

الفصل الثامن

التغيير: قدرة الحياة

نحيا في زمن العواصف الناشطة الشديدة على نحو استثنائي الطبيعية والتي يصنعها الإنسان على حد سواء. إن العوامل الممزقة تبدو جارية مجراها تستجمع قوتها في الكتل الهوائية التي تلف لولبياً فوق البحار أو في القرارات التي تدوم عبر ردهات السلطة. الأخبار اليومية مليئة بتغيرات جبارة والكثير منا يشعر بأنه يقاوم بقوى لا يستطيع السيطرة عليها. من هذا الموضع من الإحساس بأنني مخدوشة وأضرب بقوة وباستمرار فأبني أصغيت في إحدى الليالي إلى مقابلة في «الراديو»، مع جيولوجي كان اختصاصه في الشواطئ والمناطق الساحلية. كانت المقابلة تدار عندما كانت أعاصير هائلة تضرب الضفاف الخارجية لشرقي الولايات المتحدة. لقد درس الجيولوجي الضفاف الخارجية طوال سنوات كثيرة وكان يتكلم بولع عن معالمها الجيولوجية الفريدة. كان ينتظر أن تخمد العاصفة بحيث يتمكن من الخروج ليلقي نظرة على أثر الإعصار. سأل الذي يجري المقابلة: «ماذا تتوقع أن تجد عندما تخرج إلى هناك؟» كالذي يجري المقابلة افترضت أنه سوف يقدم صلاة ابتهاج للنكبات - المنازل المهتمة والأشجار المقطوعة والشواطئ المتآكلة. لكنه فاجأني «إني أتوقع» قال هو بهدوء: «أن أجد منطقة ساحلية جديدة».

منذ تلك الليلة فكرت ملياً ماذا سيتطلب مني ومن زملائي لنحضر وضوحه إلى عملنا الخاص. لنفهم أن هذا العالم يتغير، لنكون فضوليين بشأن صفة

الجددة. إننا نعيش في العالم نفسه مثل هذا الجيولوجي لكن في النظم التي أعمل فيها فإن التغيير هو عدو يخشى. إن الأعاصير وأزمات النظم والحوادث المفاجئة - هذه هي قوى رهيبه تستطيع أن تدمر التقدم التدريجي المتأني الذي نعمل جميعنا على نحو لا يعرف الكلل لإنجازه. لم نعتقد أنه بإمكاننا أن نعمل مع قوى التغيير. إننا نفضل النقيض تماماً: إننا نحتاج لأن ندير ولأن نبقية تحت السيطرة في كل خطوة حذرة من الطريق. وإننا نعتقد أن نكون نافعين للآخرين عندما ندير التغيير باحتراس إلى حد بعيد بسبب اعتقادنا أن الناس لا يحبون التغيير. على نحو غريب فإننا نصر على أنها صفة مميزة مهمة للنوع البشري أن يقاوم التغيير ولو أننا نطوق من قبل عشرات الملايين من الأنواع الأخرى التي تظهر قدرات رائعة على النمو والتكيف والتغيير.

أفكارنا وأحاسيسنا بشأن التغيير تتحدر من عالم نيوتن. إننا نعامل نظاماً غير ثابت كما لو كان آلة قد تعطلت. ونستخدم الاختزالية لنشخص المشكلة: إننا نتوقع أن نجد سبباً مفرداً بسيطاً لمحننا. إننا نتخير عبر كل الأسباب المحتملة للقصور باحثين عن ذلك الجزء الوحيد المكسور - مدير شيء أو فريقاً يعاني من اختلال وظيفي أو وحدة عمل قليلة البراعة. لنصلح النظام فإن كل ما نحتاج القيام به هو استبدال المسنن أو القطعة المعيبة ليعمل عند مستويات أداء مفروضة سلفاً. هذه هي المقاربة المعيارية نحو التغيير في النظام. إنها مشتقة من فكر الهندسة الأفضل. إنني أعتقد أن هذه المقاربة تفسر لماذا معظم مساعي تغيير النظام تخفق. إن القادة المشتركين الأعلى مقاماً يقدمون تقارير أنه حتى (75%) من خطط التغيير لا تثمر النتائج الموعودة. إن هذا معدل إخفاق مروّع، لكن كيف نستطيع أن نتوقع أي شيء أفضل قبل أن نضع حداً لمعاملة النظم كآلات؟ أيضاً نعرض تأثير نيوتن عندما نحدد حجم ومجال خططنا للتغيير. نعتقد أننا نحتاج لأن نطور كتلة كافية لتعادل الوزن المادي للنظام. في الفيزياء التقليدية فإن الكتلة مهمة. قوة شيء تكون مساوية لعاملين كتلته وتسارعه. إننا نعمل بواسطة هذا القانون إذا كنا نحاول أن نغير نظاماً ضخماً، فإما سنحتاج إلى

خطط تغيير ضخمة حيث قوة جهودنا تضاهي كتلة النظام، أو إلى خطط أصغر تمتلك نصيباً (+10) من السرعة. أيما إستراتيجية نختارها، فإننا نكافح بشأن كيف نؤثر في الحجم المادي للنظام.

لكن نلاقي عمليات الحياة من أجل التغيير فإننا ندخل عالماً جديداً. إننا نرتحل عن كرات البلياردو التي تُضرب بعنف ببعضها البعض لتحديث تغييراً، إلى شبكات تتغير بسبب المعلومات التي تجدها ذات معنى. إننا نتوقف عن التعامل مع الكتلة ونعمل مع الطاقة. إننا ننبذ الممارسات الميكانيكية ونتعلم من سلوك النظم الحية. إن القوى المحركة الجديدة للتغيير تصبح جلية.

العلم الحديث مليء بالعمليات المفعمة بالأمل والمعذبة التي تعزز التغيير. لكن لتعلم هذه الدروس فإننا نحتاج لأن نغير ما نبحت عنه. إن الكثير من الصياغات الجديدة للعلم الحديث نشأت مباشرة من التغيير: تعلم العلماء أن ينظروا إلى ما وراء شيء أو مسألة إلى المستوى غير المنظور من العمليات ذات الفاعلية المستمرة. بوضع مجاز الآلة جانباً مع تقنياتها التي تعوزها الحياة وقطعها المنفصلة رأى العلماء شيئاً ما جديداً. لقد رأوا العمليات التحتية التي تحدث أشكال الحياة المختلفة التي لا تحصى. لقد كشفوا عن أجوبة لشرح كيف تكون الحياة قادرة على هذا الكثير جداً من التغيير والكثير جداً من الجودة. بعضهم أظهر الرهبة والتواضع عندما لقوا مرونة الحياة التي لا يمكن وضع حد لها. والبعض أصبحوا شعراء وصلوا إلى لغة جديدة لوصف لقاءاتهم غير المتوقعة مع قدرة الحياة غير المحدودة على الإبداع.

