر الإنسان، لذا لا يمكن فرضها عليه من الخارج، ولا حتى باستخدام أمضى الحجج الدامغة. وقد صادفت أثناء

عملي العديد من المدربين والاستشاريين الذين يحاولون إثبات فعالية ممارسات المنظومة الخضراء أو ممارسات المنظومة الفيروزية عبر استخدام لغة الأرقام والعوائد الاستثمارية، أي باستخدام مصطلحات المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات في سعيهم لتسويق مفاهيم المنظومة الخضراء والمنظومة الفيروزية. ولكنني لم أجد أياً من هذه الطرق تجدي نفعاً، إذ سترى القادة ينصتون باهتمام بالغ إلى أن يصلوا إلى لحظة اكتشافهم بأن هذه الممارسات تعني التخلي عن جزء كبير من سلطتهم.

فإذا كانت القيادة في المنظمة غير مهيأة بعد لتقبل هذه المنظومة، فما الذي نستطيع فعله عندها؟ أعتقد بأن التحول الرأسي (من العنبري إلى البرتقالي إلى الأخضر إلى الفيروزي) هو معركة خاسرة، ولكن يبقى بين أيدينا خيار ممكن آخر وهو التحول الأفقي، أي التحول من شكل غير صحي إلى شكل صحي ضمن المنظومة البرتقالية مثلاً. فالمنظمات البرتقالية تتصف عادة بالابتكار والحيوية، حيث يوفر أسلوب الإدارة القائمة على الأهداف للموظفين مساحة واسعة للتحرك وللتعبير عن إمكانياتهم، ولكنها قد تغدو أيضاً أماكن للعمل يسودها الإجهاد وانعدام الحياة، ويكتم على أنفاسها كم هائل من القوانين والإجراءات والأرقام المستهدفة والميزانيات. يمكنك كمدير لإدارة متوسطة في منظمة برتقالية أن تعمل على تنمية بيئة عمل صحية قدر المستطاع في إدارتك، وذلك ضمن سياق نفس المنظومة السائدة في منطمتك، ولتأخذ على سبيل المثال عملية "تحديد المستهدفات المالية (أي الأرقام مستهدفة بالبيع)". إن إلغاء هذه المستهدفات تماماً (كما في ممارسات المنظومة الفيروزية) قد يعني إطلاق صفارات الإنذار في جميع أنحاء المنظمة. ولكن يمكنك القيام ببعض التعديلات على عملية تحديد المستهدفات ضمن الحدود المقبولة. فبدلاً من أسلوب وضع المستهدفات من أعلى لأسفل، يمكنك مثلاً أن تطلب من موظفي إدارتك تحديد أرقامهم المستهدفة بأنفسهم. فإذا كان المجموع الكلي لهذه الأرقام أدنى من توقعات الإدارة العليا، فلن تتحمل عبء رفع هذه الأرقام بنفسك. يمكنك أن تطلب من الفريق أن يعملوا معاً ويجددوا معاً، عبر أسلوب المراجعة الندية، تلك المستهدفات

التي يمكن رفعها. فإذا استطاع الفريق إحراز أي تقدم، فعندئذ لن تحتاج أن تشارك في اجتماعهم. والأصلح دائماً أن يصل الفريق بنفسه إلى الحل الأفضل، وذلك لأن هذه المستهدفات ستكون في النهاية خاصة بهم. وبالتالي فإن فرص النجاح، عبر خلق أتمودج صحي وسليم ضمن سياق المنظومة السائدة نفسها، ستكون أعلى بكثير، بل وسيكون من السهولة بمكان أن يتجاوز هذا التغيير حدود إدارتك ليغدو أتمودجاً في المنظمة كلها.

القيادة العليا

فلنتناول الشرطين الأساسيين بشيء من التفصيل. تنص القاعدة العامة هنا بأن مستوى الوعي في المنظمة لا يمكن أن يتجاوز مستوى وعي قائدها. لذلك فالرئيس التنفيذي يجب أن ينظر إلى العالم من خلال المنظار التطوري الفيروزي لكي تجد الممارسات الفيروزية طريقاً لها في المنظمة. وثمة أمثلة عديدة عن منظمات تبنت ممارسات المنظومة الفيروزية في العمل ثم ارتكست إلى أساليب الإدارة التقليدية عند استلام زمام الأمور من قبل رئيس تنفيذي جديد ينظر إلى العالم من المنظور البرتقالي.

وهنا ثمة مفارقة رئيسية قد تكون لفتت انتباه القارئ، وهي أن الرؤساء التنفيذيين هم الأفراد الأقل أهمية والأكثر أهمية في المنظمات ذات الإدارة الذاتية منهم في المنظمات التقليدية. فقد تخلوا هنا عن سلطاتهم الهرمية، وتلاشت خطوط الهرم التي كانت تصب عندهم، ولم يعد بإمكانهم اتخاذ أو إبطال أي قرار. ومع ذلك، فإن القائد هو الدور الأكثر أهمية على الإطلاق في خلق وصون مساحة الحرية في المنظمة الفيروزية. ولكن باستثناء هاتين المسؤوليتين، لا يتدخل الرئيس التنفيذي عادةً في غيرها من المهام، حيثه أنه يطلق العنان للإدارة الذاتية في المنظومة التطورية الفيروزية لكي تنبثق في منظمته وتأخذ زمام الأمور.

لقد أصبح بين يدينا اليوم كم كبير من الدراسات والمنشورات حول ما تتمتع به القيادة الفيروزية من صفات التواصل والأصالة والمراعاة، ولهذا لن نقوم بسردها هنا. وتدور أحداث معظم هذه القصص في منظمات ذات ثقافات

تقليدية (عنبرية أو برتقالية أو خضراء)، وتتعلق بأسئلة من قبيل: كيف يستطيع القادة ذوو المنظور الفيروزي غرس المزيد من التعقل في الهيكليات الهرمية؟ وكيف يمكنهم خلق ثقافات عمل تتصف بفائض من الصحة النفسية والوعي؟ ولكن السؤال الذي أحاول الإجابة عليه هنا قد يكون مختلفاً وهو: ما هي الأدوار التي يمكن أن

تنص القاعدة العامة هنا بأن
مستوى الوعي في المنظمة
لا يمكن أن يتجاوز مستوى
وعي قائدها

يقوم بها الرئيس التنفيذي في المنظمة الفيروزية؟

تبين الأمثلة التي تناولناها في هذا البحث بأن الأدوار التي يقوم بها الرئيس التنفيذي في المنظمة القائمة على مبادئ وممارسات المنظومة الفيروزية تختلف جذرياً عن تلك التي يضطلع بها في المنظمة التقليدية. ولعل الدور الأهم الذي لا يختلف في جميع أنواع المنظمات هو أن الرئيس التنفيذي غالباً ما يكون الممثل الرسمي للمنظمة كما يراه العالم الخارجي. وكثيراً ما يفضل الموردون، والعملاء المهمون، والجهات الرقابية التعامل مع "رأس" المنظمة، حيث يضطلع الرئيس التنفيذي غالباً بهذا الدور (ولكن ليس بالضرورة). أما بالنسبة لبقية مسؤولياته التقليدية فهي تتلشى في المنظمة الفيروزية: فعلى سبيل المثال لن يكون هناك أرقام مستهدفة يجب تحديدها، ولا موافقات على الميزانيات، ولا يوجد فريق تنفيذي يجب إدارته، ولا توجد استراتيجيات مفروضة من الأعلى يجب صياغتها، ولا توجد منازعات للبت فيها، وليس له القول الفصل في الترقيات المرتقبة.

من جانب آخر، تُبرز هذه الأمثلة الدورين الجديدين الحاسمين اللذين يجب أن يقوم بهما المدير التنفيذي: خلق وصون مساحة الحرية الكافية للعمل وفقاً للمنظومة الفيروزية، والقيام بدور القدوة الحسنة التي تجسد السلوكيات الفيروزية. باستثناء ذلك، سيكون الرئيس التنفيذي هو مجرد زميل عمل تماماً كالأخرين، حيث يمكنه المشاركة في مشروع ما، ويمكنه اتخاذ القرارات وفقاً لعملية التناصح والمشورة. ولعلي أصر على استخدام مصطلح الرئيس التنفيذي بسبب عدم وجود بديل أفضل (هل يمكننا أن نقول مثلاً "القدوة الحسنة،

المتحدث الرسمي، حارس الحريات"؟)، مع إقراره بما يحمله هذا المصطلح من دلالات قد تكون مضللة، لأنه سيستحضر إلى أذهاننا صورة القائد الأمر الذي يتربع على رأس الهرم.

صون مساحة الحرية

إن مبادئ المنظومة الفيروزية تتعارض بشكل جوهري مع التفكير الإداري المعاصر، لذلك فإن الدور الرئيسي للتنفيذي أو المؤسس هو صون المساحة الضرورية للممارسات والهيكلية الفيروزية. فكلما أطلت مشكلة ما برأسها، سيدعو البعض للعودة إلى الحلول الإدارية المجربة والموثوقة: فلنقم بإضافة ضوابط جديدة هنا، أو وضع نظام للمراقبة هناك، أو أن نفوض المشكلة بشكل مركزي لقسم واحد، أو إضافة طبقة جديدة من المشرفين، أو تصميم العمليات لتكون أكثر تحديداً وتوجيهاً، ولنصبح القرارات المشابهة مستقبلاً من اختصاص الإدارة العليا. يمكن أن تصدر هذه الدعوات من كل حذب وصوب: من أحد أعضاء المجلس الإداري الذي يريد المزيد من التحكم بسير الأمور، أو من زميل، أو مورد، أو عميل. لذلك فإن التحدي الحسيم الذي يواجهه قائد المنظمة هو أن يضمن بأن الثقة تسود المنظمة وألا يسمح بأن تتسلل ممارسات الإدارة التقليدية خفية من الباب الخلفي.

ويمكننا أن نأخذ مثلاً عملياً حول هذا: النزعة السائدة في المنظمات لوضع سياسات وضوابط العمل. ومن الصعوبة بمكان أن نتجاوز ممارسة وضع سياسات وضوابط للعمل. فلقد نشأنا مع افتراضات دفيئة بأن آليات التحكم تضمن أمننا وسلامتنا. وعلى الرغم من أخبار الفضائح التي تهز المنظمات الكبرى، العامرة بالضوابط والسياسات، من حين لآخر، مازلنا على قناعة بصحة هذا الافتراض. فكلما سار أمر ما بشكل خاطئ أو قام أحد الزملاء بقرار سيء أو بسوء استخدام النظام، فستتعالى الدعوات لوضع المزيد من آليات التحكم والسيطرة بهدف منع حدوث هذه المشكلة في المستقبل مرة أخرى. ولهذا السبب، ومع مرور الوقت، سيتراكم في معظم المنظمات الكبيرة عدد هائل من

ضوابط وسياسات العمل، كسياسات المصاريف وضوابط السفر وسياسة اللباس الرسمي وسياسات المواصلات، وسياسات ترفيه العملاء، وإجراءات الاتفاق مع المورد، وسياسة الإجازات، وسياسات الهاتف وتقنية المعلومات، وسياسات استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت، والقائمة تطول وتطول. وبالطبع لا فائدة من وجود أي سياسة ما لم يتم فرضها، لذلك سيتم تفويض بعض الأقسام في المنظمة بالسلطات الضرورية لفرض هذه السياسات من خلال إجراءات الامتثال للضوابط وتطبيق العقوبات في حق المخالفين.

أما الثقة فهي ليست بهذه البديهية بالنسبة لثقافة عملنا، لذلك تحتاج الثقة إلى من ينافح عنها ويعزز وجودها في المنظمة كلما حدثت مشكلة. فمثلاً حدث في شركة RHD ذات مرة، أن تورطت السيدة التي كانت مسؤولة لسنوات عديدة عن إدارة سيارات الشركة في مشكلة. فقد كانت "ماريا" شخصاً محبوباً، فضلاً عن تمتعها بحس دعاية يتسم بالفطنة. لذلك كانت الصدمة كبيرةً لجميع الموظفين عندما ثبت تورطها في عمل احتيالي. أعطت ماريا إحدى سيارات الشركة لابنها الذي كان قد شرع لتوه في دراسته الجامعية بعيداً عن مكان سكنه. وقد فصلت من العمل بعد يومين من ثبوت هذه الواقعة. ولكن القصة لم تنتهي عند هذا الحد. فقد تعالت الأصوات إلى وضع المزيد من الضوابط: أليس من الحماقة أن يترك الحبل على غاربه للناس عندما يتعلق الأمر بأصول الشركة أو بالمصروفات؟ لذلك سيكون الدور الجوهري للرئيس التنفيذي في هذه الحالات هو أن يثبت للجميع بأن المنظمة ملتزمة بمبادئها وافترضاها، كما يوضح مؤسس الشركة Bob Fishman:

إن ثقافة شركة RHD غير محصنة... فشخص قام بسرقتنا مثل ماريا قد يؤدي إلى تفويض ثقتنا ببعضنا البعض. وهذا من شأنه أن يزعزع من شعورنا بالأمان في الشركة... ولعل سلوكها هذا قد كشف ضعف حصانة الشركة لهذا النوع من السرقات، ولكنه في الوقت نفسه أثار عدداً من التساؤلات بين الموظفين: هل من الممكن أن يقوم موظفون آخرون باستخدام ممتلكات الشركة لغايات شخصية؟ هل

يجب أن تضع الإدارة نظاماً لتعقب أماكن جميع سيارات الشركة أسبوعياً أو يومياً؟ هل يجب أن نطلب من جميع مدراء الوحدات، الذين يقومون بإدارة السيارات في مواقع عملهم، الإقرار كتابياً بعدم استخدام السيارات للغايات الشخصية؟

إن الخطر الذي أراه مائلاً أمامي، هو أن تكون السرقة التي اجترحتها ماريا سبباً في تغيير ثقافة العمل في الشركة... ولعله من الهين للغاية أن نقوم بتقييم مستوى الثقة التي لطالما تمتعت بها شركتنا، تلك الثقة التي جعلتها مكاناً نابضاً بالحياة والإبداع. ولكن السؤال الرئيسي هو: هل من العدل أن يكون ردنا على حادثة السرقة الفردية هذه، هو في تقليص الثقة، وبالتالي أن نعامل الثلاثة آلاف موظف وكأنهم لصوصٌ محتملون؟ هل يجب أن يؤدي سوء تقدير الأمور من طرف أحد الموظفين إلى نتائج أشد تأثيراً على ثقافة العمل عبر اختلافنا لمزيد من الإجراءات التي تنم عن الريبة والشك؟... ولعل العديد من الإداريين في الشركات الأمريكية سوف يهزون رؤوسهم بالموافقة. وسيصفون هذا الأمر بأنه "مواجهة الواقع". إن جوهر هذا الموقف هو الافتراض المتأصل بأن الناس لا يستحقون الثقة....

أما في شركة RHD فنحن نقول "لا" لتقويض مستوى الثقة لدينا. ففضلاً عن حماية ذلك الكيان الذي ندعوه الشركة، فإننا مطالبون أيضاً بحراسة ثقافتنا القائمة على إيماننا بأهمية وكرامة ونزاهة كل موظف يعمل لدينا. وفي نهاية المطاف لم تخسر شركتنا أية تكاليف، فقد أعادت ماريا السيارة. إن كل ما ذكرناه يقودنا بالضرورة إلى حقيقة جوهرية هنا: تدير شركة RHD صناديق حكومية تربو عن 1.433 مليار دولار وذلك طيلة السنوات الستة والثلاثين السابقة، أما تكاليف السرقة من الشركة التي يرتكبها بعض الأشخاص، والتي يمكن أن نكتشفها فلن تتجاوز 325,000 دولار. هذا يشكل خسارة نسبتها 0.00023 فقط¹

إن هذه الدعوات لوضع المزيد من القيود هو أمر شائع الحدوث في جميع المنظمات التي شملها بحثنا هذا. ولعلك قد تذكر هنا قصة المثقاب المسروق في شركة FAVI (الصفحة 159): عندما اختفى المثقاب من غرفة المستودع في أحد الأيام، تصاعدت أصوات البعض بضرورة إقفال المستودع مرة أخرى. أما Jean-François Zobrist فقد قام وبكل بساطة بوضع بطاقة في غرفة المستودع عبّر فيها عن مدى حماقة هذا الفعل. فأى موظف يحتاج مثقاباً لإنجاز بعض الأعمال في منزله يوماً ما، يمكنه أن يأخذه ببساطة. أما فعل السرقة، فمن المحتمل أن يودي بمرتكبه إلى الفصل المباشر من العمل. وكذلك كان رد Zobrist عندما رسم أحد الموظفين صورة خادشة للحياء على جدار حمامات الموظفين. دفع هذا الفعل البعض إلى المطالبة بتحقيق. وبطريقته المرححة المعتادة، وضع Zobrist بطاقة أمام حمامات النساء كتب عليها: "يوجد بيننا رجل يفتقر إلى السوية العقلية نوعاً ما، لذا فهو يشعر بحاجة ملحة لرسم صور غير لائقة ليحافظ بذلك على سلامته العقلية. لذلك يرجى الحرص في المستقبل على الرسم على الورق بدلاً من حيطان الحمامات." وفي كلتا الحالتين، اختفت المشكلة دون الحاجة إلى إجراء تحقيق أو وضع أية آليات للتحكم.

وبالطبع ثمة حالات قد تكون أكثر إرباكاً. وقد أسرّ لي العديد من الرؤساء التنفيذيين لهذه الشركات الرائدة بأن الضغوط الأعظم التي يتعرضون إليها هي تلك التي تأتي من خارج المنظمة. فعندما يصر عميل حيوي لديك بأنه لن يتابع تعامله التجاري مع الشركة إلا بعد موافقة واعتماد مدير قسم ضمان الجودة في شركتك على جميع الشحنات الموردة إليه، فكيف سيمكنك وقتها أن تتجنب إنشاء قسم كهذا؟ وكيف ستعامل مع المعايير القياسية وشهادات الجودة التي تتطلب المرور في هيكلية سلطة هرمية؟ كما أن البرمجيات المؤسسية قد صممت أيضاً للعمل في منظمات ذات هيكلية تنظيمية هرمية وأقسام منفصلة، لذلك فإن تعديل هذه البرمجيات لتلائم الهيكليات التنظيمية القائمة على فرق العمل ذات الإدارة الذاتية يعتبر أمراً مكلفاً جداً ومحفوفاً بالصعوبات التقنية. وفي جميع هذه الحالات، فإن الطريقة الأسهل هي بالرجوع إلى الآليات الهرمية، ولو بشكل

جزئي. ولكن التجربة التطبيقية قد أثبتت مراراً وتكراراً بأنه يمكن الوصول إلى حل مبتكر للحفاظ على أساليب العمل الفيروزيّة، ولكن الأمر قد يحتاج المزيد من الجهد والإخلاص.

إن كل فرد يعمل في منظمة ذات إدارة ذاتية يمكنه، بل ويتوجب عليه، دون شك، أن يتدخل ليصون المبادئ والممارسات التطورية الفيروزيّة. ولكن ليس من الإلزامي أن يتبنى جميع الموظفين الرؤية الفيروزيّة نحو العالم. هذا هو السحر الكامن في منظمات كهذه: إذ يمكن للعمليات في هذه المنظمات أن تنهض بالموظفين لكي يتبنوا سلوكيات نابعة من مستويات الوعي الأكثر تطوراً من تلك التي يعتنقها هؤلاء الأفراد على الصعيد الشخصي. فإذا ارتقى العديد من الأفراد في المنظمة إلى المستوى الفيروزي، فإن ذلك سيضمن الحفاظ على مساحة الحرية هذه من قبل المزيد من الأشخاص. ولكن لو أتحق الجميع في هذا الأمر، فإن هذه المهمة سوف تُلقى في النهاية على عاتق الرئيس التنفيذي. وقد يأتي اليوم الذي يبنى معظم الموظفين فيه المنظور التطوري الفيروزي، وعندها سوف تزول الحاجة إلى هذا الدور الهام المنوط بالرئيس التنفيذي. وإلى أن يحدث هذا، سيبقى دور المدير التنفيذي في هذا الأمر ذو أهمية بالغة.

القيام بدور القدوة في تجسيد الإسهامات الحاسمة الثلاث

لا يملك المؤسسون أو الرؤساء التنفيذيون في المنظمة ذاتية الإدارة أي سلطة هرمية، إلا أنهم يمثلون السلطة بشكلها الأخلاقي. فجميع القادة الذين شملهم بحثنا هذا كانوا مدرّكين بجرص شديد للأهمية الخاصة التي ينطوي عليها حضورهم وكلامهم وسلوكهم. فالناس ينظرون إليهم ويتساءلون بتعجب: هل هو يتحدث بشكل جدي؟ هل يمكننا الوثوق به؟ هل يناور بنفس قواعد اللعبة التي يلعب بها الجميع؟ هل هو صادق؟ هل يمكنني في حضوره أن أكون كما أنا حقيقة؟ فسلوك الرئيس التنفيذي هو الذي سيصيغ الشكل التي ستخذه المنظمة، سواء كان نحو الأفضل أو الأسوأ. فإذا كان جاداً فعلاً بالنظر إلى منظمته بعيون الممارسات الفيروزيّة، فعليه عندئذ القيام بدور القدوة التي تجسد تلك

السلوكيات المقترنة بإسهامات المنظومة الفيروزية الثلاث: الإدارة الذاتية، الكل المتكامل، والغاية.

دور القدوة في الإدارة الذاتية

قبل كل شيء، يتعين على المؤسسين والرؤساء التنفيذيين القبول بأن عملية التناصح والمشورة ستحد من سلطاتهم إلى درجة كبيرة. لذلك لا أهمية هنا لدرجة تشبههم أو اقتناعهم بوجهات نظرهم، لأنهم في النهاية لن يستطيعوا اتخاذ أي قرار دون استشارة كل من الأشخاص المتأثرين به وذوي الخبرة في المجال. ولهذا الأمر تبعات كثيرة. مثلاً، ضع نفسك مكان المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Morning Star، وهو رجل الأعمال الناجح Chris Rufer الذي أسس الشركة قبل أكثر من 20 عاماً، حيث كان يقود شاحنته المحملة بالطماطم بنفسه. أما اليوم، فقد غدت شركة Morning Star من أكبر شركات معالجة ونقل الطماطم في العالم. بل إن نجاحها المالي جعلها قادرة على تمويل توسعها دون الحاجة إلى أي مستثمرين خارجيين. يملك Rufer الشركة بالكامل، وهو عضو مجلس الإدارة الوحيدة. ومع ذلك، ورغم كونه المؤسس والمالك والرئيس الوحيد، لا يملك حق اتخاذ أي قرار بمفرده دون استشارة الآخرين المعنيين عندما يحسم الأمر حقاً.

ويقر Bob Fishman، الذي قام بتأسيس شركة RHD عام 1970 وظل رئيسها التنفيذي طيلة فترة توسعها إلى أن وصل عدد موظفيها إلى أربعة آلاف، بمدى صعوبة هذا الأمر:

عندما أطلقت عيادتنا الأولى المتخصصة بالصحة الذهنية، بدأت أنا والموظفين بمراجعة دقيقة لقيمنا، حيث قمنا بكتابتها وترجمتها إلى سلوكيات يمكن اتباعها يومياً. وهنا بدأت أدرك ما ترتب عن هذه القيم من التزامات بالنسبة لي تجاه الشركة. وقد راعني أنني حتى ولو كنت المؤسس أو "الزعيم" لهذه الشركة، إلا أن التزامي بهذه القيم كان يقضي بآني لا أستطيع فرض أي توجيه، حتى ولو كنت متيقناً

تمام اليقين بأنه الأمر الصائب الذي يجب فعله. كان هذا تحدياً هائلاً.
وما زال كذلك.²

ومن غير المنطقي أن نتوقع بأن يكون أي مرء قد بلغ هذا المستوى من الكمال. لذلك من الصعوبة بمكان أن يجسد المؤسسون أو الرؤساء التنفيذيون دور القدوة لهذه المنظومة الوليدة دون ارتكاب بعض الأخطاء. وللمفارقة، فإن هذه الأخطاء العرضية من شأنها أن ترسخ الإدارة الذاتية، بدلاً من تقويضها. ولعل المثال المثير للاهتمام في هذا السياق هو ما حدث في شركة Buurtzorg عندما قام Jos de Blok ذات مرة بتجاوز عملية التناصح والمشورة دون أن يعيرها انتباهاً. الموضوع كان يتعلق بساعات العمل الإضافي Overtime. إذ يتباين حجم العمل الموزع على المرضين والمرضات بشكل كبير وغير متوقع، وذلك تبعاً لحالة المرضى الصحية. فقد لاحظ Jos de Blok أن توزيع حجم العمل لدى بعض فرق العمل يتم بشكل غير متساو بين أعضاء الفريق الواحد. فالبعض كان يتلقى أجوراً لقاء عدد كبير من ساعات العمل الإضافي التي عملها، في حين كان البعض الآخر يعمل أقل من ساعات العمل الرسمية المنصوص عليها في عقد العمل، وهذا الأمر من شأنه أن يحدث ضرراً مالياً كبيراً بالشركة. لذلك قام de Blok بنشر رسالة على الموقع الإلكتروني الداخلي للشركة يطلب فيها من المرضين والمرضات مناقشة التوزيع المتوازن لحجم العمل بين الزملاء. وفي الوقت نفسه، صرح بأنه لن يدفع أية أجور لقاء ساعات عمل إضافي ما لم يبلغ عدد ساعات العمل الفعلية لأعضاء الفريق جميعهم المجموع الكلي لساعات العمل الرسمية المتفق عليها في عقود العمل. أثارت هذه الرسالة العديد من التعليقات، كان معظمها يدور في فلك هذه النقطة: "نحن ندرك بأن هذه المسألة ليست بالهينة وهي تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتدبر. إلا أن طريقة اتخاذ هذا القرار بهذا الشكل لا تنسجم وأسلوب عملنا في الشركة." وفي غضون ساعات قليلة، رد de Blok برسالة أخرى يقر فيها بأن أسلوبه هذا قد جانب جادة الصواب، وقد كان يتعين عليه استشارة فرق التمريض قبل اتخاذ قرار كهذا. لذا سيتم الاستمرار في دفع أجور ساعات العمل الإضافي كما في السابق.

وقد اقترح إنشاء مجموعة عمل من قبل البعض كمتطوعين وذلك لبحث هذا الموضوع وصولاً إلى الطريقة الأفضل. ونلاحظ كيف أن المشكلة التي أثارها رسالته الأولى قد تم تصويبها ذاتياً خلال سويكات قليلة، ولعل هذا النمط شائع جداً في المنظمات ذاتية الإدارة. لذلك عززت هذه الحادثة عملية التناصح، بدلاً من تحجيمها.

وحتى ولو أظهر المؤسس أو الرئيس التنفيذي التزامه بعملية التناصح والمشورة، فإنه يتعين عليه الانتباه إلى طريقة اتخاذه لأي فعل في المنظمة. فمثلاً، قبل بضع سنوات، وجد Bob Fishman بأن اللحظة قد حانت لكي تقوم شركته RHD بتقديم خدماتها إلى شريحة جديدة وهي شريحة السجناء البالغين. إن المسار التقليدي في تنفيذ أمر كهذا هو أن يسند الرئيس التنفيذي المشروع إلى شخص موثوق في الشركة، ومن ثم المتابعة عبر التقارير الدورية. عوضاً عن ذلك، قام Fishman بإرسال دعوة إلى الجميع يدعو فيها المهتمين إلى حضور اجتماع لتدارس هذه المسألة. حضر هذا الاجتماع عشر موظفين. وقد أسفر النقاش الثمر عن تعيين "مسؤول اتصال" ليتولى قيادة هذه المبادرة. وانطلاقاً من هذا الاجتماع، بدأت ملامح المبادرة بالتشكل لتغدو لاحقاً مشروعاً قائماً بذاته. كان على Fishman التصالح مع حقيقة أن مجموعة العمل هذه قد تسلك مساراً يناقض تماماً الطريق الذي كان من الممكن أن يختاره هو لو تولى زمام الموضوع بنفسه.

ولعل كبح جماح ذلك الدافع الداخلي للتحكم يعتبر من أصعب التحديات التي يشعر بها المؤسسون والرؤساء التنفيذيون في المنظمات ذاتية الإدارة. لذلك فإن عليهم تذكير أنفسهم مراراً وتكراراً بالحاجة إلى الثقة. وفي هذا السياق يمكن أن تكون الأيام الأولى لشركة AES من الأمثلة الهامة هنا. يستحضر Dennis Bakke تلك اللحظة التي شعر فيها أحد زملائه بالفخر الغامر عند عرضه لنظام تقنية المعلومات في محطة الطاقة الأولى التي بدأت الشركة تشغيلها للتو:

كان يجثم على مكتبه حاسب إلكتروني نصّب فيه لوحة تحكم بالمحطة.
"أنظر Dennis، يمكنني مراقبة العمليات والتحكم بها من مكاني هذا.

يمكنك أنت أيضاً استخدام هذا النظام، حيث سيكون باستطاعتك إضافة جميع المحطات التي تريد مراقبتها عندما تبدأ عملها التجاري". أخبرت هذا الزميل وقتها ألا يتجشم هذا العناء، بل واقترحت عليه التخلص من نظامه أيضاً. فهذا الشكل من المركزية يمكن أن يؤثر سلباً على بيئة العمل.³

تحمل هذه الحكاية في فحواها معاني ضمنية مهمة. فالإدارة الذاتية لا تزدهر إلا في ظل الشفافية الكاملة في المعلومات. ولكن أين يكمن الخطأ في أن يكون

ولعل كبح جماح ذلك الدافع

الداخلي للتحكم يعتبر من أصعب

التحديات التي يشعر بها المؤسسون

والرؤساء التنفيذيون في المنظمات

ذاتية الإدارة.

لرئيس التنفيذي وصولاً مباشراً وأنياباً لمعلومات سير الأداء في جميع محطات الإنتاج؟ في الحقيقة ليس هناك أي بأس من ناحية المبدأ (طالما أن البيانات نفسها متاحة للجميع أيضاً). ولكن إحدى

الجوانب الأساسية في مفهوم الإدارة الذاتية هو أن تقوم فرق العمل بمراقبة أدائها بنفسها، دون الحاجة إلى من يخبرها بذلك. فعندما يدرى الفريق بأن الرئيس التنفيذي يتعقب ويراقب بيانات أدائهم بشكل مباشر، فإن هذا من شأنه تقويض شعورهم بالملكية المعنوية نحو عملهم.

وبالتالي فإن إحدى أصعب التحديات الخفية التي يمكن أن يواجهها مؤسس أو رئيس المنظمة الفيروزية هو مقاومة الإحساس بأن الآخرين بحاجة لكلي ينجزوا عملهم، هذا الشعور الذي يتسم بالإدمان. ويقر Brian Robertson، رئيس شركة Holacracy، بمدى صعوبة الأمر عندما كان عليه القبول بأن يكون كل فرد في شركته ذاتية الإدارة بطلاً فيها، وألا يقتصر دور البطولة على الرئيس فقط:

عندما أصبحت رائد أعمال ورئيساً تنفيذياً، أدركت عندها ذلك الشعور بالإدمان المصاحب لهذا الدور. إنه دور البطولة اليومي. فلا شيء يضاهي ذلك الإحساس الرائع بأنك البطل الذي ينقذ الجميع، وبأن "كل شيء يقع على عاتقك" ولا يمكن أن يتم دون تدخلك.

ولعل الأمر الذي بات يشكل تحدياً وفرصةً في آن واحد في شركتنا Holacracy هو أن أظل ذلك البطل الذي اعتدته في السابق، ولكن أصبح الآن على الجميع أن يقوم بدور البطولة أيضاً. فبدلاً من أن أبقى الرجل الذي ينقذ جميع أولئك الذين لا حول لهم ولا قوة، والذين ينشدون أن أقودهم وأسير بهم إلى الأمام، أصبح لزاماً على الجميع الآن أن يضطلع بمسؤولية القيادة في دوره الذي يقوم به... وبالتالي لا حاجة إلى ذلك البطل الذي ينقذ الآخرين. ولعل هذا يحمل في طياته نوعاً من الكفاح الممتع. فهو يلغي جزءاً كبيراً من الطبيعة الإدمانية للسلطة وللإحساس بأنك في قمة الهرم... ولكنه في الوقت ذاته يعكس روعة أن تكون المنظمة مليئة بالأبطال، بدلاً من تواكلها على شخص واحد فقط في القمة.⁴

دور القدوة في التعبير عن الكل المتكامل

من الصعب جداً أن يخاطر أحدهم بالتعبير الصادق عن ذاته الكلية إذا كان مؤسس أو رئيس المنظمة يضع قناعاً وظيفياً يخفيه عن الآخرين. إن جميع مؤسسي أو رؤساء المنظمات الذين قابلتهم، أثناء بحثي هذا، يعبر عن سلطته الأخلاقية الصارخة بطريقته الخاصة الفريدة. فبعضهم كان يحث زملاءه أن يكونوا على سجيته الطبيعية وذلك بأن يكون المؤسس أو الرئيس نفسه على طبيعته الحقيقية أيضاً. وتقدم لنا Tami Simon، وهي المؤسس والرئيس لشركة Sound True، نموذجاً هاماً في استحضار هذا العمق في بداية الاجتماعات: تحمل المشاركة في أي اجتماع مستويات عمق متعددة. فمن الشائع أن يشارك أحدهم بالقول "نعم، أنا أقوم بعمل عظيم هنا، كل شيء يسير على ما يرام". ولكنني أعتقد أنك تحتاج إلى شخص آخر في الغرفة يبحث على الغوص في أعماق ذاتك. يمكنك أن تستخدم بعض الطرائق من أجل هذا، ولكن إن لم يحضر الناس الاجتماع بكامل ذواتهم وبكل ثرائها وعمقها فلن يتغير شيء. وهذا الأمر لا يحتاج إلى

الكثيرين، إذ يكفي وجود فرد أو فردين. ولطالما أسعدني أن أكون أنا هذا الفرد.⁵

إن رؤساء المنظمات الذين يجسدون فضائل كالتواضع والثقة والشجاعة والصراحة والاعتراف بالخطأ والصدق، يدعون زملاءهم إلى اتخاذ المخاطر نفسها. فعندما قرر Jos de Blok تغيير طريقة احتساب أجر العمل الإضافي دون الرجوع إلى عملية التناصح والمشورة ثم اعترف بعد ذلك بخطئه علناً، فهو في حقيقة الأمر قد حول زلة القدم هذه إلى إظهار علني لفضائل الاعتراف بالخطأ والتواضع. وكذلك أبدى Jean-François Zobrist تواضعاً مشاهراً في شركة FAVI عندما أخبر زملاءه المتحلقين حوله بأنه لا يدري كيف يحل المشكلة الشائكة، وبأنه يحتاج إلى عونهم (صفحة 194).

إن هذه الأمثلة من شأنها أن تبرز مفارقة جميلة أخرى للمنظومة الفيروزية: الاعتراف بالخطأ وإظهار القوة ليسا بالأمرين المتناقضين، بل هما قطبان يؤازران بعضهما البعض. ولعل ما حدث في شركة Heiligenfeld (الشبكة الألمانية لمستشفيات الصحة العقلية) يقدم لنا مثلاً رائعاً عن ذلك، عندما قام Joachim Galuska (المؤسس الشريك والرئيس التنفيذي) بنزع فتيل أزمة حرجة بطريقة ذكية ومرحة. فم منذ بضع سنوات، انتقى Galuska سيارة فارهة ذات العلامة الشهيرة Jaguar كسيارته الشخصية في العمل، الأمر الذي أثار الكثير من اللغط بين زملائه في الشركة باعتبار أن استعراض الترف بهذا الشكل لا يتوافق وثقافة الشركة. ولكن عندما انقضت مدة استئجار السيارة، أخبر Galuska الجميع، وبطريقة لا تخلو من المرح، بأنه كان على دراية بجميع هذه التساؤلات وأنه قد اشترى هذه السيارة وتبرع بها للشركة. ثمّة ممارسة اعتيادية في شركة Heiligenfeld تدعى "شعيرة التعبير عن الامتنان"، حيث يقوم الزملاء بشكر بعضهم عبر كتابة رسالة شكر. ويتم أسبوعياً اختيار أحد الزملاء الذين تلقوا رسالة شكر بشكل عشوائي لكي يستمتع بالسيارة لمدة أسبوع، بعد تنظيفها وملء خزان وقودها. لذلك وخلال عام كامل سيستمع اثنان وخمسون موظفاً مختلفاً في الشركة بقيادة السيارة. وبالتالي تحولت هذه السيارة إلى رمز لإظهار

احترام Galuska لرأي الآخرين، ولتعبيره عن الامتتان والاستمتاع بمباهج الحياة. (بعد كل هذا الاستعمال المفرط، توشك السيارة على الوصول إلى آخر مدة خدمتها وسيتم إحالتها إلى التقاعد قريباً).

دور القدوة في السعي نحو الغاية

إن أحد أهم الطرق التي يمكن أن يُبرز القادة من خلالها فضيلة التواضع هي بتذكير أنفسهم والآخرين بأن عملهم هو في خدمة غاية تتجاوز حدود ذواتهم الفردية. فعندما نكرس وقتنا وطاقاتنا ومواهبنا في عمل ما فإننا سنتوق بشكل طبيعي إلى أن تتكامل هذه الجهود بالنجاح

وبأن نحصل على الإطار الذي نستحق. لذلك يُقر القادة في المنظمات الفيروزية بأن النجاح (الفردية أو الجماعية) هو أمر رائع لو تَأَتَّى كثرمة أثناء سعيها لغاية ذات مغزى، ولكننا يجب أن نكون حذرين لكيلا نجعل من النجاح هدفاً بحد ذاته،

لن يكون هناك أي غاية سامية عندما يكون قائد المنظمة غارقاً في الأنا، وذلك لأن الأنا تقنات على الخوف، فأني للقائد المنهمك في الدفاع عن ذاته الكسيرة أن يجد الوقت لقيادة منظمته بطريقة واعية؟

Sarah Morris

ولكيلا نسقط في شرك نوازعنا التنافسية التي قد تشبع الأنا ولكنها لا تخدم أرواحنا، وتنفع المنظمة ولكنها لا تلبس غاية وجودها. وهذا الأمر الذي نحتاج إلى أن نتذكره ونذكر به الآخرين على الدوام.

إن هذا لا يعني، بحال من الأحوال، طمس هويتنا في أماكن عملنا. تصر بعض المدارس الدينية والروحية على أن الطريق إلى الخلاص هو عبر الروح وحدها، لذلك فهي تطالبنا بالابتعاد قدر المستطاع عن طبيعتنا المادية الآثمة. وبسبب هذه القاعدة الثقافية، نجد انتشاراً واسعاً لسوء الفهم القائل بأننا عندما نسعى وراء هدف أسمى فإن هذا يقتضي بالضرورة أن نتخلى عن ذواتنا، وأن نفقد أي اتصال مع احتياجاتنا وتطلعاتنا الشخصية. أما طريقة التفكير الفيروزية، والقائمة على مؤالفة التناقضات، فهي تدعونا إلى تجاوز هذا التفكير الثنائي القائم على "إما-أو": فبإمكاننا أن نكون كما نحن على سجيئتنا تماماً (بدلاً من أن

نكون غارقين في الأنا) وبنفس الوقت أن نسعى وراء تحقيق الغاية الأسمى للمنظمة التي نعمل بها. نحن لا نحتاج هنا أن نلغي جوانب من ذواتنا لكي نخدم الآخرين. بل على العكس من ذلك: نحن نصبح في أعلى مستويات الإنتاجية والابتهاج عندما نكون متحفزين بالكامل بالغاية الأسمى التي تنعش أرواحنا وتشبع توقنا للمعنى.

إن أحد أبسط وأمضى الطرق التي يمكن أن يستخدمها الرئيس التنفيذي لتجسيد أهمية الغاية هي عبر طرح الأسئلة:

- إن كل قرار نواجهه هو في الحقيقة فرصة لطرح السؤال التالي: ما هو أفضل قرار من شأنه خدمة غاية المنظمة؟
- عند مناقشة إحداث تغيير ما في دور ما، فإن هذا يطرح السؤال التالي: كيف يمكن لهذا الدور أن يخدم غاية المنظمة؟
- من المحتمل أن يثير عميل جديد أو مورد جديد هذا التساؤل: هل يمكن لتعاملنا التجاري مع هذا العميل أو ذاك المورد أن يكرس غاية المنظمة؟

ففي كل مرة يطرح القائد فيها أسئلة كهذه، فهو يذكر نفسه وزملاءه بأننا لا نحتاج إلى إكراه المنظمة على السير في اتجاه معين. ذلك أن العمل سيصبح أكثر سعادة وفاعلية عندما نصبح شركاء مع غاية المنظمة، وعندما ننصت إلى ما تسعى هذه الغاية لتجسيده في العالم.

أما بالنسبة للبقيّة: فهو مجرد زميل آخر

إن جدول الأعمال المسعور للرؤساء التنفيذيين هو سمة شائعة في المنظمات التقليدية الكبيرة، حيث يكون يومهم هو سلسلة متصلة من الاجتماعات، وذلك طيلة أو معظم أيام الأسبوع، والتي يتم تحديدها مسبقاً قبل أسابيع عدة. في معظم هذه الاجتماعات المتتالية، يتعرض الرئيس التنفيذي إلى سيل عارم من المعلومات الداعمة على شكل مذكرات كتابية وعروض تقديمية، حيث يتوجب عليه التهام كل ما يقدم إليه لكي يبت بالقرارات الضرورية. وللأسف فإن هذا هو النموذج

الشائع في المنظمات الهرمية، فأبي قرار يحتاج إلى نظرة تتسم بالصورة الكاملة سيكون من اختصاص الإدارة العليا وحدها.

أما مع أسلوب الإدارة الذاتية، فالأمور تسير بشكل مختلف تماماً. فمعظم المواضيع التي يغص بها جدول أعمال المؤسس أو الرئيس ستتلاشى في المنظمات الفيروزية. فهنا لن يعود من ثمة اجتماعات تنفيذية أو لجان توجيهية. بل ستزول الحاجة أصلاً إلى وجود اجتماعات ثابتة. عندما التقينا مع Allen Carlson وهو الرئيس التنفيذي العام لشركة Sun Hydraulics (شركة عامة مدرجة في سوق الأسهم)، طلبت منه أن ألقى نظرة على جدول أعماله الأسبوعي. كل ما كان لديه طيلة الأسبوع هو أربعة اجتماعات مجدولة، اثنان منها كانا معي.

لذلك يحق لنا أن نسأل هنا: ما الذي يفعله الرئيس التنفيذي في المنظمات الفيروزية إذًا؟ كما أسلفنا الذكر، إن معظم ما يشغل وقته في هذا النوع من المنظمات هو دوران محددان: خلق مساحة الحرية والقيام بدور القدوة. فبالنسبة لنا، سيكون الرئيس التنفيذي مثله كمثل أي زميل آخر، ويمكنه أن يعمل في أي دور شريطة توافقه مع غاية المنظمة. يمكنه أن يشارك في مشروع ما كزميل، أو أن يقود مبادرة جديدة، أو أن يشارك في عملية التوظيف، أو في التوسط لحل النزاعات، أو في الاجتماع مع العملاء أو مع الجهات الرقابية. وأياً كان الدور الذي يختاره، فعليه إضافة قيمة حقيقية للعمل، كجميع الزملاء، وإلا فإن هذا قد يهدم ثقة الآخرين به.

إن معظم الرؤساء التنفيذيين في المنظمات التقليدية والذين أعرفهم سيجدون هذا الأسلوب محرراً، فأني لنا أن نطلب منهم إثبات جدارتهم في الأدوار التي يقومون بها! فقد اعتادوا الحصول على الأدوار التي يريدون اختيارها بأنفسهم. وهذا يبرر مدى الصعوبة في تعيين رئيس تنفيذي جديد أو أي منصب رفيع المستوى من خارج المنظمة نفسها وذلك في المنظمات الفيروزية التي تعمل وفقاً لمبدأ الإدارة الذاتية. ومع هذا استطاعت شركة Sun Hydraulics تطوير طريقة جيدة في تعيين القادة ذوي الخبرات التي تحتاجها. عندما اقترب Bob Koski (مؤسس الشركة الشريك والرئيس التنفيذي لمدة طويلة) من التقاعد، كان Clyde

Nixon يبحث عن عمل جديد، وقد كان وقتها الرئيس التنفيذي لشركة منافسة وأحد معارف Koski في العمل. قام Koski بدعوة Nixon للانضمام إلى شركة Sun Hydraulics لمدة عام، يقوم خلال هذه الفترة بـ "التجول في أرجاء الشركة والتفكير في المهام التي يمكن أن يقوم بها". أثناء هذه السنة، لم يحصل Nixon على أي منصب أو دور رسمي. فقد كان كل اهتمامه منصباً على استكشاف الطرق التي يمكنه من خلالها أن يضيف قيمة حقيقية للمنظمة وعلى حصوله على القبول من قبل الزملاء. وقد استطاع تحقيق ذلك، فبعد سنة تم الاتفاق أن يعهد Koski له بدور القيادة. وكذلك سار الأمر بعد 12 عاماً عندما حان الوقت لتقاعد Nixon. فلقد استطاع Allen Carlson أن يصل إلى مصافي المناصب القيادية في إحدى الشركات الصناعية الكبرى، ثم عُين في شركة Sun لخبرته الواسعة في التسويق. بعد فترة قصيرة من الانضمام للشركة، أدرك Carlson بأن الشركة لا تحتاج إلى خبير تسويق، إذ أن لديها من الطلبات ما يكفيها، ولكن المشكلة التي كانت تواجه الشركة هي عدم قدرتها على توريد الطلبات في الوقت المناسب. لذلك وجد Carlson نفسه يمضي معظم الوقت مع العملاء من أجل إلغاء طلباتهم، مع حرصه أن يضمن صون علاقاتهم مع الشركة. لذا فالحاجة الملحة كانت في إيجاد حلول لمشكلة تأخر التوريد في قسم التصنيع، وليست في تسويق المنتجات بطريقة أفضل. شعر Carlson بأن من الأفضل له أن يبحث عن عمل جديد في مجال التسويق في شركة أخرى، ولكن Nixon أشار عليه أن يشارك قسم التصنيع في إيجاد حل لهذه المشكلة وذلك بالتزامن مع بحثه عن عمل جديد. بدأ Carlson العمل مع زملائه في العمليات، حيث اعتمد نظام جديد تماماً للتصنيع، والذي اقتضى إلغاء قسم الجدولة، وعندها بدأت الشركة بتوريد البضائع في الوقت المناسب. كان Carlson وقتها منهمكاً بشدة في العمل إلى درجة أنه لم يجد الوقت الكافي للبحث عن وظيفة جديدة. وخلال هذه الفترة كان قد اكتسب سمعة طيبة بقدرته على إنجاز الأمور وفقاً لممارسات الإدارة الذاتية، وذلك حتى في المجال الذي لم يكن لديه أي خبرة سابقة به. لذلك أصبح الرئيس التنفيذي الجديد للشركة بعد ثلاث سنوات لدى تقاعد Nixon.

القيادة عبر عملية التناصح والمشورة

إن الأدوار التي اعتاد الرؤساء التنفيذيون ومؤسسو المنظمات الاهتمام بها هي تلك التي تمس القضايا الأثمل في المنظمة ككل. هل يجب أن نطلق نوعاً جديداً من المنتجات؟ هل علينا الانتقال إلى موقع جديد أو بناء مصنع جديد؟ هل يجب أن نطلق نظام تعويضات جديد؟ يمكنك أن تلاحظ بأن هذا النوع من الأسئلة ذو تأثير شامل على حياة مجموعات كبيرة من الموظفين في المنظمة، وأحياناً يمكن أن يمس الجميع. وقد اعتاد الرؤساء التنفيذيون في المنظمات التقليدية اتخاذ هذه القرارات بطريقة هرمية من الأعلى إلى الأسفل، لذلك فهم يعتمدون على مدراء الإدارات لكي تنفذ قراراتهم. أما في المنظمات الفيروزية، فيتعين على الرئيس التنفيذي الالتزام بعملية التناصح، وهذا يقتضي استشارة عدد كبير من الأشخاص قبل اتخاذ القرارات. ولكن كيف يمكن القيام بهذا؟ في المؤسسات الصغيرة، من الممكن أن يقوم الرئيسي التنفيذي بالتحدث مباشرة من الزملاء، كما كان يفعل Zobrist في شركة FAVI على سبيل المثال. ولكن عندما تنمو الشركة ليتجاوز عدد موظفيها المئات والآلاف ولتتوزع مكاتبها في مناطق عدة، فإن أسلوب الحديث المباشر لن يكون خياراً ممكناً. فمثلاً، يوجد في شركة Buurtzorg آلاف المرضين والمرضات الموزعين في جميع أنحاء هولندا، لذلك لا يمكن لرئيسها Jos de Blok التحدث مباشرة وشخصياً مع كل فرد يمكن أن يتأثر بالقرار. ومع ذلك تقتضي عملية التناصح التشاور مع الأشخاص المعنيين بهذا القرار.

وقد توصل de Blok إلى الحل المناسب والذي يتسم بالبساطة والفاعلية معاً. فقد جعل من مدونة الشركة الداخلية أداة رائدة. فبدأ بكتابة المنشورات على المدونة بشكل منتظم، واتسمت منشوراته بالصدق والعموية، دون أن يحتاج أي تعديلات دعائية (كما يمكنك أن تتوقع، لا يوجد قسم للعلاقات العامة في الشركة). ولتمتعه باحترام كبير بين زملائه، فقد كانت منشوراته تقرأ من قبل عدد كبير من الموظفين. وفي صبيحة أحد أيام لقاءاتنا سوية، كان منشوره الذي كتبه في منزله الليلة الماضية، قد قُرأ من قبل سبعة آلاف موظف. تتناول مواضيع

منشوراته جميع الاتجاهات الممكنة. فبعضها يتصف بأنه عملي وتطبيقي، وبعضها تأملي وملهم. أحياناً يشاطر أفكاره حول المسارات التي يمكن أن تسلكها الشركة، وأحياناً يتعلق الأمر بالقرارات التي يشعر بأن الشركة تحتاجها، وفي أحيان أخرى، يسرد حكاية عن لقاء عرضي يعكس روح الشركة، وبكل بساطة. وخلال ساعات، تنهمر على منشوراته عشرات التعليقات، وأحياناً المئات منها. لذلك وعبر هذه الطريقة، أصبح بإمكانه جس نبض الشركة من خلال منشوراته التي إما أن تلقى صدى إيجابياً عند الزملاء أو أن تثير ردوداً متضاربة. وفي كلتي الحالتين، تعزز هذه المنشورات الوعي بمخاطر الوضع الحالي وبالإمكانيات المستقبلية المحتملة لدى شريحة كبيرة من الموظفين.

من ناحية أخرى، تساعد هذه المنشورات على صنع القرارات بشكل أسرع. فعندنا يحتاج De Blok إلى اتخاذ قرار يمس عدداً كبيراً من الناس، فسيطرح أفكاره على العلن كمنشور في مدونة الشركة، داعياً الزملاء للمشاركة. فإن كانت معظم التعليقات متسقة مع بعضها فسيعد العزم في غضون ساعات. أما إذا أثار المنشور جدلاً مطولاً، فسيعمل على تعديل هذا المقترح ومن ثم يعيد نشره للتداول. فإذا اتضح بأنه لم يأن الأوان بعد لقرار كهذا، فسيؤسس مجموعة عمل لتنقيحه وصقله.

