

1

الديمقراطية في العمل

- منذ سنوات وأنا أجهد في التماس إجابات عن عددٍ من التساؤلات:
- كيف نستطيع التخلص من مشاعر انعدام الثقة بين مختلف طبقات مؤسسة ما؟
 - لماذا غدا مكان العمل «مجالاً للأداء الآليّ الرتيب» لملايين الأفراد المعروفين بالإبداع فيما مضى؟
 - ماذا عسانا أن نفعل لإحلال روح التعاون البنّاء محلّ التنافس التناحريّ الهدّام؟
 - كيف لنا أن ننفق مليارات الدولارات على التعليم، في مقابل تدنيّ نتائج الاختبارات الوطنية إلى مستوياتٍ قياسية؟
 - وبصفتي مربياً ومحاضراً ومدرباً في المؤسسات، فقد أتيت لي الاطلاع على المشكلات التي تواجهنا عن كثب. إنها ليست مشكلاتٍ تتصل بالولايات المتحدة عموماً، بل هي مشكلاتك ومشكلاتي بالتحديد.
 - وقد جاء هذا الكتاب نتاجاً لاعتقادٍ بأن الوقت قد آن لإحداث تغيير جذريّ في أسلوب تناولنا لموضوع النجاح، وذلك بأن نتخلص نهائياً من جيل «أنا» ونستبدل به «نحن». وقد رسخت خبراتي العملية في نفسي أن «البناء الجماعي» أكبر بكثير من مجرد فكرة تقال؛ إنها إستراتيجية

عملية مضمونة، قادرة على تحويل مسار حياتنا - وحياتنا من حولنا - إلى مستويات جديدة متقدمة من التحصيل.

رابحون وخاسرون

يقال: إننا ولدنا فيما يسمى «أعظم ديمقراطية في العالم»، غير أن كثيرين لا يعتقدون بذلك. فبيئة مؤسسة متوسطة عادية هي أبعد ما تكون عن الديمقراطية، وأقرب ما تكون إلى الديكتاتورية أو ما ندعوه أسلوب القيادة الأوتوقراطي أو الاستبدادي المطلق.

أما في الأحوال الملحة التي تقتضي استجابة فورية، فإن الإدارة الأوتوقراطية الاستبدادية تصبح منطقية وذات معنى: فالجنود في ميدان المعركة، ورجال الإطفاء الذين يسعون إلى إنقاذ الأرواح، ورجال الشرطة الذين يحاولون إخلاء منطقة أصابها فيضان أمثلة صالحة لحالات تتطلب أسلوب قيادة أوتوقراطياً.

وأما في بيئة العمل اليومية المعتادة، فليس للإدارة الاستبدادية كبير معنى. أما ترى أن الأجواء التي تسودها السيطرة المطلقة والتحكم جديراً بأن تخنق الإنجاز الفاعل، وتقتضي على المرء بنفسه واحترامه لذاته، وتثلم معنوياته وتعيق تقدمه!

وتلاحظ نزعة التنافس في صميم البيئة الاستبدادية، وفي مختلف جوانب الحياة. ففي البيت يتفاخر الوالدان بولدهما «الأفضل» أو ابنتهما «الفضلى»؛ والمدرسة تُغري الطلبة بعضهم على بعض؛ اختصاراً لتقدراتهم في الرياضة والتحصيل؛ وفي مكان العمل تبتدع الإدارة برامج وتتخذ

إجراءاتٍ من شأنها أن تخرج بأفرادٍ فائزين وآخرين خاسرين. وفي ذلك يقول دانيال بوروس:

إن التركيز على التنافس

سمةٌ توحى دومًا بتواضع مستوى الجودة.

ثم إن القيادة الاستبدادية الجائرة تثير نزعة التنافس والشقاق بين المرؤوسين. فقد لا يتورع بعضُ العاملين عن القيام بأي تصرفٍ في سبيل إرضاء مديرٍ مستبدٍّ، أو طمعًا في نيل حظوةٍ عنده، ولو انطوى ذلك على إساءةٍ إلى زملاء العمل والغضب من أقدارهم.