إنني مفعمة بأمل أننا نحن غير العلماء نستطيع الآن أن نقوم بتغيير مشابه. محاطين بالقدرة على الإبداع المجسد كتتنوع لا ينتهي، ونحيا في عالم بارع في التغيير يُبقي على مرونته من خلال التغيير. إنني أمل أننا نستطيع أن نبدأ العمل مع هذه القدرات مفضلين ذلك على البحث عن السيطرة عليها أو رفضها. لكن التغييرات المطلوبة منا ضخمة إنها تقودنا إلى مناطق غريبة لم ترسم لها خرائط في الفكر الغربي بعد.

أول تغيير واسع هو هذا. إن نظاماً ما يتألف من أجزاء لكننا لا نستطيع فهم النظام بالنظر إلى أجزائه فقط. نحتاج لأن نعمل مع كامل النظام، حتى عندما نعمل مع الأجزاء المستقلة أو المشاكل المعزولة. من الشعور بالنظام، نفهم نحن أن أي مشكلة أو تصرف لا يمكن فهمها في انعزال. يجب أن نعد القوى المحركة التي تعمل في النظام الكامل، والتي تعرض نفسها في هذه اللحظات المستقلة. في فصول أبكر وصفت ما الذي أظهره هذا التوجه الجديد في كل من الفيزياء الكمومية ونظرية الفوضى. عندما غير العلماء رؤيتهم من الأجزاء إلى الوحدة الكاملة، فإن ما بدا كفوضى أظهر ترتيباً ملازماً، لقد عرض النظام الفوضوي نفسه في جاذب غريب. إن ما بدا كانحراف عن قوانين نيوتن أصبح مطابقاً لقانون التقارن *Paired*، فالإلكترونات المقرونة رفضت التصرف على انفراد وأظهرت كمالها المتعذر فصله عبر مسافات ضخمة. إن عالم النظم لا يمكن فهمه بالنظر إلى أفراد أو حوادث غير مترابطة.

لكن تعلم أن مراقبة كامل النظام هو صعب. فمهاراتنا التحليلية التقليدية لا يمكن أن تساعدنا. إن التحليل يضيّق مجال إدراكنا ويعوقنا في الواقع عن رؤية النظام الكامل. إننا نتقدم عميقاً نحو التفاصيل وأبعد باستمرار عن تعلم كيف نفهم النظام في كماله. هانس بيتر دور المدير السابق لمعهد ماكس بلانك قال لي ذات مرة: «لا توجد لغة تحليلية لنصف ما نراه عند المستوى الكمومي. أستطيع فقط القول أنه لا يفيد أن نحلل الأشياء في تفصيل أكثر. كلما كانت المعلومات محددة أكثر كانت أقل صلة بالموضوع».

إذا كنا لا نستطيع تحليل التمام فكيف آنذاك نتعلم لندرك طبيعته؟ إن هذا سؤالاً شغل اهتمام الفلاسفة وبعض العلماء طوال قرون كثيرة. كل منهم يصف طرائق جديدة للفهم لكن أجوبتهم تبدو ناقصة. لقد عجزوا عن التزويد بالتقنيات التحليلية الدقيقة التي نعتقد أننا نحتاجها لفهم أي شيء. كثيراً ما أصبحت محبطة بإدراك أنه لنفهم العالم على نحو مختلف فإن هذا يتطلب تقنيات إدراك حسي جديدة. إننا لا نستطيع التقدم فوق التحليل بأن نكون بارعين في

التحليل. لكن إذا كنت لا أستطيع استخدام وسائل التقليدية في المعرفة، كيف أستطيع مباشرة أن أعرف عن ظاهرة جديدة ما يكفي لأسلم بأنني أحتاج لوسائل جديدة في المعرفة، وهكذا إذا شعرت بالإحباط خلال الأوصاف التالية، فإني أعتقد أن هذا يشير إلى أنك تحرز تقدماً.

عندما كافحت لأفهم النظام كنظام فإني اجتذبت لأنتقل إلى ما وراء المعرفة *cognition* إلى مملكة الإحساس. إن الفيلسوف الألماني مارتن هايلغر يصف هذا كـ «وعي مقيم *dwelling consciousness*». عندما نقيم مع مجموعة أو مشكلة فإننا ننتقل بهدوء إلى حواسنا، بعيداً عن مهارتنا التحليلية الأكثر حدة. أذع لنفسي الآن أن تلتقط انطباعاً وأن ترى كيف يبدو شيء ما، وأن تجلس مع مجموعة أو مع تقرير وأن توقظ بديهتي. إنني أحاول أن أشجع نفسي والآخرين كي يبحثوا عن صور وكلمات ونماذج تصعد إلى السطح عندما نركز على مسألة. (لقد كان الجيش مدركاً أن البديهة تؤدي دوراً في فعاليته ومنذ سنوات قليلة بدأ بدراسة «بديهة القائد»).

الشاعر والفيلسوف والعالم الكبير يوهان فون غوته *Johann von Goethe* استعمل نبوغه في وقت مبكر من القرن التاسع عشر في مسألة رؤية تمام الطبيعة. لقد أثار اهتمامه أن يفهم أي ظاهرة ليس كحادثة معزولة لكل كنتيجة لعلاقتها مع الظواهر الأخرى. في العلم التقليدي فإن العالم يخترع الأسئلة ثم يستجوب هدف الدراسة. لكن غوته يصف كيف نستطيع أن نتقل من الاستجواب إلى التقبل، أن نكون منفتحين على ما يحدث، تاركين لأنفسنا أن نتأثر بالوحدة الكاملة التي لا نستطيع رؤيتها. يمكن أن نقيم مع الظاهرة وأن نحس كيف تجعل نفسها معروفة بالنسبة لنا.

يصف غوته عدة طرائق لنشعر بالوحدة الكاملة وتتحداني بخاصة واحدة من عملياته - إننا نستطيع اكتشاف الوحدة الكاملة بأن نمضي إلى مدى أبعد نحو أجزائها. بينما يبدو هذا مثل الاختزالية القديمة المفيدة، لكنه مختلف تماماً. إننا نستعلم عن جزء في أثناء احتفاظنا بالإقرار بأنه يشارك في نظام كامل. ونستمر

في الانتباه عند مستويين اثنين في وقت واحد. إننا ندرك أن هذا الشيء الواحد الذي ندرسه هو فقط موجود بسبب بقية الكون (انظر *Bortoft* 1996 ، 6). نستطيع أن نفهم الوحدة الكاملة بملاحظة كيف تؤثر في الأشياء عند هذا المستوى الموضوعي. هذه الطريقة في التفكير بينما يكون صعباً إدراكها بالنسبة للعقل الغربي فإنها مألوقة في العقيدة البوذية كما توضح هذه الحكاية التعليمية الوجيهة:

كل الأشياء تعتمد على كل الأشياء الأخرى في وجودها. لنأخذ، مثلاً، ورقة النبات هذه... إن الأرض والماء والحرارة والبحر والشجر والغيوم والشمس والزمن والمكان - كل هذه العناصر مكنة ورقة النبات هذه من أن تأتي إلى الوجود. إذا كان مجرد عنصر واحد من هذه مفقوداً فإن ورقة النبات لا يمكن أن توجد. كل الكائنات تعتمد على قانون النشوء. إن مصدراً واحداً هو كل الأشياء (في *Thich Nhat Hanh* ، 1991 ، 169).