ولكن القيادة عبر المدونات تستلزم قدراً من الصراحة والاعتراف بنقاط الضعف، الأمر الذي قد يدفع معظم الرؤساء التنفيذيين في المنظمات التقليدية للشعور بالفتور إزاء هذا الأسلوب. فبعد نشر أي موضوع، لن يكون هناك من تراجع. وجميع التعليقات والانتقادات اللاذعة ستكون مرئية لعموم الموظفين، إذ لا يمكن حذفها أو تجاهلها. لذلك فالمدونة هي بمثابة وسيلة لبت القوة الدافعة في جسد المنظمة. أما تفاعل المنظمة مع هذه القوة الدافعة، فلن يكون ضمن سيطرة الرئيس التنفيذي.

لذلك فالأشياء التي قد تبدو محفوفة بالمخاطر من المنظور التقليدي، ستتجلى بفاعلية مذهلة من المنظور الفيروزي التطوري. إن مجرد منشور واحد خطته يداك وأنت في أكثر اللحظات سكوناً في المنزل ذات مساء، قد يتحول

إلى قرار فعلي في اليوم التالي، يدعمه آلاف الموظفين. فإن كان لديك فكرة ما أو أمراً هاماً حول السوق، فيمكنك أن تكتب منشوراً قصيراً على مدونة الشركة لتستقصي رد المنظمة على هذا الموضوع. إذا لم يتفق الموظفون مع رأيك، فالأمر لن يكون قد استغرق منك أكثر من خمسة عشر دقيقة، فضلاً عن فهمك الأعمق لما يجول في ذهن منظمتك. لذلك وعندما نرى آليات اتخاذ القرار في المنظمات الكبرى اليوم (إعداد عروض تقديمية، ومن ثم لجان توجيهية واجتماعات تنفيذية مطولة لتداول القرار بين صد ورد، يعقبها الإعلان عنه بطريقة لا تخلو من الفوقية حيث ينحدر القرار من رأس الهرم الإداري إلى قاعه، مع وزن دقيق لكل كلمة) فعندها فقط سنتعجب من كفاءة القيادة عبر المدونات.⁶

دور الرئيس التنفيذي من منظور مختلف

قدم Norman Wolfe في كتابه *The Living Organization* إضاءة هامة عندما تحدث عن الفروقات بين ثلاثة أنواع من "حقول الطاقة" التي نختبرها في أماكن عملنا، وهي: الأعمال، والعلاقات، والسياق. عندما يتحدث عن الأعمال فهو يشير إلى طاقة الفعل، أي "الأمر التي نقوم بها وكيفية قيامنا بها". أما في العلاقات فهو يشير إلى الطاقة التي نبذلها في التواصل والتفاعل: الأشياء التي نقولها وكيف نقولها، وكيف نعامل بعضنا البعض. أما السياق فهو يعني طاقة المعنى والغاية، أي طاقة الاتصال مع الكل الأكبر.

عندما ننظر إلى المنظمة على أنها "آلة"، فكل ما سيكون لدينا فيها هو الأعمال. لذلك ليس من المستغرب أن يكرس القادة في المنظمات التقليدية طاقاتهم على حقل الأعمال كحل المشاكل وصنع القرارات ومعالجة الأعطال وغيرها. وبحكم خبرتي، ينظر معظم القادة إلى حقل العلاقات وكأنها شر لا بد منه. فهي بالنسبة إليهم منطقة يهدر فيها جزء من وقتهم، ذلك أن هذه المباحكات الشخصية تشكل تهديداً بإبطاء العمل السلس للآلة. أما حقل طاقة السياق فهو غالباً غير موجود في اعتباراتهم البتة.

أما الرؤساء التنفيذيون والمؤسسون الذين التقيت معهم في بحثي هذا فهم ينطلقون من الضفة المقابلة. فدورهم الأكثر أهمية (صون مساحة الحرية) هو جزء رئيسي من حقل طاقة السياق. أما تمثيل دور القدوة فهو ينتمي إلى كل من حقل العلاقات وحقل السياق في آن واحد. ويمكن أن يقضي القائد ما تبقى من وقته في الأدوار التي تقع في حقل الأعمال. ولكن، وحتى أثناء المشاركة في أعمال المنظمة اليومية، كالدفاع المحموم عن وجهة نظره أثناء عملية التناصح، فإن هذا يجب ألا يخلو من الاستحضار الواعي لحقلي العلاقات والسياق سوية: على سبيل المثال، هل يدرك القائد كيف تعمل طريقة مناقشته للأمر على تعزيز أو تقويض المبادئ الفيروسية الثلاث (الإدارة الذاتية، الكل المتكامل، والغاية التطورية).

في أحد الأيام، كنت مع Jos de Blok في المقر الرئيسي الصغير لشركة Buurtzorg، وقد استرعى انتباهي أمر شاهده، ولو بمستويات مختلفة، في

فلتسر واثق الخطى نحو أحلامك،

ولتحيا الحياة التي لطالما

تأقت روحك لها. فكلما نشدت

البساطة في حياتك، كلما استحالت

قوانين الكون أكثر بساطة

بين يديك.

Henry David Thoreau

المنظمات الأخرى التي قمت بدراستها، ولكنني لم أستطع وقتها أن أجد الكلمات المناسبة للتعبير عن هذه الظاهرة: لماذا تسير الحياة في المنظمات الفيروسية بشكل أكثر بساطة وسهولة. فشركة Buurtzorg تضم سبعة آلاف موظف ومازالت تنمو بسرعة

هائلة. وخلال سبع سنوات استطاعت أن تستحوذ على ستين بالمئة من حصة سوق التمريض المنزلي في هولندا. كما أنها لا تمل من خوض تجارب ومجالات جديدة دائماً كالتوسع العالمي، والخدمات الخاصة بالشباب، والعناية المنزلية بالمرضى النفسيين، ورعاية التجمعات الصغيرة. ويحق لك أن تتوقع بأن هذا النمو من شأنه أن يخلق في المنظمة شيئاً من المعاناة والتعقيد. ولكن هذا لم يحدث، فقد ظل عدد الموظفين الإداريين في المركز الرئيسي على ما هو عليه (30 موظف)، من دون أن يكابدوا أي ضغط عمل غير اعتيادي. بل إن المبنى كان يفيض بالسكينة. فقد جلست مع Jos de Blok لساعات عدة، ثم أدركت أنه لم يقاطعنا أحد على الإطلاق طيلة هذا الوقت. فليس من ثمة مكالمات مستعجلة أو

أن يدخل أحد المساعدين ليهمس في أذن الرئيس التنفيذي بأن هناك أمر ضروري أو عاجل يستدعي تدخله حالاً. كل شيء كان يتجلى بشكل يسير وبسيط وكأنه ضرب من ضروب السحر.

ولعل هذا التمايز بين حقول السياق والعلاقات والأعمال هو السر الكامن خلف هذا السحر. فعندما يكون حقل طاقة السياق سليماً وفعالاً، فعندئذ ستكون العلاقات سليمة وفعالة كذلك. ونتيجة لهذا، ستختفي تلك المعوقات التي تبدد الوقت والطاقة عادةً في حقل الأعمال. ولن يقف أي عائق في وجهه إنجاز العمل. ويشعر الكثير من الموظفين في العديد من الشركات بأنهم أسرى الجري المحموم الذي لا يتوقف. أما شركة Buurtzorg ومثيلاتها من الشركات، فهي تستحضر إلى الأذهان صورة مختلفة: فهي تبدو وكأنها تتمتع بجناحين يمنحانها القدرة على الطيران برفق وفاعلية نحو غايتها. لذلك، وفي ظل وجود السياق الصحيح والعلاقات الصحيحة، فإن إدارة المنظمات ستغدو أبسط بكثير.

دور مجلس الإدارة وملكية المنظمة

يمكن أن نتذكر هنا الشرط الضروري الثاني لكي تسير المنظمة وفقاً للنموذج التطوري الفيروزي، وهو: لا يكفي أن ينظر الرئيس التنفيذي إلى المنظمة من المنظور الفيروزي، بل من الضروري أن يتبنى مجلس الإدارة هذا المنظور أيضاً.

فلمجلس الإدارة سلطة تعيين وعزل الرئيس التنفيذي، سواء في المنظمات الربحية أو تلك غير الربحية. إن أعضاء مجلس الإدارة الذين ينظرون إلى العالم من منظومات فكرية أخرى لن يستطيعوا غالباً تفهم الهيكليات والممارسات الفيروزية على المدى البعيد، وذلك لأنها تبدو بالنسبة لهم غير مفهومة. لذلك سيقومون، عاجلاً أم آجلاً، بتعيين رئيس تنفيذي ينتمي إلى المنظومة البرتقالية أو المنظومة العنبرية لكي يعيد الأمور إلى نصابها من جديد.

لذلك فإن اختيار أعضاء مجلس الإدارة هو من أبرز التحديات التي تواجهه مؤسسي الشركة. فمثلاً، يبدي أعضاء مجلس إدارة شركة RHD التزاماً مخلصاً

بمبادئ الشركة، والعديد منهم مازالوا في المجلس منذ تأسيسها. ولكن الوضع كان مختلفاً مع شركة Buurtzorg. ففي الأيام الأولى للشركة، عمل de Blok على اختيار الموظفين وفقاً لخبراتهم التخصصية (القانونية، المالية، الخ) ولكنه وجدهم غير متفقيين مع أسلوب العمل في الشركة. لذلك، وبمرور الأيام، تم استبدالهم بأفراد جدد لديهم من التفهم ما يكفي لدعم رسالة الشركة. أما بالنسبة لشركة Morning Star وشركة Heiligenfeld فهي مملوكة من قبل المؤسسين بشكل كامل. وكذلك الأمر مع شركة FAVI حيث أنها شركة عائلية، ومازال مؤسسوها، حتى هذه اللحظة، يناصرون إدارتها بالأساليب غير التقليدية. أما شركة Sound True، فهي تتبع مستثمر أساسي واحد، وهي مؤمنة برسالة وغاية الشركة المتمثلة في نشر الحكمة الروحية.

ولكن في بحثنا هذا، كانت هناك منظمتان رائدتان في أساليب الإدارة غير التقليدية، ولكنهما ارتدّتا إلى ممارسات الإدارة التقليدية. وقد حدث هذا في كلتي المنظمتين بسبب تبني مجلس الإدارة لمنظور مختلف عن المنظور الذي يؤمن به المؤسس، لذلك عادت الأمور إلى الوضع القديم.

فقد أسس Eckart Wintzen شركة BSO/Origin (وهي شركة استشارات برمجية) في هولندا في العام 1973. وخلال سنواتها العشرين التالية، استطاع أن ينمو بالشركة ليصل عدد موظفيها إلى عشرة آلاف موظف، وأصبح لديها فروعاً في 18 بلداً حول العالم في أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وقد تشكلت هيكلية الشركة بشكل كامل من وحدات عمل تدير أموراً بنفسها، ومن دون مقر رئيسي فعلي ومن دون أقسام مساندة. ولكن في العام 1994، قامت الشركة بتأسيس شركة محاصة JV مع إحدى الشركات التابعة لشركة Phillips والتي كان لها نصيب الأسد في ملكية شركة BSO/Origin بعد عامين. ويروي لنا Wintzen في كتابه الذي نشره بعد عقد من الزمن تفاصيل الصراع الذي دارت رحاه بين عالين متناقضين:

عندما أصبحت عضواً في مجلس الإدارة لم آل جهداً في الحفاظ على النظام كما هو. ولكن زملائي من شركة Phillips، وللأسف

الشديد، لم يخفوا رفضهم الدائم والصريح لذلك، ولعل هذا ليس من المستغرب إذا نظرنا إلى الخلفية التي جاؤوا منها. فشركة Phillips كانت تنظر إلى منح الموظفين سلطة التوظيف أو حتى صلاحيات توزيع بطاقات حضور حفل موسيقي على أنه من الخطايا الأساسية. وفي ذات مرة، احتد نقاشنا حول هذه القضية وارتفعت أصواتنا واحمرت وجوهنا. لقد كان من الواضح تماماً بأن هناك تصادمًا هائلًا بين عاملين مختلفين. الأول يؤمن بالإجراءات المالية الصارمة ويرفع الشعار "التدقيق، ثم التدقيق، ثم التدقيق مرة أخرى"، أما الآخر فهو يؤمن بمبدأ "علينا الثقة بهم، علينا الثقة بهم".⁷

وفي غضون شهور معدودة، عادت ممارسات الإدارة التقليدية، وبذلك كان Wintzen شاهداً حاضراً على ضياع ألق الشركة التي أسسها قبل عشرين عاماً. ولا تختلف الأمور كثيراً مع شركة AES وهي شركة توليد وتوزيع الطاقة التي أسست في عام 1982 كشراكة بين السيد Roger Sant والسيد Dennis Bakke. فقد نمت الشركة تحت قيادة Sant كرئيس تنفيذي لها حتى عام 1994 ومن ثم تحت قيادة Bakke، من مؤسسة صغيرة يملكها فردان إلى شركة عالمية كبرى في توليد الطاقة، والتي أمست تضم أربعين ألف موظف موزعين في محطاتها المنتشرة حول العالم في أكثر من 30 بلداً. بل إن الشركة أمست إحدى الشركات الجذابة في سوق وول ستريت للأسهم بعيد تحولها في العام 1991 إلى شركة عامة (شركة مدرجة في سوق الأسهم). ولسنوات متتالية، قفزت الشركة من نجاح لآخر، وطيلة هذا الوقت كان أعضاء مجلس إدارتها مساندين بقوة لإدارتها بالأساليب غير التقليدية، والقائمة على اللامركزية المطلقة وعلى آليات صنع القرارات المرتكزة على الثقة. ولكن لطالما شعر Bakke بأن "أسلوب الإدارة غير التقليدي قد راقهم لأنه كان بشكل أساسي سبباً في رفع سعر سهم الشركة، وليس من منطلق القناعة بسلامة هذه الممارسات جوهرياً".⁸

وقد أثبتت الأيام صحة تكهنات Bakke، وذلك عندما حدثت مشكلة غير متوقعة في العام 1992. في ذلك الوقت، وبُعيد تحولها إلى شركة عامة، أبلغ أحد

الموظفين Bakke بأن تسعة من الفنيين الذي يعملون في محطة الشركة في Shady Point (في ولاية أو كلاهوما) قد قاموا بتدليس نتائج اختبار المياه، وتعمدوا إرسال بيانات غير دقيقة إلى وكالة حماية البيئة الأمريكية. وبسبب عدم وقوع أي ضرر فعلي على النهر الذي خضع للاختبار فقد كانت الغرامة في نهاية المطاف صغيرة. ولكن الطامة كانت تسرب الخطاب الداخلي الذي أرسله Bakke مع زملائه إلى الصحافة، وعندها فزع المستثمرون إلى درجة كبيرة جعلت أسهم الشركة تنهوى بنسبة أربعين بالمئة. وبلح البصر، كان أعضاء مجلس الإدارة وبعض الموظفين في الإدارة العليا على أهبة الاستعداد لنبد مبادئ الإدارة الذاتية جملةً وتفصيلاً، كما يذكر Bakke:

بعد تراجع سعر سهم الشركة، انقلبت طريقة معالجتنا للأمر بشكل عنيف. فلقد غدونا هلعين، وبدلاً من أسلوب الشفافية الكاملة، انصب تركيزنا على معالجة الأضرار. لذلك فإن جل اهتمامنا قد تحول الآن إلى طمأنة مالكي الأسهم. ثم انهمر علينا جيش من المحامين "لحماية الأصول"... ولم يخف عدد من أعضاء مجلس الإدارة وموظفي المراتب العليا ارتياحه من أن أسلوبنا الإداري قد يكون جزءاً لا يتجزأ من هذه المشاكل. لقد بدا وكأن الشركة قد أمست على حافة الانهيار. وهنا كانت النتيجة المتسارعة التي خلصوا إليها بأن اللامركزية المفرطة، وغياب وجود مستويات إدارية متعددة، وأسلوب إدارة العمليات غير التقليدي كانت الأسباب الرئيسية للانهيار "الاقتصادي". وبالطبع، لم يكن من ثمة انهيار اقتصادي حقيقي. فكل ما في الأمر كان تراجعاً في سعر السهم. ومما زاد الطين بلة، ذلك الاقتراح الذي تقدم به نائب أعلى للرئيس على مجلس الإدارة بأن نضع هدف "حماية أصولنا" بدلاً من هدف "تلبية الاحتياجات الكهربائية" كههدف الشركة الرئيسي. ويعني بهذا ضرورة تبني استراتيجية دفاعية تحت قيادة جمهرة من المحامين لتجنب أي منازعات قانونية أو بيئية أو رقابية. ثم تطرقت النقاشات إلى ضرورة إضافة طبقة

جديدة من نواب الرئيس لشؤون التشغيل بيني وبين مدراء المحطات الخمسة الذين كانوا يعلمون في الشركة في ذلك الوقت.... نتيجة لكل هذا وتحت وطأة الضغط من المحامين ونتيجة لانعدام الثقة المفهوم وقتها، تحولت محطة أو كلاهما إلى الأسلوب التقليدي القاسم في تشغيل كافة المنشآت الصناعية التابعة لها. وترافق هذا مع تعيين مشرفين للنوبات، ومساعد مدير المحطة، وتأسيس قسم للشؤون البيئية يتبع لمدير المحطة (لضمان أن يقوم فريق معالجة المياه بالأشياء الصائبة). وقد أدت هذه الخطوات إلى زيادة عدد الموظفين في تلك المحطة بنسبة ثلاثين بالمئة.

وقد غمرني، في تلك الفترة، إحساس بالخذلان والريبة تجاه أعضاء مجلس الإدارة الذين راقتهم قيمنا، على ما يبدو، فقط لأنها كنت ذات سمعة طيبة خارج الشركة، ولأنها كانت رائجة بين موظفينا. أما أنا فقد شعرت بالوحدة إذ أن كفاحي من أجل هذه القيم كان لإيماني بصوابيتها الجوهرية.⁹

وقد تلت هذه الحادثة ستة أشهر مضنية أهمك فيها Bakke بسجلات لا تنتهي مع أعضاء مجلس الإدارة. في نهاية المطاف، كان أقصى ما استطاع تحقيقه هو أن اقناع مجلس الإدارة بالبقاء في منصبه. ففي حين اعتقد مجلس الإدارة بأنه دفع بالأمور إلى درجة متطرفة، خلص Bakke إلى نتيجة مضادة بأن المبادئ الجديدة لم تكن متأصلة بما يكفي في الشركة. لذلك، ووفقاً لتعبيره، كان مصمماً أن "يتحدى كل تصميم تنظيمي وكل نظام سواء القائمة منها أو المقترحة" وبذلك فهو يتسق مع الافتراضات الضمنية للشركة. وقد تمكن Bakke طيلة الأعوام العشر التالية، أن يكرس طاقته لغرس ممارسات الإدارة الذاتية في صميم الشركة. وكما يقول، فقد استطاع النجاح في أحد الأصعدة، ولكنه أخفق في صعيد آخر: فالموظفين أمسوا أبطالاً في الممارسات الإدارية التي أطلق عليها Bakke اسم "المرح أثناء العمل". ولكن الأمور لكم تكن بهذه الإيجابية على مستوى مجلس الإدارة:

ثمة العديد من الإشارات التي كانت تدل بشكل واضح على إخفاق الحملة التي كنت أقودها ضمن مجلس الإدارة.... وعلى الرغم من أن العديد من أعضاء مجلس الإدارة كانوا يصرحون للملكي الأسهم بأنهم يميلون إلى "التخلي عن السلطة"، إلا أنني كنت أرى أن اكتشافهم بإعطاء المشورة بدلاً من اتخاذ القرارات بأنفسهم كانت من الأشياء التي لم يقبلوها بسهولة. إضافة لذلك، لطالما أوصاني أعضاء مجلس الإدارة أن أكسر حدة خطابي الوعظي عن القيم والغاية المشتركة، وخصوصاً عند كتابة كلمة الشركة السنوية، وكذلك أثناء الاجتماعات مع حملة الأسهم.¹⁰

وعندما انفجرت فقاعة الشركات التقنية Dotcome bubble burst في العام 2001، بدأ سهم شركة AES بالتراجع، والذي كان وقتها كان قد وصل قمته إلى 70 دولار. وبعد الهجمات الإرهابية في الحادي عشر من سبتمبر، واصل انحداره ليصل 26 دولار. وفي أكتوبر من نفس العام، وبعد إعلان إفلاس شركة Enron دخل سوق أسهم شركات تزويد الطاقة في حالة من الهلع، ووصل سعر سهم الشركة إلى خمسة دولارات.

وقد اتخذت القيادة العليا في الشركة، طيلة السنوات المنصرمة، جملةً من القرارات التي أثبتت مدى خطورتها وخطئها من لحظة حدوث هذا التداعي الاقتصادي. فمعظم نمو الشركة كان يعتمد على الديون وذلك بناءً على الافتراض بأن "تمويل الشركة عبر الديون أقل تكلفة من أسلوب التمويل عبر المحاصصة في رأس المال"، ولعل هذا الافتراض كان صائباً إلى أن انهارت شركات التمويل عبر القروض. وكذلك عملت شركة AES على تشغيل بعض المحطات التجارية السريعة في أواخر التسعينيات، وهي عبارة عن منشآت تقوم ببيع الكهرباء للأسواق التي تدفع نقداً، وبالتالي لم يكن هناك أي عقود طويلة الأجل، وهذا جعل الشركة في مهب ريح تقلبات أسعار الكهرباء.

ولا يمكن إلقاء اللوم على ممارسات الإدارة الذاتية في الشركة عندما يتعلق الأمر بهذا الانحدار في سعر السهم، وذلك لأن اتخاذ هذه القرارات الطائشة، كما

تبدو الآن، لم يتم إلا بعد نقاشات مطولة بين أعضاء مجلس الإدارة، وليست من صنع رجل تمرد على الأنظمة الحالية. ولكن هذا لم يكن ذو أهمية بالنسبة لمجلس الإدارة. فالخوف قد غدا سيد الموقف بين أعضاء المجلس، وتعالى الأصوات الداعية إلى إعادة هيكلة الشركة بشكل جذري من أجل تعزيز مركزية اتخاذ جميع القرارات المهمة. ولمساعدة مجلس الإدارة على تحقيق هذه المركزية، استعانت الشركة بجمع غفير من المحامين والاستشاريين والمستشارين. وخلال ذلك، بقي الموظفون على التزامهم بطريقة عمل الشركة اللامركزية وعلى ولائهم للسيد Bakke الذي يجسد هذه المبادئ. وهنا وجد أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم في ورطة، لذلك قرروا إبقاء Bakke في منصبه مع تعيين رئيسي تنفيذي مشارك، حيث يلتزم Bakke بتنفيذ جميع أوامر هذا الأخير. ولأن الرجلين كانا على طرفي نقيض في كل صغيرة وكبيرة، فقد وصلت الأمور بينهما في النهاية إلى طريق مسدودة. وبعد تسعة أشهر ملؤها الإحباط، استقال Bakke. وبدونه أصبحت فرصة القيادة الجديدة لفرض كل صفات الإدارة التقليدية المحرمة مواتية، والقضاء على ممارسات الإدارة الذاتية، والتي تميزت بها شركة AES منذ التأسيس قبل عشرين عاماً.

ولعل هذين المثالين لشركة AES وشركة BSO/Origin يظهران هشاشة ممارسات المنظومة الفيروزية عندما لا يستقي المستثمرون وأعضاء مجلس الإدارة من معين منظومة مشتركة. فمن منظور المنظومة العنبرية التوافقية أو من منظور المنظومة البرتقالية، تبدو ممارسات المنظومة الفيروزية خرقاء، بل وخطرة أيضاً. لذلك سينحو أعضاء مجلس الإدارة في معظم المنظمات نحو حماية المنظمة (وحماية أنفسهم) عبر الآليات الإدارية التقليدية القائمة على التحكم، ولو عن حسن نية.

في حالة الشركات الربحية، يعني هذا بأن على المؤسسين توخي الحذر عند انتقاء المستثمرين في شركاتهم. وفي ظل الأنظمة القانونية الحالية، يعتبر حملة الأسهم هم مالكو الشركة الفعليون

في اللحظات الحرجة خصوصاً،
سيسعى مجلس الإدارة إلى تعيين
القادة الذين يتشاركون معهم
في رؤيتهم نحو العالم، والذين
ينظرون إلى المشاكل والحلول
من نفس الزاوية.

حيث باستطاعتهم فرض النموذج التنظيمي الذين يناسب رؤيتهم نحو العالم، سواء أكانت الحمراء أو العنبرية أو البرتقالية أو الخضراء أو الفيروزية. وهذا يضع المؤسسين المؤمنين بالمنظومة الفيروزية أمام خيارين إثنيين: إما الاستغناء عن المستثمرين الخارجيين وتمويل توسع الشركة عبر القروض البنكية والتمويل الذاتي، حتى ولو أدى ذلك إلى بطء في النمو (وهو الطريق الذي سلكته شركة Morning Star، وشركة FAVI، وشركة Heiligenfeld)، أو الانتقائية الحذرة في اختيار المستثمرين الذين يتبنون المنظومة الفيروزية نفسها (كما فعلت Tami Simon في شركة Sounds True).

الأطر القانونية المقيدة

في عالم الأعمال المعاصر، يمتلك حملة الأسهم الشركة، وبالتالي فهم يتمتعون بحق اتخاذ القرارات التي تمسها. أما المنظومة الخضراء فهي تنظر إليهم بوصفهم مجموعة واحدة فقط ضمن عدد كبير من أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن صلاحياتهم يجب أن تكون مقيدة بموافقة أصحاب المصلحة الآخرين (كالموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية والبيئة). أما من وجهة نظر المنظومة الفيروزية التطورية، فصلاحياتهم يجب ألا تكون مقيدة، لأنها تقع تحت مظلة الغاية الكلية للمنظمة. لذلك عندما يرهف المزيد والمزيد من مالكي الأسهم ومن أصحاب المصلحة الآخرين سمعهم إلى نداء هذه الغاية فإن هذا سيضمن تحقيق مزيد من العائدات المتوازنة لاستثماراتهم.

ومن السابق لأوانه أن ندرك الآن كيف يمكن أن تتكامل هذه الرؤية مع الأطر القانونية المترافقة مع النظام الرأسمالي، وخصوصاً أنها تتحدى افتراضاته الرئيسية. ولكن بين يدينا الآن بعض التجارب الحية في هذا الصدد. فعلى سبيل المثال، عملت شركة Holacracy على صياغة "دستور" بحيث يستطيع مجلس الإدارة تبنيه وجعله ملزماً للجميع، بما فيهم حملة الأسهم المحتملين. فهو يمنح حملة الأسهم حقاً شرعياً في أمور التمويل مثلاً، ولكنه يمنعهم من فرض أي استراتيجية بشكل أحادي الجانب، أو من التمتع بأي صلاحيات تخولهم إعادة الشركة إلى

الممارسات الإدارية التقليدية. وقد بذلت شركة Holacracy جهداً ملفتاً في الجانب القانوني وذلك يجعل هذا الدستور متوافقاً مع قانون الشركات في الولايات المتحدة، واليوم تعمل الشركة على إجراء تعديلات أخرى لجعله ممثلاً مع التشريعات القانونية في بلدان أخرى. ولأن عدد الشركات التي تبنت هذا الدستور مازال محدوداً حتى الآن، فلا يوجد لدينا الخبرة الكافية لكي نفهم كيفية عمله على أرض الواقع، ومع ذلك فهو يبدو أداة واعدة للخروج من قفص التفكير الذي لا يرى سوى حملة الأسهم، وتبني منظور يجعل من الغاية التطورية للمنظمة حجر الزاوية فيها.

ولعل مبادرة B-Corporation (أو كما يطلق عليها اختصاراً B-Corp) هي من المبادرات الأخرى التي بدأت بلفت الأنظار مؤخراً. تتعلق هذه المبادرة بالشركات الربحية التي ينطوي عملها على اعتبارات بيئية أو اجتماعية. ولعل شركة Patagonia (المصنعة لألبسة الأنشطة البرية) كانت الأولى في ولاية كاليفورنيا التي تبنت هذه المبادرة في بداية العام 2012. وحتى هذه اللحظة، سُنت قوانين تتعلق بهذه المبادرة في 11 ولاية أمريكية، بما فيها ولاية كاليفورنيا وإيلينوي ونيويورك، ويجري العمل حالياً على اقرار تشريعات مشابهة في 16 ولاية أخرى. ففي الشركات الربحية) والتي ندعوها (C-Corporations) تلتزم الإدارة العليا فيها بمسؤوليات ائتمانية إزاء حملة الأسهم فقط، دون سائر أصحاب المصلحة الآخرين. فلو أرادت الإدارة العليا مراعاة القضايا البيئية أو الاجتماعية في قراراتها على حساب مصالح حملة الأسهم، فإن هذا يعني احتمال مواجهة دعاوى مدنية نتيجة عدم الالتزام الكامل بواجباتها الائتمانية بحق مالكي الأسهم. أما في الشركات المصنفة B-Corps فتمتد مسؤولية الإدارة العليا لتشمل مراعاة المصالح غير المالية أيضاً، كالمناخ الاجتماعية، ومصالح الموظفين والموردين، والتأثيرات البيئية. بمعنى آخر، تقوم الشركات المصنفة C-Corps على المبدأ البرتقالي الذي لا يرى سوى حملة الأسهم، أما الشركات المصنفة B-Corps فهي وليدة المنظومة الخضراء التي تؤمن بمراعاة جميع أصحاب المصلحة. وفي هذه الشركات الأخيرة، ثمة بند قانوني يقضى بأن أي تغيير في شكل السلطة أو الهيكلية أو غاية المنظمة

يحتاج موافقة ثلثي أعضاء مجلس الإدارة على الأقل. ولعل هذه البنود القانونية الإلزامية من شأنها أن توفر نوعاً من الحماية لرواد الأعمال الذين يحتاجون إلى رفع رأس المال في شركاتهم ولكنهم يخشون، في الوقت نفسه، ضياع الرسالة الاجتماعية أو البيئية لشركاتهم.

ومع انتقال المجتمع ككل نحو المنظومة التطورية الفيروزية، فأنا أعتقد بأننا سنشهد المزيد من التجارب القانونية المشابهة لدستور Holacracy وللمبادرة B-Corps. وكما ذكرت في الفصل الأخير من هذا الكتاب، فأنا أتكهن بحدوث تغير جوهري تحت ظل المجتمع الفيروزي، وهو أننا سنتخلى عن مفهوم الملكية، ليحل مكانها مفهوم آخر وهو الاستضافة Stewardship، فهل هذا من المحتمل؟ إذ سيكون لهذا التحول في المفاهيم تبعات بالغة التأثير على مفهوم الملكية القانونية للمنظمات. ولعل الزمن هو وحده الكفيل بإظهار كيف ستؤول الأمور. أما في لحظتنا هذه، فإن هذه المبادرات، التي أسلفنا ذكرها، ستوفر للقادة الأدوات العملية التي ستمكنهم من غرس إطار قانوني في منظماتهم يتسم بالتآلف مع المنظور الفيروزي.

شروط ضرورية ولكنها غير كافية

إن شرط التزام الرئيس التنفيذي وشرط التزام مجلس الإدارة بالمنظومة الجديدة هما شرطان لا غنى عنهما، ولكنهما ليسا كافيين. ولعل من الأفكار الشائعة بين أوساط العاملين في التطوير الإداري هو الاعتقاد بأن بلوغ القائد مستويات أعلى من الاستنارة كفيل لوحده بتغيير الأمور نحو الأفضل. ولكن هذه الفكرة تتصف بالتبسيط المفرط للواقع. فالقائد المستنير لا يمكنه بشكل تلقائي أن يضمن ارتقاء منظمته نحو مستويات أعلى من التنوير، وذلك ما لم يعمل على تأسيس الهيكليات والممارسات والثقافات التي تحول آليات السلطة، وسلوك الأفراد في إظهارهم لأنفسهم، وتجليات غاية المنظمة اليومية. (إذا نظرنا من منظور القطاعات الدائرية الأربعة للنموذج التكاملي، فمن اليسير أن نرى بأن تغيير القطاعين في أعلى الدائرة، وترك القطاعين السفليين دون تغيير سيقودنا إلى

منتصف الطريق فقط.) وقد نشرت إحدى الموظفين في شركة HolacracyOne وهي السيدة Deborah Boyar تدوينة تقارن فيها بين تجربتها في الشركة الحالية مع شركات سابقة تتمتع بقيادة ذات مستوى مقارب من التنوير مع شركتها الحالية، إن لم يكن يتجاوزه، ولكن هيكلها كانت تفتقر لنفس مستوى النضج هذا:

لقد كان الحافز الذي جذبني نحو مفهوم الهولاقراطية Holacracy هو ذلك الإحساس بالإحباط الذي لطالما اعتراني وأنا أدور وأدور في حلقات مفرغة مع أناس يشاركونني الطموحات نفسها في تغيير ثقافة العمل نحو المزيد من المعنى. وتدرجياً بدأت أشعر بالألم والعجز، بل وبالفشل بسبب القيود التي كبلت قدرتنا الجماعية على تجسيد ولو حتى النذر اليسير من هذه الأهداف النبيلة التي أشعلت جذوة تعاوننا. وبصرف النظر عن كل إنجاز، بلغت مرحلة لم أعد أستطيع عندها تقلم أي شيء، حيث أمسيت أسيرة الحيرة والخيبة والدهشة من كم الماروغات السياسية والاجتماعات المضنية التي خنقت السير الانسيابي للعمل، وهذا أدى بطبيعة الحال إلى استنفاد طاقتي وطاقته أصدقائي. ومراراً وتكراراً، كان البون شاسعاً بين تطورنا على المستوى الشخصي وبين القدرات على مستوى المنظمة. ولقد ظهرت هذه التجارب الفاشلة في سياقات مختلفة في حياتي، الأمر الذي أربكني إلى حد بعيد. إذ كيف يمكن أن تمنى محاولات التغيير بالفشل والأشخاص الذي يعملون لتحقيقها هم أصدقاء تجمع بينهم الأهداف المشتركة والرؤى والنوايا الصادقة. ولأنني زوجة مرشد روحي معروف والذي يعمل مع مرشدين آخرين، فقد أتاحت لي الفرصة لكي أشاهد بأم عيني قصص مشابهة في حياتهم، ولكنني اعتقدت بأنهم كانوا أكثر نضجاً مني على الصعيد الوحي لمجابهة هذه التحديات. ولكن حتى هؤلاء "الأكثر نضجاً" منهم كابدوا مشاعر شبيهة بمشاعري تلك إلى درجة الغرق في صراعات مألوفة حول النفوذ والسلطة والنتائج.

وتدريجياً نما بداخلي إحساس بالسخرية اللاذعة كشكل من أشكال حماية الأنا من كم مشاعر الألم والغضب والحزن التي تراكمت بعد كل هذه الإخفاقات. فكيف يمكن لمجموعة من الأشخاص الرائعين الذين يملكون هذا النوع من المواهب وهذا العدد من المهارات أن يفشلوا في مجاهدة مستتقع المراوغات السياسية في المنظمة والصراعات الشخصية؟ ثم أدركت نتيجة مفادها أن هذه الظاهرة ما هي إلا تجلٍ لبشريتنا غير المثالية، ودليل عن البرزخ الذي يفصل بين ما يمكننا تخيله وما يمكننا تحقيقه. وأدركت كذلك مدى ارتفاع سقف توقعاتي، وحاجتي إلى تزكية نفسي بفضائل الصبر والتواضع، فضلاً عن تطوير مهارات التواصل لدي. وراعني أن أكون قد أصبت بحالة سيئة من "الشعور الترحسي الجماعي" والذي يتمثل برغبتني في الحصول على أي شيء أريده بشكل سهل وفوري، ودون أن أبذل الجهد الكافي والوقت اللازم. وعلى الرغم من أن معظم هذه المشاعر مازالت تصاحبني حتى هذه اللحظة، إلا أنها لم تعد تسلبني الآن الإحساس بالتححر الذي بدأت أشعر به مع ممارسة الهولاقراطية، وخصوصاً عندما أصبحت شريكاً في شركة HolacracyOne .

إن انضمامي للشركة شكل زخماً هائلاً على كل مستويات وجودي. فالمراوغات السياسية ليست ضرورية أو نافعة في هذا النظام. بل على العكس من ذلك، يشجعني هذا النظام على اختبار ومعالجة كل مشاعر التوتر والتشنج، عوضاً عن محاولات إخفائها أو التظاهر بأنهما غير موجودة. وليس من ثمة ضغوط تجبرني على التشبه بالآخرين. فاختلافي عنهم أصبح هنا أمراً محترماً. وبالتالي طفت أسعى نحو الارتقاء والتطور بشكل طبيعي. وأتمتع الآن بالرؤية الصافية التي تمكنني من فهم السلطة التي أملكها للقيام بالأدوار المسندة لي ومعرفة متى يجب عليّ الاعتماد على الآخرين وعلى ملاحظاتهم. وعندما أجد صعوبة في ذلك، فيمكنني طرح هذا الموضوع في اجتماعات الحوكمة

(أحد أنواع الاجتماعات في إطار الهولاقراطية لمناقشة المواضيع المتعلقة بالسلطة). تجري الأمور هنا دون جلبة، وبوضوح جلي وابتكار متجدد. لذلك فإن روح العمل تتسم بالإيجابية والديمومة، ليس لأن كل فرد منا هو شخص إيجابي بذاته، بل لأن النظام الذي نعمل ضمنه قد أطلق طاقاتنا بشكل سليم. لذلك فأنا أشعر بأنني جزء من نظام عائلي سليم، ليس لأن كل فرد من هذه العائلة هو شخص مثالي بذاته، فهم جميعاً بشريون جداً مثلي أنا، ولكن بفضل هذه الممارسات، حيث أصبح تفاعلنا يتم في مساحة من الحرية بعيداً عن المظاهر والتلاعب.

يوجد اليوم، في علم الأعصاب الذي يبحث التطور البشري، اهتمام كبير بدراسة التعلق الآمن *secure attachment*. وهي جزء من تربية الأطفال، وتشير إلى الحالة التي يعبر فيها الطفل عن ذاته ضمن عائلته، وتفهمه من قبل الأهل، وإدراكه للحدود المفروضة عليه، واحترامه لمساحة وحدود الآخرين. في شركتنا، أصبحت في حالة من التعلق الآمن بالمنظمة. لذلك من الطبيعي أن أحس بالتعافي النفسي العميق. وبأنني أصبحت أكثر أصالة وثقة وواقعية. وهذا يحثني نحو المزيد من الإنجاز. وأن أشعر بالتمكين لاتخاذ القرارات المناسبة وبال دعم المناسب من حولي. وأن آنس لهذا الهدف الذي أحدهم. ¹¹

تأسيس منظمة فيروسية جديدة

أيًا كان الأمر الذي تقوم به أو الذي تتخيل بأنك تستطيع القيام به، فعليك البدء. فالشجاعة تنطوي على العبقرية والقوة والسحر.

Johann Wolfgang von Goethe

بما أنك قد آثرت أن تدلف بين صفحات هذا الكتاب، فقد تكون مدفوعاً برغبتك الوشيكة على أن تطلق شركة أو مدرسة أو مستشفى أو مؤسسة خيرية جديدة، وفي الوقت نفسه تدور في ذهنك تلك التساؤلات حول كيفية غرس المبادئ الفيروسية في جينات هذه المنظمة من لحظة إبصارها للنور. (إن كنت تتساءل عن كيفية تحقيق ذلك في منظمة مؤسسة وقائمة، فالفصل القادم يتناول هذا الموضوع تحديداً.)

إن إطلاق منظمة جديدة يمكن أن يكون من التجارب الملهمة، ولكنه في الوقت نفسه يتطلب عملاً شاقاً ودؤوباً. ونود هنا أن نرف أحباراً سارة بأن إطلاق أي منظمة وفقاً للمبادئ الفيروسية منذ لحظة تأسيسها من شأنه أن يجعل الأمور أكثر سهولة فيما بعد.

إذ تتسم المراحل الأولى لتأسيس أي شركة ناشئة بأنها قائمة على الإدارة الذاتية وغير الرسمية. ولكن، ومع نمو الشركة، فإنها تبدأ بإضافة طبقات جديدة من الهيكليات والهرميات وآليات التحكم. بالمقارنة، نجد أن المنظمات الفيروسية تتكيف وتنمو بشكل مستمر وانسيابي وطبيعي.

لقد أثبتت التجربة بأنه من الأسهل أن نبدأ منذ اليوم الأول من المنظومة الفيروسية، بدلاً من أن نعمل على تحويل منظمة قائمة بكل تاريخها وتراكماتها

السابقة. إن هذا يعني البداية من صفحة بيضاء، بحيث يمكن الإنصات إلى الغاية التي تتطلع المنظمة إلى تحقيقها، ومن ثم صياغة الثقافة المؤسسية، ووضع الممارسات، واختيار الأشخاص، وغيرها من العوامل وذلك بما يوافق هذه الغاية. ولعل هذه من أهم الأسئلة التي يمكنك التفكير بها:

- حاول للحظة واحدة أن تضع رغباتك جانباً (أمانيك وأحلامك) وأن تصغي بعمق إلى هذه المنظمة الوليدة: ماهي الغاية التي تتوق هذه المنظمة إلى خدمتها؟
- ما هو الشكل الذي ترغب تلك المنظمة أن تتخذه؟
- ماهي وتيرة النمو التي تريدها المنظمة؟
- هل من الأفضل أن يكون للمنظمة مؤسس واحد أو مجموعة من المؤسسين المشاركين؟ ما هي طبيعة المؤسسين المشاركين الذين ترغب بأن ينضموا إليك؟

تذكر دائماً بأن مستوى الحضور الذهني والوعي الذي تمنحه للمنظمة عند تأسيسها سيحدد إلى درجة كبيرة مستوى الوعي الذي ستعمل ضمنه هذه المنظمة. إن إحدى أهم الطرق التي يمكنك أن توظفها في هذا المسعى هو أن تخصص جزءاً كبيراً من وقتك وطاقتك في التفكير والتدبر حول جوانبك الإيجابية والسلبية، وذلك باختيار الوسيلة التي تناسبك: الاعتماد على آراء أقرانك وأصدقائك من حولك، العمل مع مرشد، العمل مع مدرب، القراءة، التأمل، ممارسات التنمية البشرية والروحية، وغيرها.

ولعل اختيار المؤسسين المشاركين الأنسب هو أحد أهم القرارات الحساسة لأي شركة ناشئة، ولكن لا تعتقد بأن الأمر هنا يتعلق بالمهارات والخبرات المناسبة أو بمستوى التوافق والانسجام الشخصي بين المؤسسين فحسب. إذ يعتمد هذا الأمر أيضاً على عاملين رئيسيين: درجة انسجامهم مع غاية المنظمة وحماسهم لها، واستعدادهم لاعتناق الممارسات الفيروزية في العمل. لذلك من المهم جداً في هذه المراحل الأولى أن تأخذ الوقت الكافي لمناقشة وتدبر هذه الأمور. فمستوى العمق الذي ستصل إليه هذه التساؤلات

في البداية سيحدد لاحقاً سقف التوقعات لأنواع المناقشات اليومية المقبولة ضمن المنظمة مستقبلاً. لذلك فأنت هنا، وبشكل عملي، ستقوم بصياغة ثقافة المنظمة حتى قبل أن تبدأ.

وحالما ينضم إلى المنظمة المزيد من المؤسسين المشاركين أو الموظفين الأوائل، فعندها سيتحتم عليك أن تبدأ باختيار هيكلية المنظمة، والممارسات والعمليات التي تريدها. إن هذا يعني الإجابة عن أسئلة كهذه: من يستطيع اتخاذ قرارات كهذه؟ من يستطيع اتخاذ قرارات صرف أموال الشركة؟ هل هناك أي أرقام مستهدفة معينة على مستوى كل فرد؟ هل سيحصلون على علاوات مالية نتيجة تحقيقهم هذه الأهداف؟ من يحق له تقييم من؟ كيف يتم حل أي نزاعات أو اختلافات؟ من هو صاحب الفصل والقرار النهائي؟

يمكننا الإجابة عن جميع هذه الأسئلة انطلاقاً من المنظومة العنبرية المطواعة أو المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات، أو المنظومة الخضراء التعددية، أو المنظومة الفيروزية التطورية. فالشركات الناشئة تميل في أيامها الأولى إلى أساليب العمل غير الرسمية، فكل المعلومات يتم مشاركتها وكل القرارات تكون خاضعة للأخذ والرد بين أعضاء الفريق. ولكنك إن لم تكن حاضر الذهن، فإن الممارسات الإدارية التقليدية ستتسلسل خلسة وبسرعة، وخصوصاً أنها من البديهيات التي اعتدنا عليها في العمل. فلو آمنت بأن المنظمة يجب أن تسير وفقاً للمبادئ الفيروزية، فإن هذا سيتطلب منك وعياً كبيراً عند كل مفترق طرق يتحتم عنده اختيار ممارسة أو إجراء عمل جديد: هل سأقوم باختياره وفقاً لأساليب الإدارة التقليدية أو اختبار ممارسة تنسجم والمنظومة الفيروزية. ومن المفيد لو اطلع الأعضاء الأوائل في المنظمة على المبادئ الموضحة في هذا الكتاب. بل ومن الأفضل أيضاً لو خصصت يومين أو ثلاث من وقتك للتفكير معهم بشكل جماعي حول الممارسات التي ترغبون تبنيها في المنظمة الوليدة. ويمكنك الاستعانة بالجدول التي تلخص الممارسات الفيروزية في الإدارة الذاتية، والكل المتكامل، والغاية التطورية لتسهيل عملية

الاستكشاف هذه (الصفحات 252-253، 329-330، 378-379 وكذلك الملحق 4 الذي يعرض منظوراً مختلفاً).

وأحياناً عندما يسألني الناس عن الممارسات الأكثر تأثيراً عند إطلاق منظمة جديدة، فإن إجابتي تكون عادةً: لا يوجد قائمة توجيهية بالممارسات التي يمكن أن تُفرض على جميع المنظمات الناشئة. فغاية المنظمة وسياق عملها سيحددان العديد من الأولويات الفريدة. لذلك فإن الجواب الأمثل لهذا السؤال هو: ابدأ بالإنصات إلى صوتك المرشد الداخلي. ومع ذلك، فثمة ممارسات قد تناسب عدداً ليس بالقليل من المنظمات الوليدة، أو على الأقل يمكن أن نقول بأنها تستحق التفكير، وذلك لأنها ستكون قابلة للتطبيق منذ اليوم الأول ولأنها بطبيعتها سترسم لاحقاً مسار الأمور في المنظمة. ويمكن لهذه الممارسات أن تخلق التربة الخصبة لترعرع ونمو الممارسات الفيروسية بسهولة، خصوصاً عندما تكبر الشركة وتحتاج إلى المزيد من الوضوح في الهيكليات والعمليات.

الافتراضات والقيم الشمولية

بما أن الممارسات الفيروسية مازالت في أيامها الأولى، فمن الطبيعي أن تتصادم هذه الممارسات التي تختارها مع ثقافة العمل السائدة حالياً. لذلك عليك أن تتوقع بأن يتساءل الناس باستمرار عن خياراتك هذه وأن يعتبروها ضرباً من الحماسة. ولم تجد معظم المنظمات في هذا الكتاب أي فائدة من الجدل حول فاعلية ممارسة معينة، لذلك فإن الحوار المثمر لن يكون حول مناقشة الممارسات بحد ذاتها، بل سيكون بتحدي الافتراضات الضمنية المؤسسة لهذه الممارسات. إن هذا يعني الانتقال بالحوار إلى مستوى أكثر عمقاً من مجرد الجدل السطحي. لذلك من الممكن أن تجعل الأمر أكثر وضوحاً إذا عملت على صياغة الافتراضات المتعلقة بالبشر والعمل بشكل جلي. وهذه بعض الأمثلة المفيدة في هذا الصدد:

- حددت شركة RHD الافتراضات الجوهرية الثلاثة التالية: يملك جميع البشر القيمة الإنسانية نفسها، الإنسان بشكل فطري هو فرد جيد

مالم يثبت العكس، لا يوجد طريقة وحيدة لإدارة أمور الشركة بشكل جيد.

- أما طريقة عمل شركة Morning Star فهي تقوم على مبدئين أساسيين: يمكن للأفراد أن يعملوا مع بعضهم البعض دون قوة أو إكراه، على الفرد أي يوفي بالالتزامات التي يتعهد بها.
- أما شركة FAVI فقد صاغت افتراضات رئيسية ثلاث: البشر خيرون من منظور النظام (هم جديرون بالثقة، ولديهم التحفيز الذاتي، وأذكياء)، لا يوجد أداء جيد دون إحساس بالسعادة، القيمة يتم خلقها في مكان العمل مباشرة.

لذلك فإن إحدى النصائح العملية هنا هو أن تستكشف الافتراضات مع فريقك، وليس بنفسك فقط. ويمكنك كخطوة أولى أن تميظ اللثام عن تلك الافتراضات الخفية التي تتوارى خلف النموذج التنظيمي الهرمي التقليدي (كما في المنظومة العنبرية والبرتقالية): العاملون كسالى وغير جديرين بالثقة، يملك المدراء في المراكز العليا كل الإجابات، لا يستطيع الموظف العادي التعامل مع الأخبار القاسية، وغيرها. ويقر العديدون بأن هذا التمرين يقدم فائدة تعليمية كبيرة. فعندما يدركون بأن هذه الافتراضات المخزنة هي التي تشكل أساس النماذج الإدارية التقليدية، عندها سيشعرون بالحماس والطاقة اللازمين لوضع افتراضات تتسم بالمزيد من الإيجابية، عوضاً عن تلك الأولى.

