

## 3

## ما وراء التنافس

هل ثمة أمل يُرجى من شخصٍ مبدعٍ طال إهماله في بيئتنا التعليمية والعملية؟ يسعدني أن أجيب بأن ثمة ما يبشرٌ بخير. ويتحقق ذلك فعلاً بأسلوب العمل الجماعي.

مدرسةٌ ابتدائيةٌ في مدينة إنديانا بوليس تمهد الطريق لتنمية قدرات الأطفال عن طريق تعليمهم استعمالَ جوانب ذكائهم السبعة الفطرية. وقد أورد العالمُ النفسي هوارد غاردنر من هارفارد هذه الجوانب في كتابه (أنماط) Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences التفكير: نظرية جوانب الذكاء المتعددة) كما يأتي:

1. الذكاء اللغوي (اللساني): براعتنا في استعمال اللغة.
2. الذكاء المنطقي - الرياضي: القدرة على تعرف النماذج والأشكال والأنماط.
3. الذكاء الفراغي (الحيّزي): القدرة على رسم صورٍ ذهنيةٍ للكائنات المادية.
4. الذكاء الجسدي - الحركي الحسي: القدرة على التنسيق بين النشاط العقلي والفعل الجسدي.
5. الذكاء فيما بين الأفراد: القدرة على «قراءة» الأشخاص والتفريق بينهم.

6. الذكاء الشخصي الضمني: القدرة التأملية الفاحصة للذات،

وإدراك المرء لأفكاره ومشاعره الذاتية ودوافعه السلوكية.

7. الذكاء الموسيقي: رهافة الحس لطبقات الصوت والألحان والنغم

والإيقاع.

قام المختصون في مضمار التربية في إنديانا بوليس بابتداء سلسلة من ضروب اللعب يُقصد منها اختبار كل جانب من جوانب الذكاء. وبملاحظة مستويات الأداء لدى الأطفال، أمكن تحديد مجالات إبداعهم. ثم قسموا تلامذة الصف إلى مجموعات سباعية يتفوق كل فرد فيها في جانب معين من الذكاء. وبدلاً من تقويم الأفراد قام الأساتذة بتقويم المجموعات.

فلو حظ بعد مرور عام أن جميع التلاميذ قد حققوا براعات عالية في جوانب الذكاء السبعة كلها. أُعيد تطبيق هذه الدراسات على طلبة المدارس الثانوية، فتحققت النتائج نفسها هنا كذلك.

وتفسير ما حصل هو أن الشخص المتفوق في مجال معين سيقبل غالباً على مساعدة أفراد جماعته في التمكّن من ذلك المجال وإتقانه. فإذا كان مجال الدراسة هو الرياضيات، تقدم الطفل ذو الذكاء المنطقي؛ ليحتل المركز الأول، وإذا كان موضوع الدراسة هو الموسيقى، تفوق صاحب الذكاء الموسيقي. وفي الملعب يبادر صاحب الذكاء الجسدي إلى مساعدة زملائه من أفراد مجموعته لإتقان البراعات الجسدية.

ومثل هذه الروح من التعاون من شأنها أن تولّد جوّاً من الإثارة والحماس يفترق إليه النظام التنافسي القديم.

تتميّز روعةُ الأسلوبِ التعاوني في أن الشخصَ المبدعَ ينال فرصته من التعلُّم دون أن يكون عقبةً في طريق صاحب التفكير المنطقي؛ فكلاهما قادرٌ على النجاح في وسطٍ ديمقراطيٍّ تعاونيٍّ. أما في البيئة التنافسية الاستبدادية، فلا يفلح إلا صاحب الفكر المنطقي فقط.

كذلك يَنزِعُ المحيطُ الديمقراطيُّ التعاوني إلى الابتعاد عن الإفراط والتطرُّف. فإذا كان التلميذُ المنطقيُّ التفكير من عاداته القيادة، فسيبقى متفوقًا على كل حال. ومع ذلك، فلن يُترك الطفلُ الإبداعيُّ التفكير دون أن يأخذ دوره هو الآخر.

### إعادة كتابة الدليل:

ولو ذهبنا نطبِّقُ هذا المبدأ نفسه، القائم على العمل الجماعي، في مضمار العمل لوجدنا أنه يعطي نتائج باهرةً هناك أيضًا.