ربما دراسة المسألة من هذا الإحساس تتطلب منا أن نستكشف العلاقة بين الجزء والوحدة الكاملة، لكن ليس أن نخلط بينهما على أنهما متطابقان أو من الممكن وضع أحدهما مكان الآخر. إن هذا استكشاف مختلف غير النظر إلى نظام ما من أجل نماذجه الكسورية أو صورته الكلية *holographic*، في ذلك البحث، فإننا سننظر إلى الجزء كنسخة مصغرة من الوحدة الكاملة. بدلاً من ذلك ننظر هنا بتركيز إلى الجزء لكي نرى القوى المحركة المؤثرة في النظام الكامل. إن الجزء ليس الوحدة الكاملة، لكنه يمكن أن يقودنا إلى هناك. على الأغلب فإننا لا نمضي وقتاً كافياً لنلاحظ القوى المحركة التي تنشط في النظام الكامل محدثة تأثيرات في كل مكان. كمهندسين أكفاء فإننا نتدرب على تعيين هوية الجزء الذي فيه مشكلة واستبداله. لكن إدراك النظم يشرح بسرعة لماذا تخفق مقارنة الإصلاح هذه في أحوال كثيرة إلى أبعد حد. إن التصرفات الفردية تتطور معاً عندما يتفاعل الأفراد مع القوى المحركة للنظام. إذا كنا نرغب في تغيير التصرفات الموضوعية أو الفردية يجب علينا أن

نوالف بين هذه العوامل المؤثرة الشاملة للنظام، يجب أن نستخدم ما يتصرف في النظام الكامل لنفهم السلوك الفردي ويجب أن نبحت في السلوك الفردي لتعلم عن الوحدة الكاملة.

مع أننا جميعاً تدريباً بهذه الأساليب الاختزالية في التحليل، فإن أشخاصاً كثيرون في النظم يعرفون مباشرة أن دراسة المشاكل في انعزال مفصل لا تنتج التغييرات والتحسينات الموعودة. عندما سألت «إذا قمنا بحل كل المشاكل الفردية، كل واحدة منها، فهل سيصلح هذا النظام؟» معظم الأشخاص يجيبون «لا». بوضوح فإنهم يفهمون أنه توجد قوى أخرى فعالة، تبقى على النظام في حالته المضطربة. قد لا يكونوا قادرين على تحديدها، لكنهم يعرفون أنها توجد.

رؤية التفاعل بين القوى المحركة للنظام والأفراد هو رقصة الاكتشاف التي تتطلب منا عدة إعادة بين الوحدة الكاملة وأجزائها. إننا نوسع رؤيتنا لنرى الوحدة الكاملة ثم نضيق نظرتنا المحدقة لنحقيق بتركيز في اللحظات الفردية. مع كل إعادة فإننا نرى الوحدة الكاملة إلى حد أبعد، ونصل إلى فهم جديد بشأن العوامل الفردية. إننا نرسم صورة للوحدة الكاملة ونطلع إلى السطح تفاصيل بقدر ما هو ممكن. ثم نبحت في قرارات أو حوادث بالغة الأهمية قليلة ونبحت من أجل تفصيل واسع هناك أيضاً. إننا نواصل الرقص بين مستويين اثنين ونجني بالحساسيات والمعلومات المجموعة من مستوى أول لتساعدنا في فهم الآخر. إذا بقينا مدركين للوحدة الكاملة عندما ندرس الجزء، وفهمنا الجزء في علاقته إلى الوحدة الكاملة، فإن تبصرات جديدة عميقة تصبح متاحة أمامنا.

توجد عمليات كثيرة لتطوير إدراك النظام برمته - خط زمني لشريحة ما من تاريخ النظام أو «خريطة أفكار *A mind map*» أو ملصقات من الصور أو التصوير بطريقة مسرحية. إن أية عملية تعمل لكي تشجع التفكير اللاخطي والبدئية ولتستخدم أشكال بديلة للتعبير مثل المسرح والفن والقصص والصور. المهمة الحاسمة هي أن نستدعي حواسنا، ليس مجرد عقلنا، وأن نتعلم أن نقيم في ظواهر متعددة المستويات في وقت واحد، وأن نترك لحواسنا أن تقودنا إلى طرائق جديدة في الفهم.

في إحدى الشركات رغبت وحدة عمل أن تعرف لماذا أخفقت في الحصول على عقد مهم. أولاً قاموا بتطوير خط زمني لجميع الأحداث والقرارات التي استطاعوا تذكرها. كل شخص كان عليه أن يشارك، إن أي شخص واحد لم يكن يعرف القصة الكاملة (انتهى الخط الزمني بكونه أكثر من ثلاثين قدماً في الطول). كل شخص قام بمراجعته مطوراً إحساساً أولياً بالنظام الكامل الذي أفضى إلى إخفاق العمل هذا. ثم حددت المجموعة الكاملة أي قرارات، بين الكثيرة المعروضة، شعرت بأنها حرجة أكثر. ثم دخلوا في مجموعات صغيرة كل مجموعة تتحرى في العمق واحداً من تلك القرارات. لكن بسبب أنهم بدؤوا مع الوحدة الكاملة، فإن بحثهم لفهم الأجزاء كان مختلفاً سابقاً. آنذاك فإن كل مجموعة أعادت تحليلها للقرارات المفردة بالمقارنة مع الخط الزمني الكامل. لقد أصبح واضحاً فوراً أن نماذج متشابهة من السلوك ميزت كلاً من هذه القرارات. إن الوحدة الكاملة كانت تكشف قواها المحركة في كل حادثة لكن لا أحد استطاع رؤية هذه النماذج لكونهم غير مطلعين على الوحدة الكاملة. بعد إعادة أخرى من المضي عميقاً نحو الأجزاء المختلفة من التجربة وإعادة هذه بالمقارنة مع الوحدة الكاملة فإن قوى محركها قليلة برزت بوضوح. عمل التغيير الحقيقي إلى البؤرة هو: كيف نغير تلك القوى المحركة؟

هذا النوع من العمل يجب أن يشمل المجموعة الكاملة. فالوحدة الكاملة يجب أن تمضي في ملاحقة نفسها لا توجد طريقة أخرى لتكشف من تكون هي. لكن عندما يشارك الأشخاص معاً ليكتشفوا أكثر عن هويتهم الذاتية الجماعية فإنها تؤثر فيهم كأفراد بطريقة مدهشة. إنهم يكونون قادرين على رؤية كيف أن تصرفاتهم ونماذجهم الشخصية تسهم في الوحدة الكاملة. المفاجئة هي أنهم آنذاك يضطعون بالمسؤولية لتغيير أنفسهم.