كذلك يُلاحظ أن الأفراد الساعين إلى كسب الاستحسان والمصلحة الشخصية عادوا غير معنيين بتفوق مؤسساتهم أو تميزها. ويُترجم ذلك عمليًا، في المؤسسات التجارية، إلى تدنٍّ في جودة السلع والخدمات.

ونحن نولد ومع كلِّ منا نصيبٌ من الإبداع الفطري، لولاه كيف نستطيع تعلُّم لغة من نقطة الصفر، وتطوير مهاراتنا الحركية، وصوغ شخصياتنا؟ لكن لماذا تبدو جذوةٌ كثيرٍ من إبداعاتنا الخلاقة منطفئةً أو متخامدة في الوقت الذي نزمع فيه استهلال حياتنا المهنية؟

وقد خلصت الأبحاث السلوكية إلى أننا:

في سن الخامسة نكون لا نزال محتفظين بكامل روح الإبداع

الفطرية لدينا،

وما إن نبلغ السابعة حتى لا يبقى منها سوى عشرة في المئة.

ماذا يحدث في غضون هاتين السنتين الحاسمتين؟ مما نفعله هو أننا ندخل المدرسة الابتدائية.

فإذا لم تواجه بيئةً استبداديةً في بيتك، فلا بد أنك عانيت من تلك البيئة عند دخولك المدرسة الابتدائية؛ ففي حكم المؤكد أنك قد واجهت هناك الحقيقة المؤلمة لعالم تنافسيٍّ احتكاري، حيث وجدت نفسك في لجة التنافس مع رفاقك من التلاميذ، وحيث يرى كثيرون أنه المكان الذي تبدأ فيه المشكلات الحقيقية.

وخلافاً لما نُنزِع إلى الاعتقاد به، فإن بيئة المستوى الأول (الابتدائي) لم تكن قطعاً ملائمةً للعمل الجماعي. فإذا كنت شخصاً مبدعاً - شأن معظم الناس - فقد وجدت نفسك الآن وحيداً في جوٍّ لست مهياً له.

وفي رياض الأطفال تعلّمت الأناشيد والرقصات والألوان والأشكال التي ساعدتك على تطوير مكامن الأصالة لديك. على أن أمراً مهماً قد حصل في المرحلة الأولى. لقد دخلت عالم «المهارات الثلاث اللازمة». وهنا بات ذكاؤك الإبداعي خارجاً عن إطار الموضوع، أو - في أحسن الأحوال - ذا أهمية ثانوية في سياق ما يُطلب منك أدائه من مهام باستعمال مهاراتك المنطقية، وهي المهارات التي أخفقت في تطويرها في البيت.

وإذا كنا نفقد تسعين في المئة من طاقاتنا الإبداعية الفطرية مع بلوغنا سن السابعة، فهل يمكن أن نستعيد ما فقدناه فيما بعد يا ترى؟ يستحيل ذلك، لأننا إذا بلغنا من العمر أربعين سنة نكون قد فقدنا تسعاً وتسعين في المئة منها.

ما الذي حصل؟ هل يكمن السبب في دخولنا الجامعة؟ هل هو انغماسنا في معترك الحياة العملية؟

من وضع سيئٍ إلى وضعٍ أسوأ:

لا شك في أن المرحلة الواقعة بين التخرُّج ومباشرة العمل الأول هي مرحلة انتقالٍ من حالٍ سيئٍ إلى حالٍ أسوأ منه؛ ذلك لأن مكان العمل في الولايات المتحدة غالباً ما يكون تكراراً للبيئة الاستبدادية السائدة في كثير من البيوتات وفي معظم المدارس.

وتعمل بعض المؤسسات وفقاً لسلسلة قديمة من الأوامر الصارمة، بحيث تصدر القرارات من جهةٍ عليا بيدها مقاليد الأمور، وتنتقل عبر جهةٍ وسطى إلى القنوات الدنيا لتنفيذها.

وقد يشبّه «تسلسل العاملين» هذا بنسّق أولئك الجنود المحكومين بالطاعة والامتثال، الذين خلّدهم الشاعر ألفريد لورد تينيسون بقوله:

قَدَرُهُم الاستجابةُ العمياء،
قَدَرُهُم ألا يدركوا الأسباب،
قَدَرُهُم التنفيذ ولو إلى حتفهم.