إن اختيارك الواعي لمجموعة من الافتراضات، سواء استقيتها من المنظومات التقليدية أو من المنظمات الأكثر حداثة، من شأنه أن يحقق هدفين إثنين. فهذه الافتراضات ستوفر لك ولزملائك سبباً واضحاً لتفسير لماذا تم تبني ممارسة معينة تناقض أساليب الإدارة غير التقليدية. أما السبب الآخر فهو أنها ستكون بمثابة المرجعية التي تستند عليها أي ممارسة أو عملية تريد البدء بتطبيقها في المنظمة، لأنها ببساطة ستمكن أي موظف (حتى الموظفين الأحدث عهداً) بأن يقول: "أتساءل إن كان ما نقوم به متوافقاً مع افتراضاتنا الجوهرية؟"

الممارسات الثلاثة المتعلقة بالإدارة الذاتية

لو أردت أن تغرس أسلوب الإدارة الذاتية في منطمتك منذ يوم ولادتها، فإن السؤال الأول هو: هل تريد الاستفادة من الممارسات الموجودة مسبقاً؟ - فإذا كان جوابك "نعم"، فعندئذ ننصحك باستخدام إطار العمل الذي تقدمه شركة Holacracy، وذلك لأنها من المنهجيات الموثقة بشكل جيد، فضلاً عن كم الاستشاريين والمدربين والمرشدين الذين يمكنهم مساعدتك فيها. ولكن إن كنت تميل إلى تطوير مجموعة الممارسات والهيكليات الخاصة بمنظمتك، فأنا أعتقد بأن هناك ثلاثة ممارسات يجب أن تبدأ بتطبيقها منذ اليوم الأول:

- **عملية التناصح والمشورة** (الصفحة 190): منذ البداية، عليك أن تضمن للجميع في المنظمة حقهم باتخاذ القرارات، وذلك شريطة أن يستشيروا كلاً من الأفراد المتأثرين بالقرار وأولئك ذوي الخبرة في الموضوع. ولعل من أهم الأمور التي يجب أن تجعلها واضحة كوضوح الشمس هو أنه لا يمكن لأي فرد، ولا حتى لمؤسس المنظمة، أن يعتمد أي قرار بنفسه في المنظمة ذاتية الإدارة. لذلك إن كنت من المتأثرين فعلياً بالقرار، أو إن كانت لديك الخبرة الكافية في الموضوع، فيمكنك عندئذ أن تشارك في عملية التناصح هذه.
- **آلية حل النزاعات** (الصفحة 209): لقد جرت العادة أن يصعد أي نزاع بين زميلين إليك أنت كرئيس تنفيذي أو مؤسس للمنظمة. لذلك عليك مقاومة تلك الرغبة العارمة بحل مشكلتهم هم. في لحظات كهذه، من الأهمية بمكان أن تعتمد آلية لحل النزاعات تساعد على حل نزاعاتهم بأنفسهم. (ويمكنك أن تشارك لاحقاً في حل النزاع إذا تم اختيارك كوسيط أو إذا لم يتم التوصل إلى حل بينهما).
- **عمليات تحديد الأجور والتقييم الوظيفي القائمة على الزملاء** (الصفحة 226 و235): من هو صاحب القرار في تحديد راتب موظف جديد، وما هو الإجراء المتبع؟ ما لم تراعي هذه الأمور بشكل واع، فمن

السهل أن تقوم بها بشكل تقليدي: كمؤسس للشركة ستتفاوض مع الموظف الجديد وتتفق معه على حزمة التعويضات (وعلى الأغلب سيجري الأمر بشكل سري). ولكن لماذا لا تعتمد طريقة أكثر ابتكاراً منذ البداية في هذا الموضوع؟ فمثلاً، ماذا لو أعطيت الموظف الجديد معلومات كافية عن أجور الأشخاص الآخرين، وطلبت منه أن يحدد الأجر الذي يريد وفقاً لذلك، ومن ثم يشرع مجموعة من الزملاء في التشاور فيما بينهم لرفع أو خفض هذا الرقم. ومن القضايا المشاهدة التي من المستحسن أن نؤسسها منذ البداية هي تصميم آلية تقييم وظيفي بحيث تعتمد على الأقران (الزملاء). وإلا، فإن الموظفين سينظرون إليك كمؤسس للمنظمة لكي تعلمهم عن رأيك بأدائهم وعملهم، وبذلك تبدأ الهرمية بالظهور ضمن الفريق كأمر واقع.

الممارسات الأربع للتعبير عن الكل المتكامل

كمؤسس للمنظمة، ستحدد الطريقة التي تعبر من خلالها عن حضورك، إلى درجة كبيرة، هامش الحرية التي يشعر بها الموظفون للتعبير الصادق عن أنفسهم. فكلما كنت بعيداً عن التكلفة في التعبير عن ذاتك الحقيقية بكل مكان قوتها ومثالب ضعفها، كلما شعر الآخرون بالأمان الكافي للتعبير عن ذواتهم بشكل مماثل. وقد يأتي هذا الأمر بشكل طبيعي وتلقائي. ولكن في الأيام الأولى للمنظمة الجديدة، فإن ثمة ممارسات يمكنها أن تعينك وتعين الآخرين على التعبير الكلي المتكامل عن أنفسهم. ويمكننا أن نبدأ بهذه الممارسات الأربع منذ اليوم الأول:

- القواعد الأساسية لمساحة الحرية الآمنة (الصفحة 268): لكي نستطيع التعبير بصدق عن أنفسنا في حضور الآخرين، فإن علينا بدايةً أن نشعر بالأمان الكافي لهذا الأمر. لذلك تعمل العديد من المنظمات على اختيار منظومة القيم التي تريد تكريسها في المنظمة، ومن ثم تترجمها إلى مجموعة من السلوكيات الملموسة المقبولة أو المستهجنة ضمن

مجموعات العمل. وتوثق هذه القيم والسلوكيات غالباً في وثيقة واحدة، كقائمة الحقوق والمسؤوليات في شركة RHD أو مبادئ الزمالة في شركة Morning Star. كما تطور بعض الشركات الناشئة، في أيامها الأولى، نسخة أولية كاملة لوثيقة مشابهة، وذلك بناءً على التجارب الناجحة أو التجارب الأقل حظاً التي مر بها أفرادها في شركاتهم السابقة. وأحياناً ستعمل شركات أخرى على تطوير هذه الوثيقة تدريجياً فصلاً بفضلاً، وذلك كلما دعت الحاجة إلى إضافة موضوع جديد. وسواء آثرت الطريقة الأولى أو الثانية، فإن عليك الحرص بأن لا يتم تطويرها من قبل فرد واحد فقط (حتى ولو كان المؤسس)، إذ أنها يجب تأتي كثمرة عمل جماعي بين عدد من المتطوعين الذي يحرصون بأن تبقى هذه الوثيقة نابضة بالحياة.

● مبنى المكتب أو العمل (الصفحة 292): تتصف أبنية المكاتب غالباً بأنها عديمة الحيوية والروح. وكأنها تخبرنا برسالة خفية مضمونها: هذا المكان هو مكان للعمل، لذلك فإننا نتوقع منك أن تفكر وتتصرف بطرق مسبقة. ولكن لماذا لا نصمم بيئة العمل منذ البداية لتكون أكثر حيوية ودفناً وإنسانية، بما يتناغم مع ثقافة وغاية المنظمة؟ ماذا لو أمضينا يوماً ما أو عطلة نهاية أسبوع في إعادة تصميم المكان. حتى ولو اقتضى ذلك شيئاً من الجموح وتناسي جميع الأفكار المسبقة التي تكبل أماكن العمل. إن هذا سيساعد الموظفين على تذكر مدى تفرد وخصوصية هذا المبنى، وبأنه المكان الأفضل لهم للتعبير عن ذواتهم بطرقهم الخاصة.

● إجراءات تهيئة الموظفين الجدد (الصفحة 307): تعتبر عملية التهيئة من الإجراءات الهامة في خلق مشاعر الود لدى الموظف الجديد وفي إبراز كيفية سير الأمور في المنظمة. فما هي جودة التجربة التي سيختبرها الموظف الجديد في ساعاته أو أيامه أو أسابيعه الأولى في المنظمة؟ وما هو التدريب التأسيسي الذي يجب أن يقدم لكل موظف

جديد؟ الإدارة الذاتية، مهارات الإنصات العميق، التعامل البناء مع الخلافات، خلق بيئة عمل آمنة، أم بعض مهارات التواصل مع العملاء...؟

- الممارسات المتعلقة بالاجتماعات (الصفحة 285): يميل أفراد أي منظمة وليدة في أيامها الأولى إلى الاجتماع الدائم لمناقشة آخر التطورات وتنسيق جهودهم سوية. ولكي تتحاشى ظهور الأعراض السلبية الشائعة في الاجتماعات، كمحاولة البعض أن يتفاخر على حساب الآخرين، فبإمكانك مثلاً تبني عادة ضمن الاجتماعات من شأنها حث الحضور على الإحساس بكلهم المتكامل. هذه العادة قد تكون بسيطة جداً كتخصيص دقيقة واحدة يصمت فيها الجميع أو يعبرون فيها عن الامتنان. ولكن يمكنك أيضاً أن تختار إجراءات أكثر تنظيمياً في اتخاذ القرار كتلك التي تقوم بها شركات مثل شركة Holacracy وشركة Buurtzorg.

الممارستان المتعلقتان بغاية المنظمة

إن تكريسك لجهد بهذا الحجم عند تأسيس شركة أو منظمة خيرية أو مدرسة أو مستشفى ما، قد يعني بأن غاية هذه المنظمة هي تجسيد لرسالتك في الحياة. وعندئذ، فمن الرائع أن تشارك قصتك هذه وشغفك هذا مع فريقك، بل ومع الجميع. فكلما قمت بهذا، كلما فتحت أبواباً جديدة للآخرين لتدبر هذا الموضوع ولفهم طبيعة علاقتهم مع غاية المنظمة.

تبدو غاية المنظمة بالنسبة لبعض المؤسسين واضحة وبديهية، لذلك فقد يتناسون الحديث عن هذا المعنى الأعمق، منهمكين بكل طاقاتهم في إنجاز العمل اليومي، ذلك المعنى الذي يشحذ همم كل فرد فيها. في المقابل، يمكن أن نجد بأن بعض المؤسسين لا ينفكون وهم يتحدثون عن غاية المنظمة بطريقة أقرب منها إلى الوعظ والتبشير وكأنهم هم فقط من يملك الحق في رسم وتبيين هوية هذه المنظمة.

أما العلاقة السليمة بين المؤسس والمنظمة فهي تقتضي بأن ينظر إليها المؤسس، منذ بداية تأسيسها، على أنها كيان مستقل يتمتع بحياة خاصة وغاية فريدة متفردة عن رغباته وأمنيته الخاصة. وقد يكون المؤسس هو الفرد الرئيسي الذي يمكنه التعبير وصياغة هذه الغاية، ولكن هذا الأمر يجب أن يستمر لفترة قصيرة فقط، لأنها وحالما ينضم آخرون إلى المنظمة، فإنه من المهم أن يشعروا بتلك الغاية الأشمل كما يشعر بها هو، وأن يستطيعوا صياغة أساليبهم الخاصة في التعبير عن هذه الغاية. إن الممارستين المهمتين هنا هما:

- *التوظيف* (الصفحة 372): توفر عملية التوظيف فرصة مواتية للمرشح المحتمل، تساعد على سبر أعماق نفسه لإدراك مدى انسجام (أو تنافر) غاية المنظمة مع طموحاته وتطلعاته الشخصية. وأحياناً قد تتسم هذه المحادثات بالعمق والعاطفة المؤثرة. ويمكن، في أحيان أخرى، أن يضيف هذا المرشح منظوراً جديداً إلى غاية المنظمة.
- *ممارسة "الكرسي الفارغ"* في الاجتماعات (الصفحة 349): "الكرسي الفارغ" هي إحدى الممارسات البسيطة التي يمكنك توظيفها منذ اليوم الأول. فخلال أو عند نهاية أي اجتماع، يمكن أن يمثل أحد الموظفين دور "غاية المنظمة" وذلك من خلال جلوسه على كرسي فارغ، ومن ثم ينصت بصمت للحديث الدائر في الغرفة، ليحيب في النهاية عن هذا السؤال: هل نخدم هذا الاجتماع المنظمة بشكل مناسب؟

تحول منظمة قائمة مسبقاً

لعل تحولنا الجوهري الباطني وارتقاؤنا نحو مستوى جديد في الوعي هو الأمل الحقيقي اليتيم الذي بات أماننا في حضم الأزمة العالمية الحالية التي أفرزتها منظومة الهيمنة الغربية الآلية.

Stanislav Grof

لقد طفقت معظم المنظمات، التي شملها بحثنا هذا، ومنذ أيامها الأولى، باختبار ممارسات إدارية مختلفة، ولكن بضعة منها كانت تعمل وفقاً للمنظومة العنبرية أو المنظومة البرتقالية قبل تحولها إلى المنظومة الفيروزية. فشركة FAVI كانت، في السابق، مصنعاً يرتكز على الهرمية المفرطة وآليات التحكم قبل التغيير الجذري الذي أحدثه François Zobrist. أما شركة AES فهي حالة استثنائية: انتهجت الشركة الممارسات الرائدة منذ انطلاقتها، واستحوذت خلال فترة توسعها الهائل، في الثمانينيات والتسعينيات، على عشرات محطات الطاقة التي كانت تدار بأساليب تقليدية وانتقلت بعدها بنجاح إلى تبني ممارسات الإدارة الفيروزية. ثم لدينا شركة HolacracyOne وهي شركة استشارات متخصصة في التدريب على تطبيق ممارسات الإدارة الذاتية في المنظمات القائمة.

ورغم عدد هذه المنظمات المحدود، إلا أنني أعتقد بأن هذه التجارب تقدم بعض الإضاءات الهامة والأفكار التي تستحق الاعتبار للقادة الذين يؤمنون بضرورة تغيير أسلوب إدارتهم لهذه المنظمات. ولا شك لدي بأن انتقال المزيد من المنظمات في المستقبل نحو الممارسات التطورية من شأنه أن يصلق فهمنا للخطوات الرئيسية في تحقيق هذه الوثبة.

إذاً، ما الذي يمكنك فعله لتعين في تعزيز هذه الممارسات والهيكلية
الفيروزية في منطمتك الحالية؟ في البداية عليك أن تتأكد من توفر الشرطين
اللازمين اللذين سبق نقاشهما في الفصل 3.1:

1. هل يؤمن الرئيس التنفيذي بما؟ هل بإمكانه أن يرى العالم من المنظور
الفيروزي؟ هل يشعر بالدافع الشخصي لإدارة الشركة وفقاً للمبادئ
الفيروزية؟

2. هل يؤمن ويدعم أعضاء مجلس الإدارة هذه المبادئ؟
فإذا لم يكن الرئيس التنفيذي من المتحمسين لهذه المنظومة، فليس هناك من
فائدة تذكر من إضاعة الوقت والجهد في هذا المسعى. (بدلاً من ذلك، يمكنك
تكريس هذا الجهد في التحول أفقياً نحو صيغ أكثر صحة وسلامة ضمن المنظومة
الحالية السائدة في منطمتك). أما إذا كان المدير التنفيذي تَوَاقفاً لهذه المنظومة،
على خلاف أعضاء مجلس الإدارة، فإن شركتك ستسير عبر طريق وعرة نتيجة
التصادم بين وجهات النظر المتباينة. لذلك فإن الحل الأفضل عندئذ هو انتظار أن
يرتفع عدد الأعضاء الداعمين لهذا المنظور في مجلس الإدارة، أما محاولات حمل
الأعضاء الحاليين على الاقتناع بما عبر المنطق والحجة والبرهان فهي ليست
الرهان الأفضل، وذلك للأسباب التي ناقشناها في الفصل 3.1 عند حديثنا عن
الرئيس التنفيذي.

أما إذا توافر هذان الشرطان في المنظمة، فإن هذه بشرى سارة: فالعديد من
الدروب يمكن أن توصلنا إلى المنظمة الفيروزية، وقد أثبتت التجربة بأن الرئيس
التنفيذي الذي يصر على هذا التحول، سيبلغ في نهاية المطاف وجهته هذه،
بطريقة أو بأخرى. ولكن من أين البداية؟ وما هي الأمور التي يجب الانتباه إليها
في البداية؟

تتغير المنظمات الحية عبر تراكمات تدريجية، لذلك وبعيداً عن التغيير الذي
ينشد قلب كل شيء في نفس الوقت، يمكنك الاستهلال بإحدى الإسهامات
الحاسمة الثلاث في المنظمات الفيروزية (الإدارة الذاتية، الكل المتكامل، أو الغاية
التطورية)، ومن ثم يمكنك تطبيق الإسهامات الأخرى شيئاً فشيئاً. ولكن تذكر

دائماً بأن هذه المبادئ الثلاثة يؤازر بعضها بعضاً. فعندما تعتمد المنظمة مبدأ الإدارة الذاتية مثلاً، فمن الطبيعي أن ينمو لدى الناس، على اختلاف مستوياتهم وفي كل الأوقات، شعور باتخاذ المبادرة، الأمر الذي يقود بالمنظمة نحو غايتها دون أن تحتاج إلى الأساليب التقليدية المفروضة من أعلى لأسفل في تنفيذ الاستراتيجية.

هلا نظرت مرة أخرى في جميع
ما ألفت إياه... ثم طرحت جانباً
كل ما تجده مهيناً لإنسانيتك
Walt Whitman

لذلك فإن صب الجهود على إحدى هذه الممارسات من شأنه أن يلقي بصدها على الممارسات الأخرى. ولكن محاولتنا تطبيق جميع المبادئ جملة واحدة وفي الوقت نفسه، سيقذف بالمنظمة خارج إيقاع تغييرها الطبيعي.

فهل أنصت بملء جوارحك لما تتوق إليه المنظمة. فقد يكون استجلاء غاية المنظمة هو الحاجة الأكثر إلحاحاً الآن، لذلك فإن تألف أفئدة الجميع حول هذه الغاية سيأتي بالإدارة الذاتية وبالشعور الكلي المتكامل دون عناء كبير. وقد يكون من الأفضل الانطلاق من مبدأ الكل المتكامل، وذلك لأنه المبدأ الأساسي الذي يعزز مستوى الثقة ويخلق جواً من التوافق بين أعضاء الفريق، وهذا يجعل التغيير في الأبعاد الأخرى أكثر تقبلاً. أو قد يكون من المهم في البداية العمل على تفكيك الهيكلية الهرمية. ومهما تكن الممارسة التي تريد الانطلاق منها، تذكر بأن يكون اختيارك هذا مرهوناً بتقدير الوضع الحالي من قبلك ومن قبل الزملاء.

الانطلاق من الإدارة الذاتية

أخبرني جميع القادة الذين اعتمدوا ممارسات الإدارة الذاتية في منظماتهم القائمة الحقيقة نفسها: ستكون استجابة مدراء الإدارات المتوسطة والمشرفين متباينة بشكل كبير عن استجابة العاملين. لذا من الأسلم أن تتوقع استجابة مماثلة عندما تشرع بتطبيق الإدارة الذاتية في منطمتك. فمن الطبيعي أن يبدي الأفراد الذين يعملون في المستويات الأدنى من الهرم الإداري ترحيباً حاراً بهذا التغيير. فأولئك الذين قيدت سلطاتهم ومنعوا في السابق من اتخاذ القرارات سيستهجون بهذه الحرية الجديدة التي ستمكنهم من إتباع الأساليب التي توافق عملهم. وتصر

العديد من المنظمات الفيروزية بأن العامل الأكثر حسماً في هذا الصدد هو الانتباه إلى تعيين الأشخاص المناسبين، أي أولئك الذين سيقدرّون على العمل والازدهار ضمن نموذج الإدارة الذاتية. ومع ذلك فإن بعض الحالات (كشركة FAVI وشركة AES) تثبت أنه، حتى وبدون هذه التعيين المسبق، فإن قسماً كبيراً من العاملين سوف يرحب ويتجهج بمبدأ الإدارة الذاتية، بل لن يخشى الدفاع عنها. ويخبرنا Dennis Bakke كيف أنه اعتاد أن يسمع الكلام ذاته، في كل مرة تستحوذ فيها شركته على معمل في مكان ما حول العالم، بأن الإدارة الذاتية لن تجدي نفعاً في تلك البقعة من العالم:

كنت غالباً أرافق زميلي Roger Naill في الزيارات إلى محطات شركتنا AES حول العالم، وخصوصاً للقاء مع الأفراد العاملين في المنشآت التي استحوذت عليها شركتنا مؤخراً.... وعندما كنا نفتح باب النقاش، فقد كانت الجملة الأكثر تكراراً على مسامعنا في هذه الزيارات هي "إن كل ما تفضلتم به يبدو مثيراً للاهتمام حقاً، ولكنه لن يجدي نفعاً هنا، وذلك لأن...". لقد سمعنا عبارات من قبيل: "هذا البلد شيوعي" أو "بلادنا هذه ما زالت من البلاد النامية" أو "لقد أكل الدهر على هذا المكان وشرب" أو "نحن هنا لسنا في الولايات المتحدة" أو "يوجد هنا اتحاد للعمال"، لذلك فقد اعتدنا استقبال هذه التساؤلات والاعتراضات بصدر رحب وابتسامة واثقة. ولقد رأينا كيف أننا وبالصبر والإصرار وبتعيين القادة الذين يتوافقون مع أسلوب شركتنا في الإدارة، فإن هذه الاعتراضات سوف تذوي... وقد ساعدتنا تلك التجارب التي عشناها في تحول عشرات العمليات في فروعنا حول العالم على إِبصار دروس في منتهى الأهمية. فعمل معظم البشر سيزدهر في بيئات العمل المتحررة. لذلك ليس للمعايير التقليدية، كالعمر أو الجنس أو الخلفية التعليمية أو الميول السياسية أو الانتماءات للاتحادات أو اللون أو الخلفية العرقية أو حتى معدل الذكاء الإدراكي، ذلك التأثير الكبير على مدى نجاح الفرد وشغفه لبيئة عمل كهذه.¹

ويوجد بعض الاستثناءات، بالطبع. إذ يبدو وكأن البعض مازال أسير الخوف الذي أفرزته سنوات حياته تحت ظل الأسلوب الإداري القائم على الأمر والتحكم، وكأنه فقد القدرة على التكيف مع حياة لا قائد فيها. لذلك فإن أسلوب الإدارة الذاتية قد يبدو لهؤلاء الأشخاص أشد إحفاً: فهنا سيصبحون مسؤولين بشكل مباشر عن أفعالهم وعن علاقاتهم، وهنا لن يحميهم أحد من الأخبار السيئة ومن المساومات الصعبة، وهنا لا يوجد لديهم مدير يمكنهم الاختباء وراءه أو إلقاء اللوم عليه. لذلك فالأفراد الذين لن يستطيعوا تحمل المسؤوليات التي تترافق مع حرية الإدارة الذاتية، سيغادرون هذه المنظمة غالباً لينضموا إلى منظمة تقليدية هرمية أخرى.

الشعور بالملكية النفسية Psychological ownership

على الرغم من أن العديدين سيذهبون تحت ظل الإدارة الذاتية، إلا أن هذا الانتقال يتطلب وقته الكافي. ففي معظم الشركات، اعتاد الموظفون الذين يعملون في الرتب الوظيفية الأدنى على تلقي الأوامر للمهام التي عليهم القيام بها. وبالتالي ليس من مسؤولياتهم القلق بشأن أرباح أو خسائر الشركة، أو الانشغال بالتهديدات والفرص في السوق: فإن كانت القرارات سيئة أو كانت هناك حاجة لتغيير ما، فعندئذ سيتدخل أحد القادة لاتخاذ القرار المناسب. في المقابل، تركز الإدارة الذاتية على حالة سيكولوجية يطلق عليها المختصون مسمى "الشعور بالملكية النفسية". فكل فرد منا، وليس فقط أولئك الذي يقبعون في أعلى السلم الهرمي، سينهمك في عمله اليومي، بالإضافة إلى اهتمامه بغاية المنظمة وثقافتها ونتائجها وسمعتها وغير ذلك.

ولعل نضج شعور الملكية النفسية هذا هو عملية دائمة ومستمرة. فهو لا يمكن أن يظهر فجأة بين ليلة وضحاها، بمجرد حصول الموظفين على حريتهم في إدارة شؤونهم بأنفسهم. ولكن من الملاحظ أن بعض القادة يؤمن بأن اعتناق الناس من القواعد والميزانيات والمدراء كفيل بازدهارهم على جميع الأصعدة وبشكل عفوي ومباشر. قد يحدث هذا إذا كان لدى الموظفين شعور متأصل

بالملكية النفسية. أما إن غاب هذا الشعور، فالتحدي لن يكون أمراً هيناً. لذلك وعندما لا يمتلك الأفراد إحساساً بالاستثمار العاطفي في المنظمة وفي غايتها، وعندما ينظرون إلى العمل على أنه عبء يجب التخلص منه متى ما استطاعوا، فعندئذ عليك ألا تتفاجأ، لدى حصولهم على الحرية هذه، فإنهم سيأخذون الحرية نفسها، ويتركون الجانب الآخر وهو "المسؤولية". فعندما يكسح الإنسان لسنوات وسنوات تحت نظام يقوم على فرض الأرقام المستهدفة وعلى ضغط الإدارة الذي يمنعه من أي تراخٍ، فعندئذ من الطبيعي أن يميل هذا الموظف إلى الدعة بعيد إزالة جميع هذه المستهدفات والمدراء التي كانت مفروضة عليه بشكل مفاجئ.

فإذا شعرت بقصور في الإحساس بالملكية النفسية، فإن عليك التفكير بشكل حذر وإبداعي حول الرحلة التي ستعين الزملاء على الاستثمار العاطفي في عملهم وفي المنظمة وفي غايتها وإنجازاتها. ولقد ناقشنا في الفصل 3.2 كيف أن الناس لا يسيئون عادةً للحرية التي تمنحها إليهم المنظمات ذاتية الإدارة، والفضل بذلك يعود إلى التحفيز الداخلي الذي يبثه عملهم وغاية المنظمة في نفوسهم، بالإضافة إلى ميلهم إلى محاكاة سلوك زملائهم، وكذلك الضغط الذي يأتيهم من سوق العمل، وهذه كلها عوامل من شأنها حث الإنسان على تقديم أفضل ما لديه (الصفحة 226). وكل منها هو عنصر أساسي في رحلة صقل الشعور بالملكية النفسية لدى الموظفين.

● **الغاية:** إن لم تكن غاية المنظمة جلية وواضحة، أو إن كانت هذه الغاية لا تشكل مصدر إلهام للناس، فيجب عندئذ معالجة هذا الجانب قبل البدء في تبني الإدارة الذاتية (سنناقش كيفية تحقيق هذا لاحقاً في هذا الفصل).

● **المحاكاة:** كيف يمكن أن يشعر الزملاء بالاستثمار العاطفي في عملهم وفي إنجازاتهم التي تصب في مصلحة غاية المنظمة؟ من الأفكار المفيدة هنا: قم بعرض تحدٍ عليهم بحيث يضع كل منهم خطة بالأرقام المستهدفة التي يريد تحقيقها، بحيث يضعها كل من الموظفين بنفسه،

ومن ثم قم بإعداد ميزانية استثمارية. وأبلغهم مسبقاً بأنه سيتم عقد مناسبة كبيرة يعرضون خلالها هذه على بعض البعض (مثلاً تقوم وحدات الأعمال في شركة Morning Star بعقد هذا الحدث مرة في السنة). وفي نهاية هذه المناسبة، قم بإجراء تصويت (فمثلاً يمكن أن يقوم كل فريق بالتصويت للفرق الثلاث ذات الخطط الأفضل). ويجب أن تأخذ فرق العمل الوقت الكافي للتحضير الجيد من أجل إظهار أفضل العروض أمام الزملاء. وقد لا نجد في الشركات الصغيرة العدد الكافي من فرق العمل الذي يجعل من هذه المنافسة الودية أمراً ممكناً. في هذه الحالة، يمكن أن تعرض فرق أو فريق العمل خططها على مالك الشركة أو على مجلس الإدارة. ويجب أن تعلم فرق العمل مسبقاً بأن المالك أو مجلس الإدارة لن يوافق على تبني مبدأ الإدارة الذاتية (وبالتالي التخلي عن سلطتهم العليا) إلا إذا كانت العروض المقدمة مقنعة بما يكفي. وأياً كانت الطريقة التي اتبعتها، فإن العرض التقديمي نفسه ليس مهما بقدر أهمية مرحلة الإعداد له. ففي هذه المرحلة بالذات سيبدأ الاستثمار العاطفي بالتطور، وذلك عند كل حوار يمس خططهم وأهدافهم وأحلامهم حول ما هو ممكن وما هو واقعي. خلال هذه الاجتماعات، قد ينتصر المتحمسون على زملائهم الخائفين. أما الطريقة الأخرى في المحاكاة فهي تتعلق بشفافية المعلومات. فمثلاً يمكن نشر مؤشرات الأداء المشتركة بين الفرق (كمؤشر الإنتاجية في شركة Buurtzorg). إن مجرد نشر نتائج الفريق بشكل شهري قد يكون له أثر بالغ، إذ لا تفضل فرق العمل عادةً أن تُمنى بنتائج سيئة لفترة طويلة. هذا من شأنه أن ينشط المضادات الحيوية في جسد الفريق: فإذا كان أداء الفريق متواضع فهذا يعني أن ثمة مشكلة في مكان ما، أو أن العمل يسير بشكل غير سار. وهنا ستأتي اللحظة التي يفصح عندها أحد أفراد الفريق عن المشكلة وليحدث التغيير بشكل أو بآخر.

• ضغوط سوق العمل: في شركة FAVI يتواصل الفريق، الذي يورد القطع إلى إحدى مصنعي السيارات (فولفو مثلاً)، أسبوعياً مع زميلهم المسؤول عن مبيعات هذه الشركة، وذلك لمعرفة الطلبات التي أرسلتها الشركة والأسعار التي عرضها المنافسون. إن هذا الاتصال المباشر مع العملاء يجعل من الموظفين على أهبة الاستعداد، وهذا ليس بدافع الخوف من الفصل من العمل، بل الرغبة في تلبية طلبيات العميل، وإلا فقد يتوقف هذا الأخير عن إرسال أي طلبيات جديدة. ففي بعض الشركات مثل شركة FAVI أو شركة Buurtzorg، يكون جميع الموظفين، تقريباً، على اتصال مباشر مع العملاء، لذلك فإن ضغوط السوق تشكل حافزاً طبيعياً للقيام بالمسؤوليات وفق أسلوب الإدارة الذاتية. أما في المنظمات التي تعمل وفقاً لعمليات ممتدة (مثل شركة Morning Star أو شركة AES) فإن هذا التأثير قد يكون أقل فاعلية، وذلك لأن الأداء الهزيل أو المتميز لفريق واحد فقط قد لا ينعكس مباشرة على العملاء، فالتأثير الحقيقي مرده إلى متوسط أداء فرق العمل كلها.

إن أحد أهم الشروط التي ينبغي توافرها قبل الإبحار في رحلة صقل الاستثمار العاطفي في العمل وفي المنظمة لدى الموظفين، هو شعورهم بالثقة في القائد الذي يريد تبني ممارسات الإدارة الذاتية. ففي معظم أماكن العمل، وعندما يحاول القادة تسويق التغيير، يتولد لدى الموظفين شعور فطري بالريبة والشك إزاء أي جهود رامية للتغيير. لذلك فإذا فرضت ممارسات الإدارة الذاتية بأسلوب فوقي على الموظفين المشككين أصلاً، فتوقع غالباً أن يأخذ الناس جانب الحرية من هذه الممارسات، وأن يبنذوا جانب المسؤولية بعيداً، وهذا سيكون المسمار الذي سيدق في نعش المنظمة.

إن الموظفين لن ينظروا لك كقائد حقيقي إلا عندما يؤمنون بأنك مختلف، وبأنك تهتم لأمرهم بصدق، وبأنهم على استعداد للثقة بك حتى وأنت على وشك القيام بالأمر الأكثر غرابة على الإطلاق: التخلي عن سلطتك. أطلق

Zobrist، في شركة FAVI، الشرارة الأولى لثورته الإدارية بعد عام واحد فقط من انضمامه للشركة. وخلال هذا الوقت، كنت تجده في ميدان المصنع كل يوم، وهو في تواصل لا ينقطع مع مشغلي الآلات، يطرح عليهم الأسئلة ويظهر اهتماماً حقيقياً بهم. وعندما كانوا يتسألون عن بعض الأمور، كان يرد عليهم بطريقته الفريدة بكل ما يجول في خاطره من أشياء يجدها تحتاج إلى تغيير. لذلك وخلال هذه الفترة، استطاع أن يكسب ثقة الموظفين في نواياه.

وكذلك جرت العادة في شركة AES أنها كلما استحوذت على محطة جديدة للطاقة، فقد كانت ترسل ثلاثة أو أربعة قادة من محطاتها القائمة لكي يتولوا المناصب الرئيسية فيها. وأحدهم سيصبح مدير المحطة (أي وكأنه الرئيس التنفيذي لهذه المحطة). وكما هو الأمر مع Zobrist، لن يتبنى هؤلاء القادة الجدد ممارسات الإدارة الذاتية منذ اليوم الأول. بل سينتظرون لفترة من الزمن إلى أن يدركوا بأن الموظفين قد أصبحوا على ثقة بأن الأمور ستكون مختلفة مع هذه الإدارة الجديدة وأسلوبها الإداري، وبأن نواياها جديرة الثقة. لذلك كانوا ينتظرون سنة، وأحياناً سنتين، قبل التطبيق الكلي لممارسات الإدارة الذاتية.

موقف الإدارات المتوسطة والإدارة العليا

سينظر معظم المدراء في المناصب الإدارية العليا والمناصب الإدارية المتوسطة، وكذلك موظفو الأقسام المساندة، إلى الانتقال نحو الإدارة الذاتية كتهديد لهم (على الأقل في البداية). لذلك لا تتوقع أن يستقبلوا هذا التغيير بصيحات الحماس. فهم، في أحسن الأحوال، سيفقدون سلطتهم الهرمية. وفي أغلب الحالات، قد يتعين عليهم البحث عن وظيفة جديدة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك لأن القسم الذي يعملون فيه سيختفي تماماً. فمثلاً، كان في شركة FAVI خمسة مستويات هرمية، أما اليوم فكل ما تبقى هو فقط الرئيس التنفيذي وعدد من فرق العمل ذاتية الإدارة. ومن غير المستغرب أن يعارض الأفراد، الذين أمست سلطتهم ومناصبهم على المحك، هذا التغيير بصرامة) وقد تبدو هذه

الممارسات الجديدة بالنسبة لهم ضرباً من الحماسة). لذلك توقع أن تكون مقاومتهم هي عقدة المنشار في هذا الانتقال.

وتقدم لنا بعض الأمثلة، كشركة FAVI وشركة AES، إضاءات قيمة حول كيفية المعالجة السلمية للحالات المشابهة. فقد تم تعيين Zobrist في شركة

FAVI كرئيس تنفيذي لها من خارج الشركة، وتوجب عليه وقتها العمل مع رئيسها التنفيذي الذي كان سيغادرها بعد حوالي أربعة أشهر. وسرعان ما أوقن Zobrist بأن وجود رئيسين في الوقت

إن المسألة الرئيسية التي سيتعين عليك مواجهتها عند تبني ممارسات الإدارة الذاتية هي كيفية تعاملك مع المقاومة التي ستندلع من الإدارة العليا والإدارات المتوسطة، وكذلك من الأقسام المساندة.

نفسه هو الصيغة المناسبة للفشل. لذلك لم يتخذ Zobrist أي قرارات. فكان كل ما قام به هو التجول في أنحاء الشركة وتجاذب أطراف الحديث مع الموظفين، وذلك لكي يتعرف عليهم وعلى الشركة بشكل أفضل. وفي ذات يوم فطن إلى أمر هام: فقد شاهد أحد العمال وهو يمسك بورقة بيده ويقف منتظراً أمام المستودع المغلق بالمفتاح. سأله Zobrist عن سبب انتظاره هذا، فرد العامل بأنه يحتاج إلى قفازات جديدة. فقد كان الإجراء يتطلب الحصول على توقيع المشرف المباشر بحيث يؤكد هذا الأخير حاجة الموظف الفعلية لزوج جديد من القفازات. وبعد حصوله على هذا التأكيد الممهور بتوقيع المشرف، عليه الانتظار أمام المستودع الموصل لبرهة من الوقت إلى حين تسليمه للورقة واستلامه لزوج القفازات الجديد. وهنا شعر Zobrist بالحيرة. لماذا يجب أن يوصد المستودع بالمفتاح؟ ألا يمكننا الثقة بعمالنا؟ وطفق يحسب بعض الأرقام في عقله. فالوقت الذي تستغرقه الآلة وهي لا تعمل، بسبب انشغال عامل التشغيل بإجراءات الحصول على قفاز جديد، يكلف الشركة عشر أضعاف تكلفة زوج القفازات الجديدة.

في تلك اللحظة أدرك Zobrist بأن المشكلة لا تقتصر فقط على غرفة المستودع. فقد كان انعدام الثقة حالة مستشرية في المكان كله: في نظام الحضور والانصراف الذي يجبر الموظفين على تأكيد حضورهم وانصرافهم يومياً، في قسم

ضبط الجودة الذين يتأكد من تنفيذ العمال لأعمالهم بالشكل الصحيح، وفي المستويات الإدارية الخمس التي تفصل بين رأس الهرم (الرئيس التنفيذي) والعامل على أرض المصنع. بل كانت متمثلة أيضاً في التصميم المعماري للمبنى نفسه، وذلك في نافذة الرئيس التنفيذي التي تطل على كامل المعمل، وكذلك كانت في نظام الرواتب المتغير الذي يعاقب الموظفين على تأخرهم الصباحي وعلى إنتاجيتهم المتدنية.

وبعد بضعة أشهر من تسلمه لمنصب الرئيس التنفيذي، سعى Zobrist إشراك فريقه التنفيذي في الحوار حول إلغاء بعضاً من هذه الآليات، ولكنه واجه مقاومة عنيفة. وبعد تسعة أشهر من توليه منصب الرئيس التنفيذي بشكل كامل، وفي يوم العمل الأخير من ذلك العام، وتحديداً في اليوم الذي سبق عطلة عيد الميلاد، قرر أن يغير تكتيكاته. فقام بدعوة كل العمال للتواجد في أحد الأركان في المعمل. ثم اعتلى بعض الصناديق، وبدأ بالتعبير عن سخطه الشديد من الطريقة المخزية تلك في التحكم بالبشر. وبعد العطلة، اختفى نظام الحضور والانصراف من بوابة المعمل. ثم استبدل نظام الأجور المتغير بنظام أجور ثابت، وبالتالي ألغيت سياسة الخصم من الراتب التي كانت تستخدم كطريقة للتحكم بالموظف. أما غرفة المستودع فلم تعد تقفل بعد ذلك، فكل موظف سيكون موضع الثقة بأن يأخذ الأغراض التي يحتاجها من المستودع شريطة أن يسجل من أخذه في سجل المستودع لغاية تتبع وإعادة طلب الأغراض الضرورية. وأخيراً، سيغلق مطعم المدراء، وسيتناول الجميع طعامهم في مكان واحد.

عند هذه المرحلة، شعر المدراء بالجزع ملتزمين الصمت المطبق. ويضيف

Zobrist قائلاً:

كيف ستسير الأمور في المستقبل؟ يمكنني أن أقول، بمنتهى الصدق، أنني لا أدري. ولكنني على ثقة تامة بأننا نستحق أن نعمل سويةً بشكل مختلف، ولكن ليس لدي حتى الآن من ثمة نموذج بديل. لذلك فإن اقتراحي هنا هو أن نتعلم عبر الممارسة، مشفوعةً بالنوايا الحسنة، والحدس البديهي، والثقة بالأفضل.²

ولدى عودتهم من العطلة، بدأ المدراء بالتذمر الشديد أمام Zobrist. فبعد أن جردوا من العصا والجزرة، فكيف لهم الآن أن يمسكوا بزمام الأمور في أقسامهم؟ ولكن Zobrist كان صريحاً تماماً بأن لا عودة إلى الوراء على الإطلاق. بل لم يخشى الإفصاح عن الخطوة التالية التي بدأ يعد العدة لها: جميع فرق العمل ستصبح ذاتية الإدارة. إن هذا يعني وبشكل جلي أنه لن تعود هناك من حاجة إلى مشرفين ومدراء، بل سيتم إلغاء بعض الأقسام المساندة كذلك. ولكنه أبلغ الجميع بأنه لن يسرح أي موظف، واقترح عليهم إمضاء الوقت الكافي في البحث عن أدوار بديلة أو حتى جديدة في الشركة. ولن يتم اقتطاع أو تخفيض مرتباتهم أياً كان الدور الجديد الذي يرغبون به. فإن لم يعثروا على أي دور ذو أهمية بالنسبة لهم، أو إن فضلوا الحصول على منصب إداري في شركة أخرى، فسيحصلون على تعويض مالي عادل لدى مغادرتهم. ومع نهاية هذا التحول، غادر موظف واحد فقط، وهو المدير السابق للمبيعات. وقد كان العديد من الموظفين على أعتاب التقاعد واستطاعوا الحصول على بعض المهام التي يستطيعون القيام بها خلال السنة أو السنتين المتبقية ريثما يحين موعد تقاعدهم. وبسبب نمو الشركة المطرد، استطاع البعض الآخر خلق أدوار جديدة لهم.

تميط هذه القصة اللثام عن دروس عدة. فثمة مفارقة غريبة عندما يفرض الرئيس التنفيذي مبدأ الإدارة الذاتية. بموجب سلطته الهرمية لتكون هذه المرة الأخيرة التي يستطيع فيها استخدام هذه السلطة. ولكن إن أمعنا النظر فيما حدث، فنستطيع أن نرى كيف ساس Zobrist الأمر بحنكة، فقد جعل سلطته محدودة بأصغر القرارات الممكنة. في الوقت نفسه، لم يضع أو يفرض أي خطة لإعادة هيكلة الشركة. ولم يتدخل في توزيع المدراء وموظفي الأقسام الإدارية. ولم يقرر من يبقى في الشركة ومن عليه المغادرة. لذلك، وضمن هذه القيود التي حددها (حيث لم يعد هناك أي أدوار إدارية) أطلق للموظفين العنان في البحث عن المسار الوظيفي الأنسب الذي يلبي تطلعاتهم. ولقد كان هذا التغيير بالنسبة للعديد من المدراء السابقين تحولاً قاسياً للغاية في حياتهم المهنية، ولو أنه كان مؤقتاً. ولكن ما حدث، في حقيقة الأمر، هو أن ازدهر معظمهم في

أدوارهم الجديدة، وشعروا بأن عبء وهموم الإدارة قد انزاحت عن كاهلهم، ولم يعودوا مضطرين للضغط على الموظفين لإنجاز العمل أو للتبجح بصلاحياتهم وسلطاتهم.

كذلك الأمر في محطات الطاقة التي استحوذت عليها شركة AES في مناطق شتى حول العالم. فقد كانت ذات هيكلية هرمية مثلها مثل شركة FAVI، بل بشكل أشد صرامة. فمثلاً كان في محطة كازاخستان عشر مستويات من الهرمية. وفي معظم الحالات، دأبت الشركة، ولدى انتهائها من صفقة الاستحواذ، منح مدراء الأقسام المتوسطة تعويضات سخية جداً لكي يبحثوا عن عمل في مكان آخر، لأنه لم يكن بالإمكان البحث عن أدوار جديدة أو بديلة لهذا الكم الهائل من المدراء الذين تغص بهم المحطات. وبطريقة مشابهة لشركة FAVI، كانت شركة AES شديدة الوضوح في الطريقة التي ترغب بإدارة المحطات وفقاً لها من الآن فصاعداً، لذلك فقد رأت أنه من العدل منح الموظفين التعويضات المالية المناسبة لكي يتابعوا حياتهم المهنية. وهؤلاء آثروا إما الحصول على دور ضمن الشركة من شأنه أن يضيف قيمة حقيقية للعمل، أو البحث عن عمل في مكان آخر. وقد كان لشركة AES تجربة شبيهة بشركة FAVI، فالمدراء السابقون الذين قرروا البقاء، استطاب لهم المقام في بيئة عمل خالية من الهرميات. أما مدراء الإدارات المتوسطة، والذين لطالما شعروا أنهم عالقيين بين سندان التحكم بتابعيهم ومطرقة أوامر الإدارة العليا، فقد أحسوا وكأن الكدر قد زال أخيراً عندما أمست العلاقات الهرمية شيئاً من الماضي.

ولعل أسلوب تعاملنا مع مدراء الإدارة العليا ومدراء الإدارات المتوسطة وموظفي الأقسام المساندة هو من أكبر التحديات التي ستقف في وجهنا لدى شرونا في التحول نحو المنظومة الفيروزية. أما السؤال الجوهرى الآخر فهو يمس تصميم الهيكلية الملائمة للمنظمة: هل ستكون فرق عمل ذاتية الإدارة كشركة Buurtzorg أو شركة FAVI؟ أم أنها ستكون هيكلية قائمة على مبدأ التعاقد الفردي كما في شركة Morning Star؟ أو أن تعتمد على مبدأ فرق العمل المتشعبة Nested كما في الهولاقراطية؟ ولعل مجال وطبيعة عمل المنظمة هي

العوامل التي ستحدد اختيار الهيكلية المناسبة. لا يمكننا في هذه العجالة أن نسهب في مناقشة جميع الأنواع المختلفة للهيكلية التنظيمية، ولكن يمكنك الرجوع إلى الملحق 3 لاستعراض الاختلافات بين هذه النماذج وكذلك الأسئلة التي يمكن أن تناقشها مع فريقك للتوصل إلى الهيكلية الملائمة.

أما النقطة الثالثة فهي تتعلق بالتوقيت: كيف يمكنك تطبيق ممارسات الإدارة الذاتية؟ هل من الأفضل القيام بذلك مرة واحدة كتحويل هائل؟ أم يفضل تطبيقها تدريجاً؟ ما هو قدر الممارسات التي تحتاج أن تفرضها وماهي الممارسات الأخرى التي تريدها أن تنبثق بشكل تلقائي؟ وبالطبع، لا تتوفر لدينا إجابات عامة على هذه الأسئلة، إذ أن كل رحلة تحول هي رحلة فريدة بذاتها، وتحتاج إلى أسلوب فذ وخاص. ومع ذلك، يمكننا أن نرسم الخطوط العريضة لثلاث منهجيات عامة تشكل إطاراً مرجعياً يوجه رحلة التحول هذه: الفوضى الخلاقة، وإعادة التصميم التصاعدي (من أسفل إلى أعلى)، واستخدام القوالب الجاهزة.

الفوضى الخلاقة Creative chaos

في هذا الأسلوب، يمكن أن يتخذ الرئيس التنفيذي قراراً بإلغاء أحد أشكال السلطة في المنظمة، وذلك بطريقة تقليدية وبموجب السلطة التي بين يديه كرئيس تنفيذي. يمكنه مثلاً إلغاء أحد الأقسام المساندة كقسم التخطيط، أو إزالة مستوى من المستويات الإدارية كإلغاء الصف الأول من المشرفين. أو أن يقوم، كما قام Zobrist في شركة FAVI، بإلغاء إحدى أدوات الإدارة الرئيسية في الشركة، كنظام مراقبة الحضور والانصراف، أو تعديل نظام الرواتب المتغير الذي يضع عمال الآلات تحت رحمة المشرفين. وبعد هذه الإجراءات، سنأمل أن تسود حالة من الفوضى. إن هذه الطريقة في إحداث التغيير تتطلب الثقة بأن مبدأ الإدارة الذاتية سيكبح جماح الفوضى (وسيكبحها في الوقت المناسب لكيلا تبدأ الفوضى بالتأثير سلباً على العملاء وعلى غاية المنظمة أثناء هذا الانتقال). فإذا شعرت بأن لدى الموظفين ذلك الشعور بالملكية النفسية لعملهم ومنظمتهم، وإذا شعر الموظفون بالثقة بك، فثمة احتمال كبير بأنهم لن يتركوا فرصة التغيير هذه

تفلت من أيديهم. لذلك سيقومون سريعاً بتنظيم أنفسهم ذاتياً وبشكل يعبر عن طاقاتهم ومواهبهم. وفي بعض الحالات، يمكنك خوض غمار هذه التجربة حتى ولو أحسست بأن شعور الملكية النفسية غير مستقر بعد، وذلك لو فشلت مراراً وتكراراً في إقناع الإدارة العليا والإدارة المتوسطة بهذا التحول، كما كان الحال مع Zobrist.

إعادة التصميم التصاعدي Bottom-up

لعل هذه الطريقة أقل إثارة من سابقتها، لأنها دعوة لجميع موظفي المنظمة لتصميم مستقبل المنظمة سويةً. هنا عليك حث الجميع على التفكير سويةً حول الهيكليات التنظيمية الأفضل التي يمكن أن تستبدل الهيكلية الهرمية، والتفكير سويةً حول الممارسات الجديدة التي يمكن التمهيد لها (كعملية التناصح والمشورة، أو الشفافية في تبادل البيانات، أو ممارسة التقييم من قبل الزملاء). وهنا كلما شارك عدد أكبر من الناس كلما كانت النتائج أفضل. كما يمكن استخدام تقنيات المجموعات الكبيرة (ك تقنية الاستعلام التقديري Appreciative Inquiry، أو تقنية البحث عن المستقبل، أو تقنية تصميم الإجراءات Process Design) وذلك لتنظيم الحكمة الجمعية في المنظمة، حتى لو وصل عدد الموظفين إلى المئات والآلاف. وبالتأكيد فأنت في هذه الحالة ستحتاج الاستعانة بمُيسِّر Facilitator ذي خبرة في إعداد وإدارة مناسبات بهذه الحجم.

ويستحسن أن تتوفر بعض الشروط لكي تؤدي هذه الطريقة أكلها: كثقة موظفي الخطوط الأمامية الكافية بك لكي تستكشفوا معاً معالم فكرة الإدارة الذاتية، وعدم محاولة مدراء في الإدارة العليا وفي الإدارة المتوسطة تخريب هذا التحول، رغم معارضتهم للفكرة. وهناك الكثير من العمل الذي يمكنك القيام به لكي تعد العدة لهذا الأمر. فكلما تفهمَّ الناس مسبقاً جوهر مبدأ الإدارة الذاتية وكيف أنه سيجعل حياتهم المهنية أكثر حماساً ومعنىً، كلما سار الأمر بشكل أيسر. لذلك لا تنفك وأنت تتحدث عنه كلما سنحت لك الفرصة: قم بعقد محاضرة لأحد المتحدثين، قم بترتيب زيارات ميدانية لبعض المنظمات

ذاتية الإدارة، قم بتوزيع نسخة من هذا الكتاب أو غيرها من الكتب المذكورة في مسرد الكتب. فمثلاً، حققت شركة AES تقدماً كبيراً من خلال الزيارات الميدانية. فقد جرت العادة أن تدعو قادة اتحاد العمال المتواجدين في المحطات التي استحوذت عليها مؤخراً إلى قضاء بضعة أيام في إحدى محطاتها القائمة ليعايشوا مباشرة تجربة "المرح في العمل"، وهو الاسم الذي كانت تطلقه الشركة على ممارسات الإدارة لديها. ولطالما كان يعود قائد الاتحاد دائماً إلى محطته وهو يدافع بصدق عن هذه الطريقة الجديدة في تسيير العمل. أما عندما يتعلق الأمر بمدراء الإدارة العليا والإدارة المتوسطة أو بموظفي الأقسام المساندة، فمن الحكمة أن نكون واضحين معهم حول فرصهم المستقبلية قبل الاهتمامك في أنشطة التصميم الجماعي. فإن اختفت أدوارهم الحالية، فما هي الأدوار الأخرى التي يمكنهم الاضطلاع بها في المنظمة؟ فإن لم يجدوا الأدوار التي تناسبهم، أو اختاروا مغادرة المنظمة، فكيف تستطيع الشركة أن تمد لهم يد العون عندئذ؟

استخدام القوالب الجاهزة (يوم التحول)

يقوم هذا الأسلوب على تطبيق مجموعة من ممارسات الإدارة الذاتية القائمة والخبرة مسبقاً. ولعل منهجية الهولاقراطية Holacracy هي إحدى القوالب المناسبة في هذه الحالة. فهي تضم عدداً من ممارسات الإدارة الذاتية المترابطة مع بعضها البعض بطريقة منسجمة ومنظمة، والتي استخدمت بدايةً من قبل شركة Ternary Software ولكنها تطورت الآن لتصبح ما يدعى بـ "نظام التشغيل المؤسسي" والذي يمكن تبنيه من قبل منظمات أخرى. فهو يحتوي على "دستور" يضم بين دفتيه عدداً من الممارسات التطبيقية الواضحة، كممارسات الاجتماعات وآليات اتخاذ القرار، وهناك عدد من الاستشاريين المعتمدين لتدريب الموظفين على استخدام هذه الممارسات وعلى تنسيق وتيسير الاجتماعات الأولى إلى أن تعتاد عليها. ولعل تبنى الممارسات الجاهزة، كمنهجية الهولاقراطية، من شأنه أن يجعل الانتقال أكثر يسر وسهولة، والفضل بذلك يعود

إلى الخبرة التراكمية التي وثقها المهتمون في هذا الإطار وعملوا على صقلها وتشذيبها بشكل دائم.