من المهم الإشارة إلى أن التغيير الفردي يُحثُّ ليس استجابة لطلب الرئيس (المدير مطلق الصلاحية) أو الحاجة الشخصية لتقويم النفس. إن محيطاً أوسع قد انبثق بسبب هذه العملية التعاونية، وأنه هذا المحيط هو الذي يحثُّ الأشخاص

على التغيير. يريدون أن يكون العمل فعالاً أكثر وأنهم الآن يرون كيف أنهم كل بمفرده يستطيعون أن يسهموا على نحو أفضل في تلك النتيجة.

إذا كان التغيير الأول يطالبنا أن ن فكر على نحو مختلف بشأن الأجزاء والوحدات الكاملة فإن التغيير الثاني يركزنا على القوى المحركة المنظمة للنظام الحي. إن تنظيم النظام الحي لا يحمل شبيهاً لخرائط التنظيم. تستخدم الحياة شبكات... إننا لا نزال نعتمد على الصناديق. لكن حتى عندما نرسم صناديقنا فإن الأشخاص يتجاهلوها وينظمون مثلما تفعل الحياة، من خلال شبكات من العلاقات. كي نصبح فعالين في التغيير يجب علينا أن نخلف وراءنا النظام التخيلي الذي نصممه وأن نتعلم لنعمل مع النظام الحقيقي، والذي سيكون دائماً شبكة كثيفة من العلاقات المعتمد بعضها على بعض.

يستمر العلم الحديث في تذكيرنا بأنه في هذا الكون المشارك فإن لا شيء حياً يحيا من دون غيره. كل شيء يتخذ شكلاً بسبب العلاقة. إننا ندعى باستمرار لوجود في علاقة - إلى المعلومات والأشخاص والحوادث والأفكار والحياة. حتى الواقع يصنع من خلال مشاركتنا في العلاقات. إننا نختار ما نلاحظه، ونصل بأشياء محددة ونتجاهل أخرى، إننا نصنع معاً عالماً.

إذا كنا راغبين في إحداث التغيير فمن الحاسم أن نتذكر أننا نعمل مع هذه الشبكات من الصلات، ليس مع آلات. حالما ندرك أن النظم هي شبكات، فإنه يوجد الكثير الذي نستطيع تعلمه بشأن التغيير في النظام مباشرة من التأمل في بيت العنكبوت. معظمنا قام بتجربة لمس بيت العنكبوت وشعر بمرونته، ولاحظ كيف أن ضغطاً طفيفاً في منطقة واحدة يهز الشبكة الكاملة. إذا خرقت الشبكة واحتاجت لترميم فإن العنكبوت لا يقوم بقطع جزء بنسجها ثانية مستخدماً الصلات الحريرية الموجودة مسبقاً. وصانعاً ارتباطات أقوى من جانب إلى آخر في الأمكنة المضعفة.

الإستراتيجية الأكثر عمقاً لتغيير شبكة حية تأتي من علم الأحياء مع أننا تمكنا من تعلمها مباشرة من العنكبوت. إذا وجد نظام ما في اضطراب فإنه

يمكن إرجاعه إلى الصحة بربطه إلى حد أبعد بنفسه. لجعل نظام ما أقوى فإننا نحتاج لصنع علاقات أقوى. هذا المبدأ علمني أنني أستطيع امتلاك ثقة تامة في النظام. فالنظام قادر على حل مشاكله الخاصة والحلول التي يحتاجها النظام تكون موجودة سابقاً فيه. إذا كان نظام ما يعاني فإن هذا يدل إلى أنه يفتقر إلى الوصول الكافي لنفسه، ربما يكون تنقصه المعلومات، ربما يكون قد فقد الوضوح بشأن من يكون هو، ربما كان يعاني من علاقات مضطربة، ربما يكون متجاهلاً أولئك الذين يمتلكون تبصرات قيمة.

لجلب الصحة إلى النظام يجب ربطه إلى حد أبعد بنفسه. إن إستراتيجية التغيير الأساسية تصبح واضحة المعالم تماماً. لكي يتغير فإن النظام يحتاج لأن يتعلم أكثر عن نفسه ومن نفسه. يحتاج النظام لعمليات تجيء به معاً. إن عمليات مختلفة كثيرة سوف تنجح، كل ما يسهل اكتشاف الذات ويصنع علاقات جديدة معاً. النظام الكامل يجب أن يتضمن في آخر الأمر في إنجاز هذا العمل. لا يمكن إنجازه من قبل خبراء من الخارج أو من قبل فرق صغيرة.

زملائي وأنا نركز على مساعدة النظام على تطوير معرفة أوسع بالذات في ثلاثة مجالات حاسمة. يحتاج الناس لأن يكونوا مرتبطين إلى الهوية الذاتية الرئيسية للنظام أو المجموعة: من نكون نحن؟ من نطمح نحن أن نصبح؟ كيف سنوجد معاً؟ ويحتاج الأشخاص لأن يكونوا قادرين على الوصول إلى ما وراء الحدود التقليدية وأن يطوروا علاقات مع الأشخاص في أي مكان من النظام؟ من الآخر الذي يكون من الضروري أن يوجد هذا لينجز هذا العمل معنا؟

عندما يستعلم النظام عن هذه الحقول الثلاثة بخصوص الهوية الذاتية والمعلومات والعلاقات فإنه يصبح مدركاً لنفسه بدرجة أكبر. لقد أصبح مرتبط بدرجة أكبر إلى حقيقة من يكون هو ومرتب بدرجة أكبر إلى بيئته وزبائنه ومرتب بدرجة أكبر إلى الناس في كل مكان في النظام. هذه الارتباطات الجديدة تطور مقدرة أكبر أن النظام يصبح قوياً أكثر.

توجد قصص كثيرة عن زيادة فعالية النظام التي تم بلوغها من خلق

ارتباطات جديدة في هذه الحقول الثلاثة، مع أنه كثيراً ما يبدو أنه حتى المنفذين لا يدركون مصدر نجاحهم. مثلاً في برامج الجودة الأفضل تماماً ارتبط المستخدمون للمرة الأولى إلى معنى أو هوية ذاتية جديدة فيما يتعلق بعملهم، مثل خدمة زبون ممتازة أو إعداد عمليات عمل إنتاجية بدرجة كبيرة. هناك وسائل إحصائية جديدة منحت هؤلاء المستخدمين معلومات جديدة بشأن عملهم. لقد استطاعوا استخدام هذه لبلوغ المعيار الذي وضعوه لأنفسهم وكثيراً ما تفوقوا عليه. عمليات حل المشكلة المشاركة *participative* والفرق ذات الإدارة الذاتية يسرت ارتباط العمال مع بعضهم البعض وتقاسمهم الخبرة. تماماً بالدرجة نفسها من الأهمية كانت الارتباطات الجديدة مع الزبائن والمزودين - إن أولئك الذين تم إقصاؤهم فيما مضى دعوا إلى الداخل ليسهموا.