ما هي وجهة أولئك الرجال الشجعان؟

إلى ما بين فكّي الموت،

إلى شفير الجحيم.

والرجال الذين يعينهم تينيسون لم يولدوا مستعديين لالتزام الأوامر وتنفيذها بحذافيرها من غير جدال مهما كانت النتائج؛ بل إن تلك الصفة

تُطَبَّعُ فِي أَذْهَانِهِم بِالْتَّقِينِ الْمُتَكَرِّرِ فِي مَيَادِينِ التَّدْرِيبِ، حَيْثُ يَتَعَيَّنُ كَبْتُ التَّفَكِيرِ الْفَطْرِيِّ الْإِبْدَاعِيِّ.

فَإِذَا مَا حَصَلَ الشَّيْءُ نَفْسُهُ فِي مَصْنَعٍ أَوْ مَوْسَسَةٍ، انْتَهَى الْأَمْرُ إِلَى أُطْرٍ بَشْرِيَّةٍ عَامِلَةٍ تَتَّسَمُ بِمَا يُسَمَّى «التَّفَكِيرِ الْمُطَوَّعِ اللَّاتَعَاوُنِيِّ»، وَهُوَ أَدْنَى مَسْتَوِيَّاتِ أُسَالِيْبِ التَّفَكِيرِ الْمَعْرُوفَةِ فِي أَمَاكِنِ الْعَمَلِ الْأَمْرِيكِيَّةِ، وَيَكْثُرُ عَادَةً فِي الْأَوْسَاطِ الْمَحْكُومَةِ مِنْ إِدَارَاتِ مُسْتَبِدَّةٍ.

إِنْ مَنْ يَحَاكِمُونَ الْأُمُورَ بِهَذَا الْأَسْلُوبِ إِنَّمَا يَحْمِلُهُمْ عَلَى ذَلِكَ أَنَّهُمْ لَمْ يُمْنَحُوا فِرْصَةً الْمَشَارَكَةِ فِي عَمَلِيَّةِ صَنْعِ الْقَرَارِ، إِذْ لَمْ يُسْتَشَارُوا أَوْ يُطَلَّبَ مِنْهُمْ إِبْدَاءُ الرَّأْيِ يَوْمًا. وَلَطَالَمَا سَمِعَ الْعَامِلُ رَئِيسَهُ فِي الْعَمَلِ يَقُولُ: «هَذِهِ طَرِيقَتِي، الزَّمَهَا وَإِلَا فِدُونِكَ الطَّرِيقَ».

زِدْ عَلَى ذَلِكَ أَنَّكَ عِنْدَمَا تَسْتَمِرُّ أَسْلُوبَ التَّفَكِيرِ اللَّاتَعَاوُنِيِّ، فَلَا بَدَّ مِنْ أَنْ تَقْضِيَ إِلَى نَقْطَةٍ تَفْقَدُ عِنْدَهَا رُوحَ الْمُبَادَرَةِ، وَتَغْدُو بِحَاجَةٍ إِلَى مَنْ يُحَدِّدُ لَكَ مَعَالِمَ مَا يَتَرْتَّبُ عَلَيْكَ عَمَلُهُ، ثُمَّ يَتْرَكَكَ لِتَنْفِيزِهِ.

يُنشَأُ أَسْلُوبُ التَّفَكِيرِ اللَّاتَعَاوُنِيِّ

عَنْ إِدَارَةٍ مُتَحَكِّمَةٍ يَقُومُ عَلَيْهَا أَفْرَادٌ

تَعُوزُهُمُ الْمَهَارَاتُ الْإِدَارِيَّةُ.