ففي مصنعٍ في روكويل بولاية أوهايو، كان المدير يقضي معظم وقته يتفقدُ الروح المعنوية للعاملين لديه، ويحرص على ألا تهبط إلى أقل من 7 من 10 على سلمٍ قياسٍ مفترضٍ مدرِّجٍ من الواحد إلى العشرة. وكان يرحِّب بأفكارهم، بل يأخذ بها في كثيرٍ من الأحيان. وكان في المصنع مكبسٌ ضخيمٌ يستعمل لضغط محاور عجلات الشاحنات المعدة للشاقِّ من الأعمال. ولما كان لا بدَّ من إيقاف مجموعةٍ مناوِبةٍ عن العمل بصورةٍ دوريةٍ كلما حان موعد تجديد المكبس وصيانته، فقد أعاد مهندسو المصنع صوغَ دليل العمل بغرض تأمين العاملين على نظام الساعة مدة إجراء عملية التجديد.

وفي يومٍ توجَّهَ العاملون إلى مديرهم قائلين: «إذا اتَّبَعْنَا تعليمات دليل المهندسين، استغرقتْ عمليةُ التجديد والصيانة اثنتي عشرة ساعة. ونعتقد أن بإمكاننا اختصار هذه المدة إذا أُتيحتْ لنا الفرصة».

أصغى المدير إلى عمَّاله من الرجال والنساء الذين لا يتجاوز مستوى تعليمهم المرحلة الثانوية. ولعلَّه كان يفكر:

**لماذا ألتفتُ إلى رأي عمَّالٍ يعترضون**

**على ما أقرَّه مهندسون تخرَّجوا في أكبر الجامعات؟**

فالقاعدة المتَّبَعَة في معظم المصانع تقضي بأن يضع المهندسون دليلَ العمل، وأن يسير العمَّالُ وفقاً لتعليماتهم.

غير أن هذا المدير كان مختلفاً؛ فقال مخاطباً هؤلاء العمال: «لماذا لا تزوروني في مكنتي؛ لنناقش الأمر معاً؟»

وقد خرج هؤلاء العمال المبدعون من النقاش بفكرةٍ عمليةٍ يمكن تطبيقها بالاستعانة ببعض الأدوات الخاصة. وعندما وُفِّرت التجهيزات المطلوبة، أُنجزت عمليةُ التجديد بأقلَّ من ربع ساعة بدلاً من أن تستغرق ساعاتٍ طويلة. فإذا علمتَ أن إغلاقَ جزءٍ من معملٍ قد يكلفه خسارة 10,000 دولار كل ساعة، فليس من العسير أن تستنتج كم اقتصدَ عمَّالُ روكويل لمصلحة مصنعهم.

**ما الذي حصل في ذلك المصنع؟**

في هذا المثال وُجدَ العاملون في بيئةٍ ديمقراطيةٍ تعاونية، فالتزموا بأهداف مؤسستهم ومبادئها؛ فلم يكن هدفهم مقتصرًا على إدارة المكبس

وحسب، بل حرصوا على جلب أرباحٍ لمؤسستهم، وعلى حماية وظائفهم، والمحافظة على سير العمل في وقتٍ معاً.

### حان الوقت لإدخال إضافات

يميل المبدعون، عندما يصبحون ناجحين، إلى أن يكونوا أرباب أعمال. على أن ذلك لا يعني دوماً أن عليهم ركوب موجة النشاط التجاري لمصلحتهم الشخصية؛ إذ بإمكان الشركات الكبرى أن تحوّل العاملين المبدعين إلى مساهمين مشاركين، وذلك بإشراكهم - جزئياً - في عملية صنع القرار. فبدلاً من أن يكونوا مقودين، تمنحهم المؤسسةُ فرصةً للمشاركة في تولّي القيادة. وحسبك مثلاً ناطقاً على ذلك النتائجُ المتحصّلة من نموذج مصنع روكيل.

وفي مصنع لسبك المعادن في اليريا بولاية أوهايو أيضاً، كان غريغ فوستر مدركاً تماماً أن الشركة التي يزعم شراءها كانت تعاني من مشكلات عميقة جداً، يصفها فوستر بقوله: «كانت أحوال الشركة مترديةً إلى حدٍّ بعيد؛ فأرقام الحسابات لا تبشّر بخير، ومسارات العمل إلى بوارج، وكان المصنع يخسر ثلاثة ملايين دولار سنوياً. لم يكن لديّ عندئذٍ أي إجابات».