لقد قال الروائي إ. م. فورستر *E.M. Forster* «ارتبط مباشرة» لكن من غير ريب فإن الأمر ليس بسيطاً تماماً إلى هذا الحد. جميعنا لانزال نذهب إلى اجتماعات وحوادث كثيرة قدمت فرصة لأشخاص ليرتبطوا بعضهم ببعض. لم يخطئ الأشخاص إلى الأمام ليلاقوا بعضهم البعض، لم يناقش أي شيء مهم، كل شخص توارى في صندوقه الخاص منتظراً أن يُنتزع بالملاحظة.

هذه الأطراف المخالفة لما نرغب فيه والاجتماعات المضجرة توضح التغيير التالي الذي يجب أخذه بعين الاعتبار فيما يتعلق بتعلمنا أن نعمل بقدرة الحياة في سبيل التغيير. إن أي شيء حي سوف يتغير فقط إذا رأى التغيير كوسيلة لحفظ نفسه.

كل الحياة تحيا في غمرة تيار لا ينتهي من البيانات *Data*. كيف نختار ما ننتبه إليه من جلبة كثيرة جداً؟ إننا نستخدم عملية الرجوع إلى الذات *self-reference*. إننا أحرار لنختار لكننا نختار على أساس الذات. هذه العملية أساسية لكل الحياة، وإذا رفضت أو كبتت فإن الكائن الحي يموت. الرجوع إلى الذات يشرح لماذا يحرض أي نظام حي على التغيير. إنه سوف يتغير ليبقى الشيء نفسه. في البشر يصبح الرجوع إلى الذات معقداً أكثر بسبب القدرات التي تميزنا

عن معظم الأنواع الأخرى. إننا نمتلك الوعي وقادرين على التفكير. إننا قادرين على التفكير بشأن الماضي والمستقبل. لم نعد لفترة أطول مثبتين إلى مجرد اللحظة الحالية. إننا نستطيع أن نحلم بشأن ما نريد وأن نشرب الأحداث بالمعنى. إننا لا نزال نرى العالم من خلال الذات لكن إلى هذه الذات أضيفت أبعاد الزمن والمعنى.

من الشاق أن ننظر إلى الحياة الحديثة وأن نرى قدراتنا فيما يتعلق بالتفكير أو صنع المعنى. إننا لا نستخدم مواهبنا لنصبح عميقي التفكير أو واعين بدرجة أكبر. إننا ندفع في الاتجاه المعاكس. تتحرك الأشياء بسرعة أكثر مما ينبغي بالنسبة لنا لنفكر ملياً فيها، المهام كثيرة المطالب لا تمنحنا وقتاً لنفكر، ونحن بالكاد نلاحظ الافتقار إلى المعنى إلى أن نجبر على التوقف التام بمرض أو مأساة أو فقدان العمل. لكن مع عجلتنا، فإنه لا يمكننا أن نضع حداً للقوة المحركة للحياة في الرجوع إلى الذات أو لحاجة البشر للمعنى. إذا كنا نريد التأثير في أي تغيير، في أي مكان، فمن الضروري أن نعمل بهذه العملية الفعالة مفضلين ذلك على أن ننكر وجودها. من الضروري أن نفهم أن كل تغيير ينشأ عن تغيير في المعنى. يصنع المعنى بوساطة عملية الرجوع إلى الذات. إننا نغير فقط إذا قررنا أن التغيير هو ذو معنى بالقياس إلى من نكون نحن. هل سيساعدنا على أن نصبح من نرغب نحن أن نكون؟ أو سيكسبنا أكثر مما نعتقد أننا نحتاجه لنصون أنفسنا؟

منذ أن أصبحت متناغمة مع هذه القوة المحركة، بدأت أعتقد أن تغيير النظام والفرد كلاهما ينطلق من الموضع نفسه. يحتاج الناس لأن يتحركوا مسألة ما على نحو كاف ليقرروا ما إذا كان يوجد معنى جديد متاح ومرغوب فيه. إنهم سيقومون بالتغيير فقط إذا اعتقدوا أن تبصراً جديداً أو فكرة جديدة أو هيئة جديدة، تساعدهم في أن يصبحوا بدرجة أكبر من يكونوا هم. إذا كان عمل التغيير عند مستوى الجماعة أو النظام الكامل آتئذ فإن البحث من أجل معنى جديد يجب أن ينفذ كاستعلام جماعي.

وضع هذا الإدراك في التطبيق تطلب تغييرات مهمة من قبلي. الآن فإن رغبتى الأولى فيما يتصل بمجموعة ما هي أن أكتشف من تكون هي، ما الذات التي تستعملها كمرجع إنني أبدأ لا أستطيع اكتشاف هذا بالإصغاء إلى بعض التقارير الذاتية *self-reports* أو بتصديق كلام قلة من الناس. إنني أكتشف من يكونون هم بملاحظة ما يكون ذا معنى وفقاً لهم عندما يكونون منهمكين في عملهم. ما المسائل والتصرفات التي تستولي على اهتمامهم؟ ما الموضوعات التي تولد أعظم طاقة، إيجابية وسلبية؟ يجب أن أكون فضولية لأكتشف هذه الأجوبة. ويجب أن أكون عاملة معهم لا أن أكون جالسة إلى جانب أراقب سلوكاً أو أجري مقابلات مع الأفراد. في عملية القيام بالعمل الفعلي فإن الهوية الذاتية الحقيقية للمجموعة، وليس انطباعات ذهنية وهمية ما، تصبح دائماً واضحة.

يوجد وجه آخر لهذا العمل وهو مهم في رأيي إنني أفترض أنه حتى في وجود هوية ذاتية جماعية أو مجموعة، فإنه توجد تفسيرات مختلفة كثيرة بدرجة مساوية لوجود الأشخاص في المجموعة. إنني أفترض أنني سأكتشف تفسيرات مختلفة ومتعددة لكل شيء يحدث. وبالتالي فإنني أحاول أن أضع الأفكار والمسائل على الطاولة كاختبارات لأكتشف هذه المعاني المختلفة، ليس كتوصيات لي فيما يتعلق بما يجب أن يكون ذا معنى. إنني أحاول أن أبقى منفتحة على هذه التفاعلات *reactions* المختلفة التي فهمتها، مفضلة ذلك على أن أصنف الأشخاص فوراً كمقاومين أو حلفاء (مع أن هذا ليس سهلاً دائماً). إنني أتوقع استجابات متنوعة، تدريجياً فإنني أيضاً أتعلم أن أرحب بها. لقد كان ساحراً أن ألاحظ كم من التفسيرات الكثيرة يستطيع الأعضاء المختلفون لمجموعة ما أن يقدموها للحادثة نفسها. إنني مندهشة وواثقة معاً من أنه، كما تعلم النظرية الكمومية وعلم الأحياء، أي شخصين اثنين لا يريا العالم تماماً بالطريقة نفسها.