وَمِنْ الْوَاضِحِ أَنَّ الْمُدِيرَ الَّذِي يَفْتَقِرُ إِلَى خِبْرَةِ قِيَادِيَّةٍ سَابِقَةٍ هُوَ فِي حَالَةٍ بَحْثٍ مُسْتَمِيَّةٍ عَنِ نَمَاذِجِ حَيَّةٍ لِأَدَاءِ الْوِظَائِفِ. وَمَعَ أَنَّ تَدْرِيبَ الْمُدِيرِينَ أَمْرٌ مُسَاعِدٌ وَإِجَابِيٌّ، فَإِنَّ الْمُدِيرِينَ الْجُدُّ غَالِبًا مَا يِعْمَدُونَ إِلَى النَّمَاذِجِ الْقِيَادِيَّةِ الَّتِي عَرَفُوهَا فِي الْبَيْتِ وَفِي الْمَدْرَسَةِ.

ولئن كان القانونُ الأبويُّ هو السائدُ في البيت، فإن قانون الإدارة هو السائدُ في مكان العمل. وهنا يكمن السببُ في أن كثيرين من المديرين يعاملون موظفيهم كالأطفال.

وواقع الأمر في بلادنا أن مَنْ يضع القواعد والقوانين في المؤسسات يعاقب مَنْ يخرقها؛ وبذلك تتحوّل القوى العاملة إلى رُبوبات (إنسالات) مسلوية التفكير. فالعاملون عادوا لا يفكّرون، أو لا يرغبون في التفكير، فيما هو أبعد من مهامهم الفردية، وباتت المؤسسة في نظرهم غائبةً لا يهتمُّ منها إلا مكاتبهم. وقد أخبرني أحد العاملين: «إذا أدت عملي ونأيتُ بنفسي عن المتاعب، تركني مديري وشأني. وفي يوم دفع الرواتب أتسلّم صكّ راتبي».

فلا غرو بعد ذلك إذا طُمست الروحُ الوطنية في نفوسنا، ولا عجب في أن يقصّر الشبابُ في الارتقاء إلى مستوى توقُّعاتنا. ونتساءل: هل نذهل حقاً عندما نعلم أن ملايين الناس قد فقدوا احترامهم لذواتهم وآثروا الهروب من واقعهم إلى تعاطي المخدّرات أو المسكرات؟

الحافز إلى النجاح:

ثمة خياران عادةً لبيئتنا في المنزل، وفي ميدان التعليم، وفي مكان العمل: خيارٌ ديمقراطي وآخر استبدادي. ولا شك في أن تحقيق نوع من التوازن بينهما أمرٌ مستحب، غير أن من المؤسف في الواقع أن الكثرة الكاثرة قد مالّت إلى اعتماد الخيار الثاني.

وليس من المنطق السليم أن نقرّر بأنفسنا خلق جوٍّ من التحكم والسيطرة يعوق التقدمَ الإنساني ويثبّطه. فهل في نيتنا حقاً إلغاء قيمتنا الذاتية

وإضعاف الروح المعنوية؟ لا أعتقد ذلك. غير أن معظم الناس لم يمتلكوا ما يكفي من القدرات لتفعيل الديمقراطية على المستوى الشخصي.

إننا نطمح إلى بلوغ نتائج البيئة الديمقراطية، لكننا فيما يبدو نعدم الوسيلة إلى تحقيق ذلك. وإننا نرغب في أن يحلَّ التعاون محلَّ التنافس، ولكن ذلك لن يحدث إلا إذا علمنا كيف يتحقق.

والساعي إلى النجاح، كما نعلم جميعاً، هو الشخص المندفع إلى بلوغه بدافع قوي. ولكن ما مصدر هذا الدافع؟ وما الذي يحفزه على السعي إلى بلوغ غايةٍ بعينها؟

إن القوة الحافزة الباعثة على الحركة ليست براعةً تكتسب. إنها استجابةٌ طبيعيةٌ للبيئة المحيطة.

ومن المعروف أن ظروف حياتك والعوامل المؤثرة فيها إما أن تحملك على «الانفتاح»، أو «الانغلاق». وتشير الوقائع إلى أن أصحاب الدوافع القوية إنما يستجيبون لبيئاتهم، وأن سواهم ممن تعوزهم مثل تلك الدوافع يستجيبون لبيئاتهم كذلك.