بدأ فوستر عملية التحوّل الجذري أولاً بإغلاق الشركة مدة ثلاثة أيام، واستدعاء ثلاث مئة موظف «سابق» للنظر في إمكان إعادتهم إلى الخدمة. ثم إنه استخدم مئةً من خيرة المرشحين أداءً وسجلات حضور.

جمّع فوستر القوة العاملة التي أعادها إلى الخدمة وخاطبها قائلاً: «لا يهمني ما كنتم تفعلون، فالماضي لم يكن مثمراً، ولنضرب صفحاً عنه. وقد بُعِثت هذه الشركة اعتباراً من يوم الجمعة الماضي خلقاً جديداً، وعلينا أن

نتعامل مع الأمور بصورةٍ مختلفة». وأعلن قراره: «لقد عقدت العزمَ على تقاسم الأرباح مع جميع العاملين هنا».

تمكّن فوستر من إنقاذ شركته عن طريق إدخال مفاهيم تعاونية،  
وحصل في المقابل على قوة عاملةٍ مساندةٍ وعاطفة،  
وعلاقات عملٍ منسجمةٍ ومتناغمة.

تخلّص فوستر من ستٍّ من سيارات الشركة، وألغى عضوية الشركة في ثلاثة نوادٍ ريفية، وأرسى جواً من الوحدة والألفة بين الإدارة وكوادر العمل. وما لبثت الإنتاجية أن زكّت زكواً مثيراً؛ فبدلاً من 391 عاملاً يقومون على إنتاج 12000 طن من مصبوبات القوالب سنوياً، صار هذا الخرج يتحقّق بجهود ما لا يزيد على 216 عاملاً. وهكذا حدّد فوستر شخصياً معالم التوجّه العام لفعاليات الشركة المتنامية.

ولم تسجّل السنوات الثماني الأولى من قيادته سوى ثلاثة عاملين غادروا المصنع، وهي حالة لا سابقة لها. ولم يكن من قبيل المصادفات أن يصمد المصنع كشركةٍ رابحة، في حين واجهت شركاتٌ أخرى عديدة مخاطرَ مالية.

### الباب المفتوح:

في مدينة بي سيتي بولاية ميشيغان تبوّأت باتريشيا كاريفان منصب مدير شركة جنرال موتورز. وطارت لها شهرةٌ عريضةٌ بسبب حنكته في التعامل مع مواقف يحصل فيها انقسامٌ في الرأي بين العاملين والإدارة، وقدرتها على تهدئة الأجواء بمجرد حضورها.

وكان أول ما استهلّت به كاريفان عملها في مصنع بي سيتي أنها التقت جميع العاملين - البالغ عددهم 2,300 - فرداً فرداً وتحدّثت إليهم وصافحتهم، إيماناً منها بأن «الناس يريدون أن يُنظر إليهم كبشر».

وقد اكتسبت كاريفان خبرتها الإدارية الواسعة بحكم عملها في ميدان التعليم في المدارس العامة؛ ومن غرفة الصف خرجت بنتيجة بسيطة لكنها عميقة مفادها:

إذا كان الناس سعداء، كان التعلّم سهلاً؛

وإذا كانوا غير ذلك، بات التعلّم صعباً.

وتصحُّ هذه القاعدة في غرفة الصف كما تصحُّ في المعمل.

وممّا حرصت كاريفان على فعله مثلاً يستحق أن يُحتذى هو أنها كانت تترك باب مكتبها مفتوحاً لمن شاء الدخول، وكانت تشجّع صنوانها من المديرين على ذلك أيضاً؛ فالإدارة عادت غير عصية النفاذ على العاملين. فلورغبت في رؤية بات فلا تتردد في دخول مكتبها إذا كانت فيه، وإلا فستجدها حتماً متجوّلة في مواقع العمل، تتحدّث إلى العاملين وتقترب منهم؛ لتقف على شؤونهم وتصغي إلى همومهم وأفكارهم.