كيفما تقوم به فإن اكتشاف ما هو ذو معنى لشخص أو مجموعة أو نظام

هو المهمة الأساسية الأولى. إننا نكتشف هذا بالنظر إلى عملنا الحقيقي من يوم إلى يوم. إنه لا يفيد أن نرحل وأن نتكلم عن المعنى أو التصرفات نظرياً. من الضروري أن نكون قادرين على أن نرى ما نقوم به مثلما نقوم به، هذا هو حيث يوجد التعلم الحقيقي. يتطلب تطوير هذه «الذات المراقبة» ممارسةً وفضولاً وصبراً. لكن عندما ننهمك في عملية استكشاف التفسيرات المتنوعة هذه ونتعلم أن نلاحظ نماذجنا، فإنه كثيراً ما نكتشف طاقة موحدة تجعل عمل التغيير ممكناً. إذا اكتشفنا مسألة نتقاسم أهميتها مع الآخرين فإن أولئك الآخرين يتحولون إلى زملاء. إذا تعرفنا إلى إحساس مشترك بالظلم أو حلم مشترك فإن أشياء سحرية سوف تحدث للأشخاص. إن الأضرار السابقة والتاريخ غير البناء سنتفوق عليهما. الأشخاص يخطون إلى الأمام ليعملوا معاً. إننا لا نتخلف عن الآخرين ولا نتراجع ولا نؤخر بانتظار أن يتم إغراؤنا. إننا نبحث بعضنا عن بعض، تواقين لاكتشاف من الآخر الذي يمكن أن يساعدنا. نداء المشكلة يصوت أعلى من الشكاوى السابقة أو من مخاوفنا من الإخفاق. لقد وجدنا شيئاً ما مهماً لنؤثر فيه. وأننا نرغب في صنع فرق فإننا نكتشف ونقرر كيف ننجز العمل معاً.

بدأت أدرك أن التغيير الحقيقي يحدث في التصرفات الشخصية، أو على نطاق أوسع في النظم الكاملة، فقط عندما نتأني لنكتشف هذا الإحساس بما هو جدير باهتمامنا المشترك. إننا لا نقبل تصميم النظام من جديد لأن قائداً ما أخبرنا بأنه ضروري. إننا نقرر أن نقبله إذاً، فقط إذا رأينا نحن كيف أن هذا التصميم الجديد يمكننا من الإسهام إلى حد أبعد فيما حددنا أنه ذو معنى. إننا لا نقبل التنوع لأننا أخبرنا أنه الشيء الأنسب لنقوم به. فقط عندما ننهمك معاً في العمل الذي يكون ذا معنى فإننا نتعلم أن نعمل من خلال الاختلافات وأن نقيمها. إن التغيير يصبح أسهل بكثير عندما نركز أولاً على صنع معنى للعمل يمكن أن يشملنا جميعاً. بتشبتنا بمرکز المعنى الثري هذا يطلق سراحنا من مظالم أخرى كثيرة ونتحرر من العوائق التقليدية.

لقد عملت مع بعض هيئات الكليات التي كانت ممزقة بعيداً بعضها عن

بعض بوجود التقانة. إن الهيئات المتلهفة أكثر للتقانة تتهم تلك المتحفظة بأنها عتيقة الطراز ومقاومة للتغيير - إنها توبخ زميلاتها لكونها غير منحازة إلى التقانة. وأنا دائماً أقترح أن حديثاً مختلفاً هو ضروري. ماذا لو وضعنا حداً للافتراض بأن قيمة التقانة هي بينة بذاتها للمدرّس؟ ماذا لو وضعنا حداً للافتراض بأن إنسان لا يتبنى التقانة الحديثة هو محطم آلات عتيق الطراز اهتمامه الوحيد هو أن يضع حداً لمسيرة التقدم؟ إذا تخلينا عن تلك الافتراضات فإنه يمكننا أن نبدأ حديثاً مختلفاً، حديثاً يساعدنا على أن نتصل بعضنا ببعض وأن نتعلم أكثر بشأن كيف يرى كل واحد منا العالم. نستطيع أن نخطو إلى الوراء من مسألة التقانة وأن نسأل بعضنا البعض ما الذي دعانا إلى التدريس. نستطيع أن نصغي إلى الطموحات التي يعبر عنها. ما سنسمعه هو أن معظمنا دخلوا التدريس لأهداف نبيلة - لقد رغبتنا أن نصنع فرقاً في حياة الطلاب وأن نرتقي بالمعرفة البشرية.

إذا أجرينا هذا الحديث أولاً نستطيع اكتشاف بعضنا البعض كزملاء. آنذاك نكون جاهزين لتكلم عن التقانة. كيف يمكن للحواشيب أن تساعد أستاذاً ليصبح فعالاً أكثر في حرفته؟ كيف يمكن للتقانة أن تسهل إنجاز العمل الذي حدد على أنه ذو معنى؟ إذا أنشأت تلك الصلات بين الهدف المهني والوسائل التقنية، فإن زملاء أكثر سيسجلون في البريد الإلكتروني وسيستخدمون الحواشيب الجاشمة على مكاتبهم.

عملية البحث عن معنى لعملنا تساعدنا على التقدم إلى ما وراء السلوك (الذي يوصف برقعة *labeling*) الشائع جداً في هذه الأيام. إننا سريعون في تعيين الأشخاص في مناصب وفقاً لعلم النماذج *typology*، ثم نصرف النظر عنهم، كما لو كنا نعرف حقاً من يكونون هم. وإن حاجتنا المسعورة لإنجاز التغييرات التي نعرف أنها حاسمة لبقاء نظمنا تقودنا إلى التمسك بأكباش فداء. نعرف أننا كنا سننجح لو لم يوجد كل أولئك «المقاومين» أولئك الزملاء المقدسين والمفيعدين الذين يرفضون أي شيء جديد، إننا أيضاً نصف أنفسنا برقعة لكن بشكل سخي أكثر ك «متبنين مبكرين» أو «إبداعيين ثقافيين».

في عجلتنا المجنونة، ليس لدينا وقت لنكون فضوليين بشأن من يكون شخصاً ما أو لماذا يتصرف كما يتصرفون. لكن عندما نقيم في معنى ينسبه كل واحد منا إلى عملنا، فإننا يمكن أن نكتشف المشاكل والقضايا المشتركة التي يعتقد كلانا أنها مهمة. آنذاك يصبح التغيير ممكناً. إننا ننقل إلى ما وراء التمييز برقعة إننا ننزذ الفئات المسببة للخلاف ونرغب في أن نعمل معاً. كيف بغير اتحادنا نستطيع صنع التغيير الذي يريد كلانا رؤيته في العالم؟

المعلومات ذات المعنى تضئ الشبكة وتنتقل عبرها مثل نار تذرورها الرياح في أجمة. إن المعلومات الخالية من المعنى، بالغايرة، تحترق وتدخن من غير لهب عند الأبواب إلى أن يقوم شخص ما بإغراقها بالماء البارد. قدرة شبكة ما على الاتصال مع نفسها هي في الواقع مثيرة للرعبة. ومقدرتها على النقل تتخطى بكثير أي طريقة أخرى للاتصال. لكن الشبكة الحية سوف تنقل فقط ما تقرر أنه ذو معنى.