ولكي تعتمد على هذا الإطار، فعليك في بادئ الأمر أن تصمم الهيكلية الأولية، والتي ستكون على شكل دوائر متداخلة، ثم تحدد يوماً معيناً للتحويل الكلي نحو الممارسات والإجراءات والهيكليات الجديدة، مع الإلغاء الكامل لكل ما هو قديم (وهو عادة اليوم الذي يتبنى الرئيس التنفيذي فيه دستور الهولاقراطية). ليس من الضروري أن تتسم هذه الهيكلية الأولية بالكمال بأي شكل من الأشكال، ولتبسيط الأمور يمكننا الانطلاق بدايةً من محاكاة الهيكليات الهرمية القديمة. ولكن، وبفضل إجراءات الحوكمة الهولاقراطية، فإن هذه الهيكلية سوف تنمو بشكل عضوي لتتكيف بشكل طبيعي مع سياق المنظمة وغايتها.

وبالطبع يمكنك أن تشد الإلهام من مصادر أخرى. فمثلاً، كان معهد الإدارة الذاتية التابع لشركة Morning Star قد بدأ بتقديم دورات تدريبية مدتها يومين، وذلك استجابةً لطلبات الراغبين بتعلم هذه الممارسات. أما شركة Buurtzorg فقد نشرت، وبشكل مكثف، العديد من المقالات حول هيكليتها وممارساتها (معظمها باللغة الهولندية) وهي منفتحة جداً للتعاون مع الأفراد الناشطين في مجال الرعاية الصحية حتى ولو من خارج هولندا. وبشكل عام، تشرع الشركات ذاتية الإدارة أبوابها لمشاركة ممارساتها وحكمتها مع الأشخاص الجدد في اتخاذ هذه الممارسات وتطبيقها في منظماتهم.

وعندما تقوم شركة ذاتية الإدارة أصلاً بالاستحواذ على شركة أخرى تسيير وفق الطرق التقليدية، فسيكون بين يديها قالب الجهاز الخاص بها لهذه الممارسات. ولتوفير الوقت وضمان التوافقية، وبدلاً من اختراع العجلة من جديد، يمكن أن تقوم الشركة بالأم بحض الشركة الجديدة على تبني هذه الممارسات الجاهزة. وتقدم لنا شركة AES إضاءة هامة في هذه الصدد: فالشركة اختارت أن تعمل وفق ممارسات موحدة (كعملية التناسخ وإجراءات وضع الميزانية وفقاً للزملاء) في جميع محطاتها وذلك في أي مكان في العالم. ومع ذلك لم تفرض الشركة صيغة قياسية في طريقة اعتماد وتنفيذ هذه الممارسات من

قبل المحطات. فلقد اكتشفت بأن الخلفية الثقافية والتاريخ السابق لكل محطة طاقة تتطلب أسلوباً محدداً وفريداً في طريقة تطبيق هذه الممارسات. ففي بعض الحالات، عمدت الشركة إلى تطبيق هذه الممارسات بالتدرج. أما في حالات أخرى، كانت الشركة تعمل على جمع هذه التغييرات معاً ليتم الإعلان هنا في يوم رسمي للتحويل، ويمكن أن يكون هو اليوم الذي سيوقع فيه الموظفون إلى عقودهم الجديدة. وبشكل يتوافق مع فلسفتها، جعلت شركة AES دعوة العاملين الميدانيين في المحطات للتغيير من نظام الأجور الساعية إلى نظام الراتب الثابت إحدى الطقوس الرئيسية في يوم التحويل، والذي سيكون يوماً احتفالياً يوقع فيه العاملون على عقودهم الجديدة. وهو نفس يوم إطلاق ممارسات الإدارة الذاتية بشكل كامل في المحطة.

البدء بتطبيق ممارسات الكل المتكامل (التعبير الكلي)

في معظم الأحيان، يمكن أن نجد بأن استهلال هذا التحويل بممارسات الكل المتكامل في المنظمة قد يكون أهون لو قارناها مع ممارسات الإدارة الذاتية، وذلك أقله لسببين إثنيين:

- مع التحويل نحو مبدأ الإدارة الذاتية، فإننا سنتوقع مقاومة شديدة من الأفراد الذين سيفقدون سلطتهم، بل وحتى وظائفهم الحالية. أما مع ممارسات التعبير الكلي، فإن البعض قد يشعر بعدم الارتياح في البداية، ولكنك لو شرعت بتطبيقها رويداً دون فرضها على الناس فرضاً، فمن المرجح أنك لن تلقى مقاومة فعلية. لذلك عندما يبدأ الناس بإزالة أقنعتهم المهنية، حتى أولئك الذين قد يشعرون بشيء من الضيق في البداية من هذه الممارسات، ففي غالب الأمر أنهم سيندمجون بعد ذلك وسيبتهجون بإحساس التعبير عن ذاتهم الحقيقية في العمل.
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى عدد من الممارسات المرتبطة ببعضها (مع إزالة دور المدير مثلاً، سنحتاج إلى عمليات جديدة لإدارة المنازعات وتوزيع المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالأدوار والرواتب)، ولكن

الأمر قد يكون مختلفاً مع ممارسات الكل المتكامل، حيث بإمكانك عندها الانطلاق بتطبيقها بالترتيب والسرعة اللذين يوافقان إيقاع العمل في منظمتك.

ويوجد نوعان من الأساليب التي يمكنك الاستفادة منهما (أو حتى دمجهما) من أجل تطبيق هذه الممارسات: أسلوب التدرج والأسلوب الشمولي.

التطبيق المتدرج لممارسات الكل المتكامل

يمكنك أن تختار البدء بتطبيق ممارسات الكل المتكامل تدريجياً، أي واحدة تلو الأخرى، وذلك بناء على مدى ملاءمتها لمنظمتك. يمكنك مثلاً أن تستهل هذا باقتراح إدراج عادة معينة في الاجتماعات التي تحضرها أنت (مثلاً التأكد من النوايا، أو ممارسة الامتنان، أو دقيقة صمت)، فإذا رحب الناس بهذه الممارسة، فيمكنك أن تنشر هذه الممارسة على مستوى الشركة ككل. أو عندما يقترب موعد تقييم الأداء السنوي، فيمكنك أن تقترح تعديل صيغة التقييم بحيث تصبح النقاشات أشبه بجلسات الاستكشاف الذاتي لرحلة تعلم ورسالة الموظف الشخصية. أو إن كنت تشرف على توظيف العديد من الأشخاص، فقد تكون هذه الفرصة مناسبة لإعادة النظر في إجراءات تهيئة الموظفين الجدد.

ولكن وقبل أن تبدأ أياً من هذه الممارسات، يقتضي دور القدوة الذي تمثله أنت بأن تخلع قناعك المهني وبأن تبين شخصيتك الحقيقية في العمل كما هي قدر الإمكان. وبعدها فقط ستستطيع التحدث عن الكل المتكامل وعن أهميته في مكان العمل. وعلى الأغلب، سيعتق زملاؤك هذه الممارسات لو أدركوا الدوافع وراءها. ولعل أسلوب "السردي القصصي" سيكون أكثر فاعلية عادةً من أسلوب الحوار المنطقي، وخصوصاً عندما تكون هذه القصص هي قصص شخصية: لماذا تشعر بالتوق الشديد إلى إنشاء منظمة يتعامل ضمنها الناس مع بعضهم بعض بطريقة تعكس ذواتهم بكل أبعادها؟ لماذا تعتبر هذا الأمر هاماً في حياتك الخاصة؟ وبإمكانك أيضاً أن تقرن الكل المتكامل مع غاية المنظمة. فمثلاً، لماذا تحتاج غاية المنظمة أن يعبر كل موظف عن كله المتكامل؟ وهناك، على

سبيل المثال، العديد من الدراسات الطبية التي تثبت تحسن أو تراجع صحة المرضى تبعاً للعلاقة بين المريض وطيبه. ولدينا دراسات أخرى تظهر بأن مستوى الثقة في المدارس (بين المعلمين، وبين الطلاب والمعلمين، وبين أولياء الأمور والمعلمين) هو العامل الأهم الذي يحدد النتائج الدراسية³. لذلك وفي معظم الحالات سنجد صلة وثيقة بين مفهوم الكل المتكامل ومفهوم غاية المنظمة.

لذلك إن استطعت أن تسرد قصتك التي تدور حول الكل المتكامل، وبشيء من الشغف والصدق، فتوقع أن يتردد صداها في جميع المنظمة. وسيشعر العديدون بأن هذه القصة تفسح عن الكثير مما يجول في خواطرهم. وهؤلاء يمكن أن يغدوا إلى مدافعين عن هذه الممارسات، بل وإلى القيام بأدوار قيادية في تطبيقها. لذلك كلما ارتفع عدد المدافعين عن هذه الممارسات، كلما انتشرت بشكل أسرع وأعمق في أرجاء المنظمة كلها.

التطبيق الشمولي لممارسات الكل المتكامل

يمكنك دعوة جميع أفراد المنظمة للتفكير الجماعي حول مبدأ الكل المتكامل وتصميم ممارسات الكل المتكامل التي يمكن إدراجها في العمل اليومي. هناك العديد من تقنيات المجموعات الكبيرة (الصفحة 349) والتي يمكن أن تيسر إدارة هذه الجلسات الجماعية مع مئات أو حتى آلاف الموظفين في الوقت نفسه. فإذا لم يحدث أن شاركت فعلاً في جلسات كهذه، فمن الصعب عليك أن تتخيل إمكانية القيام بعمل منتج وفعال مع مجموعات كبيرة بهذا الحجم. لا تعتمد هذه المنهجيات أي آليات تحكم فوقية، فقوانينها مصممة بطريقة تحفز الذكاء الجماعي للمجموعة لتحقيق هذا الهدف الذي يبدو متناقضاً: إذ ستمتيع الإدارة الذاتية للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن صوته، ومع ذلك ستؤدي في النهاية إلى العديد من النتائج الملموسة. فعندما يرهف الإنسان سمعه إلى الأمور ذات المعنى الحقيقي بالنسبة له، وعندما يرى كيف أن زملاءه يعبرون ويشاركون اهتمامهم الجوهرية، فإن هذا من شأنه أن يحرر الطاقات الهائلة التي تكتنرها المنظمة.

ولنأخذ مثلاً افتراضياً يعكس ما يحدث فعلاً في حالات كهذه، وهو يوضح
سيرورة الأمور المشابهة. فلنتخيل مثلاً أنك تعمل في مصنع يضم 500 موظف،
وبأن إدارة هذه المصنع قد تحولت إلى العمل وفقاً لمبدأ الإدارة الذاتية. ولكن هذا
التحول لم يأت بسهولة، فمواقف الناس مازالت تتسم أحياناً بالشكل الهرمي.
ومع ذلك فثمة شعور لديك بأن دعوة الموظفين ليعبروا بشكل كامل عن
أنفسهم سيعينهم على القيام بالمسؤوليات والحريات الجديدة بثقة أكبر. لذلك
فقد ارتأيت إيقاف العمل لمدة يومين، حيث استدعو جميع الموظفين إلى الاجتماع
في المستودع الكبير في مناسبة هامة تسير خلالها هذا السؤال "كيف يمكننا التعبير
عن أنفسنا وذاتنا الأصيلة في العمل؟" وذلك باستخدام تقنية الاستعلام التقديري
Appreciative Inquiry. (وبالطبع لا يمكن لبعض أنواع المنظمات كالمستشفيات
أو مراكز خدمة العملاء أن تعطل عملياتها بالكامل، كما أن بعض المنظمات
الأخرى ستكون منتشرة في أكثر من مكان جغرافي ومنطقة زمنية. ومع ذلك
يوجد بعض الطرق الإبداعية التي تتيح تصميم العملية بشكل يتيح مشاركة
الجميع على فترات زمنية متتالية).

وقد أعدت مجموعة تضم عشرة متطوعين هذا البرنامج، وبمساعدة من مُيسّر
خارجي. ثم سمع الزملاء بهذا الموضوع عبر الدعوات التي أرسلت إليهم، ولكنهم
لم يعلموا بعد ما الذي سيحدث. وعندما بدأ الناس بالاحتشاد في قاعة المناسبة مع
صبيحة ذلك يوم، دعوناهم للجلوس على الكراسي الموزعة حول الطاولة
السبعين المدورة (ثمانية كراسي حول كل طاولة) كيفما أتفق. بعد ذلك شرح
الميسر الغاية من هذا التجمع: سير أغوار معنى أن يعبر كل فرد من الزملاء عن
كله المتكامل، ومدى أهمية ذلك لكل واحد منهم على الصعيد الشخصي وعلى
صعيد المنظمة ككل. وفجأة، طلب من جميع الموظفين أن يتوزعوا على مجموعات
ثنائية، لإجراء حوار ثنائي بين كل فردين من أفراد المجموعة حول هذه الأسئلة:

- هل تذكر أي موقف أثناء العمل شعرت خلاله بذاتك ونفسك
الأصيلة، دون الحاجة إلى التظاهر والادعاء؟ هل يمكنك أن تخبرني عن
هذه التجربة؟

- كيف بدت مشاعرك وقتها؟
- هل أحسست وقتها بأي تغير في طبيعة علاقاتك مع زملائك (أو حتى عملائك أو زوجك أو زوجتك أو أولادك؟) كيف كان يبدو الجو المحيط بك؟
- هل حسّن شعورك بكلك المتكامل أي شيء في عملك؟ هل شعرت برغبة في المزيد من العطاء أو الإبداع أو غير ذلك؟ أخبرني عن هذه التجربة.
- هل يمكنك العودة بالذاكرة إلى الوراء وتذكر الظروف التي أفضت إلى تجربة التعبير الصادق هذه؟

ويمكن أن تثير هذه المقابلات الثنائية المئات من القصص الهادفة والتي لم يشارك الناس معظمها من قبل. هنا، سيكتشف كل فرد منهم جوانب جديدة لدى زملائه الآخرين وسيبدأ بالنظر إليهم في ضوء مختلف. وعندما ينتهي الناس من هذه المقابلات، فسيشاركون مغزى القصة الرئيسي مع الموظفين الثمانية الذي يجلسون على نفس الطاولة. وعند الانتهاء من هذا، يمكن أن يسرد الموظفون، الذين يريدون ذلك، قصصهم مع الجميع. وخلال ساعتين فقط، سيكون كل امرئ في الشركة قد استمع إلى العديد من القصص الشخصية عن معنى الكل المتكامل في مكان العمل، بدايةً من قصصهم الشخصية هم، ومروراً بقصة زميله في المجموعة الثانية، ومن ثم زملائه الستة الآخرين الذين يجلسون على نفس الطاولة، وأخيراً الروايات العديدة الأخرى التي سردها الآخرون. ولذلك، وقبل القدوم إلى القاعة في صبيحة ذلك اليوم، كان كل فرد يتساءل عن كنه هذا الكل المتكامل. ومن ثم، وعبر أسلوب السرد القصصي الجماعي، تبدلت المسألة من فكرة مبهمّة إلى معنى شخصي، عميق الغاية ووثيق الصلة بكل فرد منهم.

وقبل الغداء، أولى المشاركون اهتمامهم للسؤال الأخير في المقابلة الثنائية: ما هي الظروف التي أعانتك على التعبير الكامل عن ذاتك في العمل؟ وذلك ضمن كل مجموعة من مجموعات الأفراد الثمانية المتحلقين حول الطاولة. هنا ستحاول

المجموعة أن تصل إلى العوامل المشتركة التي أطلقت الكل المتكامل من عقاله. وبعد فترة، أتاحت الفرصة لمن يريد، لكي يتحدث عن هذه العوامل التي أتت بها مجموعته. وقد حددت العديد من المجموعات عوامل متشابهة (على سبيل المثال: الثقة، عدم إطلاق الأحكام، المرح، معرفة الآخر الحقيقية، وجود هدف مشترك). وبينما كانوا يتحدثون عبر الميكروفون، كان الرسام يحول الكلمات الرئيسية التي تكرر ذكرها إلى أشكال تعبيرية على الحائط. وهكذا وأمام ناظري الجميع، أطلت لوحة هائلة تجسد مكان العمل الذي يتوق له الجميع للتعبير عن ذواتهم بكلها المتكامل. وبعد الغداء، طفق الموظفون يصقلون هذا الحلم في محاولة منهم لتخيل مستقبل يعبر فيه كل فرد منهم عن ذاته الكلية. لذلك فقد طلبنا منهم وهم جالسون على طاولاتهم أن يفكروا في هذا السرد المتخيل:

هب بأنك رقدت نائماً ومن ثم استيقظت بعد خمس سنوات من الآن. وعندما عدت إلى عملك، ذهلت مما رأيت. فلقد كان الجميع في شركتك يعملون زرافات ووحدانا بمنتهى السكينة والطمأنينة، وكان المكان ينضح بالحماس والطاقة. لم يكن يرتدي أيًا منهم قناعاً المهني أو يتظاهر بما ليس فيه. كان كل امرئ يعمل ومواهبهم منطلقة إلى أقصى مداها وهو ينبض بالحياة بشكل لا يصدق.

يمكنك أن تطرح هذه اللوحة التخيلية مع زملائك حول الطاولة بكل تفاصيلها المحسوسة من صور وأصوات وروائح وحتى المشاعر. وعندما تصل المجموعة إلى لوحة واحدة، يمكنك إيصالها إلى بقية المجموعات بالطريقة التي تجدها مناسبة: كمسرحية أو قصة أو صورة أو أغنية أو قصيدة... ولكن تجنب التعبير عنها بشكل نصي كلائحة من النقاط.

وهنا بدأت القاعة تغلي بالحماس والحيوية والأصوات الصادحة والضحكات النابعة من القلب. وبعد ساعتين، طلب الميسر من عدد من المجموعات المتطوعة الصعود على المنصة وعرض رؤيتهم حول مستقبل الكل المتكامل. كانت بعض العروض مضحكة، أما بعضها الآخر فكان مؤثراً جداً،

وأخرى كانت عروضاً احترافيةً إلى درجة كبيرة، ومن الطبيعي أن يكون بعضها الآخر غير متقن. وفي كل مرة كان يعرض فيها فريق ما رؤيته، كانت تُغرس صورة جديدة للمستقبل المأمول في وعي الموظفين الجمعي. وخلال هذا، كان الرسام يستمع إلى كل عرض ويجوله إلى صورة جدارية كبيرة تعبر عن الحلم الجماعي الذي يتوق إلى الوجود الكلي المتكامل. في صباح اليوم التالي، طلبنا من المشاركين التجمع في مجموعاتهم ذاتها (التي تضم ثمانية أفراد) لمتابعة ما حققوه في اليوم السابق. لذلك حثنا كل فريق على تحديد مبادرتين أو ثلاث لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس. بشكل واضح ومحدد، ماهي الأمور التي نستطيع القيام بها لخلق هذا السياق الذي يعين الناس على أن يكونوا كما هم؟ وبعد نصف ساعة، بدأ كل فريق بمشاركة مبادرته مع كل المجموعات الأخرى. وخلال هذا، عمل الرسام على صورة جدارية أخرى تضم حوالي 100 مبادرة، صغيرة كانت أم كبيرة. وبعد ذلك حان موعد ترتيب الأولويات. حيث أعطينا كل مشارك ثلاثة دوائر لاصقة (sticky dots) وطلبنا منه أن يضع هذه الدوائر على اللوحة الجدارية، وذلك للتصويت على المبادرات التي أثارت اهتمامه. وعندما جلس الجميع في أماكنهم، انطلق الميسر يساعد المجموعات على تقييم النتائج. وقد حصدت عشرون فكرة معظم التصويتات، وأثناء حوارهم مع المجموعات، استنتج الميسر بأن هذه المبادرات تقع عموماً في فئات خمس:

- مقترحات لخلق فرص جديدة للناس تتيح لهم التعرف على بعضهم البعض على مستويات أعمق. (فكلما عرف الناس بعضهم البعض أكثر فأكثر، كلما استطاعوا التعبير عن أنفسهم بشكل أيسر).
- مبادرات لتحديد مجموعة من القيم والإرشادات لكي يتواصل الناس مع بعضهم البعض ضمن مساحة آمنة.
- أفكار لإضفاء جو من المرح على مكان العمل، فالمرح طريقة رائعة لإسقاط جميع الأقنعة المهنية التي تدعي الجدوية المفرطة.
- تدريب شخصي ومهني على المواضيع ذات الصلة بمفهوم الكل المتكامل.

- تعديلات على تصميم المكاتب والجو الذي يشع منها أو توزيع الآلات في أرض المصنع.

وعندما يرجع المشاركون بعد الاستراحة، سيكون قد أُصقت 20 ورقة كبيرة (ورقة واحدة لكل فكرة) على جدران القاعة. ثم يدعو الميسر المشاركين إلى التصويت عليها وذلك بالوقوف إلى جانب الفكرة التي شعروا بالحماس نحوها. وعندما تتشكل المجموعات بجانب هذه الأفكار، فسيطلب الميسر من الأفراد تقديم أنفسهم إلى بعضهم البعض إن كانوا لا يعرفون من قبل. وسرعان ما ستشعر الفرق بالعمل: حيث يطلب من كل فرق الإتيان بـ "عبارة تحفيزية" تصور كيف سيكون المستقبل إذا نفذت هذه المبادرة بنجاح. ويجب صياغة العبارة التحفيزية باستخدام الزمن الحاضر واللغة الدارجة ويجب أن تتصف بشيء من الشجاعة.

وبعد الغداء، سيشارك كل فريق عبارته التحفيزية مع فريقين آخرين من الفرق المجاورة لمعرفة رأيهم مباشرة، ولدى أخذ الملاحظات بعين الاعتبار، سيطلب من كل الفريق المشاركة في وضع خطة المهام المستقبلية وتوزيع الأدوار بين بعضهم. ومن حين لآخر، سيطلب الميسر من فرق العمل عرض ما توصلوا إليه على الفرق الأخرى والحصول إلى ملاحظاتهم وآرائهم، وسيساعدهم على دمج هذه الحكمة الجماعية مراراً وتكراراً. وأخيراً وعندما ينتهي كل فريق من وضع خطته وتحديد الأدوار الموزعة بينهم والتوصل إلى القرارات المتعلقة بالخطوات القادمة، فسيتشغلون جميعاً بسؤال واحد: ما هو الوعد الذي يشعرون بأنهم على استعداد لقطعه مع أنفسهم أمام الجميع. وهنا، ومن جديد، سيتبادلون الميكروفون في أرجاء القاعة: "هذه هي الأشياء التي نتعهد بالقيام بها. وهذا ما عليك أن تتوقع أن تراه في مكان عملنا في الأسابيع القليلة القادمة."

وهنا سيكون الوقت قد شارف على الانتهاء، حيث يعود الجميع للجلوس في أماكنهم حول الطاولة المستديرة. فالمسألة التي بحثنا فيها في هذه المناسبة التي استغرقت يومين كانت موضوع الكل المتكامل. فهل يريد أيًا من الزملاء أن يجربنا بالأمر التي لفتت اهتمامه؟ وبعد لحظة من الصمت، طلب أحدهم

الميكروفون لكي يدلو بدلو. وأقرت السيدة بأنه لم يعد بمقدورها، وبعد كل هذه القصص التي سمعتها، إلا أن تنظر إلى زملائها وإلى المنظمة ككل من منظور جديد بالكلية. وأشار بعضهم الآخر إلى تلك الحيوية الهائلة التي شعروا بها وهي تسري بأجسادهم أثناء حلقات العمل ذاتية الإدارة. أما آخر المتحدثين فلن ينتهي من حديثه دون أن يترك صدىً كبير في قلوب الجميع. فهو من فريق الإدارة المالية، وهنا في هذه المناسبة، أدرك الألم الذي يكابده بسبب اضطراره إلى التظاهر بما لا يعكس ذاته الأصيلة، طيلة الفترة السابقة، وأن يعبر عن سعادته بمجرد تفكيره بأن بإمكانه أن يكون كما هو في الحقيقة من الآن فصاعداً.

وعندما عاد الناس إلى منازلهم، لم يتركهم ذلك الإحساس الدفين بأن ثمة شيء ما قد تغير في أعماقهم. فخلال يومين فقط، أدرك الناس معنى "التعبير الكلي عن الذات في العمل" على نحو تطبيقي. فقد استمعوا خلال هذه المناسبة إلى مئات القصص الشخصية، وكلما شعروا بصدق الآخرين وهم يسردون قصصهم الشخصية، كلما منحهم هذا المزيد من الحرية للتحدث والانفتاح. فهم لم يخشوا التعبير عن جوانبهم المضحكة أو الخرقاء أو الغريبة التي ظهرت جلية في مسرحياتهم القصيرة، وقصائدهم، وأغنياتهم. وقد طوروا خلالها أيضاً العديد من المفردات والصور الذهنية المشتركة حول الكل المتكامل. وحتى أولئك الذين شككوا بدايةً بهذا الموضوع، انتابهم شعور بأن شيئاً هاماً ما قد حدث، فالأمر لم يعد مجرد شعارات فضفاضة، بل أصبحنا الآن أمام عشرين مبادرة جاهزة للتنفيذ، والتي ستجرب مبدأ الكل المتكامل في نسيج العمل اليومي.

البداية بتطبيق ممارسات الغاية التطورية

قبل أن نتحدث عن الممارسات التي تجعل الغاية التطورية ركناً أساسياً في عمل المنظمة، لنوضح في البداية بعض الأمور التي قد تشوب هذا المفهوم. فعند الحديث عن الغاية التطورية فنحن لا نقصد صياغة رسالة المنظمة (Mission Statement) والتي جرت العادة أن يطويها النسيان بعيد أيام معدودات من كتابتها. ("نحن نسعى جاهدين لأن نكون المنتج الأفضل

للمعدات في هذا الوطن، وأن نفوق توقعات عملائنا، وأن نوفر فرص تطور مثيرة لموظفينا، وأن نحقق عوائد استثمارية هائلة لحملة أسهم شركتنا". ولعل هذا الجزء هو الأعمس فهماً في البداية: عندما نتكلم عن غاية المنظمة التطورية من منظور المنظومة الفيروزية، فإننا لا نعني الشكل الذي ينبغي أن تتخذه المنظمة ولا نقصد الأمور التي يجب أن تقوم بها المنظمة (ولقد دأبنا التفكير حول المنظمات بهذه الطريقة لأننا اعتدنا أن نشبه المنظمات بآلات، وبالتالي يمكننا أن نقوم بضبط إعدادات الآلة كما نريد). أما ما نرمي إليه هنا فهو أمر

يتوق كل مرة منا في أعماق أعماقه
إلى عمل يحقق غاية ما في هذا العالم.
لذلك فإن تلك الممارسات التي تركز
الغاية في لب عمليات صنع القرار
ستلقى في النهاية تقبلاً هائلاً من الناس،
حتى ولو بدت في البداية غريبة عليهم
وغير مألوفة.

مختلف تماماً، لأننا نقصد ذلك الإحساس العميق لديك ولدى زملائك بالغاية الفريدة التي تسعى منظمك لتجسيدها في العالم. إنها تعني النظر إلى منظمك على أنها كائن حي مستقل، بروحه وغايته المتفردين. فهل بإمكانك أن

ترهف السمع لتسمع الأمور التي تتوق إليها المنظمة؟ هل يمكنك أن ترقص مع المنظمة على إيقاع "غايته التطورية" على حد تعبير الهولاقراطية؟ ويمكنك الإنصات إلى المنظمة عبر أي من الطرق التي تجدها مناسبة لك. فقد تكون بسيطة جداً، كعقد اجتماع ينصت فيه الحضور صامتين وهم ينتظرون أن تبدأ هذه الغاية بالانبثاق. أو قد تكون باستخدام منهجيات معينة تعيننا على اكتشاف الدافع الإبداعي للمنظمة خطوة بخطوة، مثل طريقة النظرية U أو الاستعلام التقديري.

وقد نصل إلى الإجابة في جلسة واحدة فقط. أو نحتاج إلى رحلة قد تستغرق ستة أشهر أو سنة أو أطول من ذلك إلى أن تتجلى غاية المنظمة بشكل واضح نقي. وكلما أهتمك المزيد من الأفراد في هذه الرحلة، كلما كان هناك المزيد من الآذان التي ترهف السمع. كما أن هذا الشكل من المشاركة سيمنح الزملاء المشاركين بنوع من الصلة الشخصية مع الغاية التي برزت إلى الوجود، وسيدافعون عنها.

لذلك وحالما تشعر بذلك النداء الداخلي للمنظمة، فسيكون التحدي التالي أن تجعله جزءاً متصلاً من المحادثات والنقاشات اليومية ومن آليات صنع القرار. وكقائد للمنظمة، يمكنك أن تضطلع بهذا الدور عبر الحديث المستمر عن غاية المنظمة، سواء في المحادثات اليومية أو في الرسائل الإلكترونية، وكذلك في الاجتماعات. يمكنك أن تعبر عن أهمية هذه الغاية بالنسبة إليك على المستوى الشخصي، وأن تحاور الزملاء في المنظمة عن مغزى هذه الغاية بالنسبة إليهم. وعندما مناقشة أحد القرارات الهامة، فيمكنك أن تذكر المشاركين بهذه الغاية وبمدى التوافق بينها وبين هذا القرار. وباستطاعتك تعزيز مفهوم الغاية التطورية عبر استخدام ممارسة الكرسي الخالي في الاجتماعات. أو إعادة توجيه دفة الحوارات التي تتناول مسائل المنافسة والحصة السوقية والنمو والأرباح. (لا يوجد منافسة عندما يتعلق الأمر بتجسيد الغاية، فالنمو والأرباح ليست أهدافاً بحد ذاتها، ولكنها مؤشرات عن الجهود الجماعية في المنظمة نحو الغاية فحسب). ويمكنك أيضاً نشرها عبر قنوات التواصل الحالية أو الجديدة كالتدوينات أو المقالات في النشرة الأسبوعية أو اللوحات الدعائية في غرف الاجتماعات أو دعوة العملاء لمشاركة قصصهم في اجتماعات عامة، وغيرها من الأساليب. أو يمكنك أن تتخذ زمام المبادرة (والأفضل أن تشجع الآخرين على اتخاذ زمام المبادرة) لغرس غاية المنظمة في عمليات المنظمة المختلفة كالتوظيف وتهيئة الموظفين الجدد وإجراءات تقييم الأداء السنوي.

وعندما تتجذر الغاية في وعي الناس وتلقي بصداها في ضمائرهم وتغدو جزءاً أساسياً من حديثهم اليومي، فيمكنك عندئذ التوصية ببعض التغييرات الأشمل التي سبق وناقشناها في الفصل 2.4 كإعادة النظر في عمليات التسويق وتطوير المنتجات. أما إذا كنت قد تحولت مسبقاً إلى مبدأ الإدارة الذاتية، فبإمكانك عندها الانتقال من نمط "التوقع والتحكم" إلى نمط "الإحساس والاستجابة"، وعندها سيكون بالإمكان إلغاء الأرقام المالية المستهدفة وتقليص عمليات وضع الميزانيات والتخطيط إلى الحدود الدنيا.

ولعل هذا الإسهام الحاسم للمنظومة الفيروزية هو من الممارسات الأكثر قبولاً في منطمتك من بين جميع الإسهامات الحاسمة الأخرى لهذه المنظومة. ففي البداية، قد تتسم فكرة أن للمنظمة نبضها الإبداعي وإحساسها بالاتجاه الخاص بها بشيء من الغموض. ولكننا، في أعماق أعماقنا، نتوق نحو عملٍ ذي هدف وغاية، لذلك سيشترك الناس في هذا. بملء أفئدتهم وأرواحهم.

أمل أن يكون هذا الفصل قد عرض بعضاً من النصائح العملية في رحلة تبني منطمتك لأساليب العمل التطورية الفيروزية. ولعل تجارب بعض الشركات التي ذكرناها هنا (FAVI، AES، Holacracy) تظهر عملياً كيف أن هذا التحول لن يسير بشكل انسيابي ومنتظم. فهو سيكون ذو طبيعة تكرارية في أغلب الحالات (أي أنه سيتم على دورات متتالية وليس مرة واحدة)، وفي بعض الأوقات سيكون صعباً جداً أما في أوقات أخرى فسيكون من أكثر اللحظات بهجة.

وإن حدث وكان لك السبق في عملية التحول هذه، فنصيحتي أن تسعى بأن تكون حاضر ذهن ومتيقظ الحواس في حضورك اليومي. ما الذي سيجنيه الآخرون من حضورك هذا، سواء أدركوا ذلك أم لم يدركوه؟ وما هي بواعث الخوف أو الرغبات أو الاحتياجات التي تختك على التحرك؟ يمكنك أن تسأل أحد المقربين إليك، سواء داخل أو خارج المنظمة بأن يكون كمرآتك التي تعكس لك كيف يبدو هذا الحضور الذهني. فكلما كنت منبعاً للثقة والمحبة والاكتراث، وفي الوقت نفسه، عازماً على تحقيق ذلك بذهن صافٍ، كلما سارت عملية التحول هذه بشكل أكثر يسر وسهولة.

وثمة درس بليغ آخر نتعلمه من تلك المنظمات: إذا أراد الرئيس التنفيذي أن يحدث هذا التحول حقاً، وكان حاضراً بالمستوى المطلوب، فسيحدث هذا التحول لا محال. وقد تظهر بعض المقاومة الأولية لهيكلية وممارسات الإدارة الذاتية، وخصوصاً من قبل الإدارة العليا ومدراء الإدارات المتوسطة. ولكن عليك أن تتوقع أيضاً بأن معظم الناس عندما يدركون ويثقون نوايا الرئيسي التنفيذي، فإن هذا سيشكل فرصة فريدة من نوعها لأن يكونوا جزءاً أصيلاً من هذه النهضة.

نتائج

إن الفكر القيادي والإداري الذي يشكل أساس المنظمات البشرية المعاصرة واسعة النطاق، مازال يجد من قدرات المنظمات على النجاح تماماً كما كان الفكر الإقطاعي يعيق مواكبة التطور الاقتصادي إبان القرنين السادس عشر والسابع عشر.

Gary Hamel

يتمتع طائر البطريق بالغرابة والطرافة معاً. فبسبب قدميه القصيرتين لا يسعه سوى السير بطريقة مترنحة، لهذا تجد جسمه وهو يتمايل يمنة ويسرة عندما يمشي، وبدون جناحيه لن يستطيع التوازن. ويحق لنا أن نستغرب كيف أدى التطور إلى كائن يفتقر إلى الرشاقة إلى هذه الدرجة. ولكن بمجرد أن يقفز البطريق من اليابسة إلى الماء، فإن القصة ستصبح مختلفة تماماً. فهو سباح ماهر إلى حد خارق، بسرعه ورشاقتة ومرحه تحت الماء. إذ يمكنه السباحة لمسافة تتجاوز أربعة آلاف ميل مستهلكاً طاقةً لا تتجاوز جالوناً واحداً من البنزين (ألقي كلم في اللتر الواحد). وحتى الآن لا يوجد آلة بشرية تقارب هذا الرقم من ناحية الكفاءة.

ويمكن أن نتخذ من البطريق كاستعارة رمزية ملائمة عندما نريد التحدث عن أهمية السياق. فالبيئة التي نعمل ضمنها هي ما يحدد مستوى إمكانياتنا التي يمكن أن نتفقت في أماكن عملنا. ففي كل مرة يحدث فيها انتقال للبشرية إلى مرحلة جديدة من الوعي، سيسمح النموذج التنظيمي الجديد (الأحمر، فالعنبري، فالبرتقالي، فالأخضر) بإطلاق المزيد من مواهبنا وإمكانياتنا الكامنة في ثنايانا.

وقد وصلنا اليوم إلى مفترق طرق جديد. فرغم الازدهار غير المسبوق والتقدم الهائل في نوعية حياتنا، والتي جاءت وليدة المنظمات الحديثة التي أبصرت النور قبل قرن من الزمن، يخامرني شعور دفين بأننا ضمن هذه المنظمات نفسها مازلنا نسير مترنحين بشكل أحرق كما يمشي البطريق على اليابسة، ذلك أنها مازالت تكبل إمكانياتنا ومواهبنا بالعديد من العلل التي تنخر في جسد الحياة المهنية الحديثة: كالمراوغات السياسية، والصراعات الداخلية، والبيروقراطية، والجدران العازلة بين الأقسام، والفشل في التواصل، ومقاومة أي تغيير، وغيرها. ولقد أظهرت المنظمات، التي شملها بحثنا هذا، بأن العمل عندما يتم في سياق مختلف، فإنه سيسير بشكل أكثر مرحاً ومرونة وانسباً، تماماً كما يشق البطريق طريقه في الماء.

وفي الماضي، أحدث كل انتقال إلى نموذج تنظيمي جديد قفزة هائلة في الأداء المؤسسي. فهل سيعيد الماضي نفسه مع النموذج الفيروزي؟ هل يمكن للمنظمات الفيروزية أن تسبح أسرع وأبعد من المنظمات الحالية التي تقوم على المنظومة العنبرية أو البرتقالية أو الخضراء؟

وقبل أن نحاول الإجابة على هذا السؤال، هلاً أمعنا النظر مرة أخرى في مصدر هذا السؤال أصلاً. إلى درجة معينة، قد يبدو كأحد الأسئلة التي تطرحها عادةً المنظومة البرتقالية، وليس الفيروزية. فالعديد من كتب النجاح في عالم الأعمال المعاصرة تدور في فلك الوعد بتحقيق نتائج أفضل (الصفات السحرية لزيادة أرباحك وعائداتك وحصتك في السوق). لذلك فإن كتابنا هذا كان ليحقق مبيعات أعلى لو أنه ادعى وعوداً كهذه، وجعل منها موضوعه الرئيسي، بدلاً من تناولها باقتضاب في فصوله الأخيرة هنا. ويمكننا أن نتذكر، وكما ناقشنا في الفصل 1.2 بأن الدوافع الخارجية هي التي كانت تقود البشرية في جميع المراحل السابقة التي سبقت المرحلة التطورية الفيروزية. لذلك، ووفقاً لمعايير المنظومة البرتقالية، فالنجاح يقاس فقط عبر مقاييس المال والربح والمنصب.

أما مع المنظومة الفيروزية، فالناس سيتبنون الدافعية الداخلية، أي القيام بالأمر الصائب والمتناغمة مع قيمنا وافتراضاتنا الجوهرية. وهذا ما تأكد لي أثناء

نقاشاتي مع مؤسسي ورؤساء الشركات السبّاقة في هذا الكتاب: فهم لم يعملوا على اختبار هذه الأساليب الإدارية الجديدة بدافع تحقيق المزيد من النجاح التجاري. بل إن القوة الدافعة وراء ذلك كان ابتكار شكل جديد من النماذج التنظيمية والذي نبع من التزامهم الداخلي العميق للقيام بشيء مختلف، ولكي يعملوا في بيئة تروقههم وبطريقة تتناغم مع رؤيتهم نحو العالم. لذا فالطريقة التقليدية في إدارة المنظمات لم تعد مجدية بالنسبة لهم. بل أمست كتعدٍ على قيمهم وعلى افتراضاتهم الجوهرية حول الغاية من العمل وحول الشكل الذي يجب أن تكون عليه العلاقات بين بني البشر.

ورغم أن جني المزيد من المال لأنفسهم أو للشركة لم يكن الدافع الرئيسي لهذا التحول، إلا أننا، وبالنظر إلى الوراثة، سنجد أن جميعهم كانوا على قناعة بأن النماذج الجديدة التي جاؤوا بها أدت إلى رفع الإنتاجية بدرجة كبيرة. وهنا لا نقصد القول بأن الفاعلية في المنظمات الفيروسية غير مهمة، ولكنها هامة لأسباب مختلفة تماماً. فعندما نسعى وراء غاية ذات معنى كبير بالنسبة لنا، فإننا سنسعى بشكل تلقائي وراء الفاعلية. لذلك، ومن هذا المنظور القائم على الغاية، يثير السؤال حول "قدرة المنظمات الفيروسية على تقديم إسهام حاسم في تحقيق نتائج ملموسة" فضولنا لمعرفة الإجابة.

وهناك سببان آخران وراء أهمية هذا السؤال. فمن جانب، يعمل القادة على تأسيس منظمات فيروسية في عالم حديث عهد بهذه المنظومة، لذلك ستجابههم معارضة شرسة. وسيخبرهم الآخرون مراراً وتكراراً بأن خيارهم تنطوي على خطورة كبيرة، بل وتتسم بالحماقة المحضة. ولكن التطمينات التي شاركها بعض الرواد السابقين في هذه المنظومة، قد تساعدنا أن نتنفس الصعداء إلى درجة معقولة (بل وكبيرة). ولكن إذا نظرنا إلى هذا الموضوع من منظور المجتمع ككل، وليس من منظور منظمة واحدة، فإن الأمور ستأخذ مزيداً من الإلحاح.

وهنا يستحضرنا الاقتباس الشهير للعالم روبرت آينشتاين بأننا لا نستطيع حل مشاكلنا بنفس الوعي الذي أوجدها أصلاً. ومن هذا المنطلق، لن يكون باستطاعتنا احتواء الأزمات المحدقة التي أدت إليها الحداثة (الاحتباس الحراري،

الاكتظاظ السكاني، استنزاف الموارد الطبيعية، انهيار النظم البيئية) بواسطة المنظمات والشركات التي تعمل وفق منظومة الحداثة. لهذا يتعلق أملنا بمستقبل مستدام بقنشة وحيدة، وهي أن نصل إلى طريقة أبلغ نجاعة في حل المشاكل الكبيرة المعاصرة.

دليل من واقع المنظمات

لا يقدم هذا الكتاب أدلة مثبتة إحصائياً لبرهان أو نفي الفرضية القائلة بأن المنظمات الفيروزية ستحقق وثبة أخرى في كل جوانب النشاط البشري بمحملها. فمن زاوية أولى، من الصعب إثبات هذه الادعاءات بطريقة منهجية: من هي المنظمات التي يمكن أن نعتبرها فيروزية؟ ومن هي المنظمات التي تشكل المجموعة المرجعية (مجموعة القياس)؟ ماهي العناصر الأخرى التي تكون النموذج التنظيمي (الاستراتيجية، التقنية، شروط السوق، المهوبة، الحظ، وغيرها)؟ بل والأهم من هذا كله: كيف يمكن أن نعرف مفهوم النجاح؟ هل يعني الربحية، أم الحصة السوقية، أم سعر السهم؟ ورغم سهولة ووضوح هذه المعايير، إلا أنها لا تشكل المعايير المهمة الرئيسية من منظور المنظومة الفيروزية. ففي هذه المنظومة، يبقى السؤال الأكثر أهمية وهو: إلى أي مدى يسهم ما حققته هذه المنظمة في التعبير عن غايتها؟ وللأسف فإن هذا المؤشر مازال عصي حتى الآن على كل محاولات اختزاله حسابياً في رقم واحد.

وما أخشاه حقاً هو أن تصبح الصياغة الأكاديمية لهذا السؤال صعبة إلى درجة يستعصي عندها الوصول إلى أي نتيجة موثوقة. لذلك فليس أمامنا سوى أن نثق بالروايات الواقعية والتجارب الشخصية لكي نصل إلى الإجابة. إذ يعتبر عدد المنظمات التي درسناها في هذا الكتاب ضئيلاً جداً لو أردنا بناء عينة يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج قطعية في هذا الصدد. ومع ذلك فإنها تقدم دليلاً قوياً حول النتائج المبهرة التي يمكن أن تحققها هذه المنظمات¹. إن الشركة الأولى التي تناولناها في هذا الكتاب هي شركة خدمات التمريض المنزلي الهولندية Buurtzorg. إن أحد السمات التي كانت جلية في هذه الشركة ولسنوات عديدة

هي النمو الهائل. فالشركة التي ابتدأت بعشر موظفين عام تأسيسها 2006 نمت وتوسعت لتضم سبعة آلاف موظف في منتصف 2013، حيث أهما توظف الآن ثلثي المرضى والمرضات المنزليين في هولندا. شكل ما حدث تحولاً جذرياً في هذا المجال الذي كان في السابق سوقاً مستقرّاً من الناحية التنافسية. ولكن مع هذه الشركة، بدأ عدد كبير من مختصي التمريض بمغادرة منظماتهم الحالية التقليدية للانضمام إلى Buurtzorg. (وقد نما هذا الاتجاه بشكل مضطرد، حيث مازالت الشركة، حتى لحظة كتابتنا هذا، تتلقى 400 طلب توظيف شهرياً من المرضى والمرضات الراغبين بالانضمام.)

أما من الناحية المالية، فالشركة حققت أرباحاً مذهلة كذلك. ففي العام 2012، كانت قد حققت فائضاً في ميزانية التمويل وذلك بحوالي سبعة بالمئة من عائداتها) وهذا يكافئ مفهوم الربح في الشركات الربحية، لأن شركة Buurtzorg هي منظمة غير ربحية). ولعل هذا الأمر جدير بالاهتمام حقاً، وذلك لأن النمو بهذا الشكل ليس أمراً هيناً: كل فريق جديد سيكلف الشركة حوالي خمسين ألف يورو قبل أن يصل هذا الفريق إلى نقطة التعادل (الاربح واللاخسارة). أما إذا نظرنا فقط إلى فرق العمل القائمة في الشركة فسنجد أن هامش الفائض قد وصل رقم ذو خانيتين، وهذا يعود أصلاً إلى مستوى الإنتاجية العالية وإلى الانخفاض الكبير في التكاليف الإدارية overheads. وحتى عند تباطؤ النمو، فإن هذا الفائض المالي مكن الشركة من البدء في إحداث تغيير في الحقل الأخرى ضمن مجال العناية الصحية.

ولعل الهاجس الأهم الذي يشغل شركة Buurtzorg بالفعل هو جودة خدمات العناية التي تقدمها. إذ لن تكون مفاهيم النمو والأرباح والعائدات النهائية مهمة للشركة إلا إذا كانت تساعد على الوصول إلى مزيد من المحتاجين. وبالتالي فإن النتائج الصحية لخدماتها ممتازة. وقد عرضنا في الفصل 2.2 بعض النتائج من دراسة قدمتها شركة Ernst & Young الاستشارية:

- بسبب اهتمام الشركة بتشجيع عملائها على الاعتماد على أنفسهم والاستقلالية، فإن شركة Buurtzorg تستطيع توفير حوالي 40 بالمئة

وسطياً من عدد الساعات التي تصرف على العناية بعميل واحد مقارنةً مع شركات التمريض الأخرى (وقد يثير هذا الأمر استغرابنا على اعتبار الاهتمام الكبير الذي توليه الشركات الأخرى بتحقيق الكفاءة إلى درجة احتساب الزمن المستغرق لتقديم خدمة الرعاية بالدقائق بدلاً من الساعات، في حين نجد أن الممرضة في هذه الشركة تقضي وقتاً أطول في تقديم الرعاية وبالحدوث مع المريض وأهله وجيرانه وتناول القهوة معه).

- يقضي المريض في الرعاية نصف الزمن.
- انخفضت حالات إدخال المرضى إلى المستشفى إلى الثلث، وعندما يحتاج المريض إلى إدخال فإن فترة بقاءه هناك ستكون أقصر.
- الوفر الكبير في الضمان الاجتماعي. تقدر شركة Ernst & Young بأن الرقم قد يصل حوالي 2 مليار يورو في هولندا إذا اتبعت الشركات الأخرى أسلوب Buurtzorg. أما إذا عكسنا هذا الرقم على الولايات المتحدة، فإنه سيكون 49 مليار دولار، وهذا ليس بالرقم البسيط على الإطلاق، على اعتبار أن التمريض المنزلي لا يشكل إلا النزر اليسير من التكاليف الكلية للرعاية الصحية في أمريكا. فما بالك لو تم تشغيل المستشفيات بهذه الطريقة؟

وفي العديد من استطلاعات الرأي، قيم العملاء والأطباء جودة الخدمات المقدمة من الشركة بمعدلات أعلى بكثير من الشركات الأخرى. بل حتى موظفيها لا ينفكون يتفاخرون بشركتهم. ففي العام 2012 تم تسمية الشركة بـ "شركة العام" في هولندا للسنة الثانية على التوالي. لذلك فإن كل لحظة تواصل وتلاقي بين المريض والممرض هي تنويج للتواصل الإنساني الحقيقي، ومنه ستولد النتائج المبهرة. وهكذا عثرت الشركة على وصفة تحقيق هذه المعجزة، يوم بيوم، وعلى كل المستويات.

أما شركة FAVI فقد كانت تضم ثمانين موظفاً عندما انطلقت في تحولها نحو المنظومة التطورية الفيروسية في ثمانينيات القرن الماضي. ولم تتوقف منذ ذلك

الحين عن تحقيق نتائج طيبة وبشكل يتوافق مع غايتها المتمثلة بتوفير فرص عمل صناعية حقيقية في الأجزاء الشمالية الشرقية الأقل حظاً في فرنسا، حيث يقع مقرها. ففي حين أغلق جميع منافسوها معاملهم في أوروبا ونقلوها إلى الصين، نمت الشركة لتصل اليوم إلى خمسمئة موظف، الأمر الذي يعاكس تماماً الاتجاه

السائد للسوق، ناهيك عن النتائج المالية الرائعة. فطبيعة عمل الشركة، كمورد قطع لمصنعي السيارات، يعتبر في يومنا هذا من المجالات ذات المنافسة المتوحشة

إن القسم الأكبر مما ندعوه اليوم
بـ "إدارة" هو حقيقةً في جعل العمل
أكثر صعوبة على الناس.

Peter Drucker

مع الموردين الصينيين. ومع ذلك استطاعت الشركة أن تنمو وتنجح وبأن تدفع أجوراً إلى عمالها تتجاوز بكثير معدل السوق (فضلاً عن النسب من الأرباح التي يأخذها الموظف والتي قد تصل إلى 17 أو 18 راتب شهري في السنة الاعتيادية). ومع كل هذا، يصل هامش أرباح الشركة الصافية بعد اقتطاع الضرائب إلى ما بين خمسة وسبعة بالمئة. بالإضافة إلى ذلك، أبدت الشركة مرونة كبيرة في أوقات الركود الاقتصادي. فعندما تحولت الأزمة المالية العالمية سنة 2008 إلى انكماش اقتصادي، تدهورت عائدات الشركة بنسبة وصلت إلى 30 بالمئة في العام 2009. وبسبب التزامها بمبادئها الإدارية، فقد تجنبت تسريح العمال ومع ذلك استطاعت تحقيق هامش ربحي صافي وصل إلى 3.3 بالمئة وذلك في خضم الأزمة المالية. وبشكل مشابه، هبط الطلب على منتجاتها الخاصة بالسيارات بنسبة وصل إلى 22 بالمئة، ومع ذلك فقد أنهت الشركة عامها ذاك بهامش تدفق نقدي وصل إلى 12 بالمئة.

ولعل أحد معايير النجاح الأخرى التي تفوقت بها شركة FAVI هو جودة منتجاتها والمستوى السامي من ثقة العملاء بها. فمنذ منتصف الثمانينيات، لم

الأنا هو ذلك السطر الخفي
في كشف حساب الأرباح
والخسائر لشركتك.

D. Marcum and S. Smith

يتأخر شحن أي طلبية قط. ولعل هذه الحادثة، التي وقعت قبل بضعة سنوات، تثبت شعور الافتخار الذي يشعر به عمال

الشركة بعملهم. ففي أحد الأيام، وبسبب عطل تقني في أحد معامل الشركة

الصغيرة، كانت إحدى الطلبات على وشك أن تتأخر لبضعة ساعات عن موعد التسليم المتفق عليه. على الفور، استأجر الفريق طائرة مروحية لتسليم الطليبة في وقتها. وبعد بضعة ساعات، ولدهشة العميل العامرة لدى رؤيته للطائرة وهي تهب في مقر شركتهم، اتصل العميل بالرئيس التنفيذي للشركة السيد Zobrist لإخباره بأنه مازال لديهم كمية كافية من القطع في المستودع، ولم يكن هناك حاجة لإرسال المروحية. فكان رد Zobrist بأن إرسال طائرة قد يبدو ضرباً من المبالغة وتكلفة عالية ستحملها الشركة دون شك، ولكنه هذا القرار الذي خلص إليه الفريق كان بدافع التزامهم العميق وافتخارهم بعملهم. وبالتالي هذا الأمر يستحق كل قرش صرف عليه.