لقد مثّلت باتريشيا كاريفان أعلى مستويات فلسفة الإدارة تقدماً في القرن الحادي والعشرين. ولا شك في أن المؤسسات التي سوف تستمر لتشهد تنافس القرن القادم هي تلك تشجّع وترعى في أوساطها الروح الديمقراطية التعاونية؛ لأن مناخات العمل الجديدة هذه من شأنها أن تمكّن من استثمار مصادر الإبداع الهائلة للشعب الأمريكي.

## القدرة على التغيير:

قد تتساءل عما يحصل لأولئك المفكرين غير المتعاونين عندما تطلب الإدارة منهم أن يكونوا جزءاً من فريق صنع القرار. الجواب أنهم سيتحولون إلى مشاركين فاعلين. على أن الأمر لا يحدث بين عشية وضحاها؛ فأنت لا تستطيع أن تُبقي العاملين في المؤسسة على جدول الرواتب عشرين سنة دون أن تطلب إليهم الإفصاح عن آرائهم، ثم تنتظر منهم أن يصبحوا معينين أفكار بين يومٍ وليلة.

لكن العاملين يتغيرون مع الزمن. أما كم يستغرق الأمر حتى يتم التغيير، فذلك يتوقف على درجة السيطرة الاستبدادية التي تعرضوا لها في البيئة السابقة. غير أن المدة تقع عموماً بين سنة وست سنوات، لكنها قميئة بأن يتعلم بعدها أصحاب الأفكار اللاتعاونية أن يفكروا لأنفسهم، ولمصلحة مؤسستهم، ولستقبلهم.

خذ مثلاً مصنعاً للسيارات في مدينة سنسيناتي بولاية أوهايو، التزم بسياسة تقضي بمشاركة كاملة للعاملين. وقد وجد أن خمسة وعشرين فرداً فقط من عدد العاملين الإجمالي البالغ 2500 لم يتمكنوا من تحقيق التغيير، أي إن نسبة 99% منهم كانوا قادرين على التحول من البيئة الاستبدادية المغلقة إلى البيئة الديمقراطية المنطلقة.

وهذا بالطبع من دواعي السرور؛ لأن ثلثة المفكرين المبدعين - أولئك الذين كانت مواهبهم محل إهمال أو تجاهل في البيت وفي المدرسة - يمثلون أمل الأمة في قادمات السنين.

عمل لي أيوكا مديراً بارزاً لشركة كرايزلر موتورز. وبعد إحالته على التقاعد عاد ليبرز في مضمار تعزيز الاهتمام الوطني بالتعليم. وكان معروفاً بميله الجامح إلى تحقيق التفوق التعليمي لجميع الطلبة (لا للصفوة منهم فقط)، وتمكّن فعلاً من الانتقال بالتعليم إلى واجهة الاهتمام الوطني، وساق العبارة الخالدة القائلة: «إن المستقبل لا يعتمد على ما تستطيع النخبة من الطلبة تحقيقه، بل على ما يطبق الطلبة من ذوي القدرة المتوسطة فعله».

وثمة ملايين الطلبة والعمال «المتوسطي القدرة» ممن ينتظرون فرصةً للتحدي. وعندما يصير أصحاب الأعمال الروتينية أرباب أعمال، يحفزهم التحدي إلى التحول إلى أشخاصٍ يتمتعون بكامل أدائهم الفكري والفيزيولوجي.

### بيئتك الجديدة:

لعلك بدأت تدرك سبب اهتمامي الشديد بتغيير المشهد الأوتوقراطي للبيت والمدرسة ومكان العمل إلى بيئة ديمقراطية تعاونية؛ لأنها السبيل الوحيدة التي تمكّننا من البقاء والاستمرار في المستقبل.

عندما نكف عن التنافس فيما بيننا، نبدأ بالتنافس مع العالم.

وهذا مفيدٌ لأمريكا والأمم الأخرى.

ربما تقول في نفسك: «إنني شخصٌ مبدع، ولا أعتقد أن لي خطأ في النجاح في بيئة مؤسستي ذات البنية المعقدة أو الأوتوقراطية».

لكن ما يُسعد حقاً هو أن بيئتك سائرةٌ على طريق التغيير؛ فالمشروعات التي ستستمر ستكون حتماً مؤسساتٍ ديمقراطيةً تنظر إلى موظفيها على أنهم ذخرٌ مؤسستائيٌّ.