لقد راقبت معلومات تتحرك فوراً عبر مسافات كبيرة في شركة عالمية. وراقبت معلومات في رسوم بيانية بأربعة ألوان تموت قبل أن تسقط عن الطابعة. دائماً لاستخدام وظيفة الاتصال في الشبكة يجب أن نلاحظ أن قوة نقلها ترتبط مباشرة بامتلاك المعلومات للمعنى.

من مشاهدة كيف تستطيع الشبكات أن يتصل بعضها ببعض حول العالم بمعلومات تعد أنها أساسية بدأت أعتقد أن «الوعظ بمصاحبة جوقة المنشدين *preaching to the choir*» هو تماماً الشيء الصحيح الذي نقوم به. إذا كنت أستطيع أن أساعد أولئك الذين يتقاسمون سابقاً أحلاماً واعتقادات معينة لينشدوا أغنيتهم على نحو أوضح بقليل وبجرأة أكثر قليلاً فإنني أعرف أنهم سوف يعيدون الأغنية إلى شبكاتهم. يجب عليّ ألا أصل إلى كل شخص، يجب عليّ فقط أن أساعد تلك الأصوات الجريئة الأولى وأشجعهم لينشروها على الموجات الهوائية الخاصة بهم. سريعاً فإن عدداً كبيراً من السكان في أماكن متعددة سيكونون قد سمعوا الأغنية لأن شخصاً ما في شبكتهم قد ضخم صوته بالاتحاد مع جوقة

المنشدين. إننا نكسب الجرأة من اكتشاف أننا جزء من جوقة المنشدين. إننا نغني على نحو أفضل عندما نعلم أننا لسنا وحيدين خارج السرب.

لا شيء مما وصف في فيزياء نيوتن يحضرنا للعمل بسلوك الشبكات الحية. لقد درسنا أن التغيير يحدث في كميات، شخص واحد في كل مرة. يجب علينا ألا نرسم المراحل فقط، يجب علينا أيضاً أن ندخل في اعتبارنا حجم الشيء الخاضع للتغيير. قوة مساعينا كان يجب أن تساوي ثقل ما نحاول تغييره. لكن في الوقت الحالي فإننا نعرف شيئاً ما مختلفاً. إننا نعمل مع شبكات، وليس مع كرات بليارد. ليس علينا أن نشد وندفع النظام أو أن نستأسد عليه ليتغير، يجب علينا أن نشارك مع الزملاء في اكتشاف ما هو مهم لنا. ثم نقوم بتغذية ذلك في شبكاتنا المختلفة لنرى إذا كانت شبكاتنا تتسجم معه.

في العمل مع الشبكات فإن الحجم ليس قضية. إن القوى المحركة الأساسية نفسها تكون فعالة في أي نظام حي، لا يهم إلى أي مدى يكون صغيراً أو كبيراً. إن الرجوع إلى الذات وإنشاء المعنى لا ينقطع أبداً، لذلك فإن التغيير يكون دائماً ممكناً من خلال تلك العمليات. من غير ريب فإن الأشخاص في المستويات أو المراكز المختلفة من النظام سوف يمتلكون تفسيرات وقوى محركة خاصة بهم. لكن عمل التغيير يكون دائماً نفسه، من الضروري أن نوجد طرائق لنستولي على اهتمامهم. من الضروري أن نكتشف ما هو ذو معنى وفقاً لهم. لا يهم الحجم لكن المعنى يهم.

عندما نفكر في طريقة تغيير الشبكات لنفسها فإنه يفيد أن نتذكر أننا نعمل مع طاقة وليس مادة. إن الطاقة تتصرف على نحو مختلف عن المادة، إنها تملأ الكون وربما تتحرك بسرعة أكبر من سرعة الضوء بأضعاف كثيرة. إنها تتحرك عبر ارتباطات وأوساط غير مرئية. يمتلك المعنى الكثير من خواص الطاقة. وهو لا يوجد في هيئة فيزيائية في أي مكان. إننا نشكله عندما نرجع إلى الذات وطريقنا عبر الحياة. نظراً لأنه لا يوجد في هيئة مادية، فإنه أيضاً غير خاضع للقوانين التي تتحكم في المادة. إن سلوكه لا يمكن تفسيره بحسب فيزياء نيوتن.

إن طبيعة المعنى الطاقية هي مسوّغ آخر لأن نتخلى عن إستراتيجيات التغيير المستندة إلى النيوتونية والتأثير في الأجزاء المنفصلة. إن المادة لا تهم. نستطيع أن نضع حداً للنضال من أجل بلوغ كتلة حرجة ، نستطيع أن نصرف من ذهننا ضرورة البرامج التي تتدفق [إلى النهاية] أو [في طول وعرض] النظام الكامل. نستطيع أن نتنازل عن ضرورة تدريب كل فرد. نستطيع أن نضع حداً للإحساس بأننا معاقون إذا لم نحصل على الدعم من رأس النظام. بدلاً من ذلك فإننا نستطيع أن نعمل موضعياً وأن نكتشف العمليات والأفكار الغنية بالمعنى التي تصنع الطاقة في أحد مجالات النظام. إذا نجحنا في توليد الطاقة في أحد المجالات آنذاك نستطيع أن نراقب ما تنجزه شبكتنا جراء عملنا. من أشرق وانتبه؟ إلى أين انتقلت أفكارنا؟ إذا أجبنا على هذه الأسئلة ، فإننا نكتشف من يمكن أن يكون جاهزاً كي يتابع هذا العمل بعد ذلك. زميلي مايرون روجرز يصف مقاربتة للتغيير في النظام بقوله: «إنني أبدأ في أي مكان وأتبعها في كل مكان».

في هذا الفصل ، قمت بوصف ما أعتقد أنه العمليات الأساسية للحياة التي تسهل التغيير. إذا كان علينا أن نحالف أنفسنا مع هذه العمليات ومع قدرة الحياة الرائعة على التغيير فإنه يوجد تغير أخير واحد في تفكيرنا. مع أننا نرى التغيير عند المستوى المادي فإنه يسبب من قبل عمليات غير مادية. يجب أن نبحث عن العمليات غير المرئية مفضلين ذلك على الأشياء التي تولدها. «منذ الفيلسوف اليوناني الممعن في القدم هيراقليطس *Heraclitus* إلى التفكير الأحدث في العلم ، توصف الحياة كعملية ملائمة» (*Prigogine* 1998 ، 10). عندما ينظر العلماء وراء المظاهر الفيزيائية أو ينعمون النظر في خلو الفراغ أو الخلايا - فإنهم يرون ما قد مر من دون أن يُرى - أي العمليات التي تحدث الهياكل. إن عملاً مماثلاً مطلوب منّا الآن في النظم. يجب أن ننظر وراء أشياء النظام لنعمل بالعمليات التي أحدثتها.