قد تصبح المتابعة في سرد روايات مشاهة للشركات التي شملها بحثنا هذا مملة ومكررة للقارئ الكريم والقارئة الكريمة. ولكن هناك العديد من القصص المشاهة كذلك في الشركات الأخرى كـ RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning Star، وغيرها. وتبدو هذه المنظمات وكأنها تسير في طريقها بأقصى زخمها على جميع الأصعدة. فهي تمنح مساحات واسعة لازدهار وتطور موظفيها، وفيها يحصلون على أجور أعلى من متوسط الأجور في السوق، وكذلك نموا الدائم عاما وراء عام، فضلاً عن هوامش الربح الكبيرة، وعندما تعصف الأزمات الاقتصادية بسوق العمل، فإن منظمات كهذه تبدي مرونة كبيرة في التفاعل معها دون أن تضطر مكرهة إلى تسريح العمال، وقبل هذا كله، هي وسائل وآليات لتحول غايتها النبيلة إلى حقيقة ملموسة في هذا العالم.

وثمة مفارقة صارخة أود أن ألقى الضوء عليها في هذا السياق: هذه الشركات هي شركات ذات ربحية عالية، على الرغم من إنها قد تبدو غير مكترثة بتحقيق الأرباح، على الأقل من منظور المنظومة البرتقالية. ولنتذكر هنا بأن هذه الشركات لا تشغل نفسها بتخطيط ميزانيات تفصيلية، أو مقارنة الميزانيات المرصودة مع المصروفات الفعلية في نهاية كل شهر، أو وضع أي مستهدفات للمبيعات، كما أن موظفيها يتمتعون بحرية كبيرة في صرف المبالغ التي يعتبرونها ضرورية للعمل دون الحاجة إلى الحصول على موافقات مسبقة من

المدرء. إن جل اهتمام هذه الشركات ينصب على إنجاز العمل الضروري، وليس على تحقيق الأرباح، ومع ذلك تأتي النتائج لتكون مبهرة. لنأخذ على سبيل المثال شركة Morning Star: فرغم أنها تعمل في مجال معالجة الطماطم، وهي صناعة ذات هوامش ربحية ضيقة لأنها من السلع العامة، إلا أن أرباحها كانت مرتفعة جداً لدرجة أنها حققت تمويلاً كافياً لتنمية عملياتها التي بدأت من سيارة شحن يتيمة لتصبح إحدى أكبر شركات معالجة الطماطم في العالم. وكل هذا عبر أرباحها المباشرة والقروض المصرفية، ودون الحاجة إلى أي رأس مال إضافي. بشكل مشابه استطاعت شركة Heiligenfeld أن تمول نفسها ذاتياً لتصبح شبكة واسعة من مستشفيات الصحة العقلية وذلك عبر أرباحها المباشرة فقط. أما شركة Sun Hydraulics فقط أدرت هوامش ربح كلية وصلت إلى ما بين 32 و39 بالمئة، وربح صاف بين 13 و18 بالمئة، وهذه النسب تكون شائعة عادة في شركات البرمجيات، وليس في شركات التصنيع.

ولكننا نقر بأن هذه القصص هي مجرد أمثلة من خبرتنا في واقع الشركات، ولا ندعي أنها تحمل أي صحة إحصائية، ومع ذلك فإنها تدل بشكل جلي على أن المنظمات الفيروزية يمكن أن تحقق أرباحاً تتساوى في أقل تقدير مع تلك التي تحققها المنظمات التقليدية المتفوقة. لذلك لا نعتقد بأن القائد الذي يوشك أن ينطلق مع منظمته في رحلة التحول الفيروزي يرتكب خطأ جسيماً، كما قد يقول البعض. فقد بات بين يدينا الآن كم من الأمثلة التي تعزز الادعاء المعاكس: إن تبني الهيكليات والممارسات الفيروزية يدعم تحقيق النتائج التي من الصعب الوصول إليها في المنظمات التقليدية. ومع ذلك لا نجزم إن كانت هذه الإسهامات الحاسمة ستقودنا إلى مستقبل أكثر استدامة على مستوى المجتمع كله، ولعل الزمن وحده الكفيل بكشف ذلك.

دوافع هذا الأداء المبهر

ولكن ما هو التفسير المنطقي للنتائج الرائعة التي تحققها هذه المنظمات؟ في الحقيقية يمكننا مقارنة هذا السؤال بطرائق شتى. يمكننا أن نعزوه طبعاً إلى

الإسهامات الحاسمة الثلاثة للمنظومة الفيروزية: (1) عندما يمكن كل فرد في المنظمة فالطاقة سوف تتضاعف، بدلاً من تكديسها فقط في أيدي بضعة من الأفراد في الإدارة العليا (الإدارة الذاتية) (2) عندما تستخدم السلطة بشيء من الحكمة، فلن يخشى الناس التعبير عن ذواتهم في العمل (مبدأ الكل المتكامل) (3) وبطريقة أو بأخرى، سنجد أن الأمور ستسير بشكل صائب وسليم عندما ينشد الناس التوافق بين عنفوانهم وحكمتهم الداخلية وبين القوة الهادرة في منظماتهم (الغاية التطورية).

من ناحية أخرى، يمكننا تناول هذا السؤال من منظور التفكير بالطاقة، لأن كل شيء في الحياة يعود في كنهه إلى طاقة. لذلك فإن هذا التحول إلى الهيكليات والهيكليات وثقافات العمل الفيروزية التطورية من شأنه أن يطلق كمّاً هائلاً من الطاقات التي كانت في السابق تأن تحت وطأة القمع والإهمال. ومع هذه الوثبة نحو المنظومة الفيروزية، فإن هذه الطاقات ستنتقل وستوجه على نحو واضح وراشد نحو أهداف إنتاجية محددة. ومن هذه الزاوية، يمكننا أن نصيغ بعض الدوافع الملموسة التي تفسر النتائج المدهشة لهذه المنظمات.

تحرير الطاقات التي كانت مغيبة في السابق

- عبر غاية المنظمة: شحذ الطاقات الفردية عندما تتماهى هوية الفرد الشخصية مع غاية تتجاوز ذاته الفردية.
- عبر توزيع السلطة: تولد الإدارة الذاتية قدراً هائلاً من التحفيز والحيوية في المنظمة. فهنا ستتوقف عن العمل من أجل المدير، وسيبدأ عملنا بالتناغم من معاييرنا الداخلية، والتي تكون عادة أسمى وأكثر تطلباً.
- عبر التعلم: تمدنا الإدارة الذاتية بحافز قوي للتعلم المستمر. وهنا سيأخذ مفهوم "التعلم" أبعاداً جديدة. فهو لن يعود مقتصرًا على المهارات التقنية فحسب، بل سيشمل أيضاً التطور الفردي والتزكية الروحية.
- عبر التوظيف الأنسب للمواهب: هنا إن أراد الموظف تحقيق التقدم الوظيفي الذي يتوق إليه، فلن يكون مضطراً أن يحصل على أدوار

إدارية لا تناسب مواهبه وإمكاناته. فأسلوب توزيع الأدوار المرن الذي تحدثنا عنه من قبل (بدلاً من الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً) سيمكن هذا الموظف من ملائمة مواهبه مع الأدوار.

- توفير الطاقة المهدورة في حماية "الأنا": كم من الوقت والطاقة يمكن أن نصون بدلاً من إهدارها على إرضاء مدير أو صراع من أجل ترقية أو انهماك في حرب مع قسم آخر أو دفاع محموم عن قسمنا أو إثبات أننا على صواب أو إلقاء اللوم على الآخرين، وغيرها.
- توفير الطاقة المهدورة في ضمان الامتثال مع السياسات: لقد بات لدينا عدد كبير من آليات التحكم والسيطرة التي أفرزتها السياسات المؤسسية العجيبة التي يتدعها المدراء والأقسام المساندة، والتي ستزول بشكل شبه كامل عند اعتناق الإدارة الذاتية.
- توفير الطاقة المهدورة في الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات ضرورية حتمية في المنظمات الهرمية على كل مستوى من مستويات المنظمة، وذلك لأنها الآلية الأهم هناك في تدفق المعلومات أعلى وأسفل الهرم الإداري، وفيها يتم جمع المعلومات وتغليفها وترشيحها ونقلها. ولكن في الهيكليات التنظيمية ذات الإدارة الذاتية، ستختفي الحاجة إلى هذه الاجتماعات أصلاً وبشكل شبه كامل.

توجيه وشحن هذه الطاقة عبر المزيد من الصفاء والحكمة

- عبر الإحساس المرهف: في المنظمات ذاتية الإدارة، يتمتع كل فرد فيها بإدراك للبيئة المحيطة به وأن يتصرف وفقاً لهذه المعرفة. وبالتالي لن تضع المعلومات ولن ترشح كما جرت العادة في الهيكلية الهرمية عندما تتدفق المعلومات إلى أعلى نحو صانع القرار.
- عبر آلية اتخاذ القرارات الأفضل: سيقوم الأشخاص المناسبون عبر عملية التناصح والمشورة باتخاذ القرارات على المستوى المناسب وبمراعاة معطيات الزملاء المعنيين والزملاء ذوي المعرفة. لذلك

فالقراارات لن تبني بشكل عقلااني محض؁ بل ستكون مفعمة أيضاً بالحكمة التي تتبع من إنسانيتنا بكل عواطفها؁ وحدها؁ وتذوقها للجمال.

• عبر صنع المزيد من القراارات: في المنظمات التقليدية؁ ثمة عنق زجاجة في قمة الهرم تعمل على خنق القراارات المهمة. أما في الهيكليات ذات الإدارة الذاتية؁ فهناك آلاف القراارات التي تتخذها كل يوم وفي في جميع الأوقات.

• عبر اتخاذ القراارات في الوقت المناسب: عندما يبصر صياداً سمكةً في نقطة مناسبة؁ وخلال الوقت الذي سيقضيه منتظراً موافقة مديره لكي يرمي الصنارة؁ ستكون هذه السمكة قد رحلت بعيداً جداً.

• عبر توافق أفضل مع الغاية التطورية: إن آمانا بأن للمنظمة إحساسها الخاص بالمسار الذي تتطلع إليه؁ وبأن لها غايتها الفريدة؁ فعندئذ لن يخشى أولئك الذين تتناغم قرااراتهم مع هذه الغاية أن يفردوا أشراعتهم للإبحار في هذه الرحلة؁ تقودهم رياح التطور الطبيعي.

وثة طريقة أخرى لكي نفهم الإنجازات التي تثمرها المنظمات الفيروزيية: فهي لا تسير بقوة الإرادة البشرية المحضة؁ بل بطاقة أعظم من ذلك بكثير ألا

إن ما نعتقد بأنه صعب
أو مستحيل في منظومة ما؁
قد يصبح شديد التفاهة
في منظومة أخرى.

Joel Barker

وهي عزم التطور؁ تلك القوة التي تشكل المحرك وراء الحياة نفسها. فالتطور بطبيعته سيرورة مهيبة؁ يولد في رحمها جمال بديع وتنوع هائل؁ ليس من خلال

التصميم المفرط للأشياء؁ بل عبر الاختبار الذي لا يتوقف بلا هوادة على أدق المستويات وبمسارات متوازية. والتطور ليس تحول فوقي يفرض نفسه من عل. فالجميع مدعو حكماً للمشاركة في صياغة الكل الواحد. وأي كيان ينبض بالحياة ضمن هذا المحيط الحيوي؁ وأي خلية حية أو كينونة واعية؁ من شأنها أن تشعر ببيئتها المحيطة؁ أن تسعى للانسجام مع الآخرين ضمنه؁ ولا تنفك من سير أعوار طرائق جديدة. وبذلك سنختبر عدداً هائلاً من الحلول بسرعة كبيرة.

فالحلول التي لا تعمل ستطرح جانباً، وأما ما ينفع فسيستشر انتشاراً في جميع أرجاء هذا النظام. ولهذا فإن الحياة تتوق بصباغة نحو مزيد من الحياة، نحو مزيد من الجمال، نحو مزيد من الثراء والتنوع، نحو مزيد من النظام ضمن الفوضى العارمة. وهنا سيمكننا المسير نحو أماكن ما كنا بالغيها إن لم نمد جسور الشراكة الصادقة مع الحياة، بدلاً من محاولة فرض إرادتنا عليها.

وحتى وقتنا هذا، ما زلنا نسير منظمتنا وفق قوالب جامدة، ونحن خائفون من طبيعة التطور الجارحة المنعقدة من السيطرة. ولعلنا قد وصلنا الآن إلى مفترق طرق يبحثنا على صنع وثبتنا الجديدة. ولعلنا أمسينا اليوم على أهبة الاستعداد للتخلي عن محاولتنا اليائسة لإخضاع الحياة وتسييرها تبعاً لخططنا ضيقة الأفق. ولعل الوقت قد حان الآن لنشرع أبوابنا للحياة. ولندعو التطور، القوة الأعظم التي أُنجبتها الحياة قط، لكي يصبح الزخم الهادر وراء جميع جهودنا الجمعية.

المنظمات الفيروزية والمجتمع الفيروزي

إن الأمر المؤكد الوحيد الذي ندركه حول المستقبل هو أنه سيكون مختلفاً. إن أي محاولة لاستشراف المستقبل هي أشبه بالقيادة في غيبه الليل على طريق مظلم وسط الغابات ونحن ننظر من النافذة الخلفية للسيارة. لذا فإن أفضل طريقة لتوقع المستقبل هي أن نخلقه بأنفسنا.

Peter Drucker

سابقاً، ترافق كل تحول في الوعي الإنساني (المرحلة تحت الحمراء، فالمرحلة الأرجوانية، فالحمراء، فالعنبرية، فالبرتقالية، فالخضراء) مع تغيير جذري في الأركان الرئيسية للمجتمع الإنساني ككل وذلك على الأصعدة كافة: التقني الاقتصادي (من الصيد والتجميع إلى البستنة إلى الزراعة إلى الصناعة وإلى ما بعد الصناعة)، والنظم السياسية والتركيبة الاجتماعية (من المجموعات الصغيرة إلى القبائل، إلى الإمبراطوريات الأولية، إلى الحضارات الإقطاعية، إلى الدول القومية، ثم إلى الكيانات العابرة للقوميات)، والنظم الروحية والدينية (من عالم الأرواح إلى الأديان المنظمة الكبرى ثم إلى العقلانية). على سبيل المثال، مع الانتقال إلى المنظومة العنبرية، كانت البشرية قد وصلت معها مرحلة الحضارات الزراعية الإقطاعية والأديان الكبيرة المنظمة. ومع المرحلة البرتقالية، ولدت الثورة العلمية والثورة الصناعية، وكذلك بزغت الديمقراطيات الليبرالية مع الدولة الوطنية الحديثة، وفصل الدين عن الدولة. وفي أغلب الظن، نتوقع حدوث تغييرات جوهرية في جميع الأسس الحضارية التقنية والاقتصادية والسياسية والروحية مع هذا التحول الاجتماعي نحو المرحلة الفيروزية.

وقد ابتكر بعض الباحثون الأكاديميون العديد من المنهجيات التي تقيس مرحلة التطور لدى الفرد. وتدل عيناهم على أن نسبة أولئك الذين ينظرون إلى العالم من خلال المنظار الفيروزي التطوري مازالت صغيرة، ولا تتجاوز خمسة بالمئة من الناس في المجتمعات الغربية. ولكن لإيماننا بأن حركة التطور لا تتوقف، لذلك فالوعي الإنساني محكوم بالتطور نحو المزيد من الثراء والتنوع، وبالتالي لا مناص من تحول نسبة كبيرة من المجتمع نحو المنظومة الفيروزية مع مرور الوقت. ولكن مازال معظم الناس، في وقتنا الحالي، ينظرون إلى العالم من المنظور العنبري أو البرتقالي أو الأخضر. لذلك يمكننا أن نقول بأن المنظمات التي شملها بحثنا هذا هي، وبكل صدق، المنظمات السبابة الرائدة التي لم نخش استكشاف مناطق جديدة لم تطأها قدم البشر بعد. فهي تمنحنا ومضة من النور عما يمكن توقعه مستقبلاً. لذلك فالحديث عن المنظمات الفيروزية في لحظتنا هذه هو أشبه بالحديث عن السيارات في العام 1900 اعتماداً على النماذج البدائية التي صممتها شركات السيارات الأولى Daimler, Benz, Ford. فوقتها، كان يمكن للعقل الفطن بأن يستشرف المستقبل الزاهر للسيارات وخصوصاً وأن نماذجها البدائية تلك كانت تتفوق بمراحل على العربات التي تجرها الخيول. ولكن مع الارتفاع الهائل في الطلب على السيارات، بدأت قوى ديناميكية جديدة بالانبثاق محدثة تحولات هائلة في البنى التحتية الرئيسية للمجتمعات (هنا يمكننا أن نفكر بالطرق المعبدة، والطرق الكبيرة، ومحطات الوقود، والضواحي، والأسواق التجارية الكبرى) والتي بدورها انعكست على كيفية تصميم السيارة (سيارات المسافات الطويلة، حماية السيارة من الرياح والأمطار، تحسين أنظمة التعليق، تحسين السلامة، وغيرها). فهل سيكون الأمر كذلك مع المنظومات الفيروزية؟ وإذا حدث هذا التحول المجتمعي نحو المرحلة الفيروزية بأعداد أكبر، فهل سيتطور النموذج التنظيمي الفيروزي بأشكال وطرائق لا يمكننا تخيلها أو توقعها الآن؟ فالتكهن بالمستقبل ينطوي على العديد من الطرق الشائكة، لذلك يجب علينا أن ننظر إلى كلمات Drucker بكل جدية عندما يتحدث حول المستقبل: "إن الأمر المؤكد الوحيد الذي ندرکه حول المستقبل هو بأنه سيكون مختلفاً". ومع ذلك،

فثمة صعوبة كبيرة في مقاومة إغراء رسم تكهنات حول المستقبل، وخصوصاً عندما يمس الأمر مسألتين هامتين: مستقبل "حملة أسهم الشركة" ومستقبل "الحدود"، مع مراعاة ألا ننسى بأن النموذج التنظيمي الفيروزي سيتطور كثيراً عن الشكل الذي تخيلناه في هذا الكتاب (والموضح بالتفصيل في الجزء الثاني).

كيف يمكن أن تبدو المجتمعات التطورية الفيروزية

لم ينفك العديد من المفكرين (خبراء المستقبلات، الاقتصاديون، البيئيون، الروحانيون) من محاولات توقع الشكل الذي يمكن أو يجب أن تكون عليه

هناك عدد متزايد من الأشخاص الذين باتوا يفقهون بأن ما يحدث هو في الحقيقة ليس أزمة، بل نهاية لدورة واحدة في الحياة.

Jean-François Zobrist

المجتمعات البشرية في المستقبل. فبعضهم رسم توقعاته تلك وفقاً للنزعات السائدة في ذلك الوقت (كنزعة استنزاف الموارد)، أما البعض الآخر فقد تكهن توقعات

أخرى بناءً على معرفتنا الحالية بسلوكيات وآراء الناس الذين يتبنون المنظور الفيروزي التطوري (موقفهم مثلاً من النمط الإستهلاكي). لذلك فقد تراوحت هذه التوقعات في جديتها بين اليقين شبه الأكيد وبين التهكن الحالم، ناهيك عن عالم "الأشياء المجهولة التي لا ندرك بأننا نجهلها" - على حد تعبير أحد وزراء الدفاع الأمريكي السابقين Donald Rumsfeld، الأمر الذي يمكن أن يقلب أكثر هذه التوقعات يقيناً رأساً على عقب. لذلك نريد هنا أن نبحث في أكثر هذه التوقعات وجاهةً وقبولاً بين العديد من الجمهور، لنعود من جديد إلى السؤال: كيف يمكن أن يبدو المجتمع الفيروزي المستقبلي؟

الاقتصادات ذات النمو الصفري والحلقة المغلقة

لقد بدأ الناس، وبشكل متزايد، يتقبلون الفكرة الخلافية القائلة بأن

ما نقوم به الآن هو عملية سرقة المستقبل لنعيد بيعه في اللحظة الحالية تحت مسمى "الناتج الإجمالي المحلي"

Paul Hawken

المستقبل يحتاج إلى مجتمع من دون نمو اقتصادي. فكوكب الأرض، بموارده المحدودة، لا يمكنه ببساطة أن يستوعب

هذا النمو اللامحدود (على حد تعبير الاقتصادي والصوفي وناشط السلام Kenneth Boulding: "إن أي مرء يعتقد بأن النمو المطرد من الممكن أن يستمر إلى الأبد في عالم محدود الموارد هو إما رجل مجنون أو عالم اقتصادي"). وهنا لا نتحدث فقط عن النفط والغاز، اللذان سينفدان تماماً عند نقطة معينة بصرف النظر عن تطور تقنيات الحفر. بل نقصد أيضاً استنزاف المعادن الرئيسية بنفس سرعة استنزافنا النفط والغاز، وأحياناً بشكل أسرع. فعلى سبيل المثال، تشير التوقعات إلى أننا سوف نستنزف جميع الاحتياطيات المعروفة للفضة خلال 12 عام، والزنك خلال 15 عام، والنيكل خلال 30 عام¹. ورغم تقهقر اليابسة والمياه العذبة، لم تتوقف عن تلويثهما دونما انقطاع. وبسبب انعدام أي بديل آخر، أصبح الرهان الآن قائماً على افتراض مفاده بأنه يتوجب على المجتمعات (والمنظمات الفيروسية كذلك) أن تعيش وتعمل وفق الاقتصاد ذو الحلقة المغلقة، أي على المستوى الصفري من الهدر وإنتاج السموم، مع إمكانية إعادة تدوير تصل إلى مئة بالمئة.

الاستهلاك البديل

إن النمو الصفري للاقتصاد لا يعني بالضرورة اللانمو. ولكن الطامة الكبرى في حياتنا المعاصرة هي ذلك الخلط بين مفهوم الازدهار ومفهوم النمو. فالمجتمعات الفيروسية قد تكون ذات نمو صفري أو حتى سلبي في ارتفاع الناتج الإجمالي المحلي GDP، ومع ذلك ستكون أكثر ثراءً عاطفياً وفكرياً وروحياً. وبالتالي يمكننا أن نشد المزيد من النمو في هذه المجالات دون أن نقلق من الدمار. ووفقاً لجميع المعطيات التي بين يدينا حتى الآن حول طريقة عمل البشر في المنظومة الفيروسية التطورية، يمكننا أن نتنبأ، بشيء من الثقة، بأن المجتمع الفيروزي سينظر في يوم من الأيام خلفاً إلى تاريخنا المعاصر وسيجد أن النزعة الاستهلاكية الحالية كانت ضرباً من الجنون. فالعديد من الإعلانات التجارية المعاصرة مصممة أصلاً لتستهدف مخاوف الأنا لدينا: فإذا اشتريت هذا المنتج فستصبح أكثر شهرةً أو جمالاً أو نجاحاً. أما عندما ينتقل تحفيز الناس من الدوافع الخارجية إلى المحفزات

الداخلية فيمكننا أن نفترض بأن كماً كبيراً من المنتجات التجارية المنتشرة اليوم ستفقد قيمتها. وقد قمت بنفسى بهذه التجربة الطريفة والمتبصرة: عندما أسير في المجمع التجاري أو أشاهد الإعلانات التجارية، أقوم بطرح هذا السؤال على نفسى "أياً من هذه المنتجات سيظل مستخدماً في المجتمع الفيروزي؟" إذا قمت بهذه اللعبة فستعثر على العديد من الإجابات المثيرة للاهتمام حقاً (شخصياً وجدت أن هذه الإجابات تحمل قدراً من التهكم، وخصوصاً أن الإعلانات التجارية والأسواق التجارية ستكون من ضمن أولى ضحايا المنظومة الفيروزية). إن هذا الانتقال إلى المنظومة الفيروزية سيصاحبه اندثار العديد من الصناعات والأسواق الحالية، وبالتالي انخفاض التلوث البيئي الذي تسببه. وعلى الأغلب أننا سنشهد ارتفاعاً ونموً في العديد من المجالات الأخرى، وخصوصاً في الخدمات ذات "اللمسة الإنسانية العالية" التي تلبى صحتنا الجسدية والعاطفية والروحية.

الشكل الجديد للصناعات الحالية

إن هذا المنظور الجديد نحو العالم سيعمل على تحويل بعض الأنشطة الإنسانية الأساسية: الطريقة التي نتج من خلالها غذائنا، أسلوب تعليم أطفالنا، كيفية العناية بالمرضى، آلية تحقيق العدالة، وغيرها الكثير. فمثلاً يمكن للزراعة المكثفة أن تتحول إلى شكل من أشكال الممارسات الزراعية العضوية المتقدمة. أما في مجال التعليم، فسنخرج من تعريفنا الضيق الحالي للمعرفة (الذي يقوم فقط على التكفير التحليلي) نحو أساليب أكثر شمولية ورحابة فكرية، حيث سيشمل التعلم العديد من المهارات المتعلقة بالجسد والعواطف الإنسانية، والعلاقات البشرية، والطبيعة، بالإضافة إلى الجانب الروحي. أما المدارس والجامعات، التي مازالت حتى الآن تعمل وتدار وفق ممارسات المصانع عبر وضع جميع الطلاب في قالب صلب واحد، فستتحول بشكل كامل نحو المزيد من الخصوصية الفردية لكل طالب، بحيث يشارك المتعلم في تشكيل رحلته التعليمية الخاصة به. ولن تكون المستشفيات والممارسات الصحية بمنأى عن هذا التحول أيضاً، وذلك لأنها اليوم في أمس الحاجة إلى تبني منظور يتسم بالمزيد من الإنسانية فيما يتعلق

بتقديم الرعاية الصحية، وقبول ممارسات الطب التقليدي والبدليل الجيدة. ثم يأتي لدينا النظام القضائي وأنظمة الإصلاحات، والتي مازالت حتى الآن غارقة في المنظومة العنبرية، إن لم تكن في المنظومة الحمراء. كيف سيبدو شكل النظام القضائي في المرحلة الفيروزية؟ حيث أن الإخفاق لا يعني الحاجة إلى العقاب، بل إلى المزيد من الإصلاح وإتاحة الفرصة للنمو والنضوج.

الأنظمة المالية البديلة

يحتاج نظامنا النقدي المعاصر القائم على الفائدة إلى نمو مستمر لكي يحافظ على وجوده وقيمته في المجتمع. لذلك يعتقد الكثير من الاقتصاديين ثاقبي النظرة بأن المجتمع الذي يتبنى فكرة النمو الاقتصادي الصفري سيتعين عليه ابتكار أنماط جديدة من النقد التي لا تتأثر بسعر الفائدة الصفرية أو بسعر الفائدة السلبي (هناك بعض التجارب حول هذا الموضوع ولكن على نطاقات محدودة).

إن الوفرة الحقيقية لا تكمن
في تكديس الطعام والمال..
بل في شعور الانتماء إلى المجتمع،
حيث يمكنك إعطاء هذه الأشياء
إلى من يحتاجها ويمكنك أخذها
من أولئك الذين لا يحتاجون إليها
Parker Palmer

لقد اعتدنا نظامنا النقدي الحالي إلى درجة البدهية، حيث أصبح من الصعوبة بمكان أن نتخيل كيف يمكننا أن نتعامل في حياتنا اليومية مع أي نظام بديل. إذ كيف سيبدو شكل المجتمع وشكل الاقتصاد بعد إلغاء مفهوم "الفائدة"؟ أو ماذا لو كانت الفائدة سلبية أو إذا كانت العملة تفقد قيمتها لانخفاض الطلب عليها؟ ويمكننا أن نتذكر هنا بأنه ومع المرحلة الفيروزية التطورية، سيتلاشى الخوف من الندرة مقابل نمو الثقة بالوفرة. ولكن هل يعني هذا بأننا سوف سنعيش في عالم يمكننا فيه كأفراد التخلي عن عادة تكديس الثروات التي اعتدناها لكي نحمي أنفسنا من غوائل الزمن؟ هل يمكننا أن نتصور مجتمعنا بحيث يمكننا أن نعم بشعور الأمان النابع من شبكة علاقاتنا الإنسانية الحقيقية والتي تدعمننا وتساندننا في وقت الشدة، بدلاً من شعور الأمان النابع من تجميعنا للأصول والأشياء. هل من الممكن أن يقوم النظام الاقتصادي بمد يد العون لنا

عند العوز، دون أن نقع فريسة القلق من المستقبل، ذلك القلق الذي ينهش متعة لحظتنا الحالية؟

مفهوم الاستضافة

في المنظومة الفيروزية سنقوم بإعادة النظر جذرياً في مفهوم "الملكية" والتي هي إحدى الأفكار الرئيسية في مجتمعات المنظومات الأخرى (الحمراء، العنبرية، البرتقالية، والخضراء). ففي المنظومة الاقتصادية ذات الحلقة المغلقة، لن يعود من المجدي أن يقوم فرد ما أو شركة ما بامتلاك أرض خاصة، أو مواد خام، أو حتى آلات. فالآلة في النهاية تتألف من كمية كبيرة من المواد الخام التي استخلصناها وكررناها من الأرض بعد صرف طاقة كبيرة. ناهيك عن الطاقة والإبداع البشري الذي يحتاجه تحويلها إلى آلة إنتاج. وبالتالي، أليس من العجيب كيف يمكن للمصنع الذي يمتلكها أن يرمي بها ببساطة في مكب النفايات أو أن يركنها جانباً ليأكلها الصدأ في أحد زواياه المغبرة؟ كيف يمكن لهذا المصنع أن يدعي ملكيته لهذه الآلة؟ لا أحاول أن أشير بكلامي هذا إلى أننا يجب أن نعود إلى الوراء، إلى أيام العشائر والقبائل الأولية حيث كانت الأصول ذات ملكية مجتمعية مشتركة. فمن منظور التطور، قلما يمكننا أن نعثر على الإجابات في حلول الماضي. ولكن سيكون بإمكاننا الوصول إلى مفاهيم جديدة تتجاوز مفهوم الملكية الفردية والجماعية. قد يكون الحل مثلاً في مفهوم "الاستضافة". فالمصنع مثلاً سيكون له الحق الكامل في استخدام الآلة طالما أنه يستخدمها بشكل جيد. ولكن هذا الحق يلزمه بالحفاظ عليها وصيانتها، وفي حال عدم الحاجة إليها، يجب أن يضمن انتقالها، حتى ولو بتكاليف إضافية، إلى مستضيف آخر يمكنه أن يجد لها استخداماً نافعاً.

المجتمعات المحلية حول العالم

إن السعر المستقبلي للطاقة ما يزال من ألغز الأمور التي نجعلها حتى الآن. فالنمو الهائل والمستويات المتقدمة من الازدهار التي حققتها البشرية منذ فجر الثورة الصناعية مازالت تعتمد إلى درجة كبيرة على السعر الرخيص للفحم

والنفط والغاز. وبسبب هذا الاعتماد المفرط على الوقود الأحفوري فقد استهلكنا معظمه. وبالتالي، وخلال فترة مقدارها 200 سنة، سنكون قد استنفذنا

جميع احتياطيات الطاقة التي تشكلت أحفورياً خلال مئات الملايين من السنين. ويعتقد الكثيرون بأن العبقرية البشرية سوف تنفتح عن العديد من الابتكارات التي ستضمن التدفق الرخيص والوفير للطاقة (كالانصهار النووي أو الطرق

إن المجتمع لا يقتصر على
الشعور بالوفرة فحسب،
لأنه هو الوفرة أصلاً. لو تعلمنا
هذا الدرس من الطبيعة البكر،
لكان بإمكاننا أن نتحول
بعالمنا البشري.
Parker Palmer

الأكثر فاعلية في استغلال طاقة الرياح والبحار والحرارة). ويتوقع آخرون بأن تكاليف الطاقة في المستقبل ستكون مرتفعة جداً. في هذه الحالة، سيتغير التوزيع والشكل الحالي للنشاط الاقتصادي ولإنتاج الطعام لأننا لن نقدر وقتها على تحمل تكاليف النقل، ولعلنا سنحتاج إلى المزيد من العمالة اليدوية على نطاق أوسع. أما الحياة المجتمعية التكافلية، والتي تعرضت للتآكل التدريجي مع تصاعد الشكل الاجتماعي الصناعي (مع المنظومة البرتقالية المحققة للإنجازات)، فستزدهر من جديد ولكن بشكل مختلف يتوافق مع كل من الاحتياجات الجديدة للطاقة، ومع توقعنا للعلاقات عميقة المعنى. وعلى التوازي مع هذا، ومع التطور التقني الهائل في الإنترنت والشبكات الاجتماعية، وعبر تطور تقنيات جديدة (الترجمة الفورية، تقنيات الاجتماع عن بعد المدعوم بالواقع المعزز AR، بل حتى التخاطر!)، سيكون باستطاعتنا التواصل مع أفراد يقطنون بعيداً عنا دون الحاجة إلى السفر، وهنا ستنمو الصداقات ومجموعات الاهتمام المشترك على نطاق عالمي. وفي مفارقة غريبة، يمكن للمجتمعات المستقبلية أن تغدو أكثر محلية وأصالة وأن تصبح أكثر عالمية في الوقت نفسه.

نهاية العمل بشكله الحالي

منذ أن طفقت البشرية بالثورة الصناعية، بدأت الآلة باستبدال القدرة العضلية البشرية والحيوانية. وقد بتنا اليوم على عتبات موجة جديدة من موجات

تفتيت العمل وخلق أعمال جديدة، والتي ستلقي بظلالها ليس فقط على العمل الروتيني، بل حتى على المهام الإبداعية والفكرية المعقدة. بل قد نكون وصلنا اليوم إلى نقطة التحول التي ستقوم عندها الروبوتات المتطورة وتقنيات الذكاء الاصطناعي (تقنيات تعلم الآلات، معالجة اللغات، برمجيات تمييز الكلام والأنماط، وغيرها) بإلغاء أعمال الطبقة المتوسطة في المجتمع.

وبالفعل، فقد استبدل وكلاء السفر إلى درجة كبيرة بمواقع الويب المتطورة، أما صرافي البنوك فقد استبدلتهم آلات الصراف الآلي. واليوم يشعر المحامون بهذا التغيير القادم حيث تطورت الحوارزميات الذكية للبحث في القضايا السابقة وتقييم القضايا الحالية وتوليد النتائج. وقد ظهرت العديد من البرمجيات التي أثبتت فاعليتها وقدرتها الاستثنائية على البحث والاستكشاف القانوني بنتائج أدق وبتكلفة أقل من المحامين ومساعدتهم. أما فنيو الأشعة، والذين يصل دخلهم السنوي حالياً إلى 300,000 دولار في الولايات المتحدة بعد أن يقضوا 13 عاماً في التعلم الأكاديمي والتدريب، فلن يكونوا أفضل حالاً. فبإمكان برمجيات التعرف على الأنماط المؤتمنة القيام بمعظم الأعمال المتعلقة بمسح صور الأورام وصور الأشعة السينية بنزر يسير من هذه التكلفة. أما تقنيات السيارات من دون سائق فقد بدأت جدياً بتهديد مستقبل سائقي السيارات والشاحنات (على افتراض بأنه سيكون لدينا وقتها الوقود اللازم للسيارات).

ولهذا فقد بدأ المجتمع بالولوج إلى حقبة جديدة، وفيها سنحتاج إلى عدد أقل بكثير من العمال لإنتاج وتوزيع جميع المنتجات والخدمات التي نستهلكها. ولنأخذ على سبيل المثال تجارة التجزئة: نشترى اليوم العديد من أغراضنا من مواقع الويب التي تستخدم حوارزميات متطورة دون الحاجة إلى تدخل بشري، وهي تقدم لنا اقتراحات عن أشياء جديدة قد تروقنا. و قريباً سوف يتم أتمتة المستودعات بشكل كامل، حيث ستقوم الشاحنات ذاتية القيادة بشحن الطرود. ومن الطبيعي أن يتحسر الكثيرون على هذا فقدان الهائل لوظائفنا الحالية، ولكنهم في الوقت نفسه يغفلون رؤية التبعات الثورية المحتملة. فحتى هذه اللحظة، مازال السواد الأعظم من البشر يعملون في مجالات خانقة لإمكاناتهم

ومواهبهم بسبب اضطرابهم إلى كسب العيش. ولكن ولأول مرة في التاريخ البشري، يمكننا الآن أن نستشرف مستقبلاً يكون فيه فرص لجميع البشر (وليس فقط المحظوظون منهم) لكي يتبعوا شغفهم الداخلي وأن يعيشوا الحياة التي لطالما خفقت أرواحهم إليها.

الديمقراطية التطورية

لقد ولدت الديمقراطية بشكلها الحالي من رحم المنظومتين البرتقالية والخضراء. والمرجح أن يكون شكل الحوكمة في المنظومة الفيروزية أكثر ديمقراطيةً عبر المزيد من المشاركة من المواطنين (فمثلاً من الممكن توظيف تقنيات التعهيد الجماعي Crowdsourcing في السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة على جميع المستويات). وهذا يعني البحث عن طرائق جديدة تضمن ارتكاز عمليات صنع القرار البشرية على الطبيعية التطورية للحياة. وعضواً عن فرض رغبات البشر على العالم (العقيدة الأساسية في الديمقراطية)، يمكننا أن نبحت عن طرائق جديدة لننصت بكل صدق لما يحتاجه العالم منا.

إعادة الجاذبية للجانب الروحي

لقد تعرضت النظم الدينية المستقرة، والتي ولدت في حقبة المجتمعات التقليدية العنبرية، لهزات كبرى مع الرؤى العلمية والمادية التي جاءت مع عصر الحداثة (المرحلة البرتقالية). وكرد فعل على هذا، تمسك العديدون بمنظوماتهم التقليدية بنواجذهم وأيديهم بحماس وشراسة، الأمر الذي أدى إلى اندلاع موجات من العنف الديني والطائفي والعرقى في كثير من الأماكن حول العالم. ولقد قرأ البعض هذا على أنه مؤشر عن عودة ظهور المد الديني من جديد. أما منظور تطور المجتمعات فهو يفسر هذه الأحداث كأعراض التلاشي التدريجي لسيطرة المنظومة العنبرية مع تقدم المجتمع نحو المراحل اللاحقة.

أما مع المنظومة الفيروزية، فالناس لن يكونوا بالضرورة محصورين بين خيارين لا ثالث لهما: العقيدة الدينية التقليدية (المنظومة العنبرية) أو الرؤية المادية المفرطة للحداثة (المنظومة البرتقالية). بل سنراهم ينشدون تجاوز ذواتهم الفردية

والاتحاد مع الآخرين عبر الممارسات والتجارب الشخصية. إن هذه الرؤية ترمي إلى تخليص العالم من الانشقاكات الدينية السابقة، وإضفاء الجاذبية المفقودة إلى العالم المادي الذي أفرزته الحداثة، ولكن عبر الروحانية التي لا تفرضها الأديان.

انهيار أم انتقال تدريجي؟

إن الزمن وحده هو الكفيل بأن يثبت لنا أياً من هذه التوقعات سوف يحدث ومتى. وبالنسبة للأفراد الذين ينظرون إلى العالم من المنظور التطوري

هناك معدل طبيعي للنمو،
وهو متوافق مع معدل التوسع
في الكون. ولكن طلبنا الحالي للنمو
ليس غير مستدام فحسب،
بل هو مخل أيضاً بتوازن الطبيعة.
فهل سنعمل على تحقيق هذا التوازن،
أم سندع هذه المهمة للكون؟

Norman Wolfe

الفيروزي، تتصف هذه الوجهة التي نسير نحوها بالجاذبية. ولكن الأمر المقلق حقيقة هو كيفية وصولنا إلى هذه الوجهة. فهل ستكون هذه الرحلة سهلة يسيرة دون صعوبات؟ أم أن قدرنا سيكون في انهيار الحضارة المعاصرة، وكل ما بات أمامنا الآن هو التعلق بحطام السفينة؟ ولأول مرة

في التاريخ أصبحنا نواجه جملة من التحديات الجمة، وكل من هذه التحديات لوحده كفيل بإحداث تدهور جائح في حياة البشر: الخلل المناخي، الانقراض المتزايد للعديد من الكائنات والنباتات والنظم البيئية الأساسية لبقاء الإنسان على قيد الحياة، تدهور الأرض الزراعية، تحمض المحيطات، استنزاف الموارد غير القابلة للتجدد (الوقود الأحفوري، المواد المعدنية، والمياه الجوفية)، التلوث الكيميائي، الحروب النووية، الأوبئة على مستوى الكوكب ككل. هذه جميعها قنابل موقوتة وبعضها بدأ قبل عقدين أو ثلاثة. ناهيك عن التوقعات بازدياد عدد سكان الكوكب ليضاف 2 مليار ساكن جديد، الأمر الذي سيزيد الطينة بلة.

وثمة العديد من المفكرين الذين بحثوا كيف يمكن للكوارث ذات النطاق الكبير أن تحدث. فمثلاً في كتابه الشهير "الانهيار" تحدث الكاتب الأمريكي Jared Diamond عن حالات انقراض لمجتمعات بشرية عملت على تدمير نفسها ذاتياً عبر التدهور البيئي. على سبيل المثال، لدينا حضارة المايا والذي كان من

الحضارات الإنسانية النابضة بالحياة التي ضمت ثلاثة ملايين إنسان على الأقل في العام 900 بعد الميلاد، ولكنها فقدت 99 بالمئة من سكانها ليصل عددهم إلى ثلاثين ألف فقط في العام 1524، وهو العام الذي وصل فيه الغازي الإسباني Cortez. وكذلك الأمر مع المجتمع الذي عاش في جزيرة الفصح، حيث كانت مكاناً مزدهراً ينبض بالحياة ولكنها تحولت بعد ذلك إلى أرض قاحلة لا يمكن استيطانها. إذ كيف استطاع ساكنو جزيرة الفصح أن يهودوا بمجتمعهم إلى الانقراض عبر إزالة الأشجار؟ ولكننا سنتذكر هنا بأننا وخلال مئة عام أو أكثر قليلاً من عصر الحداثة استطعنا أن نساهم بفناء 95 بالمئة من الأسماك الكبيرة، فضلاً عن اختفاء 75 من الغابات وحوالي 50 بالمئة من النفط.

ولعلنا أمسينا في سياق مع الزمن الآن. فتفكيرنا المحكوم بأسلوب التفكير الخطي التسلسلي من شأنه أن يخذلنا في فهم مدى إلحاح الوضع. فما زال الطلب الذي نرضه على العالم يتنامى بلا توقف، ولكن هذا النمو لا يتصاعد بشكل خطي، بل بشكل أسي وكأنه أشبه بالفائدة المركبة. ولكي نتصور كيف يمكن للزمن أن يتضاءل عندما تكون التغيرات أسيّة وليست خطية، تخيل معي قطرة ماء وضعت في راحة يدك. قم بمضاعفة كمية الماء كل دقيقة. وفي غضون ستة دقائق سيكون لدينا كمية من الماء تكفي لملء كشتبان. ولكن ما هو الوقت اللازم لكي نملأ ميداناً رياضياً؟ يحتاج الأمر إلى 50 دقيقة فقط. فقبل خمس دقائق فقط من نهاية هذه الدقائق الخمسون، سيكون 97 بالمئة من الميدان فارغاً، وسنعتقد واهمين بأنه مازال لدينا ساعة من الوقت لكي نأتي بالحل. طبعاً نحن لا نضاعف الناتج الإجمالي المحلي في كل دقيقة، ولكن مع معدل النمو الحالي، ستضاعف الصين ناتجها المحلي واحتياجاتها للموارد كل عشر سنوات. فإذا كان كوكبنا المسكين يئن تحت وطأة الضغوط الحالية التي فرضناها عليه، فما بالك إذا تضاعفت هذه الضغوط.

وثمة عدد متزايد من المتيقنين بأن التقنية لوحدنا لن تكفي لإنقاذنا، وبأننا بحاجة إلى تحول في وعينا الإنساني برمته. فهل ستستطيع البشرية، لو توافر العدد الكافي من الأشخاص، بتحقيق هذه الوثبة؟ إن الأمل الكبير الذي مازال يدفعنا

للتفاؤل حتى الآن هو أن تطور الوعي يسير أيضاً بمعدل أسي على ما يبدو، لذلك فالانتقال نحو مراحل الوعي الأكثر نضجاً غدت تنمو بتسارع أكبر مما قبل: فالعمر الوسطي لكل منظومة مفاهيم أصبح أقصر فأقصر (المخطط في الصفحة 87). وقد ينبع الأمل أيضاً من جيل الألفية (أولئك الذين ولدوا في بداية الثمانينات وحتى نهاية التسعينيات من القرن الماضي): ففي السابق، كان المرء قد ينتقل إلى المنظومة الفيروزية في الأربعينيات أو الخمسينيات من عمره، ولكن أفراد جيل الألفية باتوا قادرين على هذا التحول وهم في العشرينيات والثلاثينيات من عمرهم. لذلك فالاستعداد والتوق لهذا التحول يتصاعد بشكل هائل. وعلى نطاق أضيق من المجتمعات الكاملة، يمكن أن تهبط بعض الشركات، كشركة Buurtzorg، نفحة من الأمل كونها مثال حقيقي في إحداث تحول جذري في مجال اقتصادي كامل (التمريض المنزلي في هولندا). ففي خلال أقل من عشر سنوات، استطاعت الشركة أن تتحول بتؤدة من النموذج البرتقالي إلى النموذج الفيروزي، لتثبت بذلك ما قاله عالم الاقتصاد Kenneth Rogoff من جامعة هارفرد: "في الغالب، قد تصمد الأنظمة أكثر مما نعتقد، ولكنها قد تنهار أيضاً أسرع مما نتخيل".

المنظمات الفيروزية في المجتمع الفيروزي

لقد استقينا النموذج التنظيمي الفيروزي، والذي تناولناه في القسم الثاني من هذا الكتاب، من الأفكار التي قدمها الرواد الأوائل الذين يعيشون في العالم العنبري أو البرتقالي. وإذا افترضنا، ولو لهنيهة واحدة، بأن بعضاً من الافتراضات المتوقعة (والتي قمنا بتلخيصها في بداية هذا الفصل) حول مستقبل المجتمعات الفيروزية لم تحدث. فهل يمكن للمجتمع الفيروزي أن يأتي بالمزيد من الابتكارات التي لا يمكن أن نرصدها في المنظمات الفيروزية المعاصرة والتي كان لها قصب السبق في التحول نحو المنظومة الفيروزية؟ أعتقد بأنه يمكن للنموذج التنظيمي السائد حالياً التطور ليتجاوز شكله الحالي، وذلك في صعيدين على الأقل.

حملة الأسهم Shareholdership

في المنظمات الفيروزية التي تناولناها في الفصل الثاني، ليس من ثمة خط فاصل بين الربحية منها وغير الربحية. فبالنسبة للمنظومة الفيروزية، كلا النوعين من المنظمات وجد أصلاً لخدمة غاية تطويرية، وكلاهما أيضاً فد تحقق في النهاية أرباحاً من عملها هذا (أو فائضاً في الميزانية أو التمويل بالنسبة للمنظمات غير الربحية). لذلك فالفرق الحلي هنا يظهر في أن المنظمات غير الربحية ستوظف فائض الميزانية للسير قدماً في خدمة الغاية التطويرية، أما المنظمات الربحية فيمكنها أن تعيد جزءاً من هذا الفائض إلى المستثمرين. والآن لتتحيل معاً مجتمعاً ونظاماً نقدياً لا يلهث فيه الناس وراء تكديس الثروات، ويستبدل مفهوم الملكية بمفهوم الاستضافة. في سياق كهذا، ستتلاشى الخطوط الفاصلة بين نوعي المنظمات هذين. ولكن ما الذي سيعنيه هذا بالنسبة لـ "هيكلية الملكية" (أو بشكل أدق "هيكلية الاستضافة") مستقبلاً؟ من المحتمل أن تكون بهذا الشكل: فقد تنتقل الشركات الربحية من مفهوم "حملة الأسهم" والشركات غير الربحية من مفهوم "المانحين" إلى مفهوم "أصحاب الاستضافة" *stewardship holders*. فصاحب الاستضافة سيسهم بالمال الفائض الذي لا يحتاجه حالياً لخدمة الغاية العزيزة على قلبه. ورغم أنه لن يحصل على عوائد استثمارية بانتظام، إلا أنه سيدرك تماماً بأن الدنيا لو ضاقت عليه ذات يوم، فإن منظمته ستقوم بكل ما تستطيع لعونه، وذلك طبعاً بما يتناسب مع درجة إسهامه في المنظمة والفائض المالي الذي لديها. الأمر نفسه ينطبق على المنظمات، والتي من الممكن أن توجه فائضها المالي لدعم المنظمات الأخر التي تتشارك معها بالغاية نفسها. لذلك ستتاح لنا في النهاية شبكة واسعة ومعقدة من علاقات الاستضافة بين المنظمات والأفراد، والتي ستتميز بمرونة عالية في التعامل مع الصعوبات تقوم على الدعم المتبادل وقت الحاجة. لذلك سيختفي ذلك التقسيم الثنائي بين منظمات ربحية وأخرى غير ربحية، ومعها سيختفي مفهوم المستثمرين والمانحين.

الغاية والمنظمة النفاذة

لقد أصبحت منظمة اليوم كياناً ينضوي تحته أقسام محددة بصرامة. لذلك من السهل أن يحيط كل قسم نفسه بجدران منيعة. فالمنظمة في النهاية هي مجموعة من الأصول والمكاتب والمصانع والموظفين. وهذا الأمر ينطبق على المنظمات التقليدية وعلى المنظمات الرائدة التي درسناها في هذا الكتاب على حد سواء. ولكن التساؤل الذي يدور في ذهني دائماً هو إن كان هذه الشكل سيقى كما هو عندما تنتقل إلى المجتمع الفيروزي. وثمة برهان متين أمامنا الآن والذي يثبت بأنه كلما ضربت غاية المنظمة جذورها في حيوات الناس، كلما غدت هذه المنظمات أكثر نفاذاً وشفافيةً للعالم من حولها. فاليوم يعتبر أسلوب التوظيف بالدوام الكامل هو العلاقة التعاقدية الأكثر شيوعاً بين الأشخاص والمنظمات. ورغم أن هذا الشكل من العلاقة يتصف الجمود، إلا أنه يمنح الطرفين، الموظف ورب العمل، شعوراً متيناً بالأمان وبأن المستقبل تحت السيطرة. وبالتالي، حتى وإن كان العمل لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظف، فهو في النهاية سيضمن له أجراً آخر الشهر، ولهذا الأمر أهميته الكبيرة وخصوصاً في الأوقات المضطربة.