وفي حين أن التعاونَ عمليةٌ فريدةٌ لضمِّ جهود الأفراد؛ بغية تحقيق غرضٍ مشترك، فإن بالإمكان توسيع نطاق عملية التعاون هذه إلى أبعد من شركةٍ أو مؤسسة.

واليك مثلاً يوضح ذلك. فقد نقلت مجلة فوربس إلى عهد قريب خبراً يبين كيف تبني شركة هوندا للتصنيع الأمريكي علاقةً تعاونيةً مع جهات تزويد باستعمال أسلوب «الإدارة المشتركة». وفي حين يستعمل كثيرٌ من الشركات جهات تزويد بعيدة وأكثر تساهلاً في مسائل الضرائب؛ أملاً في تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى، تتعامل شركة هوندا مباشرةً مع جهة للتزويد في ولاية ميشيغان، وترشدها إلى سُبُل لتحسين أرباحها من العملية الحالية. وبإحداث تغييرات في العملية، وإدخال تحسينات على الآلات استطاعت الشركة المزودة أن تتنافس مع بنية التكاليف الخاصة بجهات التزويد الأجنبية، وأن تحتفظ بعلاقتها مع شركة هوندا. وهكذا كان لهذه العلاقة التعاونية الفضل في إنقاذ شركة تزويد أمريكية، إضافةً إلى إنقاذ الوظائف والاقتصاد المحلي. وكانت شركة هوندا سعيدةً بالنتيجة، إذ أتاحت لها إضافةً شركتين أخريين إلى برنامج «الإدارة المشتركة»، كما يقول تيموثي مايرز من شركة هوندا.

بنظرة بعيدة، وباعتبار الاحتمالات المستقبلية،

رأينا أننا نستطيع - إذا وحدنا الجهود - أن نجعل المؤسسات تعاونيةً.

ذلك هو التعاون؛ ذلك هو العمل الجماعي الذي يفضي إلى النجاح.

ومما يثلج الصدر أيضاً أنه إذا كانت ظروف العمل في مكان عملك لا تتغير، فإنها في بيئاتٍ أخرى كثيرة متغيرةٌ. وبصفتك شخصاً مبدعاً، فإن بين يديك فرصاً لا تنتهي في السوق حالما تدرك الإمكانيات الكامنة في ذاتك.

أجر عملية مسح ذاتي، بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- في أي من جوانب الذكاء السبعة ترى نفسك مبدعاً؟

- ما الإمكانيات المتاحة لاستثمار هذه المواهب وتنميتها؟

- هل ثمة مشروعاتٍ قد تتيح لك فرصة تقديم مواهبك بصورةٍ تشاركية؟

- ما الفرص التي تراها ممكنةً في مقابل استعمال قدراتك في مشروعٍ خاصٍ بك؟

عندما نُشرَ تقريرٌ في مجلة Business Week (أسبوع التجارة والأعمال) عمليةً تقويم قدرة مدرسة التجارة وإدارة الأعمال التابعة لجامعة هارفارد على تطوير مفاهيم القيادة لدى الطلبة، استحضت المدرسة درجاتٍ عاليةً في أغلب الميادين باستثناء ميدان «العمل الجماعي». لماذا؟ لأن «منحنى التقويم القسري يعوق التعاون»، وكذلك لأن «الدورات الدراسية لا تتطلب إلا قدرًا ضئيلاً من العمل الجماعي».

ومنذئذٍ جاءت التوصيات، إلى مدرسة هارفارد وإلى سائر مدارس التجارة والأعمال، مشجعةً على اعتماد النشاط الجماعي في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. وبالفعل بدأ معظم مدارس الإدارة والأعمال في أمريكا (إن لم نقل جميعها)، ولا سيما في البرامج المفضية إلى نيل درجة

الماجستير في إدارة الأعمال، بالتركيز على العمليات الجماعية واتباع أسلوب الأداء ضمن فريق في أغلب الأنشطة الدراسية.

لا بديل إذاً عن العمل التعاوني، علماً بأنه لا يتعيّن عليك بالضرورة أن تتفوّق في المجالات كلّها؛ لكي تكون ناجحاً، بل يمكنك - إذا ما وُجِدَتْ ثغرة في مهاراتك - أن تضمّ جهودك إلى جهود زملائك، وانظر بعدها كيف تتضاعف الإمكانيات ويربو العطاء.