هذا التغيير في التوجه يتطلب ممارسات جديدة كثيرة بعضها أشرت إليه أو وصفته. لكن التحدي الأكبر بالنسبة لي يكمن ليس في تبني أي طريقة جديدة

وحيدة، لكن في أن نتعلم عموماً أن نحيا في عالم العملية. سيكون اتجاهها جديداً تماماً.

تتطلب الحياة أن أشارك مع الأشياء عندما تتجلى للعيان، أن أتوقع المفاجئة، أن أعامل سرها باحترام، وأن أرى ما ينبثق. لقد كان صعباً تعلم هذه الدروس، وكنت متدربة جيداً على إبداع الأشياء - الخطط والحوادث والقياسات والبرامج. لقد أنفقت أكثر من نصف حياتي في محاولة جعل العالم يطابق ما ظننت أنه كان الأفضل بالنسبة له. إنه ليس سهلاً أن نتخلى عن دور المبدع البارِع وأن ننتقل إلى رقصة الحياة.

لكن ما هو البديل بالنسبة لي أو لك؟ إن شريكنا في الرقص يصر على أن ندفع أنفسنا إلى الحركة، وأن نتعلم أن نحيا مع اللااستقرار والفوضى والتغيير والمفاجئة، نستطيع أن نستمر في الوقوف مجمدين في مكاننا على خط الشاطئ، نحاول حماية أنفسنا من العواصف الشديدة للحياة أو أننا نستطيع أن نبدأ في الارتحال. نستطيع أن نتفجع على تأكل خططنا، أو نستطيع أن نشرع في اكتشاف شيء ما جديد.

موريهيه أويشيبا *Morihei Ueshiba* مؤسس المهارات الجسدية للأيكي دو *Aikido* (نوع من المصارعة اليابانية) كان رجلاً صغير الجسم استطاع صد هجمات مواجهيه الذين فاقوا وزنه وحجمه بأضعاف كثيرة بوساطة حركات دقيقة إلى حد بعيد. لقد بدا متمركزاً *centered* على نحو تام ومثبتاً إلى الأرض بطريقة رائعة. لكن لم يكن هذا هو الوضع. لم تأت مهارته من توازن متفوق، لكن من مستويات ممتازة من الوعي بالذات. كما وصف، كان أسرع في ملاحظة متى يكون بعيداً عن التوازن وأسرع في العودة إلى المركز. إنه يصف على نحو تام كيف نتحرك في تناغم مع الحياة مفضلاً ذلك على أن نقاومها. أولاً يجب أن نعرف مثلاً ماذا يبدو «المركز».

يجب أن نعرف من نكون وما هي أنماط سلوكنا وقيمنا ونوايانا. أساس هويتنا الذاتية وتجربتنا يجب أن يبدو مألوفاً لنا، يجب أن نعرف مثل ماذا يبدو

لنكون واقفين فيه. لكننا لا نتوقع أننا سنتوازن على نحو تام في ذاك المركز طوال الوقت. نعلم أننا سوف نجرف نحو نشاطات خاطئة أو سنقذف بعيداً عن التوازن بفوضى الحياة. لكننا أيضاً سوف ندرك متى نكون قد انتقلنا بعيداً بكثير أكثر مما ينبغي، وسنكون قادرين على تذكير أنفسنا بسرعة أكثر بمن نرغب نحن أن نكون.

إن المعلم أويشيبا يؤكد أيضاً على خاصية للاهتمام - يجب أن نواظب على المشاركة في اللحظة. إن الطبيعة المتغيرة للحياة تلح بإصرار على أن نضع حداً لاحتجابنا وراء خططنا وقياساتنا وأن نكسر اهتماماً أكثر لما يحدث أمامنا مباشرة. من الضروري أن نصبح فضوليين بشأن ما يظهر، وما حدث مباشرة. إن اللحظة الحالية تفيض بالمعلومات عن أنفسنا وبيئتنا. لكن معظم تلك المعرفة تفر جانباً من دون أن تلاحظ لأننا مشغولوا البال بتخيلاتنا بخصوص كيف نريد نحن أن يكون العالم.

كوننا حاضرين في اللحظة لا يعني أن نعمل من دون هدف أو أن نجري من دون اتجاه عبر الحياة من دون أي خطط. لكننا نستطيع أن نعمل على نحو أفضل بأن نعنى بدقة أكبر بالعملية التي بوساطتها نصنع نحن خططنا وأهدافنا. من الضروري أن نرى هذه الخطط والمعايير وخرائط النظم ليس كأشياء ننجزها، لكن كعمليات تمكن مجموعة ما من الاستمرار في توضيح هدفها وتقوية صلاتها إلى الأشخاص الجدد والمعلومات الجديدة. نحتاج لتبجيل أقل للأشياء التي نصنعها ولانتباه أكثر بكثير للعمليات التي نستخدمها نحن لصنعها. إن العمليات السليمة تصنع علاقات أفضل بيننا ووضوح أكثر بشأن من نكون، ومعلومات أكثر بشأن ما يظهر حولنا. مع هذه الصلات الجديدة فإننا نظهر إلى الوجود أقوياء أكثر. إننا نطور قدرة أكبر لنعرف ما علينا القيام به. إننا ننسج معاً نظاماً مرناً وقابلاً للتكيف بدرجة مساوية لبيت العنكبوت.

عندما نتعلم أن نحيا ونعمل في عالم العملية هذا فإننا نكافأ بتغييرات أخرى في سلوكنا. إنني أعتقد أننا سنصبح أشخاصاً أكثر لطفاً. سنصبح

فضوليين أكثر بشأن الاختلافات، ومتسمين بالاحترام أكثر بعضنا لبعض،
ومتفتحين أكثر على مفاجآت الحياة. لا يعني هذا أن نصبح إما متشائمين أو
مفعمين بالأمل أكثر، لكننا نصبح صبورين وراضين بدرجة أكبر. إنني أميل
إلى الاعتقاد بأننا نتغير بهذه الطريقة لأننا راغبين في أن نتقدم نحو الرقص. مع أنه
بدا مسعوراً من الخارج ومن الصعب تعلمه ومن المتعذر أن نبرع فيه، فإن لطفنا
المؤسس حديثاً يظهر تعلماً مختلفاً.

الحياة هي رفيق حقيقي، ومطالبها ليست غير معقولة. هناك مقدرة عظيمة
على التغيير تحيا في كل واحد منا.

العلم يسبق الطرائق الأخرى ويظهر من مشاكل المادة
المحيرة أكثر من أن نستطيع معالجته بهدوء.

- أ. ر. أمونس (A. R. Ammons)