ومع تحول البشرية نحو المنظومة التطورية الفيروزية، فإن هذا من شأنه أن يروض إحساسهم للتحكم بالمستقبل وأن يتعلموا الثقة بسخاء الحياة. وعندها ستغدو الحاجة للأمان الوظيفي عبر الدوام الكامل أقل أهمية مقارنة مع البحث عن عمل ذو هدف لجميع الأطراف. وبالتالي سيكون المرء مستعداً بكل رضى أن يعتمد على التوظيف الذاتي أو أن يعمل بشكل حر أو بأسلوب الدوام الجزئي. وسيستشعر نعمة المرونة في تخصيص وقته بين العديد من التزامات حياته. ولعل المنظمات الفيروزية تستطيع أن تتوافق مع هذه المرونة بسهولة أكبر. فلو أراد الموظف، على سبيل المثال، أن يخفض ساعات عمله فلن يحتاج موافقة قسم الموارد البشرية أو موافقة المدراء الذي هم أعلى منه في الهرم الإداري، شريطة أن يضمن تفويض هذا العمل إلى زملائه. ولو أراد أن يعود إلى العمل ليعمل ساعات أطول، فسيكون بإمكانه أن يستكشف الأدوار والالتزامات

الجديدة التي يمكن أن يقوم بها والتي تضيف قيمة حقيقية للمنظمة. إن رغبة الموظف الرسمي بتقليص أو زيادة عدد ساعات عمله هي إحدى الجوانب هذه المرونة. أما الجانب الآخر فهو إمكانية التنقل بين الوظيفة الرسمية (سواء بدوام كامل أو دوام جزئي) والعمل الحر، أو العمل في بعض الأوقات كمتطوع، أو متبرع بالمال، وأن يتوقف بشكل مؤقت عن العمل تماماً في المنظمة مع إمكانية العودة لاحقاً. إن هذا الشكل يمنحنا العديد من التشكيلات الممكنة، وقد بات هناك العديد من المنظمات أو الأفراد الذين يدفعون أجوراً للمتطوعين². ونتيجة لذلك، ستلاشى تدريجياً تلك الحدود داخل المنظمة عندما ينتقل الموظف بين العديد من أشكال توزيع ساعات العمل.

وبشكل مشابه، يمكن أن تصبح الحدود الخارجية التي تفصل بين المنظمات نفسها أكثر نفاذاً. فاليوم، تنظر الشركات التي تعمل في نفس القطاع إلى بعضها البعض بعين المنافسة. وليست المنظمات غير الربحية بمنأى عن ذهنية المنافسة هذه، إلى درجة قد تمنعها، عندما يستدعي الوضع جهوداً مشتركة، من التحالف مع المنظمات الأخرى التي تشترك معها بنفس الغاية. وللأسف فإن هذه المساعي التنافسية تعني الدوران المضني في سجلات ومناكفات لا تنتهي حول آليات الحوكمة والسلطة: ماهي الهيكلية الإدارية التي ستعمل على تنسيق هذه الجهود؟ كيف يمكننا توزيع حقوق التصويت فيما بيننا؟ ما هي الفلسفة التي ستسود هنا؟ ومن هو الذي سيتراأس اللجنة؟

في المنظومة الفيروزية، ستصبح خدمة غاية المنظمة أهم بكثير من خدمة المنظمة نفسها، وهذا سيترحم على أرض الواقع كعديد من فرص التعاون العابر لحدود المنظمة. إن هذا الأمر يشبه، إلى حد كبير، أسراب الطيور، حيث سيشارك الناس في فرق عمل مؤقتة والتي تشكل لإنجاز أهداف محددة ومن ثم يتم حلها. ومن الممكن أن تشارك منظمة ما مع منظمة أخرى في مشروع معين، وبعد ذلك قد يرغب الفريق بالانتقال إلى المنظمة الأخرى بشكل مؤقت أو دائم، ومن الممكن أن تقوم المنظمة بمشاركة أسمائها الفكري أو بعضاً من أصولها مع المنظمة الأخرى أو حتى أن تهبها مجاناً.

ولعل شركة Buurtzorg هي من الأمثلة الواضحة عن هذا النوع من المرونة أثناء توسعها الدولي الواعد. فقبل عام، قررت ممرضة سويدية تعمل في الشركة في هولندا العودة إلى وطنها الأم. وكانت قد طلبت من الشركة أن تمد لها يد العون لتأسيس فريق تريض هناك. ولن تتردد الشركة الهولندية Buurtzorg في تأسيس شركة تابعة غير ربحية في السويد لكي يعمل الفريق ضمن كيان قانوني. كما انهمرت على الشركة العديد من الطلبات المشابهة من العديد من البلاد في أوروبا وآسيا والأمريكتين، تطلب المساعدة في تأسيس كيانات محلية تحاكي النموذج الهولندي. ولطالما أعرب Jos de Blok عن حماسه للمساعدة، بوصفه نقطة الاتصال الأولى في نقاشات كهذه. فهو لم يكن يكثرث إن كانت هذه الكيانات المحلية تحمل العلامة التجارية لشركته، فالمهم بالنسبة له هو غاية المنظمة وليس اعتبارات الحوكمة والسلطة. إن رؤية De Blok التي يتطلع إليها تتمثل بتأسيس شبكة من طواقم التمرريض المتمحورة حول غاية محددة، بغض النظر عن شكل الكيان القانوني:

كلما أراد الشركاء القيام بالمزيد، كلما استطعنا القيام بدور الميسر لعملهم. إذ يمكنهم استخدام نظامنا البرمجي الذي قمنا بتطويره ويمكنهم تعديله بما يلائم ظروفهم. ولعل الأمر ذو الأهمية الكبرى بالنسبة لي هو أن ألقى بدوراً يمكن أن تنمو لاحقاً لتصبح أمراً رائعاً وجميلاً. فمثلاً، من المبهج حقاً لو انبثقت شبكة عالمية للتمرريض، يستطيع ضمنها مختصو التمرريض من أي بلد في العالم أن يتبادلوا الأدوار فيما بينهم. فلكل بلد خبرته الفريدة من نوعها. وفي نهاية المطاف، يسعى كل ممرض وممرضة وراء الهدف نفسه ألا وهو بلوغ النتائج الأنجع لمرضاهم.³

لذلك يمكننا أن نتصور بأن الغاية التطورية للمنظمة ستصبح في المستقبل هي الكيان الذي سيتجمع الناس حوله، وليس المنظمة بحد ذاتها. فالغاية الواضحة هي التي ستجذب الناس والمنظمات ضمن تشكيلات تتسم بالمرونة والتغير وفقاً لاحتياجات ومتطلبات اللحظة. وهنا سيتواصل الأفراد مع بعضهم بساعات مختلفة

(أي أساليب مختلفة في تخصيص أوقات عملهم) كالعمل في دوام كامل أو دوام جزئي أو العمل الحر أو العمل التطوعي، أما المنظمات فسوف تشارك وتنتهي من المبادرات المشتركة وفقاً لما تحتاجه خدمة غاية المنظمة في اللحظة الحالية. لذلك ستختفي الحدود المعرفة للمنظمة، ومعها سيصبح مفهوم "المنظمة" ذاتها أقل أهمية.

أن نخلق المستقبل

إن التكهن بالمستقبل يحمل جانبا مرحاً، ولكن مع ذلك لا يمكننا أن نغفل الحكمة التي تعبر عنها كلمات خبير الإدارة الشهير Drucker: "لذا فإن أفضل طريقة لتوقع المستقبل هي أن نخلقه بأنفسنا". وبفضل الجهود الدؤوبة لعدد كبير من الباحثين وعلماء النفس، بلغنا مستوى جيد من الفهم لمرحلة الوعي التي تنبثق الآن، وهذا من شأنه أن يساعدنا على خلق مستقبل مختلف. ففي المنظومة التطورية الفيروزيّة، نحن ننشد الوجود ككل متكامل وبشكل يتجاوز الحدود الضيقة للأنا، وأن ننظر إلى الجوانب الجوهرية للحياة (الجانب الروحي والحدسي والروحي) على أنها مجالات مهمة للغاية في رحلة التعلم. وبهذا فقد بات تعريفنا للـ "حياة الجيدة" يتركز على معايير داخلية وليس خارجية. وبذلك ستصبح الحياة بالنسبة لنا رحلة مستمرة تتجلى لنا يوماً بيوم، نحياها عبر ثقنتنا بسخاء الحياة، وليس في سجن الخوف من الفاقة. وهنا نستطيع أن نسمو على تفكير عصر الحداثة القائم على ثنائية "إما-أو"، وذلك عبر صقل مهارتنا في سبر العديد من الأقطاب المتنافرة والتناقضات المتضادة.

إن هذه الرؤية نحو العالم تفضي إلى طرائق جديدة في التفكير لم تخطر على أذهاننا من قبل. فلدى العديد منا إحساس باطني بأن الطريقة الحالية في إدارتنا للمنظمات أصبحت قاصرة إلى درجة كبيرة. لذل أمسى من الضروري أن نأتي بطرق جديدة تطلق سخاء الحياة والطاقات البشرية التي مازالت تقبع منتظرة في القمقم. قبل عشرين سنة خلت، ألف كل من الكاتبة والمستشارة الإدارية Margaret J. Wheatley والكاتب Myron Kellner-Rogers كتاباً يستشرف فيه كيف سيبدو شكل المنظمات في المستقبل تحت عنوان "هناك طريقة أكثر

لطفاً" (A Simpler Way)، وقد استهلا الكتاب بهذه الكلمات:

هناك طريقة أبسط لتنظيم الجهود البشرية. إنها تحتاج إلى طريقة جديدة للوجود في هذا العالم. هذا يعني الوجود في العالم دون خوف. هذا يعني الوجود في العالم بكل إبداعك ومرحك. أن تسعى خلف ما هو ممكن. وألا تشيع من نهم العلم وبتقبل المفاجآت.

إن هذه الطريقة الأبسط في تنظيم الجهود البشرية تعني أن نتحلى بالإيمان بأن هذا العالم بطبيعته الجوهرية ذو تنظيم عالٍ للغاية. فالعالم ينشد التنظيم، لذلك فهو لا يحتاج منا نحن معشر البشر أن نقوم بتنظيمه.

إن هذه الطريقة الأبسط تظهر من بواطننا أفضل ما لدينا. إنها تلح علينا سائلة إيانا أن نقارب طبيعتنا البشرية بشكل مختلف، ولكن بمزيد من التفاؤل. إنها تسمنا بالإبداع. وتعترف بحاجتنا الدفينة للبحث عن معنى. وعندما يتعلق الأمر بعملنا وحياتنا، فإنها تطلب منا أن نكون أقل صرامة، ولكن أغنى بالمعنى. لذلك فهي لا تبني أي حاجز وهمي بين المرح وطبيعة الوجود....

إن الطريقة التي تعلمنا أن ننظر من خلالها إلى العالم تتنافى مع جبلتنا البشرية. فلقد تعلمنا أن ننظر إلى العالم على أنه آلة هائلة. ولذلك لم نعر على عنصر إنساني داخلها. ثم سار تفكيرنا بطريقة أكثر غرابة، إلى درجة أننا بتنا نتصور أنفسنا نحن البشر كآلات أيضاً.

ولأنه من الاستحالة بمكان أن نجد ذواتنا في عالم تسكنه الآلات، فقد انتهينا في نهاية المطاف إلى فكرة أننا نعيش في عالم مخيف وغريب.... وهذا الرعب هو الذي ولد الرغبة بالسيطرة. لذلك أصبحنا متعطشين للحجم والتحكم بكل شيء. ولكن كل هذه المحاولات لم تكفي لإيقاف جزعنا. فأصبحت الأخطاء تهددنا، وفشل خططنا يدمرنا، والقوى الآلية الصماء تطلب منا إخضاعها بالقوة المطلقة. لم يعد هناك سوى حيز ضيق لبواعثنا الإنسانية.

ولكن العالم ليس آلة. أنه مكان حي، مفعم بالحياة وبتاريخها الطويل.... هذه الحياة لا يمكن أن تستأصل من هذا العالم، حتى ولو حاولنا فعل ذلك عبر تعابيرنا الرمزية والمجازية....

فلو أتيت لنا الفرصة لكي نحيا في هذا العالم بكل سعتنا الإنسانية، فما هي الأمور التي سنكون قادرين عليها؟ وماذا عسانا قادرين أن نأتي به ولو منحنا حرية المرح والتجريب والاستكشاف، أو حرية الإخفاق؟ ماذا عسانا قادرين أن نحققه لو توقفنا عن تنظيم العالم وفق هوانا؟ ماذا عسانا قادرين أن نحققه لو عملنا بتناغم وانسجام مع سعي الحياة التلقائي نحو تنظيم الأمور؟ كيف سنبدو إذا عثرنا على طريقة أطف؟⁴

يستلهم هذا الكتاب الاحتمالات التي يمكن أن نفضي إليها إذا أسسنا منظماتنا بوحى من إلهام الحياة والطبيعة، بدلاً من صيها في قوالب آلية صماء. وهنا لا نملك سوى أن نعبر عن امتناننا القلبي لأولئك الرواد الأوائل الاستثنائيين (مؤسسي Buurtzorg, RHD, Morning Star, Heiligenfeld, AES, FAVI, HolacracyOne وغيرها من المنظمات)، الذين بفضلهم استطعنا المضى ولو لخطوة واحدة نحو الأمام: فقد أناروا بصائرنا بتجارهم وإضاءاتهم وخبراتهم الي حولت هذه التأملات الفكرية إلى ممارسات عملية، ليصبح أماننا منظمات تعج بكل أبعاد الحياة. لقد أدركنا، ربما ولأول مرة، أعماق الهيكلية والممارسات وثقافات العمل التي نحتاج إليها لكي نبتدع طرق جديدة في تفاعلنا الإنساني مهنيًا، والتي تتميز بمزيد من ثراء المعنى وبقدرة أمضى على شحذ طاقاتنا. ولكن كل ما وصلنا إليه حتى الآن مازال في مراحل الأولى، لذلك لا ندعي على الإطلاق بأن هذا الكتاب أجاب على جميع التساؤلات المحتملة والتي تتعلق بهذا الشكل التنظيمي الجديد. لذلك كلما تبع المزيد من الناس والمنظمات خطوات الرواد في هذا المسعى، كلما أثرت وصقلت جهودهم فهمنا لهذا النموذج الوليد وذلك بتجاوزهم للقيود التقليدية الحالية وابتكارهم لممارسات جديدة، وكذلك في رصد واختبار اتجاهات جديدة.

أن بغية أملنا أن يكون هذا الكتاب دليلاً ملهماً للأفراد الذين لن يألوا جهداً في التحول نحو المنظومة الفيروسية التطورية. ومع ذلك فلا نريده أن يصبح مرجعاً توجيهياً إملانياً، وكأنه لائحة طويلة من الهيكليات والممارسات التي يجب اتباعها

نحن القوم الذين انتظرنا
أن نصبح على ما نحن عليه اليوم.
مقولة لرجل من شعب نافاجو
(أحد الشعوب الأمريكية الأصلية)

بجمود. لم أعد أعتقد بأننا نحتاج تصميم وتشكيل منظماتنا بواسطة أساليب تصميم الآلات والأبنية والتي تعتمد عادةً على المنظور الموضوعي من الخارج إلى

الداخل. يمكننا أن نستشعر الحماس والإلهام من أولئك الرواد الذي كان لهم الفضل في ابتكار طرائق جديدة في التعبير عن وجودنا الإنساني في هذه المنظمات، وفي أساليب العمل فيها. ولقد أثبتوا لنا كيف أننا نستطيع أن نصنع شركات ومنظمات غير ربحية ومدارس ومستشفيات تتسم بالمزيد من الإنتاجية والشراء في المعنى والسمو في الروح، بل وبإمكاننا أن نحول قطاعات بأكملها بهذه الطريقة. فنحن هنا لم نعد نتكلم عن نموذج نظري أو فكرة طوباوية، بل عن واقع يتربص الانعتاق والصعود. لذلك يجدوني أمل كبير بأن تكون هذه الأمثلة مصدر تحفيز وحث لك القارئ الكريم والقارئة الكريمة، وكذلك الآخرين في نشر ومشاركة هذه الرسالة.

إننا نعيش في عصر رائع بكل المقاييس. لذلك لا أطيق صبراً حتى أبصر ما الذي ستحملة لنا الأيام القادمة في بواطنها. فلم ولن تتوقف هذه الكلمات عن إثارة فضولي (التي جاءت في الاقتباس السابق من كتاب "هناك طريق ألطف"): "قلو أتيحت لنا الفرصة لكي نحيا في هذا العالم بكل سعتنا الإنسانية، فما هي الأمور التي سنكون قادرين عليها؟"

الملحقات

الأسئلة البحثية

وَضَع الفصل الأول جوهر منهجية البحث المستخدمة في كشف الغطاء عما تمت مشاركته في هذا الكتاب. بدرجات عمق مختلفة، تم تحليل 12 منظمة لفهم ممارساتهم الرائدة في مجالات الإدارة والتعاون. وقد استُخدمت مجموعتان من الأسئلة البحثية. ترتبط الأولى بـ 45 من عمليات وممارسات الأعمال الأساسية، لفهم كيفية عمل هذه المنظمات الرائدة على المستوى اليومي. أما المجموعة الثانية فقد اشتملت على 27 سؤالاً تدور حول الماضي والمستقبل: الظروف التي سمحت بانبثاق ونشوء نموذج تنظيمي مبتكر، والعوامل الحساسة الضامنة لاستمرار العمل ضمن هذه الخطوط الجديدة.

الجزء 1 من الأسئلة البحثية:

الهيكلية، العمليات، والممارسات

هذه الأسئلة تلمس كل العمليات والممارسات التالية والتي تزيد عن الأربعين: من أي الجوانب تشعر بأن الأساليب التي تبناها منظمك تختلف عن باقي المنظمات العاملة في مجالكم سواء على صعيد الأفعال/التنفيذ أو على صعيد النوايا؟

العمليات التنظيمية الرئيسية

1. الغاية والاستراتيجية

على سبيل المثال: ما هي العملية المستخدمة في تعريف الغاية والاستراتيجية؟ من هم المعنيون؟ من يستشعر أن الوقت قد حان لمراجعة الغاية أو الاستراتيجية؟...

2. **الإبداع (تطوير المنتجات، تطوير العمليات، الأبحاث والتطوير)**
على سبيل المثال: ما هي العمليات والممارسات المتبعة لرفد واحتضان الإبداع؟ من هم المعنيون؟ من هم الذين ينتقون ويقررون الأمور التي ستكون موضع الاهتمام والتمويل؟...
3. **المبيعات**
على سبيل المثال: ما هي استراتيجية المبيعات؟ من هم المسؤولون؟ ما هي الأرقام المستهدفة بالبيع وما هي الحوافز؟...
4. **التسويق وتحديد الأسعار**
على سبيل المثال: ما هي فلسفة التسويق والممارسات المتبعة؟ كيف يتم فهم احتياجات العملاء؟ كيف تحدد العروض؟ كيف يتم تحديد الأسعار؟...
5. **المشتريات وإدارة الموردين**
على سبيل المثال: من هو المسؤول عن المشتريات؟ ما هي المعايير المطبقة في انتقاء الموردين؟ ما هو شكل العلاقة مع الموردين؟...
6. **العمليات التشغيلية (الإنتاج، التصنيع، العمليات الخلفية)**
على سبيل المثال: ما هي الممارسات والمنهجيات التشغيلية المطبقة؟ كيف يتم التركيز على مواضيع النفقات، الجودة، التطوير المستمر، التعميد الخارجي؟...
7. **التأثير على البيئة**
على سبيل المثال: كيف يتم تحليل ومتابعة الأثر على البيئة؟ كيف تتم صناعة القرارات المتعلقة بتقليل أثار المنظمة على البيئة؟...
8. **تقنية المعلومات**
على سبيل المثال: كيف تدعم تقنية المعلومات غاية المنظمة؟ ما هي خيارات المنصات التقنية ومعماريتها؟...
9. **خدمات ما بعد البيع**
على سبيل المثال: كيف تدعم خدمات ما بعد البيع غاية المنظمة؟ من هو المسؤول عنها؟...

10. المعرفة التنظيمية والتغيير

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المعنية بتسجيل وتوثيق المعرفة في المنظمة؟ والمعنية بدعم احتضان المنظمة للتغيير؟...

11. الميزانيات وضبط المصروفات

على سبيل المثال: كيف يتم تحديد ومتابعة الميزانيات؟ ما هي ممارسات الضبط والتدقيق المطبقة؟ كيف تدار المخاطر؟...

12. الاستثمارات

على سبيل المثال: كيف يتم تحديد أولوية الاستثمارات السنوية واعتمادها؟ ما هي المبالغ التي باستطاعة كل مستوى اداري صرفها؟...

13. التمويل والإقراض

على سبيل المثال: كيف يتم تمويل المنظمة؟ ما هي الممارسات التي تشرك الممولين في غاية المنظمة؟ ما هي الممارسات التي تعنى بإيجاد حلول وسطية بين أهداف التمويل وغاية المنظمة؟...

14. إصدار التقارير وتخصيص الأرباح

على سبيل المثال: ما هي المؤشرات وما هي حدود الدخل الصافي التي يتم مراقبتها أكثر من غيرها لمتابعة أداء المنظمة؟ ما هي طبيعة التقارير ولن تتم؟ ما هي العملية المستخدمة في تقسيم الأرباح بين أصحاب المصلحة؟...

15. اللجان التنفيذية وحوكمة مجلس الإدارة

على سبيل المثال: ما هي ممارسات الحوكمة، الاجتماعات، وصناعة القرار المتبعة على مستوى اللجان التنفيذية و/أو مجلس الإدارة؟...

الموارد البشرية

15. الهيكل التنظيمي

على سبيل المثال: ما هو الهيكل العام (الوحدات، الأقسام، التراتبية الهرمية، التسلسل الإداري، الخ)؟ ما هو حجم/دور الأقسام المساندة المركزية؟...

17. فرق عمل المشاريع ومجموعات المهام
على سبيل المثال: ما هي الممارسات الإدارية المستخدمة على مستوى المشروع أو الفريق؟ من له سلطة القرار في اختيار وحشد الموظفين للمشروع؟ كيف يتم تحديد أولويات الموارد على المشاريع؟...
18. التوظيف
على سبيل المثال: ما هي ممارسات وعمليات التوظيف؟ من الذي يقوم بعملية التوظيف؟ ما هي المعايير؟...
19. هئية الموظفين الجدد
على سبيل المثال: كيف يتم دعم الموظفين الجدد عند انضمامهم للشركة، الإلمام بغاية المنظمة، وأدوارهم؟...
20. التدريب
على سبيل المثال: ما هي التدريبات المتاحة؟ أيها إلزامي وأيها مفتوح للتسجيل؟ من هم المدربون أو المدرسون؟...
21. التوجيه والإرشاد
على سبيل المثال: من يقدم ويتلقى التوجيه؟ ما هي التوقعات؟ ما هي التدريبات والنماذج المستخدمة؟...
22. بناء الفرق والثقة
على سبيل المثال: كيف تبنى الثقة في الفرق؟ كيف يتم دعم الفرق لتحقيق أفضل ما لديها؟...
23. إبداء الرأي والإفادة، التقييم، وإدارة الأداء
على سبيل المثال: ما هي ثقافة وممارسات إبداء الرأي والإفادة؟ من يستطيع إبداء رأيه ولن؟ ما هي آليات التقييم الرسمية وغير الرسمية الموجودة؟ من الذي يقوم بالتقييم؟ ما هي عواقب الأداء المتدني أو الجيد؟...
24. تخطيط التعاقب الوظيفي (الإحلال)، الترقيات، وتدوير المناصب
على سبيل المثال: ما هي العمليات المرتبطة بتغيير المسؤوليات؟ من الذي يصنع القرارات؟ كيف يتم دعم الموظفين تحضيراً لتغيير المسؤوليات؟...

25. المرونة

على سبيل المثال: ما هو مدى مرونة العمل لكي يتوازن مع موضوع الاعتناء بالعائلة؟ أو الدراسة؟...

26. المسميات الوظيفية والتوصيفات الوظيفية

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المتبعة فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية وتوصيف المناصب؟ من الذي يقوم بتعريفها؟...

27. وضع الأرقام المستهدفة

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المتبعة لتحديد الأرقام المستهدفة؟ هل هي أرقام مستهدفة على مستوى الفرد أم المجموعة؟ من يقوم بتعريفها وتحديدتها؟ من الذي يقوم بمتابعتها؟...

28. التعويضات والرواتب، الحوافز، والمزايا

على سبيل المثال: ما هي ممارسات التعويضات والرواتب؟ من الذي يحدد مستوى التعويض؟ ما هي ممارسات التحفيز المطبقة سواء على مستوى الفرد أو الفريق؟ ما هي المعايير المستخدمة في تحديد الحوافز؟...

29. التقدير والاعتراف غير المادي

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المطبقة لتقدير اسهامات الفرد والفريق؟...

30. الإقالات والتسريح

على سبيل المثال: ما هي العمليات المستخدمة لإقالة الموظفين ذوي الأداء المتدني؟ أو لعدم توافقتهم مع قيم وغاية المنظمة؟ من الذي يقرر ذلك؟ كيف يتعلم ويستفيد الشخص والمنظمة من الإقالة؟ ما هي الممارسات المستخدمة في حالات التسريح الجماعي؟...

31. مغادرة المنظمة أو التخرج منها

على سبيل المثال: ما هي العمليات والممارسات المستخدمة عندما يترك الناس المنظمة؟ ما هي العلاقات التي يتم الحفاظ عليها مع الموظفين السابقين؟...

الحياة اليومية

32. المساحات المكتبية

على سبيل المثال: ما هي المبادئ التي تحكم تصميم المساحات المكتبية؟ ما هي العلاقة مع الطبيعة والمجتمع المحلي؟ ما هي المرافق المتاحة؟ كيف هو الجو العام؟...

33. ساعات العمل والدمج بين العمل والحياة

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المطبقة فيما يتعلق بساعات العمل؟ هل باستطاعة الموظفين (أو هل هو قائم فعلا) العمل عن بعد، من المنزل؟...

34. بناء المجتمع المحلي

على سبيل المثال: كيف يتم بناء الأواصر الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة؟ كيف تتصل المنظمة بالمجتمعات المحلية الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنها؟...

35. الاجتماعات

على سبيل المثال: ما هي الاجتماعات الدورية الأساسية التي تعقد؟ كيف يتم التوصل للقرارات؟ هل هناك أدوار معينة يتم تخصيصها أثناء الاجتماع؟ هل هناك ممارسات معينة متعلقة بالاجتماعات؟...

36. اتخاذ وصناعة القرار

على سبيل المثال: ما هي آليات صناعة القرار؟ من يستطيع أخذ القرار وضمن أي موضوع؟ ما هي مصادر البيانات والمعلومات القيمة التي يتم توظيفها؟...

37. حل النزاعات

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المطبقة لحل النزاعات الشخصية بين الأفراد؟ كيف تظهر النزاعات على السطح؟...

38. التعامل مع الإخفاقات

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المستخدمة للتعامل مع الإخفاقات الفردية والجماعية؟ وتلك المستخدمة للتعلم من هذه الإخفاقات؟...

39. الأنماط القيادية والإدارية

على سبيل المثال: ما هي التوقعات حيال سلوك القادة؟ ما هي الأشياء التي تعتبر أنها "غير مكتملة"؟...

40. تحقيق التوافق بين الموظفين

على سبيل المثال: ما هي الممارسات المتبعة للتوفيق بين الموظفين إزاء غاية وأهداف المنظمة؟...

41. التواصل الداخلي

على سبيل المثال: من يملك القدرة على الحصول على المعلومات، وما هو نوع تلك المعلومات؟ كيف تتدفق المعلومات من الأعلى باتجاه موظفي الخطوط الأمامية؟ أو من موظفي الخطوط الأمامية نحو الأعلى؟ أو أفقياً عبر المجموعات؟...

42. التواصل الخارجي

على سبيل المثال: ما هي المعلومات التي يتم مشاركتها ومع من؟ ما هي نبرة التواصل؟ من بإمكانه التحدث نيابة عن المنظمة؟...

43. الثقافة والقيم

على سبيل المثال: ما هي العملية المستخدمة لتحديث/لتعريف القيم والثقافة؟ ما هي الممارسات التي من شأنها الحفاظ عليها ونشرها؟ كيف يتم تتبعها لمعرفة ما إذا كانت باقية أم أنها اندثرت؟...

44. الطقوس، الخلوات، والاحتفال

على سبيل المثال: ما هي الأشياء التي يتم الاحتفال بها؟ من يقوم بالاحتفال؟ ما هي أهداف الطقوس والخلوات؟ ما هي وتيرتها ومع من تتم؟...

أخرى

45. أية ممارسات أو عمليات ذات أهمية لم نذكرها فيما سبق.

الجزء 2 من الأسئلة البحثية:

شروط النشوء والمرونة

الخلفية التاريخية والمقاصد

1. هل يمكنك إخباري قليلاً عن تاريخ المنظمة؟
2. كيف يمكنك تعريف الغاية الخاص بالمنظمة؟ ما هي القيمة التي تقدمها للعالم؟
3. ما هي النوايا التي جعلت منضمتك تعمل بالشكل الذي هي عليه؟
4. ما هي أهم الافتراضات والقيم الخاصة بالمنظمة؟
5. ما هو مدى الشوط الذي قطعته المنظمة اليوم في تحديد طريقة العمل المنسجمة مع الغاية، النية، والقيم؟

النشوء والمرونة

6. ما هي الظروف الحاسمة، في رأيك، التي أدت إلى نشوء طريقة مختلفة في العمل داخل منضمتك؟
7. ما هي اللحظات المهمة والمحطات الفارقة في خلق هذه الطريقة من العمل؟
8. بالنظر لكل العمليات والممارسات التي تميز منضمتك، أيها الأجدر بالمحافظة عليها؟
9. كيف تقيم مدى مرونة أو هشاشة طريقتك في العمل؟
10. ما الذي من شأنه تحويل طريقة العمل هذه إلى فوضى؟ ما الذي بإمكانه التسبب في نكوص المنظمة نحو الطرق التقليدية؟

الثقافة

11. كيف يمكنك وصف ثقافة المنظمة؟
12. إلى أي مدى تجدها متجانسة في جميع أنحاء المنظمة؟ وإلى أي حد تسعى لأن تكون متجانسة؟

13. ما هي برأيك المشاعر/الأمزجة السائدة في المنظمة؟
14. هل هناك لغة محددة تطورت داخل المنظمة؟
15. ما هي أنماط الأفراد الذين يميلون لعدم التأقلم مع الثقافة الموجودة لديكم؟

إدارة حالات التوتر: كيف تتعامل مع حالات التوتر...

16. بين السعي خلف غايتك وبين تحقيق العوائد والاستدامة؟
17. بين القيادة في الأعلى وبين اتخاذ المبادرات في الأسفل؟
18. بين تقليص المخاطر وبين تكريس الثقة والحرية؟
19. بين التخطيط والتحكم وبين الإحساس والتأقلم؟
20. بين حرية الفرد على الاختيار وبين الحكمة الجمعية للتعاون؟
21. بين الحاجة للمعرفة والمهارات المتخصصة وبين تمكين موظفي الخطوط الأمامية على اتخاذ القرارات؟

أسئلة حول القيادة موجهة للمؤسس/الرئيس التنفيذي

22. كيف تتعامل مع واقع أنك الرئيس التنفيذي؟ - أن تكون وحيداً في الأعلى، عبء المسؤوليات، الحاجة للتجديد، الظلال التي تلقيها؟
23. كيف تحافظ على حضورك بشكل صحيح؟ كيف تتعامل مع الأنا الخاصة بك؟
24. ما هو شعورك بمدى اتكالية النموذج التنظيمي على حضورك كقائد؟
25. هل لديك شبكة من القراء خارج المنظمة ممن يشاركونك نفس طريقة التفكير؟ من هم الأشخاص الذين تقندي بهم وتعتبرهم المثل الأعلى؟

ما بعد المرحلة الفيروزية-التطورية

طيلة تاريخنا، سنجد أن بعض الأفراد يتصرفون وفق مراحل أعلى في السلم التطوري مقارنة بالغالبية العظمى من الناس في زمانهم. في الوقت الحاضر، تمثل نسبة المنطلقين من مراحل ما بعد فيروزية-تطورية رقما ضئيلا جدا. لذلك السبب فإن معرفتنا عن هذه المراحل تتسم بالغموض بعض الشيء. فهناك عدد قليل من "الأفراد" الذين يمكن إجراء البحث عليهم. كما أن عدد الباحثين أقل من ذلك: فالعديد من الباحثين والعلماء الذين درسوا، فكروا، وكتبوا عن مراحل الوعي الإنساني توقفت استكشافاتهم عند المرحلة الفيروزية، أو حتى قبل ذلك. على سبيل المثال، من المنصف القول بأن العنبري-المطواع يكافئ المرحلة الأكثر تطورا في كتابات فرويد Freud؛ ورأى Piaget أن "التشغيلي الرسمي" (وهو الإدراك المكافئ للبرتقالي-محقق الانجازات) هو المرحلة الأخيرة؛ وينتهي هرم ماسلو Maslow عند الفيروزي "تحقيق الذات"، بالرغم من أنه ألمح لاحتمالية وجود مرحلة مستقبلية تتجاوز الذات. استكشف قلة قليلة فقط من الباحثين مراحل ما بعد فيروزية-تطورية، وذلك ربما لسبب بسيط: يتعين على الشخص أن يجتبر بنفسه هذه المراحل ليدركها بوضوح وليستطيع بعد ذلك الكتابة عنها بكفاءة.

ويختلف ما نعرفه عن هذه المراحل المتقدمة وفقا لكل بعد من مع أبعاد التطور ("المسارات" بلغة النظرية التكاملية). هنالك الكثير مما نعرفه على مستوى التطور الروحاني لما بعد الفيروزي، وذلك بحكم أن مدارس الحكمة التقليدية، وخصوصاً الشرقية منها وبعض الغربية، قد سبرت أغوار هذه المنطقة لمئات، وحتى لآلاف السنين. ولكننا ندرك القليل عن باقي الأبعاد، على سبيل المثال:

النفسي، الإدراكي العقلي، والأخلاقي. قام كل من Ken Wilber و Jenny Wade بمراجعة وتلخيص أعمال المعلمين والعلماء ممن كتبوا عن هذه المراحل اللاحقة، وذلك بعين الناقد. وأدعو القراء، المهتمين بإثراء فهمهم لما هو أبعد من النصوص القادمة أدناه، لقراءة أعمالهما، والتي تمت الإشارة إليها في فهرس مسرد الكتب ذات الصلة.

الوعي المتجاوز¹

يعي الناس الذين ينتقلون للفيروزي-التطوري بأن الأنا مجرد جزء من ذواتهم (بالتالي تشير إليها بعض نصوص الحكمة بـ "الذات الصغيرة"). فإن كانت الأنا مجرد شيء ضمن وعيهم، فمن هو الوعي إذا؟ إنه جزء أكثر عمقاً في ذاتهم- إنه الروح، أو "الذات الكبرى". إن هذا التجلي من شأنه أن يفتحهم على البحث عن كلهم المتكامل، وبذلك يحققون التكامل والاندماج بين جميع أجزاء الذات، الكبيرة والصغيرة. في بعض الأحيان، وعبر ممارسات التأمل، أو بالصدفة المحضة، يمرون بتجربة استثنائية تتجاوز في نشوتها الذات الكبرى؛ إنهم يندمجون فيصبحون واحداً مع المطلق، مع الطبيعة، مع الإله.

كما ويمكن أن تحدث تجارب النشوة الروحية هذه عند أي مرحلة. حيث ينشد أولئك، الذين انتقلوا للوعي المتجاوز للذات بشكل حري، هذه التجارب. فيصبحون مدركين بشكل كبير بأن الأنا ليست هي وحدها مجرد تركيب بشري، بل حتى الروح (الذات الكبرى) كذلك. في نهاية المطاف، هي لا تزيد عن كونها لا شيء، شكل من التركيز الضيق، وهم الانفصال المطلق عن الكون. يمتزج التطور الإنساني في هذه المرحلة بسعي روحاني- عادة عبر ممارسة يومية منضبطة من التأمل، اليوغا، تقنيات التحكم بالتنفس، أو أية طرق تساعد على الولوج إلى حالات الوعي غير الاعتيادية- نحو معايشة ما بعد الانفصال، ما بعد الزمان والمكان، نحو وحدة الوجود مع كل التجليات. بجانب البعد الروحاني، تم وصف الطريق نحو تجاوز الذات بتفاصيل كبيرة من قبل تقاليد روحانية متعددة. فبعض التقاليد البوذية على سبيل المثال، تقسم هذه المرحلة إلى

27 مرحلة فرعية. ويسلط Wilber، الذي قارن العديد من هذه التقاليد والمآثر، الضوء على ثلاثة أنواع واسعة من الوعي المتجاوز: النفسي (psychic)، الدقيق subtle، والسببي causal، والتي يعايش فيها الوعي (على التوالي) وحدة الوجود مع الطبيعة، المقدس، والمطلق. ومع الممارسة، يصبح بالإمكان الولوج لهذه الحالات المتجاوزة من الوعي بشكل أكثر بساطة ومزجها مع الوعي اليومي.

حدود الفيروزي-التطوري

من منظور مرحلة بعينها، ندرك متأخراً بأن جميع مراحل الوعي التي تسبقها تبدو محدودة. ويسألني البعض في بعض الأحيان، "ما هي حدود نظرية الفيروزي-التطوري نحو العالم؟" وبصيغة مباشرة يكون السؤال، "ما هي الجوانب التابعة للمنظمات الفيروزية التي سنشعر يوماً ما بأنها محدودة كما النماذج التنظيمية الحالية؟" أعتقد من المنصف افتراض أنه وبالنسبة للناس الذي عبروا إلى مرحلة الوعي المتجاوز فستبدو ممارسات المنظمات الفيروزية، كما تم تفصيلها في القسم الثاني من الكتاب، أنها مبنية فقط على مستوى واحد من الواقع-مستوى التجارب المحسوسة في الوعي اليقظ. ربما سعوا لكسر هذا الجمود والمحدودية بأن ينشئوا ممارسات تنظيمية تعمل مباشرة في عوالم الطاقة والروحانيات لمساعدة الغاية التطورية للمنظمة على التجلي بجهد أقل ورشاقة أكبر.

وحدة الوعي²

هل هناك نقطة نهاية لتطورنا البشري؟ يبدو أن معظم مآثر وتقاليد الحكمة الروحية والصوفية تعتقد بوجود هذه النقطة (وهو بالطبع ما قد يكون مجرد بداية لشيء جديد تماماً)، عندما ينصهر وعينا مع الوجود المطلق بعينه (وهو ما تنوع الإشارة إليه بعدة مسميات منها الإله، وحدة الوجود، أساس الوجود، الفراغ الأبدي وغيرها من المسميات). إنها النيرفانا (التحرر من المعاناة) Nirvana في

البوذية، صَمادي (النشوة الكونية) Samadhi في اليوغا، ساتوري (التنوير المفاجئ) Satori في فلسفة الزن (Zen)، الفناء في الصوفية، مملكة السماء في المسيحية. وحدة الوعي هي التنوير؛ وهي استملاك بصيرة نقية وإحساسا صافيا. تُظهر روايات الناس من مختلف التقاليد والمآثر والذين وصلوا إلى هذه المرحلة أنهم تجاوزوا الثنائيات بشكل كامل. فعلى عكس الناس الذين ينطلقون من الوعي المتجاوز، لا يكون أصحاب وحدة الوعي بعد الآن في اللا تجلي أو التجلي، في المادي أو الروحاني، في الوعي العادي اليقظ أو حالات الوعي المتبدلة، وإنما في كليهما في ذات الوقت. فهم يعيشون في الزمن المحدود والزمن اللاهائي، هم يرون الواقع الحالي من منظار اللا مكان واللا زمان. وتدعي مدارس الحكمة الصوفية أن حالة الوجود هذه هي الحالة الممكنة والحقيقية لكل إنسان، وذلك عندما نتوقف عن التشبث بالزوائد (أو القشور) ونرضى بالسكون

هياكل المنظمات الفيروزية

كانت جميع المنظمات فيما قبل نشوء مرحلة التطوري-الفيروزي تأخذ هياكل هرمية الشكل، لسبب بسيط: العلاقة التراتبية لرئيس ومرؤوس لا يمكنها التكدس بأي شكل خلاف شكل الهرم. في منظمات الإدارة الذاتية، تستبدل الالتزامات الندية العلاقات التراتبية، وبإمكان الهرم أن ينهار أخيراً ويصبح نسياً منسياً. ولكن من الخطأ الاعتقاد بأنه في غياب التراتبية الهرمية، فإن منظمات الإدارة الذاتية ببساطة مسطحة أو لا هيكل لها. كيف يتم إذاً تشكيل هياكل منظمات الإدارة الذاتية؟ بعكس الشكل الوحيد للهرم، بإمكان منظمات الإدارة الذاتية تبني أشكال مختلفة لتلائم السياق الذي تعمل من خلاله. بإمكاننا من خلال المنظمات الرائدة التي تم بحثها في هذا الكتاب أن نستقي ثلاثة أنواع عامة من الهياكل (وربما أخرى على وشك أن تنشأ). يشرح هذا الملحق هذه الهياكل الثلاثة ويناقش كيف أن سياقات محددة تستدعي هياكل بعينها دوناً عن أخرى.

1 - الفرق المتوازية



صادفت هذا الهيكل أكثر من غيره

أثناء بحثي. قامت FAVI بهيكلة عمالها

الـ 500 في المصنع ضمن 21 "مصنع

مصغر" ذاتي التنظيم، بينما تشتغل RHD على برامجها عبر "وحدات" ذاتية الإدارة، وتتكتل ممرضات وممرضتي Buurtqorg الـ 7000 في مئات الفرق المكونة من 10 إلى 12 زميلاً يعملون في أحياء محددة. هذا النموذج ملائم جداً للعمل القابل للتقسيم بطرق تمنح الفرق درجة عالية من الإدارة والحكم الذاتي،

دون الحاجة للكثير من التنسيق عبر الفرق. يمكنهم بذلك العمل بالتوازي، جنباً إلى جنب. في هذا النموذج، يقوم الزملاء بتعريف أدوارهم والتزاماتهم المشتركة تجاه بعضهم البعض ضمن حدود الفريق. تقوم الفرق بالتخطيط اعتماداً على نفسها، تحديد حاجاتهم من التمويل والاستثمار، طلب ميزانية (إذا كان هناك حاجة للميزانية)، تتبّع نتائجهم المالية وغير المالية، القيام بالتوظيف بأنفسهم، تقدير احتياجاتهم التدريبية، وهكذا.

في الوضع المثالي، كل فريق لديه استقلالية كاملة في بث الحياة في عروق الغاية وتنفيذ كامل المهام من البداية إلى النهاية. عندما يكون الأمر كذلك، يتحقق الرضا لكل شخص في المنظمة عند رؤية الغاية وقد انبعثت فيها الروح، وليس مجرد جزء صغير منها، وهو ما يحصل عادة في حالة المنظمات الكبيرة أو عندما يكون العمل تخصصياً بشكل كبير. عملياً، ستستدعي الحاجة وجود أشخاص أو فرق تتولى أدوار التنسيق والدعم بتركيز أكثر توجيهاً:

- مرشدو الفريق: في المنظمات الفيروزية، لا وجود للمدراء البينيين/مدراء المستويات الوسطى. ولكن الفرق عادة ما تشعر بالحاجة للدعم من قبل شخص من خارجها لمساعدتهم في التغلب على المشاكل. في Buurtzorg، تتم تسمية هؤلاء الأشخاص بالمرشدين الإقليميين، وفي RHD يسمون بقيادة المحاور.

- فرق الدعم: لبعض المهام، لا يكون هناك أي معنى من التكرار في كل فريق. في FAVI على سبيل المثال، السواد الأعظم من المصانع المصغرة مواجهة للعميل - فريق Audi، فريق Volkswagen، فريق Volvo، فريق مقياس المياه - ولكن عدداً من الفرق تدعم الفرق الأخرى، على سبيل المثال فريق السبك والصهر، والذي يقوم في بداية سلسلة القيمة Value Chain بسبك وقولبة المعادن لجميع الفرق المواجهة للعميل. فلن يكون عملياً للفرق أن تقوم بتشغيل مسبك المعادن بالتناوب، كما لن يكون من المنطق تكرار الأدوات وإيجاد مسبك معادن ضمن كل فريق. تملك RHD وحدات مسؤولة عن مواضيع مثل التدريب

(في "جامعتها المصغرة")، العقارات، بيان الرواتب، وهي وحدات تدعم باقي الوحدات في الميدان.

- أدوار داعمة ومساندة: يدفع نموذج الإدارة الذاتية بالمعرفة التخصصية نحو الأسفل باتجاه الفرق، بدلا من تركيزها في الأعلى في أقسام متخصصة. ولكن من المنطقي إنشاء دور داعم بالنسبة لمهارات ومعارف تخصصية محددة أو لأغراض تنسيقية. في FAVI على سبيل المثال، هناك مهندس يساعد الفرق على تبادل الإبداعات والممارسات المثلى. أحد أدوار المؤسسين والمدراء التنفيذيين يقع ضمن هذا التصنيف أيضا: فهم يقدمون الدعم للفرق عبر الإبقاء على فضاء الممارسات الفيروسية-التطورية.

2 - شبكة من التعاقدات الفردية

ابتكرت Morning Star في كاليفورنيا هذا النموذج. في هذا النموذج، كما في النموذج السابق ("الفرق المتوازية")، يتم وضع ومناقشة الميزانيات والنتائج



المالية ضمن الفرق. تسميهم Morning Star بـ "وحدات الأعمال"، وكل وحدة أعمال مرتبطة بخطوة محددة في عمليات معالجة الطعام (لنقل مثلا تحضير الطماطم، تقطيعها، تعليبها، أو شحنها) أو بخدمة مساندة (على سبيل المثال، توليد البخار أو تقنية المعلومات).

ولكن الأدوار والالتزامات لا تناقش في

الفرق، وإنما في سلسلة من النقاشات الثنائية (شخص لشخص) بين الزملاء العاملين مع بعضهم عن قرب. يتم بعد ذلك توثيق وكتابة هذه الالتزامات بشكل رسمي في مستند. على سبيل المثال، في Morning Star، ينشئ كل زميل مستندا اسمه "رسالة تفاهم الزميل" (ر.ت.ز) والتي توثق الأدوار المختلفة والالتزامات التي ارتضاها الشخص.

3 - الفرق المتداخلة



الهولاقراطية هي مقارنة للإدارة الذاتية كان أول من طورها شركة Ternary Software، وهي شركة مقرها فيلادلفيا، والتي تحولت الآن لنموذج تشغيلي موثق بشكل كامل. تعتمد على هيكل من الفرق المتداخلة. كما في النموذج الأول، يكون

للفرق (المسماة دوائر في الهولاقراطية¹) استقلالية وحكما ذاتيا كاملا لمناقشة كيفية تخصيص الأدوار داخل الفرق وأخذ قرارات بشأن ذلك، والالتزامات التي يتعهد بها كل عضو من أعضاء الفريق أمام أقرانه، وهكذا. ولكن هناك اختلاف مهم في العلاقة بين الفرق والهيكل الداعم. في النموذج الأول، تعمل جميع الفرق جنبا إلى جنب، في ظل هيكل داعم محدود. في الهولاقراطية، تكون الدوائر جزءا من الهيكل المتداخل.

لنتخيل شركة دوائية قوامها 7000 شخص لديها هيكل يحمل خواص الهولاقراطية. قد تكون الغاية العامة للمنظمة هي "مساعدة الأفراد والمجتمعات على عيش حياة صحية". ما يسري في حالة Buurtzorg لا يسري على الشركة الدوائية: فلا يمكنك بسهولة تقسيم الـ 7000 شخص إلى 700 فريق من 10 أفراد يعملون بالتوازي على ذات الشيء. ففريق من 10 أشخاص لا يمكنه تطوير سلسلة من العقاقير، تحصيل موافقة عليها من إدارة الدواء والغذاء FDA، ومن ثم بيعها في أنحاء العالم. ففي الشركات الدوائية أنت بحاجة للتخصص على نطاقات أوسع. يفسح الهيكل المتداخل في الهولاقراطية المجال لهكذا تخصص. كيف ذلك؟ إن الغاية الكلية للشركة ("مساعدة الأفراد والمجتمعات على عيش حياة صحية") يمكن العمل على خدمتها من قبل الدائرة في الأعلى، فيما يعمل عدد من الدوائر الفرعية على تحقيق أجزاء محددة من الغاية الكلية. فيمكن لأحد الدوائر الفرعية أن تكون مسؤولة عن البحث والتطوير، وربما تكون غايتها المحددة "استكشاف عقار جديد من شأنه مساعدة الأفراد

والمجتمعات على عيش حياة صحية". بإمكان هذه الدائرة الفرعية أن تقسم غايتها إلى أجزاء قابلة للإدارة بشكل أكبر وأن تنشئ بدورها دوائرها الفرعية خاصتها. على سبيل المثال، بإمكان دائرة فرعية واحدة أن تعنى بغاية محددة مفادها "تطوير عقار رائد لمعالجة الصرع". إذا كانت هذه الغاية ما زالت مركبة التعقيد بشكل تصعب معه إدارتها من قبل فريق مقبول الحجم، فإن بالإمكان المضي قدماً في تجزئتها مجدداً.

إذا بدا لك ذلك وكأنه هرم تقليدي، فستكون محقاً ومخطئاً على السواء. فبالفعل هنالك تكديس للمستويات يصل تدريجياً للأسئلة الكبرى، إذا هنالك هرمية في الغاية، التعقيد، والنطاق. تستشعر دائرة البحث في "القاع" ما هو مطلوب لتطوير عقار للصرع، وهي غاية أضيق من الغاية المناطة بالدائرة الأعلى والتي تستشعر الحاجة اللازمة لتمكين الأفراد والمجتمعات من عيش حياة صحية. ومع ذلك فهي ليست بهرمية من البشر أو السلطة. ففي نظام ممارسات الهولاقراطية، يملك الفريق البحثي للصرع الصلاحيات الكاملة لاتخاذ أي قرار ضمن نطاق غايتها المحددة. لا ترسل القرارات نحو الأعلى، ولا يمكن تعطيلها من أعضاء الدوائر الشاملة. يمكن لشخص ما أن يملأ أدواراً في أكثر من دائرة في المنظمة؛ لا توجد هناك علاقة "واحد إلى واحد" بين الناس وبين "مكافئهم في الهيكل".

ترتبط الدائرة والدائرة الفرعية عبر رابطة ثنائية، وليس عبر علاقة رئيس-مرؤوس. تنتخب الدائرة الفرعية ممثلاً عنها للدائرة الأشملى والذي يشارك في كامل اجتماعات الدائرة تلك، كما ترسل الدائرة الشاملة ممثلاً عنها ليكون جزءاً من نقاشات الدائرة الفرعية. هنالك عمليات اجتماع أنيقة والتي تضمن أن مخاوف الجميع قد تم سماعها والتصرف حيالها، وأن لا صوت يعلو على صوت أحد آخر. النتيجة هي هيكل يسمح بتجزئة الغايات مركبة التعقيد لأجزاء أصغر عبر تراتبية من الغاية، التعقيد، والنطاق، دون تراتبية البشر أو السلطة.

ما هو الهيكل الأكثر ملاءمة؟

من بين الهياكل الثلاثة، أو التنويعات المحتملة أو الاندماجات، أي منها هو الأكثر ملاءمة لما تختص به منطقتك؟ في العديد من الحالات، يكون الجواب مباشراً: الحجم وطبيعة النشاط الذي تعمل به المنظمة سيستدعي تلقائياً أحد أنواع الهياكل، كما تحدد التضاريس المحيطة ببحيرة ما من شكلها.

المنظمات الصغيرة

الأمر هنا يتعلق بالحجم. إذا كانت منطقتك صغيرة نسبياً، لنقل أقل من 12 موظفاً، فإن الأنواع الثلاثة من الهياكل تُختزل بشكل أساسي لذات الشيء: منظمة عاملة بفريق واحد مدار ذاتياً (مع فارق بسيط وهو أنه في النموذج الثاني، لا تناقش الأدوار والالتزامات ضمن الفريق، إنما عبر سلسلة من الاجتماعات الثنائية: شخص لشخص؛ ولكن بحكم الحجم الصغير، فمن المنطقي جعل هذه النقاشات مع كامل المجموعة) يمكن لهذا الهيكل العمل مع أي نوع من الشركات وفي أي نوع من القطاعات - شركات الإنشاء والمقاولات، المقاهي، شركات التصميم، المتاحف المحلية، مراكز الرعاية النهارية، العيادات الصحية الخاصة، الشركات الاستشارية الصغيرة المتخصصة، ملاجئ المشردين، الشركات الناشئة، أو أي نوع آخر. من الممكن وجود إعادة توزيع دورية للأدوار وتغيير في الاتجاه اعتماداً على طبيعة العمل ومدى سيولته أو استقراره. تحدد هذا الأمر وتيرة الاحتياج للاجتماعات لمناقشة الأدوار، الالتزامات، والغاية.

عندما تكبر المنظمات، ولنقل أنها تجاوزت 20 موظفاً، فإن تسيير الأعمال بفريق واحد يصبح غير عملي. في المنظمات الكبيرة، يصبح امتداد ما يسمى بلغة الأعمال "سلسلة القيمة" Value Chain هو العامل المحدد لأكثر الهياكل ملاءمة. يملك التمريض القائم على الأحياء السكنية سلسلة قيمة قصيرة جداً. فالمرضى أو الممرضة الواحدة بإمكانها تأدية جميع المهام - التعرف على الزبون، قراءة الوصفة، التدخل صحياً، وهكذا - في ساعة أو أقل. شركة العقاقير الطبية لديها سلسلة قيمة طويلة جداً يمكن أن تضم آلاف الأفراد وأن تستغرق سنوات عديدة:

فهناك عملية بحثية طويلة للعقاقير (محاكاة عبر الكمبيوتر، فحوص مخبرية، تجارب سريرية)؛ المركبات الطبية بحاجة لتحصيل موافقات من الجهة المشرعة؛ لا بد من وضع استراتيجيات تسعير؛ التحضير لإطلاق العقار في كل دولة؛ وقوة تسويقية يتم تدريبها لإعلام الأطباء بالمنتج.

سلاسل القيم القصيرة

إذا كانت سلسلة القيمة قصيرة نسبياً، فإن النموذج الأول -فرق الإدارة الذاتية المتوازية المدعومة بالحد الأدنى من الأقسام المركزية- هو المرشح التلقائي. ويإمكان الفرق المتوازية العمل جنباً إلى جنب لتأدية مهام متشابهة: المصانع المصغرة في FAVI التي تنتج أشواك علب التروس لمصنعي السيارات أو الوحدات المشغلة لملاحئ منفصلة وبرامج الرعاية في RHD، على سبيل المثال. تمكن روعة سلسلة القيمة القصيرة في أن الغاية العامة ليست بحاجة للتجزئة لغايات فرعية (باستثناء القليل من الفرق المساندة). حيث يكون تقريبا كل فرد جزءاً من فريق يستشعر الغاية كاملة ويساعدها في التحلي. يرى الجميع بأعينهم كيف يكون عملهم سبباً في سعادة العملاء.

ولحسن الحظ، تملك معظم الصناعات والقطاعات سلاسل قيمة قصيرة نسبياً. على سبيل المثال:

- قطاع التجزئة: بإمكان المتاجر أن تعمل ببساطة بفرق التنظيم والإدارة الذاتية. في حالة المتاجر الصغيرة، يعمل كامل المتجر كفريق فردي منظم ذاتياً. بإمكان المتاجر الكبيرة في هذا القطاع، مثل السوبر ماركت (السوق المركزي)، تجزئة كل متجر لعدد من الفرق، كما تقوم بذلك شركة Whole Foods. يساند الفرق في هذه المتاجر عدد من الفرق المركزية أو فرق الدعم الإقليمية - الخدمات السوقية (لوجستية)، المشتريات، التسويق، وما إلى ذلك.
- قطاع الخدمات: يمكن تقريبا لجميع الشركات العاملة في قطاع الخدمات - خدمات الصيانة، الخدمات الغذائية، التنظيف، والخدمات

الأمنية على سبيل المثال- أن تسير ببساطة وفقاً لأسلوب الفرق ذاتية التنظيم التي تخدم منطقة جغرافية بعينها. عادة ما تكون شركات الخدمات المهنية المتخصصة مثل المحاماة والخدمات القانونية، تقنية المعلومات، الاستشارات الإدارية، ووكالات الدعاية والترويج مجزأة مسبقاً تبعاً للمناطق الجغرافية مما يجعلها تتكيف تلقائياً لتصبح فرقاً ذاتية التنظيم.

- التصنيع والتجميع: العديد من عمليات التصنيع كما لدى مزودي قطاع السيارات، صناعي الألعاب، وصانعي الملابس، تملك سلاسل قيم قصيرة نسبياً ويمكنها استخدام نموذج FAVI من الفرق المتوازية.
- الزراعة: بإمكان المزارع الكبيرة العمل في فرق متوازية، متوزعة جغرافياً، تبعاً لنوع المحصول، أو نوع الماشية.
- المدارس: يمكن تجزئة المدارس الكبيرة لوحدة أصغر ومدارة ذاتياً، وبشكل مثالي تكون بفصول دراسية مخصصة بالإضافة لغرف للمدرسين لخلق إحساس مجتمعي ضمن هذه المدارس الصغيرة، كما هو الحال في ESBZ.
- المستشفيات: بإمكان المستشفيات هيكلتها نفسها لفرق مدارة ذاتياً. بإمكان معظم وحدات المستشفى تشكيل فرق تلقائية من الممرضات والأطباء (مثل فريق العظمية، فريق القلبية، فريق غرفة الطوارئ)، مع قليل من الخدمات المساندة (معامل، صيانة، وهكذا).
- المؤسسات والجمعيات غير الربحية: تميل أيضاً الجمعيات غير الربحية الكبيرة، مثل RHD، لتشكيل جمعيات تلقائية، عادة تبعاً للمنطقة الجغرافية، النشاط، أو نوع العميل.
- الخدمات العامة (الحكومية): كما الجمعيات غير الربحية، يمكن تقريباً لجميع الخدمات العامة أن تتجزأ بسهولة لفرق على أساس المنطقة الجغرافية، النشاط، أو نوع العميل.

سلاسل القيم الطويلة

عندما تكون سلسلة التوريد أكثر طولاً، يصبح نموذج الفرق المتوازية غير عملي. لا يمكنك تجزئة بنك أو شركة أدوية طبية لبنوك مصغرة أو شركات أدوية مصغرة. (ولكن ذلك ممكن لخطوات محددة في سلسلة القيمة: فرق المبيعات الدوائية وفروع البنك بإمكانها العمل كفرق متوازية ذاتية الإدارة). في هذه الحالة، من المنطقي أن يكون الهيكل قائماً على أسلوب التعاقد الفردي أو الفرق المتداخلة.

فمثلاً يتناسب نموذج شركة Morning Star للتعاقد بين الأفراد بشكل طبيعي مع العمليات المستمرة والمستقرة نسبياً، على غرار تلك الموجودة في الصناعات الكيميائية، في الصناعات الغذائية، أو سلاسل التجميع الطويلة. تتطلب عادة كل خطوة رئيسية في إجراء العمل عدداً قليلاً فقط من الناس، وبالتالي لا حاجة للهيكل المتداخل. عبر التعاقد الفردي، يمكن للزملاء عقد اتفاقيات واضحة مع أقرانهم في المراحل اللاحقة والسابقة من العمل.

أما بعض الصناعات والقطاعات فهي لا تملك سلاسل قيمة طويلة وحسب، بل سلاسل قيمة عميقة، عندما تتطلب خطوات معينة في سلسلة القيمة مشاركة عدد كبير من الناس بالإضافة لمهام مركبة التعقيد (على سبيل المثال، عمليات البحث والتطوير في الشركات الدوائية أو التسويق في بنك تجزئة كبير). من الراجح أن تملك شركات الإلكترونيات الاستهلاكية، الشركات الإعلامية الكبيرة، البنوك، شركات التأمين، مصنعو السيارات، شركات تصنيع الطائرات، شركات الرحلات الجوية سلاسل قيمة طويلة وعميقة. لهذه الأنواع من الشركات، يمكن لهيكل الهولاقراطية من الفرق المتداخلة أن يكون ملائماً، لكونه يسمح بتجزئة الغاية العامة لأجزاء متعاقبة أقل تعقيداً وأكثر قابلية للإدارة.

يلخص الجدول أدناه أنواع السياقات وكيفية تكيفها بشكل أكثر تلقائية مع أنماط الهياكل الثلاثة. عند محاولة استكشاف هيكل الإدارة الذاتية الأكثر ملاءمة لمنظمتك، تكون الفكرة الحاسمة هي محاولة فهم كيفية التجمع التلقائية للزملاء عند غياب المدراء وسعيهم لتنسيق جهودهم. يمكن للمسألة المطروحة

في هذا الجدول -حجم الشركة، طول وعمق سلسلة القيمة- أن تساعدك على التفكير، ولكن يمكن لعوامل أخرى خاصة بمنظمتك أن تلعب دورا مهما أيضا. خذ وقتا بصحبة زملائك من أقسام مختلفة من المنظمة للتفكير في سؤال الهيكل الأكثر ملاءمة. أطبخ ذلك على نار هادئة. سينبتق الجواب عندما يحين الوقت. ولا يلزمك البدء بإجابة كاملة. يمكنك المضي بهيكل يبدو أنه مقارب للصواب وثق بقوة التنظيم الذاتي للمنظمة لأن تتطور للهيكل الملائم بأسلوب يليح حاجاتها بشكل أفضل، وبأن تستمر بالتطور تبعا لتغير البيئة.

بإمكان المنظمة الصغيرة في أي قطاع أن تعمل كفريق واحد مدار ذاتيا

○

المنظمات الصغيرة

المنظمات الكبيرة ذات سلاسل القيمة القصيرة

○○○○

✓ مبيعات التجزئة
✓ القطاعات الخدمية
✓ بعض التصنيع
✓ المدارس
✓ المشافي
✓ الخدمات العامة
✓ ...

المنظمات الكبيرة ذات سلاسل القيمة الطويلة

عمليات مستقرة ومستمرة

سلاسل قيمة عميقة Deep Value Chain

○

✓ الصناعات الكيماوية
✓ الصناعات الغذائية
✓ بعض التصنيع (مثلا سلاسل التجميع الطويلة)
✓ ...

✓ البنوك/التأمين
✓ الصناعات الدوائية
✓ السيارات
✓ صناعة الطائرات
✓ الالكترونيات الاستهلاكية
✓ ...

نظرة عامة على هياكل، ممارسات، وعمليات المنظمات الفيروزية

تقارن الجداول أدناه الهياكل، الممارسات، والعمليات المعتمدة في المنظمات الفيروزية في مقابل تلك الموجودة في المنظمات البرتقالية (الإطار المرجعي السائد في التفكير الإداري في اليوم الحالي).

الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية	الهيكـل
<ul style="list-style-type: none"> • هرمي تراتبي (هيراركي) 	<ul style="list-style-type: none"> • فرق ذاتية التشكيل والإدارة عند الحاجة، يساعد المرشدون الفرق (لا وجود لمسؤولية عن الربح والخسارة. لا وجود لسلطة إدارية). 	<p>١. الهيكـل التنظيمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التنسيق عبر اجتماعات محددة لكل مستوى (من الفرق التنفيذية ونزولا)، وعادة ما يتم إغراق الاجتماع بالشؤون العالقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد اجتماعات للتنفيذيين. التنسيق والاجتماعات دائما بحسب الطلب والحاجة. 	<p>٢. التنسيق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ترسانة ثقيلة (برنامج، مشاريع، خطط، ميزانية،...) سعيا للتحكم بالالتقييدات وترتيب أولوية الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> • نموذج إدارة مشاريع بالغ التبسيط. لا يوجد مدراء مشاريع. الزملاء يوظفون ويديرون أنفسهم في المشاريع Self-Staff Projects. • الخطط والميزانيات منخفضة لحد العدم، والأولويات تقدر بشكل تطوري. 	<p>٣. المشاريع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تناط بالعديد من الوحدات الخاصة بالموظفين للموارد البشرية، تقنية المعلومات، الشؤون المالية... 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم هذه الأدوار ينفذها الفريق نفسه أو مجموعات عمل تطوعية. عدد قليل من الموظفين لهذه الأدوار وتحديدًا للقيام بدور إرشادي. 	<p>٤. الوظائف المساندة</p>

الموارد البشرية

<ul style="list-style-type: none"> المقابلات عبر الزملاء المستقبلين، مع التركيز على ملامحة المرشح لغايات، معاني، وأهداف الشركة. 		<ul style="list-style-type: none"> أهم المقابلات تتم من موظف إدارة الموارد المدرب، مع التركيز على ملامحة المرشح لوصف الوظيفة Job Description. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> تدريب معتبر على مهارات إدارة العلاقات وبنائها، وثقافة المنظمة. برامج تدوير وتناوب الزميل لينغمس في المنظمة. 		<ul style="list-style-type: none"> في معظمه قائم على عملية إدارية رتيبة. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. عمليات تهيئة الموظفين الجدد
<ul style="list-style-type: none"> تركها لحرية الشخص ومدى مسؤوليته. اهتمام حاسم بتدريبات بناء ثقافة المنظمة والتي يحضرها الجميع. 		<ul style="list-style-type: none"> مساقات تدريبية مصممة من إدارة الموارد (أو بإشرافها المباشر). جلها بتدريبات مهارية أو إدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. التدريب
<ul style="list-style-type: none"> أدوار دقيقة، متغيرة ومرنة، بدون شرح مهام ثابت. لا وجود لمسميات وظيفية. 		<ul style="list-style-type: none"> كل وظيفة لها مسمائها ووصفها. 	<ul style="list-style-type: none"> 4. المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> عمليات التوظيف، والتقييم، والتدريب جميعها تستخدم لفهم الإرتباط بين النداء الفردي وبين الغايات التي تخدمها المنظمة. 		<ul style="list-style-type: none"> ليس من دور المنظمة مساعدة الموظفين على تحديد نداءاتهم وغاياتهم الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. المعنى والغاية الفردية
<ul style="list-style-type: none"> نقاش صادق حول التزامات الوقت والجهد الممكن للعمل في مقابل الإرتباطات الأخرى ذات المعنى في الحياة. أعلى درجة من المرئية في ساعات العمل طالما كانت الالتزامات محققة. 		<ul style="list-style-type: none"> --- 	<ul style="list-style-type: none"> 6. المرئية والإلتزام بالوقت
<ul style="list-style-type: none"> التركيز منصب على أداء الفريق. عمليات التقييم الفردي مستندة إلى رأي الأقران والأعداد. أقرب للاستعلام عن رحلة الزميل نحو التعلم وتلبية ندائه الداخلي. 		<ul style="list-style-type: none"> التركيز على أداء الفرد. التقييم مبني على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. تحاول تكوين لقطة موضوعية لما تم في الماضي (محاكمتك على ماضيك). 	<ul style="list-style-type: none"> 7. إدارة الأداء
<ul style="list-style-type: none"> تحديد ذاتي للراتب مدعوم بتقويم مع باقي الزملاء. لا يوجد مكافآت Bonus، وإنما توزيع متساو للربح. فروقات بسيطة في الرواتب. 		<ul style="list-style-type: none"> القرار يؤخذ بناء على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. حواجز وتعويزات فردية. التفرقة القائمة على الجدارة تخلق تباينا كبيرا في الراتب. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. الرواتب والحوافز
<ul style="list-style-type: none"> لا ترقيات، وإنما دفن من إعادة ترتيب الأدوار مستند إلى توافق الزملاء. الزميل لديه مسؤولية الحديث بوضوح عن المشاكل التي يراها حتى التي تقع خارج عمله المباشر. 		<ul style="list-style-type: none"> تنازع وتلاصق حاد على الترقيات (نظرا لشمها ومحدويتها) ما يؤدي لسياسات ومراوغات ضارة وسلوكيات معطلة. جزر معزولة. كل مدير ملك في قصره (ويتكتم على المشاكل التي لا تخدمه). 	<ul style="list-style-type: none"> 9. التعيينات والترقيات

الموارد البشرية (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> الإقالة هي الخطوة الأخيرة في آلية حل نزاع مشفوعة بوسطاء. في الواقع هي نادرة الحدوث. دعم تراحمي لنقل فكرة الإقالة نحو كونها فرصة للتعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> المدير يملك صلاحيات (بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية) بإقالة من هو دونه في التراتبية. الإقالة في جوهرها عملية قانونية ومالية. 	<p>١٠. الإقالة</p>
الحياة اليومية		
<ul style="list-style-type: none"> ذاتية الديكور (كل زميل يضيف بصمته) متنوعة، حميمية، غرف ملائمة للأطفال والحيوانات الأليفة. لا إشارات لأي تباين وظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> معايير، لا روح فيها. ملائي بمؤثرات المظوة والتباين الوظيفي (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف خاصة بهم، مصاعد لهم، ...) 	<p>١. المباني والمكاتب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ممارسات محددة للاجتماعات لتحجيم الأنا وضمان سماع صوت الجميع. 	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات كثيرة، مع بعض الممارسات العملية المعرفة مسبقا. 	<p>٢. الاجتماعات</p>
<ul style="list-style-type: none"> لا مركزية بالكامل بناء على عملية جمع النصيحة (أو على منهج الهولاقراطية في صناعة القرار). 	<ul style="list-style-type: none"> في أعلى الهرم. أي قرار يمكن تعطيله بتراتبية الهرم الأعلى. 	<p>٣. صناعة القرار</p>
<ul style="list-style-type: none"> لقاءات دورية لنقاش أي بوادر خلاف بشكل استباقي. عملية متعددة المراحل لحل النزاعات والخلافات. الجميع تم تدريبه للتعاطي مع الخلافات. الثقافة تحصر الخلاف ضمن الأطراف المتنازعة والوسطاء حصرا. لا يتم إقحام الآخرين به. 	<ul style="list-style-type: none"> الخلاف في الغالب يبقى حبيس الصدور (ويظهر على شكل انتقام ضمن الأطر الرسمية). ولا يعترف بوجوده في العلن. 	<p>٤. حل النزاعات والخلافات</p>
<ul style="list-style-type: none"> جميع المعلومات متاحة في الوقت الذي Real-time لكل. يشمل ذلك الأمور المالية للشركة ومصرفيات الرواتب. الشفافية الكاملة ترحب بالآخرين من خارج المنظمة لاقتراح ما هو أفضل لتحقيق المعنى. 	<ul style="list-style-type: none"> سلطة المعرفة. لا تشارك إلا على أساس الإعلام بالمطلوب. السرية التامة والتكتم تجاه العالم الخارجي هو الموقف الافتراضي. 	<p>٥. تدفق المعلومات</p>
<ul style="list-style-type: none"> القيم الواضحة مترجمة لأعراف وقوانين ضابطة للجميع لفسح المجال لقبول الجميع وتوفير بيئة آمنة. توجد أنشطة مستمرة لتعزيزها ونقاشها. 	<ul style="list-style-type: none"> مطبوعة على لوحات لتزيين الجدران. 	<p>٦. القيم والقواعد الأساسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> غرف مخصصة للهدوء النفسي. تأمل جماعي وممارسات صامتة. ممارسات تفكير وتأمل للمجموعات الكبيرة. إشراف الفرق وتوجيه الأقران. 	<p>---</p>	<p>٧. مساحات التفكير والتأمل</p>

الحياة اليومية (تابع)

• استشعار واع للمزاج المناسب للمنظمة حتى تخدم غرضها وبغايته.	←	• ٨. إدارة المزاج والحالة النفسية ---
• ممارسات سرد القصص للدعم النفسي والافصاح/الارتياح الذاتي لبناء المجتمع.	←	• ٩. بناء المجتمع المحلي ---

العمليات التنظيمية الأساسية

<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة ينظر إليها ككيان حي له غاياته ومعناه التطوري. • مفهوم المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة: يتم إحتضان "المنافسين" سعياً وراء المعاني المشتركة. • نابعة من ممارسات الاتصتات لغايات ومعاني الشركة: -كل فرد هو حساس ومستشعر. -عمليات انصات وبحث جماعية. -تأمل وتفكر. -التعاطي والتفاعل مع الخارج. 	←	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد ممارسات للاتصتات للغاية. المحافظة على النفس وصراع البقاء في المنافسة هو محور صناعة القرار. 	• ١. مفهوم الغاية والمعنى
<ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجية تتبع بشكل تلقائي تبعاً للذكاء الجمعي الخاص بالموظفين المدارين ذاتياً. 	←	<ul style="list-style-type: none"> • مسار استراتيجي تم وضعه من القيادة العليا. 	• ٢. الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • مقادة من الداخل: العرض والمنتجات تعرف تبعاً للغاية والمعنى. • المنتجات موجهة بالحدس والجمال. 	←	<ul style="list-style-type: none"> • مقادة من الخارج: طلبات العميل والشرائح المتاحة تحدد المنتج. • يتم خلق حاجات العميل اذا استدعت الضرورة. 	• ٣. الإبداع وتطوير المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> • بالإضافة لذلك، يتم وضع اعتبار لدى ملاءمتهم للمعنى والقيمة التي تليها الشركة. 	←	<ul style="list-style-type: none"> • يتم انتقاء الموردين بحسب الجودة والسعر. 	• ٤. إدارة الموردين
<ul style="list-style-type: none"> • أي شخص بإمكانه إنفاق ما يريد بشرط استيفاء عملية طلب النصح. • نقد ومراجعة ذاتية لميزانية الفريق (ندية الأساس Peer-Based) 	←	<ul style="list-style-type: none"> • حدود الصلاحيات والسلطة مرتبطة بمستوى الهرم. • ميزانيات الاستثمار تشارك حصراً مع الإدارة العليا. 	• ٥. المشتريات والاستثمار
<ul style="list-style-type: none"> • التسويق يجري على عرض بسيط: هذا ما نود تقديمه للعالم (مقاد من الداخل). • لا وجود للأرقام المستهدفة من البيع. 	←	<ul style="list-style-type: none"> • الهوية تتموضع لتناسب شريحة الزبائن (مقادة من الخارج). • فرق المبيعات مقادة بالحوافز والأرقام المستهدفة من البيع. 	• ٦. المبيعات والتسويق

العمليات التنظيمية الأساسية (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> • مبنية على "الاستشعار والتجاوب" • عمليات تقدير الميزانية غير موجودة أو مبسطة، ولا توجد متابعة للتباين. • توجه دائم للحلول القابلة للتنفيذ • بدورات سريعة، بدلا من الحل المثالي. • استشعار دائم لما هو مطلوب. • لا يوجد أرقام مستهدفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مبنية على "التنبؤ والتحكم". • دورات مزعجة من التخطيط قصير وطويل المدى، مع حساب الميزانيات الشهرية. • الالتزام بالخطة هو القاعدة الرئيسية. • أي انحراف وتباين عنها يجب أن يبرر وأن تردم الفجوات. • الأرقام المستهدفة الطموحة كأداة لتحفيز الموظفين. 	<p>٧. التخطيط ووضع الميزانيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • النزاهة هي المحك. • مسؤولية مشتركة في تحديد المبادرات، فالجميع مطالب بمعرفة ما هو محق وصحيح لعمله. 	<ul style="list-style-type: none"> • مدى الاتفاق المادي عليها هو المحك. • من في طبقات الهرم العليا هم من يمكنهم ابتداء مبادرات لها تكلفة مادية. 	<p>٨. المبادرات البيئية والمجتمعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص "التغيير" بعملية لم يعد ذا معنى بالنسبة للمنظمة، فالتكيف والتطور من الداخل هو أمر مستمر الحدوث. 	<ul style="list-style-type: none"> • ترسانة ضخمة من أدوات إدارة التغيير لنقل المنظمة من الحالة أ إلى ب. 	<p>٩. إدارة التغيير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة المعلومات بشفاافية عالية. • يتم مشاركة الجميع في الأمانة، طمعا في الحصول على أفضل رد عبر توظيف الذكاء الجمعي. • إذا كان لا بد من تعطيل عملية التناصح والمشورة مؤقتا، يتم تحديد الزمن والنطاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • نخبة صغيرة من المستشارين يجتمعون بسرية مع الرئيس التنفيذي لدعم القرار المتخذ من أعلى لأسفل. • التواصل مع الموظفين يتم فقط عندما يُتخذ القرار. 	<p>١٠. إدارة الأزمات</p>

الملاحظات والهوامش

المقدمة • نشوء نموذج تنظيمي جديد

1. "يملك الذكور عددا أكبر من الأسنان مقارنة بالإناث في حالة البشر، الخراف، الماعز، والخنزير." أرسطو، تاريخ الحيوانات *History of Animals*، 2.3.
2. لدى الجهاز العصبي في القلب والقناة الهضمية 40 مليون و100 مليون خلية عصبية، على الترتيب، مقارنة بـ 85 مليار خلية وسطيا للدماغ في الرأس.
3. تعمل عادة المنظمات الصغيرة استنادا إلى عمليات وممارسات غير رسمية بشكل أكبر، والراجح أن العديد من القضايا المزعجة التي تنتجها الهرمية تتجاوز هذا الرقم.

الفصل 1.1 • نماذج مفاهيم متغيرة: النماذج التنظيمية القديمة والحاضرة

1. المصطلح "تفاعلية" مستعار من Wade. تتوافق هذه المرحلة مع "المغركة في القدم" لدى Gebser، "ما قبل الاجتماعية" لدى Loevinger، "التناغمية" لدى Cook-Greuter، "AN" لدى Graves، "اللون البيج" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics، "الحركية الحسية سينسوريموتور" لدى Piaget، وغيرهم.
2. المصطلح "سحري" مستعار من Gebser. تتوافق هذه المرحلة مع "الإنذافية" لدى Loevinger و Cook-Greuter، "BO" لدى Graves، "اللون البنفسجي" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics، "ما قبل التشغيلية (الرمزية)" لدى Piaget، "السادجة" لدى Wade، وغيرهم.
3. تتوافق هذه المرحلة مع "ذاتية الحماية" لدى Loevinger و Cook-Greuter، "الإمبراطورية" لدى Kegan، "الانتهازية" لدى Torbert، "CP" لدى Graves، "اللون الأحمر" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics، "ما قبل التشغيلية (المفاهيم النظرية)" لدى Piaget، "الأنانية/الأنوية" لدى Wade، وغيرهم.
4. بحسب ويكيبيديا، فقدت فكرة الذئب المسيطر بضاوة "الذئب الرمادي القائد المتفوق Alpha Wolf" في قطيع الذئاب الرمادية مصداقيتها من قبل علماء أحياء الذئاب والباحثين، وفكرة "القائد المتفوق Alpha" المزعومة في القطعان هي مجرد تلك الحيوانات القادرة على الإنجاب. تستدعي هذه الأقوال مناقشة مثيرة للاهتمام. فلو أسقطنا قصة السيطرة على دور الذكر القائد المتفوق على قطيع الذئاب، فذلك ربما لأننا كبشر عملنا طويلا بهذا الشكل. ولكون الباحثين بدأوا مؤخرا وبشكل جدي من رؤية دقة العلاقات

في قطاعان الذئاب، فربما يكشف ذلك أننا بأنفسنا قد بدأنا بالاشتغال انطلاقاً من نظرات مركبة التعقيد نحو العالم. (بالتطبع يمتثل ذلك أن يكون الأمر معكوساً: فالباحثون المنطلقون من المرحلة التعددية-الخضراء لا يريدون رؤية سلوك تفوقى قيادي في الذئاب ويقومون بإسقاط مواقفهم التعددية عليهم).

5. المصطلح "مطواع" مستخدم لدى Loevinger و Cook-Greuter و Wade وغيرهم.

تتوافق هذه المرحلة مع "الخرفانية (أو الميثولوجية)" لدى Gebser. "المطواع" لدى Loevinger و Cook-Greuter. "DQ" لدى Graves، "اللون الأزرق" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics. "العلاقات والتداخلات الشخصية" لدى Kegan، "الدبلوماسي" و"الخبير" لدى Torbert. "العملي الصلب/الجامد" لدى Piaget، وغيرهم.

6. على المستوى الإدراكي، في المرحلة العنبرية، هناك استطاعة عالية ومعتبرة على التفكير

التجريدي مقارنة بالأحمر. ومع ذلك، وعلى المستوى العصبي، توجد سيادة قوية للجهاز الحوفي (الجهاز العامل بشكل رئيسي مع المشاعر) تدفع النصف الأيسر من الدماغ للعقلنة. على سبيل المثال، حاجة الذات العنبرية للانتماء والتماهي ستبرر بشكل عقلاي نبد التناقضات المحتملة بين الأفكار المتعلقة وأعراف المجموعة.

7. Ken Wilber، تاريخ موجز عن كل شيء *A Brief History of Everything* (بوسطن: منشورات Shambhala، 1996)، 273.

8. المصطلح "إنجاز" مستعار من Wade. تتوافق هذه المرحلة مع "العقلية" لدى Gebser.

"الوعي بالذات" و"يقظة الضمير" لدى Loevinger و Cook-Greuter. "المؤسسي" لدى Kegan. "محقق الإنجازات" لدى Torbert. "العملي الرسمي" لدى Piaget. "ER" لدى Graves، "اللون البرتقالي" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics وغيرهم، كما يتم الإشارة إليها ببساطة بالحدائثة.

9. Wilber، تاريخ موجز عن كل شيء *A Brief History of Everything*، 185-186.

1. تتوافق هذه المرحلة مع "الفردانية" لدى Loevinger و Cook-Greuter. "الفردية" لدى Torbert. "المنتسب أو الانتسابي" لدى Wade. "FS" لدى Graves، "اللون الأخضر" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics وغيرهم، كما يتم الإشارة إليها ببساطة بما بعد الحدائثة.

1. نجد عادة في التاريخ أفكاراً سابقة لعصرها، كالديمقراطية في اليونان القديمة. بمعنى أنها

متقدمة على مركز الجاذبية التطوري للناس في تلك اللحظة من الزمن. يتعين على هذه الأفكار أن تنتظر التطور ليلحق بها من أجل أن تزدهر، بغية تقديم "الرحم الثقافي" الصحيح لها كما سماه الفيلسوف الأمريكي Richard Tarnas:

السؤال الكبير هنا هو لماذا حدثت الثورة الكوبرنيكية في القرن السادس عشر مع كوبرنيكوس Copernicus بنفسه، وفي مطلع القرن السابع عشر مع كيبلر Kepler وغاليليو Galileo؟ لماذا تأخرت حتى ذلك الوقت، مع أن عدداً من الناس السابقين لكوبرنيكوس وضعوا فرضيات مركزية الشمس وأن الأرض جرمٌ يدور في فلكها؟ هنالك دليل على أن ذلك قد تقدم طرحه فعلاً بين قدماء الإغريق وفي الهند والثقافات

الإسلامية إبان العصور الوسطى الأوروبية. أعتقد أن هذا السؤال يوضح الحد الذي تعتمد عليه الوثبة الكبرى في منظومة المفاهيم وأنه أكثر من مجرد بيانات تجريبية إضافية وأكثر من مجرد نظرية جديدة بارعة تستخدم مفهومًا جديدًا. إن هذه الوثبات تعتمد حقيقة على سياق أكثر اتساعًا حتى تتمكن بذرة الفكرة المؤثرة من السقوط على تربة مختلفة بالكلية، والتي من جوفها يتمكن هذا الكائن، إطار العمل المفاهيمي الجديد هذا، من النمو والترعرع في رحم ثقافي وتاريخي جديد.

The Timing of Dean Radin و Richard Tarnas، "توقيت نقلات منظومات المفاهيم Noetic Now"، يناير 2012.

1. في قطاع الشركات، فشلت التعاونيات العمالية في جذب المشهد نحوها بشكل له معنى. عادة، تنتهج تلك التي استطاعت الاستمرار ممارسات تشكل خليطًا بين البرتقالي والأخضر. أحد قصص النجاح التي يشار إليها عادة هي قصة Mondragon، وهي تكتل من التعاونيات مقرها إقليم الباسك في إسبانيا (حوالي 250 شركة بما 100 ألف موظف تقريبًا، بحجم أعمال يقدر بـ 15 مليار يورو). التعاونيات بالكامل هي ملك للموظفين. المدراء منتخبون، فروقات الرواتب أقل مقارنة بأي مكان آخر (وبفارق معتبر يصل إلى أكثر من 9:1)، لا يملك العمال المؤقتون حق التصويت مما يخلق مجتمعًا ثنائي الترتيب يكون فيه البعض أكثر مساواة مقارنة بالآخرين.

في القطاع التعليمي، هناك العديد من نماذج المدارس التي تقوم على هياكل منزوعة السلطات (من البالغين على الأطفال)، ولعل أبرزها مدرسة Summerhill، وهي مدرسة داخلية بريطانية تأسست في عشرينيات القرن الماضي. تمارس هذه المدرسة شكلاً راديكالياً من الديمقراطية، يملك فيه التلاميذ والبالغون ذات القوة الانتخابية، والدروس ليست إلزامية، بجانب فروقات أخرى.

في الحيز المؤسسي، تملك العديد من الهيئات والمنظمات العابرة للدول - الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي، منظمة التجارة العالمية، وغيرها - آليات اتخاذ قرار ضمن المستويات العلوية تكون مقبولة، على الأقل جزئياً، لتتماشى مع المبادئ الخضراء، مثل التصويت الديمقراطي أو الإجماعي للدول الأعضاء بالإضافة إلى تداول كرسي الرئاسة. إن الالتزام بمبادئ صناعة القرار الخضراء هذه هو أمر يصعب المحافظة عليه، وتطالب الدول الأكثر ثراءً أو قوة بوزن أكبر لصوتها وعادة ما ينتهي المطاف بحصولها على ذلك (حتى أن ذلك يتم عادة بشكل ضمني إذا لم يكن صريحاً). تعمل أقسام هذه المنظمات والهيئات عادة على شكل منظمات اللون العنبري.

1. ذاع صيت هذه الممارسة بفضل Semco، شركة تصنيع برازيلية، عندما وصل الكتاب الذي شرح ممارسات المنظمة إلى قائمة الكتب الأعلى مبيعا (كتاب Maverick بواسطة Ricardo Semler). كما أنها مورست لعقود بواسطة شركة W. L. Gore (الشهيرة بتصنيعها للنسيج المقاوم للماء Gore-Tex). بدأت هذه الممارسة بالانتشار في الشركات التقنية الناشئة في وادي السيليكون وأماكن أخرى. وقد تبنت شركة التدريب البريطانية Happy هذه الممارسة بحبكة مغايرة: يملك الموظفون اثنين من المدراء. الأول مسؤول

عن قضايا المحتوى (تحديد الاتجاه، صناعة القرار) ويتم تعيينه من الأعلى، والآخر معني بقضايا الإدارة (الإرشاد، التحدي والمواجهة، الدعم) ويتم انتقاؤه من الموظفين بأنفسهم (للاطلاع على مزيد من التفاصيل: بيان السعادة *The Happy Manifesto* بواسطة Henry Stewart).

1. تعود أول دراسة جادة لعام 1992، عندما بحث أساتذة مدرسة هارفارد للأعمال John Koter و James Heskett هذا الارتباط في كتابهم *Culture and Performance* وثقافة الأعمال القوية. وقد أثبتوا أن الشركات ذات ثقافة الأعمال القوية والتمكين الممارس بين المدراء/الموظفين تفوقت على شركات أخرى بنمو العائدات (بمعامل = 4)، ارتفاع سعر الأسهم (بمعامل = 8) وارتفاع في صافي الدخل (بمعامل يتجاوز 700) أثناء السنوات الـ 11 من عمر البحث.

في دراسة أحدث قام بها Jagh Sheth، Raj Sisodia، و David B. Wolfe، والتي يمكن القول بأنها كتاب يضع أطر النموذج التنظيمي الأخضر - الشركات الحبيبة: كيف تحقق الشركات الرائدة عالمياً أرباحاً من الشغف والغاية *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* - توصل المؤلفون لاستنتاجات مماثلة في 2007. حققت "الشركات الحبيبة" التي درسها المؤلفون عوائد تراكمية للمساهمين بنسبة 1025% خلال الـ 10 سنوات السابقة لتاريخ الدراسة، في مقابل 122% في مؤشر S&P 500. من وجهة نظر منهجية، يجب أن تعامل هذه النتائج بحذر. هناك تحيز اختياري/انتقائي بديهي، فالشركات الاستثنائية فقط التي يتوقع الشخص أنها ستتفوق على أقرانها هي ما تم انتقاؤها ووضعها في العينة. لم يكن المعيار المقارن للـ S&P 500 معدلاً ليراعي القطاع، الحجم، أو عوامل أخرى. أضف إلى أن المعايير الأخرى بخلاف النموذج التنظيمي، مثل براءات الاختراع، نماذج الأعمال الإبداعية، وتوظيف الأصول التي من شأنها تفسير النتائج المتفوقة، تلك المعايير لم يتم استبعادها.

يحتوي الكتاب الأخير لـ Raj Sisodia، الذي شاركه في تأليفه John Mackey، فصلاً كاملاً به إشارات لدراسات مماثلة يمكن للقارئ المهتم العودة إليها.

سيصطدم أي بحث يحاول طرح الادعاءات العامة هذه على أنها الناتج المتفوق لنموذج تنظيمي بعينه على حساب نموذج آخر بجدليات منهجية (ومن مستوى مبدي، بإمكان أحدهم أن يتساءل عما إذا كانت نتائج عوائد المساهمين أو النمو هي الأرقام الأساسية لقياس النجاح، كما تقوم بذلك معظم الدراسات). ربما تكون الخبرات المباشرة ذات شأن أكبر من الادعاءات الأكاديمية. فأي شخص يقضي وقتاً في منظمات مثل Southwest Airlines أو متجر The Container Store سيقتنع بأن العمال الذين تم تمكينهم في شركات مقادة بالقيم ستتفوق بشكل وسطي على أقرانها العاملة بأنماط تقليدية.

1. إن حالة العمل (Business Case) الخاصة بـ Stanford في 2006 حول DaVita هي جدية بالقراءة ومصدر جيد للقراء الراغبين بالانغماس في وصف تفصيلي عن مبادئ وممارسات المنظمات الخضراء.

الفصل 1.2 • عن مراحل التطور

1. لقد تم إثبات أن تعريض الناس لنظريات التطور، لفكرة أن الوعي يرتقي ويتطور ضمن مراحل، من شأنه مساعدة الناس على القيام بالقفزة. وأظهرت الدراسات أن الممارسات الروحية مثل التأمل تساعد أيضاً.
2. إنها ظاهرة مألوفة بالنسبة إلينا نجدها في عالم السياسة: يشعر عادة الحكام الأوتوقراطيون (المستبدون) المنطلقون من منظومات المفاهيم الحمراء أو العنبرية بأنهم مرغمون على التشدد بعكس ما يظنون بما يتعلق بفكرة الديمقراطية (البرتقالية-الخضراء) ولكن على المستوى الجوهري منها، فهم لم يدجوا أو يتبنوا مبادئها وممارساتها. وعندما تهدد الديمقراطية بتعريضهم من سلطاتهم، فإنهم يتجاوزون بأشكال متسقة مع منظومة المفاهيم التي ينطلقون منها (البلطجة للبقاء في السلطة)، وليس بالأشكال التي تدعو إليها الديمقراطية (التنحي جانباً وتهمئة المنتصر).

الفصل 1.3 • التطوري-الفيروزي

1. تتوافق هذه المرحلة مع "التكاملية" لدى Gebser، "المتكاملة" لدى Loevinger، "الواعي بالتكوين" لدى Cook-Greuter، "التداخل الفردي" لدى Kegan، "الاستراتيجي" و"الخيميائي" لدى Torbert، "AN" لدى Graves، "الأصفر" في نظرية الحركة الحيوية اللولبية Spiral Dynamics، "تحقيق الذات" لدى Maslow، "الأصيل" لدى Wade، وغيرهم، كما يشار إليها عادة بـ *التكاملي*.
2. للتبسيط: الناس الذين يرون العالم بشكل مختلف يكونون ضعفاء بشكل يسهل استغلالهم فيه (الأحمر)، مهترقون لا بد من تقويمهم ليعودوا للطريق الأوحده والصحيح (الأزرق)، مغفلون لا يعرفون قواعد لعبة النجاح (البرتقالي)، أو أناس ينفذ صبرهم سريعاً ولا يريدون إعطاء الصوت لأي أحد (الأحضر).
3. Parker Palmer، دع حياتك تتكلم: الانصات لصوت الشغف المهني Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation (San Francisco: Jossey-Bass, 2000)، 5.
4. يفرق Ken Wilber بشكل صريح بين أطوار الوعي وبين حالات الوعي. فالحالات تشير لنوع الوعي المؤقت وسريع الزوال، بينما تشير الأطوار إلى التراكم طويلاً الأمد التي يمر بها الإنسان. تشمل الحالات: حالة اليقظة، الأحلام، النوم، الحالات المتبدلة (الناجمة على سبيل المثال عن التأمل، التنويم المغناطيسي، السيكودراما، أو المخدرات) وحالات الذروة peak المرتبطة بالتجارب الصوفية الملغزة. (يستخدم Wilber عموماً هذا التصنيف: الكلية، الرقيقة، السببية، الحاضرة، واللا ثنائية). في بعض الأحيان يتم الخلط بين الحالات والأطوار، لأن لغة تجارب الذروة والتي بلغت منتهاها هي عادة ما تشبه اللغات التي تصف المراحل العليا، ولكنها خاصيتان متميزتان للوعي (أضف إلى ذلك وجود قطاعات، خطوط، وأنواع تشكل الخاصية الثالثة والرابعة والخامسة في نموذج Wilber التكاملي).

لنقل أن أحدا ما بلغ الذروة في معاشية حالة روحية ملغزة في ظل انطلاقه عموما من مرحلة المطواع-العنبرية: لا تدفع حالة بلوغ الذروة الشخص لتجاوز المرحلة البرتقالية، الخضراء، الفيروزية، وما يليها من مراحل التطور للوصول لقمة السلم. فالشخص مازال منطلقا من العنبري، وهو ما سيكون واضحا عندما يكون هو أو هي مجددا في حالة الوعي عندما يكون هذا الفرد مستيقظا. وجد Wilber و Combs دليلا على أن بالإمكان معاشية أي حالة في كل مرحلة. على سبيل المثال، بإمكان الناس تبني ممارسات تأملية أو أخرى تؤدي لتبديل الوعي في أية مرحلة. هناك اهتمام ملحوظ من الفيروزي وما بعده في أخذ الممارسات العادية للوعي غير الاعتيادي للولوج إلى الطيف الكامل للتجربة الانسانية.

5. David Rooke و William R. Torbert، "التحول التنظيمي كوظيفة لمرحلة المدير التنفيذي التطورية Organizational Transformation as a Function of the CEO's Developmental Stage"، Organization Development Journal، أبريل 2005.
6. Clare W. Graves، رحلة البحث اللا منتهية *The Never Ending Quest* (Santa Barbara: ECLLET Publishing, 2005)، 371.

الفصل 2.2 • الإدارة الذاتية (الهيكل)

1. Jos de Blok و Aart Pool، Den) Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie، (Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010)، 20.
2. المرجع نفسه، 20.
3. المرجع نفسه، 21.
4. كتب De Blok مذكرة يشرح فيها كيف يمكن لمنظمات الرعاية التي عمل فيها تبني هيكلها تعمل فيه الممرضات في فرق مستقلة ذاتية الحكم. وقد قدر بأن الأقسام الإدارية ستخفض من 13 إلى 3، وسيكون قسمه الإداري أحد الضحايا. ربما بشكل لا يدعو للمفاجأة، لم تلق مذكرته استقبالا يذكر من الفريق التنفيذي.
5. طريقة قام بتطويرها وتدرسيها Ben Wenting و Astrid Vermeer من معهد Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken، Groesbeek، هولندا.
6. Annemarie van Dalen، Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert (Den Haag: Boom Lemma, 2010)، 66.
7. المرجع نفسه، 73.
8. تعرف الانتاجية على أنها الساعات المفوترة (بعبارة أخرى، الساعات التي تم قضاؤها مع المرضى بناء على وصفة الطبيب) مقسومة على عدد الساعات الإجمالية المتعاقد عليها مع ممرضات الفريق. تحسب الفرق انتاجيتها بنفسها، نموذجيا مرة كل شهر.
9. قصة تعيين Zobrist جديرة بالسر، فهي تبدو وكأنها جاءت من الأفلام. كانت FAVI مملوكة من قبل Max Rousseau، شخص حيوي يملك عددا من الشركات الصناعية. في نهايات سبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، كان Zobrist يعمل لصالح

Rousseau في شركة شقيقة. كان يتعامل أحيانا مع قسم المعادن في FAVI، لذلك كان يعرف المصنع نوعا ما. في أحد الأيام، اتصل Rousseau بمكتب Zobrist. قام بوضع دولار أمريكي ذهبي بيد Zobrist مضييفا "أنا لا أؤمن بالخرافات، ولكن ربما جلب لك ذلك بعضا من الحظ". ومن دون المزيد من الإيضاح، وقف وطلب من Zobrist أن يتبعه خارج المكتب، حيث كانت بانتظارهما طائرة عمودية. وجد Zobrist أن من الحكمة عدم طرح أسئلة على Rousseau للاستفسار عن المقصد من كل ذلك. وبعد ما يقارب الساعة، وصلا إلى FAVI، وطلب Rousseau إيقاف جميع الآلات وأن ينضم إليه جميع العمال بجانب الطائرة العمودية. عندما اجتمع العمال، أشار إلى المدير التنفيذي لـ FAVI قائلا، "لقد قرر Dominique أن يتقاعد". ثم أشار لـ Zobrist قائلا، "هذا هو خليفته"، وقام بعدها بالانطلاق بطائرته العمودية تاركا خلفه Zobrist مشدوها ومتأملا في ترقيته وتعيينه غير المتوقع كمدير تنفيذي.

10. تسلك بعض المنظمات طريقا آخر: هم يتحدثون بلغة المال ولكنهم يدربون كل المشغلين ليتقنوا لغة المحاسبة. في كلا الحالتين، النية والمقصد هي ذاتها: التأكد من أن الجميع يفهم ما يحدث وأن بإمكان أي أحد المشاركة في النقاشات المالية والمفاضلات.
11. Jean-François Zobrist، *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*، Tome 1، (Organisations, 2008)، 93.
12. Linda Hill and Jennifer Suesse، *Sun Hydraulics: Leading in Tough Times*، (A)، دراسة حالة (Cambridge: Harvard Business Publishing, 2003).
13. في الأوقات العادية، تتراوح هوامش ربح Sun Hydraulics الإجمالية بين 32 و39% وهوامش صافي الدخل بين 13 و18%.
14. Dennis Bakke، *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*، (Seattle: PVG, 2005)، 47-48.
15. المرجع نفسه، 19-20.
16. Alex Markels، "Blank Check"، *The Wall Street Journal*، أبريل 9، 1998.

الفصل 2.3 • الإدارة الذاتية (العمليات)

1. Bakke، المرجع نفسه، *Joy at Work*، 82.
2. المرجع نفسه، 98-99.
3. المرجع نفسه، 44-45.
4. المرجع نفسه، 72.
5. Zobrist، *La belle histoire de FAVI*، 318.
6. Bakke، المرجع نفسه، *Joy at Work*، 101-102.
7. Shari Caudron، "التأمل والاستغراق الذهني في Sounds True: Meditation and Mindfulness at Sounds True"، *Workforce*، يونيو 2001.

8. Gary Hamel، "أولا، دعونا نطرد جميع المدراء"، "First, Let's Fire All the Managers"، Harvard Business Review، ديسمبر 2011، <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>، تم الدخول إلى المقال في 11 أبريل 2012.
9. المرجع نفسه.
10. Brian Robertson، "Dialog: The History of Holacracy"، Holacracy Community، of Practice، أكتوبر 2011، www.holacracy.org/resources، تم الدخول في 24 فبراير 2012.
11. المرجع نفسه.
12. Brian Robertson، في مقابلة مع Jeff Klein، راديو En*theos، "It's Just Good Business"، 9 مارس 2012، <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>، تم الدخول في 12 أبريل 2012.
13. مجموعة الحد الأدنى من الممارسات موثقة في مستند يسمى "دستور الهولاقراطية"، والذي يمكن تحميله من موقع الهولاقراطية www.holacracy.org.
14. بلغة الهولاقراطية، يتعين علي استخدام لفظة "دائرة" وليس فريق. ومرددا الفصل بين الناس والأدوار: الفريق مجموعة من الناس، الدائرة مجموعة من الأدوار.
15. تعرف الهولاقراطية التوتربجياضية أكثر على أنه التناظر بين ما هو حاصل وما هو ممكن.
16. بإمكان القارئ المهتم الغوص في قراءة دستور الهولاقراطية ومصادر أخرى متاحة على www.holacracy.org.
17. يقدم كتاب Daniel Pink المسمى Drive نظرة عامة جيدة عن أبحاث أجريت بهذا الصدد.
18. بعد شهر، في فبراير، اجتمعت الشركة بالكامل في إجازة مدتها يومان في منتجع شاطئي بجانب Monterrey في كاليفورنيا. قدمت مرة أخرى وحدات الأعمال عرضا مركزا مدته 20 دقيقة، هذه المرة أمام مجموعة الزملاء كاملة، مع 10 دقائق من الأسئلة والإجابات. في النهاية، وعبر تصويت جماعي، تم تصنيف الفرق بحسب جودة خططهم. وجد الناس في Morning Star هذه الجلسة من مشاركة المعلومات عبر وحدات الأعمال مهمة لإبقاء الناس على اطلاع عما يحدث في باقي الوحدات، ولضمان أن خطط الجميع تستفيد من المعلومات القيمة لدى الجميع، ولتحفيز الفرق على وضع أفضل الخطط.
19. O.J. Mason و F. Brady، "The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation"، Journal of Nervous and Mental Disease، أكتوبر 2009، <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>، تم الدخول في 13 مارس 2013.
20. تقدمت Semco بالدفع/الراتب المحدد ذاتيا في التسعينيات من القرن الماضي لعمال المكاتب (الياقات البيضاء). لكونه ضاق ذرعا من مساومات المدراء على رواتبهم، قرر مالك Semco ومديرها التنفيذي، Ricardo Semler، فسح المجال لأي أحد لأن يقوم بتحديد راتبه (ولم يكونوا بحاجة لاستشارة أندااهم، كما هو الحال في AES). ما بدا

وصفة كارثية حقق نتائج جيدة عند التنفيذ. القليل جدا من الناس قاموا برفع رواتبهم لمستويات اعتبرها آخرون مبالغاً فيها. يبرر ذلك عدد من الأسباب، بحسب Semler: جعلت كامل معلومات الرواتب والتعويضات المالية متاحة للعموم في Semco، لذا فإن أي شخص لديه إحساس متضخم بالذات سيواجه أسئلة صعبة من الزملاء؛ من المنطقي أن يضع المدير التنفيذي والقيادات العليا لأنفسهم رواتب منخفضة بمعايير القطاع؛ وبحكم طبيعة الاقتصاد البرازيلي المتراوحة بين الطفرة والافلاس، يعلم الناس بأنه في حالة الأزمات الحادة التي تستدعي التخلص من الفائض، سيكون أولئك الذين منحوا أنفسهم رواتب غير مبررة هم أول المرشحين.

ولكن ثمة شيء آخر أكثر عمقا متواجداً في الصورة: طالما كان أحدهم يملك سلطة فوقنا، طالما كنا عالقين في علاقة أب/أبناء مع مدرائنا، فمن السهل أن نحس بأنك تعامل بشكل غير عادل وأن تطلب المزيد. عندما يثق بنا الأقران وبقدرتنا على أخذ القرار الصحيح (ونحن بدورنا يتعين علينا أن نثق في جميع أقراننا الآخرين) فمن الراجح أن نقيم مشاركتنا بشكل أكثر صدقا. في حالة Semco، كان الناس عازمون في مناسبات عدة، عندما كانت الدولة تمر بحالة ركود وكساد اقتصادي، على تخفيض رواتبهم مؤقتا لحماية استمرارية الشركة، وهو أمر ربما لم يكن من السهل أن يوافقوا عليه بهذه البساطة إذا ما جاءهم وفرض عليهم من مدرائهم.

21. توفر عملية "تحصيل الموافقة" (فض الخلافات) الحيز والوقت المناسب لاستكشاف، وبشكل عميق، التباين الحاصل بين تقييمك وتقييم اللجنة للقضية وتساعدكم على الوصول لتوافق ما.

22. ابتكرت Semco وصفة بديعة لحماية المنظمة في أوقات الأزمات (والتي تعرضت لها البرازيل مرارا عبر العقود الماضية). يعرض على الموظفين خيار الانتقال لبرنامج راتب المخاطرة. يحصلون بمقتضاه على حسم 25% ولاحقا يحصلون على زيادة إلحاقية ترفع من تعويضهم المالي بنسبة 125% إذا تعافت المنظمة من الأزمة بشكل جيد خلال السنة. وإذا تدنى وضع الشركة، فإنهم يستمرون بـ 75% من رواتبهم. وبحكم أن السنوات الجيدة تغلبت على السيئة، كانت هذه الصفقة مفضلة لدى الموظفين الراغبين بأخذ المخاطر. يؤدي هذا البرنامج لتذبذب في تكاليف العمالة في سجلات طلبيات الشراء التجارية، مما يحمي الشركة ويقلل من مخاطر الأعباء الإضافية في حالات الركود.

23. "Fortune 50 CEO pay vs. our salaries"، CNMONEY، <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/ceo-pay-ratios/>، تم الدخول في 25 مارس 2012.

24. Joy at Work، Bakke، 123.

25. تبنت CPP، شركة ألمانية ذاتية الإدارة من 40 شخص (حالية من التراتبية الهرمية، من الوصوفات الوظيفية، والقرارات مبنية على عملية التناصح والمشورة، وما إلى ذلك) تنشط في مجال تنظيم الفعاليات الفاخرة وصناعة الأفلام، خطوة راديكالية من التعويض المالي المتساوي لجميع الزملاء (بإمكاننا تسمية ذلك "عمل مختلف، الراتب ذاته"). ويعني

ذلك أن بعض الناس - على سبيل المثال، محترف بناء رسومات مطورة عبر الحاسب - تحصل على تعويضات مالية أقل بكثير مما يمكنها تحصيله في أي مكان آخر. وبعض آخر من الناس - لنقل مثلا موظف يساعد في نقل صناديق المعدات من وإلى مكان عقد الفعاليات - يحصلون على تعويضات مالية أكبر بكثير مما يمكنهم تحقيقه في مكان آخر. حافظت الشركة على نجاح باهر لسنوات، مع اعترافها بأن هيكل التعويضات المالية يجلب معه تحديات مثيرة للاهتمام. يتعين على الشركة أن تراقب بحذر دائم ثقافتها للمحافظة على تميز دائم في ذلك الخصوص، وإلا فإن الكفاءات الفريدة ستسرب من الشركة طلبا لرواتب أعلى في مكان آخر. كما أن الشركة تواجه تحديا شبه مستحيل في استقطاب المحترفين من أصحاب الخبرات والمهارات النوعية (لنقل خبراء التصوير ثلاثي الأبعاد D Rendering3) من الخارج. تؤمن CPP بأنها حولت هذه المشكلة لنقطة قوة - من رحم الحاجة، حول الموظفون عملية التعلم والتكريس الذاتي إلى فن يتقنونه بحيث يستمرون في تعلم أحدث المهارات التقنية لضمان حالة عالية من التميز.

26. Hamel، "First, Let's Fire All the Managers."

27. المرجع نفسه.

28. Brian Robertson، "مفارقة التمكين The Irony of Empowerment"، مدونات

الهولاقراطية، 28 أكتوبر 2010، <http://www.holacracy.org/blog>، تم الدخول في 2 نوفمبر 2011.

29. Gary Hamel، What Matters Now، 2012، Jossey-Bass، San Francisco، 176-177.

الفصل 2.4 • السعي نحو الكل المتكامل (الممارسات العامة)

1. Brian Robertson، "التمكين المُضمّن Holacracy: Empowerment Built In"، مدونات الهولاقراطية، 16 يناير 2013، <http://www.holacracy.org/blog>، تم الدخول في 20 يناير 2013.

2. هناك ظاهرة ماثلة قائمة في المدارس والتي يتم فيها إحضار الأطفال الرضع إلى الفصول. طورت Mary Gordon، وهي معلمة كندية، برنامجا يتضمن حضور الأمهات (أو الآباء) بصحبة أطفالهم الرضع لقضاء بعض الوقت في صفوف الأطفال في فترات منتظمة. كانت النتائج مذهلة لدرجة أن البرنامج تم تبنيه في آلاف الصفوف في كندا، الولايات المتحدة، بريطانيا، نيوزيلندا، وأماكن أخرى. كتب مدون في النيويورك تايمز: "الأطفال صعبى المراس بيتسمون، الأطفال أصحاب التششت العالمي يركزون، الأطفال الخجولين يفتحون. يبدو أن الطفل الرضيع يعمل بمثابة المغناطيس الملين للقلوب...." لا يمكن تعليم التعاطف والمشاركة الوجدانية، ولكن يمكن تبنيتها والاستحواذ عليها"، كما تقول Gordon عادة - وليس فقط من قبل الأطفال. وأضافت "كانت مفاجئا لي بشكل كبير أن التعاطف لم يزد في الأطفال بشكل ممنهج وحسب، بل أنه زاد أيضا لدى المعلمين". "وكان ذلك بالنسبة لي عظيما، لأن المعلمين يحملون ذلك بشكل متناغم أكثر من الأطفال". أظهرت دراسات علمية طبقت تجارب منضبطة معشاة انخفاضاً كبيراً في

- "العدوان عن سبق الإصرار" - حالة العدائية المقصودة والممارسة بدم بارد ودون اكتراث من المتنمرين الذين يستهدفون الأطفال المستضعفين - بالإضافة إلى "العدوان ضمن العلاقات" - أمور من قبل النميمة، تجاهل الآخرين، والطعن من الخلف".
- David Bornstein، "محرابة العدوان والتنمر لدى الأطفال الرضع Fighting Bullying with Babies"، صاحب رأي، The New York Times، 8 نوفمبر 2010. لمزيد من المعلومات: www.rootsofempathy.org.
3. San Francisco: Jossey-، A Hidden Wholeness Parker Palmer، كل متكامل خفي Bass، 2009، 58-59. تم استبدال المقطع الثاني المنشور في الكتاب بمقطع كتبه Parker Palmer في المقالة "Teaching with Heart and Soul, Reflections on Spirituality in Teacher Education"، www.couragerenewal.org/parker/writings/heart-and-soul، تم الدخول في 21 أكتوبر 2012.
4. The Robert Fishman و Barbara Fishman، شركة الصالح العام: لقد نجحت التجربة Philadelphia: Common Good Corporation: The Experiment Has Worked!، 2006، The Journey to Oz Press، 11.
5. المرجع نفسه، 24-26.
6. المرجع نفسه، 26-27.
7. المرجع نفسه، vii-viii.
8. المرجع نفسه، 165.
9. المرجع نفسه، 165.
10. محادثة مع المؤلف في Bad Kissingen، ألمانيا، فبراير 2013.
11. تشغل Heiligenfeld أربع مستشفيات في Bad Kissingen وواحدة في Waldmünchen، على بعد 200 ميل. يجتمع الموظفون في وقت واحد وينضمون في اجتماع واحد باستخدام شاشة مهيأة بكاميرات لنقل الاجتماع عبر الفيديو.
12. لم يقع بين يدي أي مصدر باللغة الإنجليزية عن Intervisie. يعمل Parker Palmer في مقارنته Circle of Trust®، والتي لها جذور في ممارسات Quaker القديمة، على مبادئ وخطوات ماثلة تقريبا. بإمكان القراء المهتمين بمعرفة المزيد عنها الاطلاع على كتاب Palmer بعنوان *A Hidden Wholeness*.
13. Parker Palmer، "على المحك: تحلى بالشجاعة لتقود بروحك On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul"، *Journal for Staff Development*، المجلس الوطني لتطوير العاملين، ربيع 2008.
14. ربما لاحظ القراء الحريصون المفارقة الجميلة حول الدور والروح. تصر الهولاقراطية بأنه يتعين علينا الفصل بين الدور والروح (أي أن نتوقف عن خلط هويتنا مع مسمانا الوظيفي). هذا الفصل هو خطوة أولى هامة. فقط بعدها يصبح بإمكاننا إعادة الوصل بين الدور والروح، من مكان آخر، كما يدعوننا لذلك Parker Palmer - أن نخلب ذواتنا بالكلية للأدوار التي نملؤها.

15. محادثة مع المؤلف، 10 مايو 2013.
16. مقابلة مع Robertson.
17. محادثة مع المؤلف، 14 مارس 2013.
18. Fishman and Fishman، شركات الصالح العام *The Common Good Corporation*، 15.
19. Yvon Chouinard، دعوا شعبي يغادروا لركوب الأمواج: تعليم رجل الأعمال المتردد *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*، 161، New York: Penguin Book، 2005.

الفصل 2.5 • السعي نحو الكل المتكامل (عمليات الموارد البشرية)

1. Tami Simon، تم مقابلتها من قبل Jeff Klein، راديو En*theos، "It's Just Good Business"، 27 أبريل 2012، <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>، تم الدخول إليها في 3 أكتوبر 2012.
2. Charles A. O'Reilly، القيمة الخفية: كيف تحقق الشركات العظيمة نتائج خارقة للعادة بأناس عاديين *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*، Boston: Harvard Business Review Press، 2000، 162.
3. Bakke، *Joy at Work*، 101.
4. Louis Barnes و Colleen Kaftan، شركة Sun Hydraulics، دراسة حالة، Cambridge: Harvard Business Publishing، 1991، 5.
5. De Blok and Pol، *Buurtzorg*، 67.
6. Fishman and Fishman، شركات الصالح العام *The Common Good Corporation*، 54-55.
7. محادثة مع المؤلف، 9 أبريل 2012.
8. Rob LeBow و Randy Spitzer، المساءلة: الحرية والمسؤولية دون تحكم وسيطرة *Accountability: Freedom and Responsibility Without Control*، San Francisco: Berrett-Koehler Publishers، 2002، 208.
9. Terry Chadsey، رسالة بريد إلكتروني للكاتب، 22 مايو 2012.
10. Sun Hydraulics، Hill and Suesse.
11. Bakke، *Joy at Work*، 185-186.

الفصل 2.6 • الانصات للغاية التطورية

1. لقد بدأت بالتساؤل عن وجود كتب تلخص منظومات المفاهيم الأخرى كما يقوم كتاب Welch الشهير *Winning* بخصوص البرتقالي. ربما كان كتاب *Lead with LUV* الخاص بالممارسات لدى Southwest Airlines شرحا ملائما للأعمال ضمن المنظومة

- الخضراء. بالنسبة للفيروزي، فيأخذ الصدارة كتاب *The Living Organization* لكاتبه Norman Wolfe.
2. محادثة مع المؤلف، 9 أبريل 2013.
 3. "مقابلة مع Tami Simon، مؤسسة شركة Sounds True"، فيديو يوتيوب، مقابلة بواسطة Lisa Spector في 25 يونيو 2010، منشورة من قبل "ThroughADogsEar"، 19 يونيو 2011، <http://www.youtube.com/watch?v=LbWEdmQw9PY>.
 4. Yvon Chouinard، *Let My People Go Surfing*، 3.
 5. المرجع نفسه، 31.
 6. Tami Simon، في مقابلة بواسطة Exan Townhead و Diederick Janse، سلسلة تدوين صوتي بودكاست "Waking up the Workplace"، حلقة "Even Sages need a Business Plan"، 14 أبريل 2011.
 7. مقابلة مع Robertson.
 8. Brian Robertson، "Outvoting the Low Voltage Light"، تدوينة نشرت في 9 يوليو 2012، <http://holacracy.org/blog/outvoting-the-low-voltage-light>، تم الدخول إليها في 4 نوفمبر 2012.
 9. Judi Neal، "نشر الحكمة الروحية: رائدة الأعمال Tami Simon، المدير التنفيذي لـ Sounds True"، مستند إلكتروني، Louisville, Ken.: BrownHerron Publishing، 2003، 4-5.
 10. فيما يلي فكرة خلاصة: ربما هل يمكننا الدخول مباشرة لغاية المنظمة عبر آليات من قبيل التحويل/التوجيه (Channeling) أو الكوكبات المنظمة (systemic constellations) وأن نطلب منه منحنا الهداية والتوجيه لعمل القرارات الهامة؟ هذه الفكرة ماتزال بغالبيتها مجالاً لم يتم التطرق إليه سابقاً ضمن السياقات التنظيمية وربما أدى لفتوحات حاسمة غير متوقعة.
 11. يتضمن هذا الطقس حجر الحصى الجميل. يجلس جميع الموظفين الـ 90 لبرهة في صمت وأيديهم ملامى بالحصى بمطرونها بركاتهم ودعواتهم. يتجول بعدها الزملاء في المبنى ويضعون الحصى في الأماكن التي يشعرون بأنها بحاجة للبركة.
 12. مقابلة مع Robertson.
 13. فهناك عبارة كثيراً ما تتردد في المنظمات وهي أنه يتوجب على الناس أخذ كل ما يحتاجه الوقت في الجدال قبل أن يتم اتخاذ قرار ما، وبمجرد اتخاذه، فإن القرار قرار ويتوجب على الناس الالتزام به. ويبدو أن إتاحة المجال للناس لمعاودة فتح النقاش في أي قرار هو بمثابة وصفة حتمية للفوضى. وهي فعليا كذلك، عندما تكون الأنا فاعلة: عندما يتم التعامل مع القرارات بمنطق أيا من الأقسام ربح أو خسر، أو كيف سيؤثر القرار في موقف الفرد أو مستقبله الوظيفي، فحين ذلك سيكون الناس مدفوعين لإعادة فتح القرارات ولكن ليس من باب تطوير غاية المنظمة، وإنما من أجل مصلحتهم. إن عمليات صناعة القرارات في الهولاقراطية و Buurtzorg مصممة لمنع اختطافها من قبل الأنا بشكل صريح. إن وجود عدد من القوانين الضابطة لما يمكن اعتباره حلاً "قابلاً

- للعمل" وما يجعل من "الاعتراضات" صالحة يُصعّب مهمة تبرير قرار من شأنه خدمة الشخص أو القسم حصرا وليس المنظمة ككل.
14. San Francisco: «A Simpler Way» Myron Kellner-Rogers و Margaret J. Wheatley ، Berrett-Koehler Publishers، 1996، 73.
15. Sun Hydraulics ،Hill and Suesse.
16. محادثة مع المؤلف، 29 يناير 2013.
17. Casey Sheahan، تمت مقابلته بواسطة Jeff Klein، راديو En*theos، "It's Just Good Business"، 17 فبراير 2012، <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>، تم الدخول في 3 أكتوبر 2012.
18. من المفيد التفرقة بين المزاج (النفسيات) والمشاعر، وهي حالتان عادة ما يتم الخلط بينها. يطلق العنان للمشاعر بواسطة حدث معين - أن يقول شخص ما كلاما يجعلني غاضبا. المزاج أو النفسية هي مشاعر نعيشها، عادة بشكل لا واع، لمدة زمنية أطول. ولا ينزع فتيلها بحدوث حدث معين. هي تعيش في الخلفية وتلون كيفية رؤيتنا وتلقينا للأحداث التي تصادفنا في حياتنا. فإذا عشت في مزاج الغضب، فإنني سأميل لقراءة الأحداث وكأنها انتقادات وتهديدات. وإذا، وبدلا من الغضب، قمت بعيش بمزاج من الثقة والامتنان، فإنني سأفسر ذات الأحداث بشكل مختلف، مما يؤدي بي لقرارات وسلوكيات مختلفة جدا. إن تعلمنا لقراءة وإدارة مزاجنا هو ممارسة فردية وتنظيمية قوية جدا.
19. تمثل BerylHealth مثلا رائعا لشركة مزدهرة تعمل بالمبادئ والممارسات الخضراء. قام Paul Spiegelman، الشريك المؤسس والمدير التنفيذي، وموظفي Beryl بتأليف كتابين (دليل الاتسامة Smile Guide ولماذا يتسم الجميع Why Is Everyone Smiling?)، وهي مراجع رائعة لتأسيس منظمات مقادة بالثقافة.
20. جميع هذه الكتب، إلى حد ما، تنتقد القيادة البرتقالية وأمطها الإدارية. فهي تصر على أهمية التمكين، الثقافة، والغاية. وعلى الرغم من برتقالية عناوين هذه الكتب، فإن محتواها وتوصياتها تنبع على الأقل جزئيا من المنظور الأخضر. في مقدمة الطبعة الورقية في 2002، وضع مؤلفو كتاب "بنيت لتبقى" Built to Last بأنهم لا يمكنهم نسبة الفضل لأنفسهم في إيجاد العنوان، والذي تم اقتراحه، في لحظة عبقرية، من قبل المحرر. أتساءل عما إذا كانت العناوين "البرتقالية" للكتب الأخرى في هذه القائمة قد اختيرت من قبل المحررين، بغرض جعلها لافتة لقراء كتب الأعمال، والقطاع الواسع من هؤلاء القراء برتقاليون، الساعين لإيجاد طرق أفضل في لعبة النجاح.
21. A Simpler Way، Kellner-Rogers و Wheatley، 35.

الفصل 2.7 • خصال ثقافية مشتركة

1. فيديو لـ Bob Koski، في مقابلة أجراها معه أحد موظفي Sun، مادة منشورة داخليا لـ Sun Hydraulics.

2. Brian Robertson، "التفرقة بين المنظمة والقبيلة Differentiating Organization & Tribe"، تدوينة منشورة، 28 أغسطس 2013، <http://holacracy.org/blog/differentiating-organization-tribe>، تم الدخول إليها في 30 أغسطس 2013.

الفصل 3.1 • شروط ضرورية

1. Fishman and Fishman، شركات الصالح العام *The Common Good Corporation*، 60-58.
2. المرجع نفسه، 31.
3. Bakke، *Joy at Work*، 56-55.
4. "الحولاقراطية تنشر الأبطال Holacracy Distributes Heroes"، فيديو يوتيوب نشر بواسطة HolacracyOne، 7 يناير 2013، <http://www.youtube.com/watch?v=QGphlvr4jdE>، تم الدخول إليه في 16 يونيو 2013.
5. محادثة مع المؤلف، 14 مارس 2013.
6. بالطبع فإن المنصة التقنية ليست القضية الحقيقية. فبالإمكان أن تكون تدوينة في مدونة أو أي وسط يستخدم لذات الهدف والمقصد. منذ عدة سنوات خلت، أحس Chris Ruffer بالحاجة لتوجهه استراتيجي جديد في Morning Star. قام بكتابة مذكرة أرسلها لجميع الزملاء، مصحوبة بدعوة لاجتماع على مستوى الشركة (شاركت الزملاء من المناطق الأخرى عبر الفيديو) شارك فيه أفكاره بما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الجديد والدوافع وراء ذلك. وطلب من الجميع أن يتواصلوا معه شخصيا بعد الاجتماع لطرح الأسئلة، التخوفات، التعليقات، والنصائح لخطته.
7. Eckart Wintzen وRobert Jan Pabon، *Eckart's Notes: مذكرات Eckart*، Rotterdam: Wintzen, 2007، 184.
8. Bakke، *Joy at Work*، 207.
9. المرجع نفسه، 68-70.
10. المرجع نفسه، 208.
11. Deborah Boyar، "العيش في الحولاقراطية: قمة جبل الجليد Living Holacracy: The Tip of the Iceberg"، تدوينة منشورة، 12 أغسطس 2012، <http://holacracy.org/blog/living-of-the-iceberg>، تم الدخول إليها في 22 أغسطس 2013.

الفصل 3.3 • تحويل منظمة قائمة

1. Bakke، *Joy at Work*، 207.
2. Zöbri، *La belle histoire de FAVI*، 38.
3. Barbara Schneider وAnthony S. Bryk، *الثقة في المدارس: مصدر أساسي لإصلاح المدارس Trust in Schools: A Core Resource for School Reform*، New York: Russell Sage Foundation, 2002.

الفصل 3.4 • النتائج

1. بالطبع علينا أن نكون حذرين من احتمالية التحيز الانتقائي. وبالرغم من أنني قمت بالبحث في جميع المنظمات التي وجدتها منضوية ضمن محددات البحث (أكثر من 100 موظف، تعمل منذ خمس سنوات على الأقل بمبادئ وممارسات مستوحاة من منظومة المفاهيم التطورية-الفيروسية بدرجة معتبرة)، إلا أنه تبقى هنالك احتمالية أن ما جذب انتباهي هو تلك الناحجة منها.
2. على سبيل المثال A. J. E de Veer، H. E. Brandt، F. G. Schellevis، وA. L. Francke، "Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd—Een onderzoek naar de ervaringen van "Nederlands insti- tuut cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL)، 2008.

الفصل 3.5 • المنظمات الفيروسية والمجتمع الفيروزي

1. A. M. Diederer، "شح الفلزات الأصلية وعناصر الأمل Metal Minerals Scarcity and the Elements of Hope"، The Oil Drum: Europe، 10 مارس 2009، <http://europe.theoil drum.com/>، تم الدخول إليه في 20 مارس 2012.
2. مثال على الناس التي تدفع لتتطوع يأتي من مشروع البشرية Mankind Project (MKP)، وهو تعليمي غير ربحي. بدأ المشروع في 1984، عندما ابتدع كل من Rich Tosi، مسؤول سابق في قوات مشاة البحرية؛ Bill Kauth، عامل في مجال الخدمة الاجتماعية، معالج، ومؤلف؛ و Ron Hering، أستاذ جامعي، عطلة نهاية أسبوع تجريبية للرجال. تسمى "مغامرات الرجل البري" (من بعد ذلك غيروا اسمها لتصبح "مغامرات المقاتل الجديدي التدريبي"). تم تصميم نهاية الأسبوع ليكون بمثابة طقس للعبور على يومين، وهي مرحلة إعداد وهيئة واختبار للذات، لتحفيز تطوير الذات الذكورية بشكل صحي وناضح، في وقت كانت تتفكك فيه النماذج الذكورية التقليدية. حقق نشاط نهاية الأسبوع شعبية واسعة لدرجة أنه عقد مرات ومرات، مما أدى في النهاية لولادة حركة عنه. مشروع البشرية MKP اليوم هو بمثابة منظمة يستظل في كنفها 43 مركزا مستقلا في 8 دول في 4 قارات. تم هيئة وإعداد ما يقارب 50 ألف رجل. يكلف نشاط نهاية الأسبوع حوالي \$650 للمشاركين. للعديد منهم، تكون التجربة عميقة بشكل كبير لدرجة عودتهم كمتطوعين للعمل في نهايات الأسبوع ومساعدة الرجال الآخرين في مرحلة الإعداد. يشمل النشاط عادة 20 إلى 32 مشاركا و30 إلى 45 موظفا (بكلمات أخرى، نسبة مفرطة في التباين قيمتها 1.5 موظف لكل مشارك). باستثناء عدد من الموظفين المحترفين الذين يسافرون حول العالم لإعطاء هذه التدريبات وتدفع لهم مرتبات مجزية، فإنه لا يتم صرف تعويضات لمعظم الموظفين والمساعدين... بل بدلا من ذلك هم يدفعون ليصبحوا أعضاء في فريق العمل. إن إسهاماتهم تساعد في الحفاظ على جعل رسوم المشاركة ضمن مستويات معقولة ولتقديم منح. في 2010، شارك أكثر من

2700 رجل في أنشطة الإعداد والتهيئة في عطل نهاية الأسبوع (الكثير منهم عادوا كمتطوعين، ولكن الأماكن المتاحة للتطوع سريعا ما امتلأت). أن تدفع للتطوع؟ الأمر منطقي لهؤلاء الرجال. فقد عايشوا حالات تحول على المستوى الشخصي بحضورهم لأسابيع الإعداد هذه، والعمل هنالك لا يمنحهم فقط فرصة رد الجميل، بل فرصة تعميق تعلمهم وتعميق علاقتهم بالمجتمع المقادة بالغاية التي باتوا جزءا منها. تقدم MKP مثلا جيدا على السيولة الحاصلة في الأدوار والتي سنهاها بكثرة في المستقبل. يستمر الناس المقربون من MKP بالتنقل بين: التطوع بكثافة، التوقف بالكامل، أدوار وظيفية مدفوعة، أدوار إدارية بشكل تطوعي أو مدفوع.

3. "Buurtzorg Nederland veroverte Buitenland"، Zorgvisie Magazine، 29 يونيو 2012، <http://www.zorgvisie.nl/Home/Nieuws/2012/6/Buurtzorg-Nederland-veroverte-buitenland-ZVS014262W>، تم الدخول إليها في 26 نوفمبر 2012.
4. Wheatley و Kellner-Rogers، *A Simpler Way*، 5-7.

الملحق 2 • ما بعد التطوري-الفيروزي

1. تمت استعارة المصطلح "عابر أو متجاوز Transcendent" من Wade. وهو مكافئ للون "النيلي"، "البنفسجي"، و"فوق البنفسجي" لدى Wilber؛ "التجاوز الذاتي" لدى Maslow؛ "الحداد" لدى Torbert؛ "الوحدوي" لدى Cook-Greuter، وغيرهم.
2. تمت استعارة مصطلح "وحدة الوعي" من Wade ويكافئه "النور الصافي" لدى Wilber.

الملحق 3 • هياكل المنظمات الفيروزية

1. تحريا للدقة، ومصطلحات الهولاقراطية، تشير الدوائر والفرق لواقعين مختلفين. تحرص الهولاقراطية دائما على التفرقة بين الناس وبين الأدوار التي يملؤونها. في الهولاقراطية، "فريق" يشير لمجموعة من الناس، بينما تشير "الدائرة" لمجموعة من الأدوار.

قراءات مختارة

تستعرض الصفحات القادمة مجموعة من المصادر المختارة للقراء الراغبين بالإبحار عميقا في المواضيع التي ناقشها الكتاب.

أمثلة عن منظمات فيروزية

لقد قام عدد من مؤسسي المنظمات الرائدة التي كانت مصدر الإلهام لهذا الكتاب بتأليف كتب بديعة توثق محطات رحلتهم والممارسات التنظيمية التي قاموا باختبارها.

Bakke, Dennis. Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job. Seattle: PVG, 2005. (About AES)

Chouinard, Yvon. Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman. New York: Penguin Books, 2005. (About Patagonia)

De Blok, Jos, and Aart Pool. Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010. (About Buurtzorg)

Fishman, Robert, and Barbara Fishman. The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006. (About RHD)

Rasfeld, Margret and Peter Spiegel. EduAction: Wir machen Schule. Hamburg: Murmann Verlag, 2012. (About ESBZ)

Wintzen, Eckart, and Robert Jan Pabon. Eckart's Notes. Rotterdam: Wintzen, 2007. (About BSO/Origin)

Zobrist, Jean-François. La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon. Tome 1, Nos Belles Histoires. Paris: Humanisme et Organisations, 2008. (About FAVI)

أمثلة عن منظمات خضراء

فيما يلي مجموعة من دراسات الحالة الخاصة بمنظمات تشتغل بشكل كبير تبعا للمبادئ، الهياكل، الممارسات، والثقافات المستلهمة من الأخضر-التعددي. إن معظم المنظمات تعمل اليوم انطلاقا من العنبري-المطواع أو البرتقالي-محقق الإنجازات. يمكن للقادة الذين يشعرون بأن الفيروزي يمثل لهم في الوضع الحالي خطوة بعيدة المنال، بينما الأخضر-التعددي أكثر جدوى، أن يبحثوا عن تجارب ملهمة للمنظمات الخضراء في هذه المصادر.

Blanchard, Ken, and Colleen Barrett. Lead with LUV: A Different Way to Create Real Success. Upper Saddle River: FT Press, 2011. (About Southwest Airlines)

Cohen, Ben, Jerry Greenfield, and Meredith Maran. Ben & Jerry's Double-Dip: Lead with Your Values and Make Money, Too. New York: Simon & Schuster, 1997. (About Ben & Jerry's)

Conley, Chip. Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. (About Joie-de-Vivre hotels)

Johnson, Judy, Les Dakens, Peter Edwards, and Ned Morse. SwitchPoints: Culture Change on the Fast Track for Business Success. Hoboken: Wiley, 2008. (About culture change at Canadian National Railway)

Nayar, Vineet. Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down. Boston: Harvard Business Press, 2010. (About HCLT)

Parker, James F.. Do the Right Thing: How Dedicated Employees Create Loyal Customers and Large Profits. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2008. (About Southwest Airlines)

Pfeffer, Jeffrey. Kent Thiry and DaVita: Leadership Challenges in Building and Growing a Great Company. Case study. Stanford: Stanford University, 2006. (About DaVita)

Spiegelman, Paul. Smile Guide: Employee Perspectives on Culture, Loyalty, and Profit. Dallas: Brown Books Publishing Group, 2012. (About BerylHealth)

Stewart, Henry. The Happy Manifesto: Make Your Organization a Great Workplace. London: KoganPage, 2012. (About Happy—downloadable for free at happy.co.uk)

النظرية التنظيمية، الإدارة، القيادة، والحياة الداخلية في المنظمات

فيما يلي مجموعة من الكتب المحفزة على التفكير في مواضيع النظرية التنظيمية، الإدارة، والقيادة في المنظمات. هذه القائمة ومن دون موارد هي جزئية وتمثل انتقادات شخصية من الكميات الهائلة مما هو مطروح في المجال. أحد تفضيلاي بالتحديد هو كتاب *A Simpler Way* لـ Wheatley و-Kellner Roger، والذي يسرد بشاعرية خلاصة ما يمكن للمنظمات أن تكون عليه إذا طلبنا الإلهام من الحياة والطبيعة، بدلا من التفكير بها كآلات. تقدم كتابات Parker Palmer استكشافات عميقة وشخصية عن الحياة كما هي مرئية في المنظور الفيروزي-التطوري. تقع هذه الكتب بالضبط في تصنيف "فيروزي". تتحدث كتب أخرى في هذه القائمة من منظور أحضر-تعددي أو برتقالي-محقق للإنجازات، ولكنها مثيرة للاهتمام لأنها شكلت بشكل عميق الخطاب المطروح حول الإدارة.

Arbinger Institute. Leadership and Self-Deception: Getting out of the Box. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.

Barrett, Richard. Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization. Boston: Butterworth-Heinemann, 1998.

Benefiel, Margaret. Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations. New York: Seabury, 2005.

Block, Peter. Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Carney, Brian M., and Isaac Getz. Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth. New York: Crown Business, 2009.

Collins, James C. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperBusiness, 2001.

Drucker, Peter F. The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker. New York: HarperBusiness, 2001.

Hamel, Gary. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Hamel, Gary. What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

Hock, Dee. *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

Lebow, Rob, and Randy Spitzer. *Accountability: Freedom and Responsibility without Control*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.

Logan, David, John King, and Halee Fischer-Wright. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: Collins, 2008.

Mackey, John, and Rajendra Sisodia. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Kofman, Fred. *Conscious Business: How to Build Value Through Values*. Boulder: Sounds True, 2006.

Morgan, Gareth. *Images of Organization*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

O'Reilly, Charles A., and Jeffrey Pfeffer. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Palmer, Parker J. *A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Palmer, Parker J. *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Pflüger, Gernot. *Erfolg ohne Chef: Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen*. Berlin: Econ, 2009.

Semler, Ricardo. *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. New York: Warner Books, 1993.

Senge, Peter M.. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Sisodia, Rajendra, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Upper Saddle River: Wharton School Pub., 2007.

Taylor, William C., and Polly G. LaBarre. *Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win*. New York: William Morrow, 2006.

Torbert, William R. *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

Wheatley, Margaret J., and Myron Kellner-Rogers. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Wolfe, Norman. *The Living Organization: Transforming Business to Create Extraordinary Results*. Quantum Leaders Publishing, 2011.

عن مراحل التطور الانساني

فيما يلي قائمة صغيرة من الكم الهائل من المواد المكتوبة عن مراحل التطور الإنساني. بالنسبة للقراء الجدد على هذا المفهوم، فإنني أقترح بالتحديد كتاب Wilber بعنوان *A Brief History of Everything* (موجز تاريخي عن كل شيء) وكتاب *Changes of Mind* (تبدلات وتحولات العقل) لـ Wade، والتي يقدم كلا منها مقدمة جيدة ونظرة عامة رصينة في هذا المجال.

Beck, Don Edward, and Christopher C. Cowan. Spiral Dynamics. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

Cook-Greuter, Susanne R. "Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace." S. Cook-Greuter: 1985.

Feuerstein, Georg. Structures of Consciousness: The Genius of Jean Gebser: An Introduction and Critique. Integral Publishing, 1987.

Fowler, James W. Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning. San Francisco: Harper & Row, 1981.

Gilligan, Carol. In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

Graves, Clare W. The Never Ending Quest. Santa Barbara: ECLET, 2005. Kegan, Robert. In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life. Cambridge: Harvard University Press, 1994

Kohlberg, Lawrence. The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice. San Francisco: Harper & Row, 1981.

Loevinger, Jane. Ego Development: Conceptions and Theories. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Piaget, Jean, and Bärbel Inhelder. The Psychology of the Child. New York: Basic Books, 1969.

Wade, Jenny. Changes of Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness. Albany: State University of New York Press, 1996.

Wilber, Ken. A Brief History of Everything. Boston: Shambhala Publications, 1996.

Wilber, Ken. Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston: Shambhala Publications, 2000.

شكر وامتنان

لقد ساهم الكثير من الناس في أن يرى الكتاب النور. ومن الجلي أن أعبر عن امتناني الشخصي لمؤسسي وموظفي الشركات الرائدة التي سلط عليها الضوء في هذا الكتاب. فما يستمرون بتحقيقه يغمري بالبهجة. إن ما دفع العديد منهم لاستكشاف طرق جديدة في الإدارة (على الأقل في بادئ الأمر) لم يكن بغرض إثبات وجهة نظر، وإنما للتحرك تبعاً لرغبة شخصية لعمل الأمور بطرق تتفق مع قيمهم ومعتقداتهم. وفي نفس الوقت كان لإبداعاتهم أهمية عالمية. فهي تشير نحو مستقبل أفضل في العمل؛ فإذا انتشرت هذه الإبداعات على نطاق أوسع، فإن من شأنها إعادتنا على الانتقال لمراحل الوعي التالية بشكل أكثر سرعة وأقل ألماً.

لقد اقتطع العديد من المؤسسين والموظفين العاملين في المنظمات التي تم تسليط الضوء عليها في الجزء 2 و3 من الكتاب (وعدد قليل آخر من الذين بحث تجربتهم وقررت عدم ضمها في هذا الكتاب) جزءاً من وقتهم المخصص لأعمالهم وعائلاتهم لمساعدتي في فهم تفاصيل المبادئ، الهياكل، الممارسات، العمليات، والثقافات في أماكن العمل لديهم. ومن دون الوقت الذي قدموه لي بسخاء، لم أكن لأتمكن من كتابة هذا الكتاب.

أنا ممتن أيضاً للأصدقاء والمهنيين المهتمين بهذا الموضوع الذين تطوعوا لقراءة مسودات نصوص الكتاب أثناء كامل فترة تأليفه. ساعدني Eric Meade على تحسين الفصول المتعلقة بالنظرية التطورية في الجزء الأول عبر تقديم إيضاحات هامة وطرح أسئلة محورية. ساعدني Diederick Janse على تفكيك وتحديد الإسهامات الحاسمة للمنظمات الخضراء وزودني بتعليقات عميقة على الأقسام المختلفة للكتاب. زودني كل من Claudia Braun، Bernadette Babault،

Mollie ،Koen De Witte ،Joëlle Méric ،Diego Cuadra ،David Puttick Terry ،Norman Wolfe ،Natalya Higbie ،Nadine Thevenet ،Treverton Chadsey بآراء وتعليقات رائعة عبر مشاركتي برودة فعلهم حيال ما كانوا يقرؤونه (تم ذلك في بعض الأحيان على مستوى كل مقطع نصي). كان استعراض تعليقاتهم، إعجابهم، أسئلتهم، وشكوكهم بمثابة الحصول على المفتاح السري لأدمغة قرائي (وهو حلم كل كاتب!). ساعدني ذلك في فهم ما كان يؤتي أكله، تجنب ما قد يؤدي لأي سوء فهم رئيسي، وإيضاح العديد من النقاط الكبيرة والصغيرة، وتحويل هذا المحتوى لكتاب أفضل. قام أصدقاء آخرون بقراءة النسخ المبكرة من مخطوط الكتاب وزودوني بانطباعاتهم العام. إن عملية البحث وتأليف كتاب هي عملية طويلة؛ وقد منحتني تعقيهم ورأيهم المحفز عموماً الكثير من الشجاعة وساعدني في الإبقاء على روجي المعنوية مرتفعة طوال هذه الرحلة.

بالتحديد قضى شخصان وقتاً أكثر من غيرهما على المخطوط وهن Jessica Elizabeth Goolsby و Epstein اللتان تكبدتا عناء مراجعة وتدقيق كل صفحة من هذا الكتاب بصبر. أنا ممتن لعملهن الجاد وتركيزهن الذي قدموه لهذا الكتاب وما نتج عنه من تحسينات يصعب إحصاؤها. لقد شعرت أنني في أيد أمينة بصحبتهم، لمعرفتي بأنهم راجعون بدقة وحسم كل تفصيل ورد في الكتاب. كما أتوجه بالشكر لـ Lars Van Tuin الذي نبهني لـ Buurtzorg؛ Mark Hollern الذي اقترح أن أقوم بالبحث في تجربة RHD؛ و Christophe Mikolajczak الذي كان أول من نبهني لـ Morning Star. كما ساعدني كل من Margaret Benefiel، Michael Bischoff، Judi Neal، و Chuck Palus في محاولة تحديد الشركات المرشحة لمبحث هذا الكتاب.

فوق كل شيء، أتوجه بالشكر لـ Raphaël، Hélène، و Noémie. لقد كنت محظوظاً بأن Raphaël و Noémie لم يمانعا حماسي للمضي قدماً في هذا المشروع. لقد كانت دعواتهم المتكررة لي للانضمام لعالم ألعابهم وعجائبهم هي ما جعلتني محافظاً على تواضعي وبساطتي في الحياة ولأبعد مما يطرحه هذا

الكتاب. دعمتني Hélène دون تخاذل أبداً بجبها، تشجيعها، واهتمامها. إن البقاء بقربها وحولها يجعل كل شيء أكثر بهجة ومرحاً، وحتى عملية تأليف كتاب. أثناء البحث، شهدت مجموعات في أماكن العمل تدعم الناس على الشعور بالأمان للتعبير عن طاقاتهم الكامنة وأن ينمو نحو ذواتهم الفريدة. إن تَمَكُّني من معايشة هكذا مجتمع في منزلي، كل يوم، هو نعمة عظيمة تغمرني بالامتنان الذي تعجز الكلمات عن وصفه.

جدول المصطلحات

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Organization	منظمة
Breakthroughs	إسهامات حاسمة
Metaphor	استعارة/استعارة رمزية
Worldview	رؤية نحو العالم
Impulsive-red	الأحمر الاندفاعي
Conformist-amber	العنبري المطواع
Achievement-orange	البرتقالي محقق الانجازات
Pluralistic-green	الأخضر التعددي
Evolutionary	تطوري
Wholeness	الكل المتكامل
Complex/complexity	مركب التعقيد/تعقيد مركب
Self-organizing	ذاتي-التنظيم/التنظيم الذاتي
Case study	دراسة حالة
Self-management	ذاتي-الإدارة/الإدارة الذاتية
Self	ذات/ذوات
Evolutionary purpose	الغاية التطورية
Purpose	الغاية/الغلة الغائية
Meaning	المعنى
Practices	ممارسات
Spiritual	الروحانية/الروحانية
Structures	هياكل/تشكيلات

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Paradigm	منظومة مفاهيم
Outlier	قيمة متطرفة
Empowerment	تمكين
Power	سلطة
Authority	صلاحيّة
Case example	مثال لحالة
Economies of scale	اقتصادات (اقتصاديات) الحجم
Facilitator	ميسر
Coach	مرشد/موجه
Self-actualization	تحقيق الذات
Middle management	إدارة متوسطة/إدارة وسطى
Insights	المعلومات القيمة/الملاحظات القيمة
Staff functions	الأقسام المساندة
Targets	أرقام مستهدفة بالبيع
Functional structure	الهيكل الوظيفي
Organizational structure	الهيكل التنظيمي
Hierarchical	هرمي تراتبي
Top-down	الأسلوب المفروض من أعلى/من أعلى لأسفل
Peer-pressure	ضغط الأنداد/ضغط الأقران
Comfort zone	منطقة الراحة
Design thinking	التفكير التصميمي
Mantra	الترنيمة المتكررة
Developmental psychology	علم نفس النمو
Publicly traded company	شركة عامة
All-hands meetings	اجتماعات كامل الموظفين

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Moral weight	وزن أخلاقي
Silos	الجزر المعزولة
Analogy	قياس تشبيهي
Governance	الحوكمة
Potentials	الامكانيات الكامنة
Feedback	التعقيب/التغذية الاسترجاعية/الآراء
Fortune 50 companies	الشركات الـ 50 الأعلى ثراء
Complex systems	الأنظمة مركبة التعقيد
Complex	مركب التعقيد
Complicated	معقد
Adaptive systems	الأنظمة المتكيفة
Chaos theory	نظرية العَمَاح/الفوضى/الفوضى العمياء/الشواش
Task forces	مجموعات العمل
Paradox	مفارقة/مفارقة محيرة
Bullies	الفتوات/المتنمرين
Disruptive world	العالم الاضطرابي/العالم المضطرب
Real-time	الوقت الآني
Self, selfhood	الذات (الذوات)، الكينونة
Wisdom traditions	تقاليد ومآثر الحكمة/مآثر الحكمة وتقاليدها/مدارس الحكمة التقليدية
Calling	نداء/النداء الداخلي
Archetypes	نماذج نمطية
Ego, egos	الأنا، أناهم/أناهم/أنا كبرياء الأنا
Hub	المحور
Mindfulness	الاستغراق العقلي

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Microphone	لاقط صوت (مايكروفون)
Ecosystem	المحيط البيئي
Onboarding	تهيئة الموظفين الجدد/استيعاب الموظفين الجدد/التأهيل والاستيعاب/التأهيل واستيعاب المستجدين
Succession planning	تخطيط التعاقب/تخطيط الإحلال
Branding	صورة/هوية بصرية/بناء الهوية أو بناء العلامة التجارية
Personal calling	النداء الشخصي الداخلي
Workplace	مكان العمل
Job description	الوصف الوظيفي/الشرح الوظيفي
Career planning	التخطيط الوظيفي
Mission statement	رسالة المنظمة
Cynical	سينيكيون (متشائمون)
Bottom line	المحصلة النهائية (الدخل الصافي بعد خصم الضريبة)
Social worker	عامل اجتماعي
Organic process	عملية حيوية
Focus groups	مجموعات التركيز
Lean manufacturing	التصنيع الرشيق
Agile software development	منهجية تطوير البرمجيات الرشيقة
Stakeholders	أصحاب المصلحة
IPO	اكتتاب عام
Mood management	إدارة المزاج/إدارة النفسية
Integral theory	النظرية التكاملية
Four quadrants model	نموذج القطاعات الأربعة

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Integral grasp of reality	الإدراك التكاملي للواقع
Dismissals	إقالات
Layoffs	تسريح
Intentions	نوايا/مقاصد
Formal operational (Piaget)	التشغيلي الرسمي (لدى بياجيه)
Transcendent consciousness	الوعي المتجاوز
Nothingness	العدم
The ultimate illusion of separateness	وهم الانفصال المطلق
The oneness	وحدة الوجود
Unity consciousness	وحدة الوعي
The Absolute	المطلق/الوجود المطلق
Emptiness	الفراغ الأبدى
Nirvana	النيرفانا (التحرر من المعاناة)
Samadhi	النشوة الكونية
Satori	ساتوري (التنوير المفاجئ)
Value chain	سلسلة القيمة
Best practices	الممارسات المثلى
Logistics	الخدمات السّوقية (لوجستية)
Office politics	المراوغات السياسية/المناورات السياسية
Abundance	الوفرة أو الشعور بالوفرة
scientism	المذهب العلمي
Advice process	عملية التناصح والمشورة
Holacracy	الهولاقراطية
Cognition	الإدراك العقلي
Teal	الفيروزي (دلالة إلى المرحلة التطورية التكاملية)

المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي المقابل
Actualization Level	مستويات التدفق الطبيعي
Blueprint	المخطط التصميمي
Command and Control	أسلوب الأمر والتحكم
Management by objectives (MBO)	الإدارة بالأهداف
Stewardship	الاستضافة

إذا أردت البقاء على اطلاع حول المستجدات، القصص الجديدة، والممارسات الجديدة

إن هذا المجال من البحث مازال ناشئا. إذا ما كنت راغبا بسماع الأفكار الجديدة، المعلومات القيمة، القصص والممارسات، فإني أدعوك لزيارة www.reinventingorganizations.com بانتظام. على تلك الصفحة، بإمكانك أيضا تفعيل التنبيهات عبر البريد الإلكتروني في حال نُشر محتوى جديد يهيك على الموقع.

بإمكانك أيضا متابعتي على الفيس بوك

www.facebook.com/frederic.laloux.public

إذا رغبت بمشاركة المعلومات مع المؤلف

أنا ممتن لك

- لأي تلميح وإشارة عن المنظمات الرائدة التي لم يسبق لي أن سمعت بها،
 - لأي ممارسة جميلة تطبقها في منطمتك ترغب بمشاركتها،
 - إذا كانت لديك فكرة تساعد في وصول الكتاب للقراء المهتمين،
 - وبالطبع إذا أردت مشاركتي بما يعنيه هذا الكتاب بالنسبة لك.
- بإمكانك التواصل معي على

frederic@reinventingorganizations.com

زاهر الحاج حسين

يعمل زاهر كاستشاري في مجال التحول الرقمي أي في توظيف التكنولوجيات الرقمية الحديثة والمفاهيم الإدارية المعاصرة لتبسيط وتسهيل وتحسين إجراءات العمل والخدمات وآليات اتخاذ القرار وتجربة العملاء الكاملة CX، وذلك في منطقتي الشرق الأوسط وأستراليا. وهو يمزج في ذلك العديد من الممارسات الحديثة: كتحليل الأعمال وإدارة إجراءات العمل وإدارة التغيير في المنظمات وإدارة البيانات والمعلومات وأساليب الإبداع المعاصرة (كالتفكير التصميمي والمنهجيات الرشيقة Agile) ومفاهيم الهيكلية المؤسسية Enterprise Architecture وتقنيات إدارة المنتجات الرقمية.

يحمل زاهر شهادة بكالوريوس الهندسة المعلوماتية من جامعة حلب، وشهادة مايكروماسترز في "القيادة الرقمية" من Questrom Digital (التابعة لجامعة بوسطن)، فضلاً عن العديد من الشهادات المهنية: شهادة محلل أعمال معتمد CBAP، وشهادة TOGAF في الهيكلية المؤسسية، واستشاري حوكمة البيانات، واستشاري ذكاء الأعمال معتمد CBIP، وممارس في إدارة التغيير من معهد Prosci، وغيرها من الشهادات التقنية المعتمدة. ويمكن التواصل معه عبر حسابه على شبكة (LinkedIn (www.linkedin.com/in/zalhaj

وائل العلواني

يعمل وائل كاستشاري في مجال إدارة البيانات وتحليلها بالإضافة إلى تحليل الشبكات الاجتماعية وشبكات المنظمات ضمن عدة شركات إقليمية وعالمية في منطقتي الشرق الأوسط وكندا. كما قام بنشر عدد من الدراسات والمشاريع المبنية على البيانات المفتوحة. يملك وائل خبرة متقدمة بمنصات معالجة البيانات

الضخمة وقواعد بيانات الأشكال Graph Databases، وهو مهتم برصد وتوثيق التجارب العالمية في مجال الإدارة الذاتية وصناعة القرار الجماعية في المنظمات والمجتمعات والأثر الذي أحدثته التقنية فيها وقد نشر عدة مقالات في موقع الجمهورية نت حول ذلك.

يحمل وائل شهادة ماجستير في الذكاء الاصطناعي وتنقيب البيانات من جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، بالإضافة للعديد من الشهادات المهنية: شهادة التحليل الإحصائي للأعمال من شركة SAS، وشهادة تطوير برامج على منصة التحليل المتوزع البيانات Hadoop، وممارس في إدارة التغيير من معهد Prosci، وغيرها من الشهادات التقنية المعتمدة. كما قام صحبة زاهر الحاج حسين بنشر العديد من الأوراق المعرفية في مجال إدارة البيانات. ويمكن التواصل معه عبر حسابه على شبكة (Linkedin www.linkedin.com/in/wael-alalwani).

فريدريك لالو
FREDERIC LALOUX



دليل بناء منظمات
مُستلهمة المرحلة القادمة
من الوعي الانساني

إعادة اختراع المنظمات

Reinventing organizations

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.



فريدريك لالو

إعادة اختراع المنظمات

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

يميط العديد من الرواد الاستثنائيون اللثام عن أسرار بناء منظمات تنبض بالروح وتصدح بالحياة سواء أكانت شركات أو مؤسسات لا ربحية أو مدارس أو مستشفيات.

شيئاً فشيئاً، بات يتجلى لنا بأن طرق إدارتنا لمنظماتنا قد عفا عليها الزمان، فثمة توق في أعماق أعماقنا نحو أماكن للعمل تتسم بالاحساس الإنساني، والتي نستطيع فيها أن نعبر عن ذاتنا بأصالتها، وبالمزيد من الانتماء الإنساني والشغف والمعنى.

في هذا الكتاب الرائد، يبين لنا الكاتب كيف أنه، وفي كل مرة ترتقي فيها البشرية نحو مستوى جديد من الوعي، فإن ذلك يترافق مع تطورات حاسمة في شكل التعاون الإنساني. ونحن اليوم نعيش تحول جديد في وعينا الإنساني. فهل سيكون هذا إيذاناً بإعادة اختراع طرق تتصف ببراء الروح وبنبل الغاية في إدارتنا لمنظماتنا بأنواعها من شركات ومؤسسات خيرية ومدارس ومستشفيات؟

وفي الحقيقة استطاع بعض رواد الأعمال أن «يفكوا هذه الشيفرة» وأظهروا لنا كيف أمكنهم فعل ذلك بتفصيل عملي وتطبيقي. وسيجد قادة ومؤسسو الشركات وكذلك المستشارون والمدربون والمرشدون في هذا الكتاب مرجعاً عملياً مبهجاً، يزخر بالإضاءات المثيرة للدهشة والأمثلة الحقيقية والقصص الملهمة.



إعادة اختراع المنظمات

فريدريك لالو



جميع كتبنا متوفرة على الإنترنت
في مكتبة نيل وفرات، كوم
www.nwf.com

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbks.com