وثمة سببٌ رئيسٌ يدعو الناس إلى تحريي النجاح؛ فهو يُشبع خمساً من حاجات النفس البشرية:

- الحاجة إلى التقدير.
- الحاجة إلى الأمن الاقتصادي.
- الحاجة إلى الأمن العاطفي.

- الحاجة إلى التعبير عن الذات.

- الحاجة إلى احترام الذات.

ويرى عالم النفس برادفورد ويلسون وجورج إدينغتون، مؤلفا كتاب First Child, Second Child أن سلوك الناس محكومٌ بدوافع طبيعية تتمثل في «نيل المكافآت والتقدير، واجتباب الألم والخطر، والانتقام».

والبيئات الاستبدادية تقيم الدليل على هذه الدوافع الثلاثة جميعاً؛ إذ تشير الدراسات إلى أن المناخات الاستبدادية (الديكتاتورية) في البيت والمدرسة ومكان العمل تفضي إلى توقعات الأداء الآتية في مجموعة من الأفراد:

15% سيحققون النجاح.

70% سيظهرون سلوكاً معتدلاً.

15% سيظهرون سلوكاً «تمردياً» أو «انتقامياً».

وفي المقابل، تثير البيئة الديمقراطية (التي تصنع قراراتها بالمشاركة) سلوك نجاح بنسبة تقارب 100% في أي مجموعة أفراد.

ثم إن روحنا المعنوية ترتفع أو تنخفض تبعاً لطبيعة محيطنا؛ فمع ارتفاع المعنويات يصبح كلُّ شيءٍ ممكنًا. فعلى سبيل المثال: لماذا تكون للفريق المحلي الأفضلية على خصمه في مباراةٍ رياضية؟ لأنه يلعب على أرضه وبين جمهوره المشجّع، فتزكُّ روحه المعنوية، التي تستحثُّ بدورها اللاعبين إلى مستوياتٍ أداءٍ أعلى.

التقيتُ مرةً مغنيّ أوبرا، فقال لي: «عندما يكون الحضور معي مشجعين ومتفهمين، أستطيع أن أبلغ بصوتي ذُرّاً من النغمات الموسيقية هي أعلى مما أستطيع تحقيقه في جلسات التمرن». ذلك لأن البيئَةَ الحافزة المستهضة للروح المعنوية تبعثه على أداءٍ رفيع يفيض إلى نجاحٍ باهر.

أليس رائعاً أن يحظى كلُّ فردٍ بمثل تلك الفرصة في تحقيق أعلى النغمات؟ حسبك أن تتأمل إمكانات مجتمع يتوافر التشجيع عند كل منعطفٍ فيه.

إخماد الجُذا المضطربة:

في دولةٍ يتمتع فيها الفردُ بحرية الارتقاء إلى أعلى حدود إمكاناته، يلاحظ أن 85% من الأمريكيين هم من المفكرين المبدعين لا من المفكرين المنطقيين. هذه هي بيئتنا، وهذا هو تراثنا.

يقول روجر بيسن الابن، استناداً إلى نتائج بحوثٍ شاملة أجراها على الشخصية الإبداعية: «إن الأفكار الأصيلة، المتمردة على القوالب النمطية، أكثر وجوداً لدى بعضنا دون بعضنا الآخر. ومن حسن الحظ أن أي أسرة أو شركة أو دولة هي بحاجة إلى رفق أفرادها من أصحاب الأفكار الإبداعية بالمنفذين الذين يستطيعون وضع الفكرة النظرية موضع التطبيق العملي، بحيث يكمل بعضهم بعضاً».

ويعدّ بيسن المزايا التي يتّصف بها المبدعون والمنطقيون:

صفات المفكر المبدع:

- مرّن وتلقائي ولا تقليدي، منفتحٌ لا تصدّر أحكامه عن معايير شخصية.

- يعمل على البديهة والإدراك الحدسي، ولا ينتقل بالضرورة من خطوة منطقية إلى أخرى؛ ويفيد من المصادفات.
- غير منضبط، مشتت الانتباه وغير منظم.
- أكثر اهتماماً بابتداع الأفكار منه بتطبيقها.
- قلقٌ متململ، متكاسل في القيام إلى واجباته المدرسية أو الوظيفية؛ وقد لا يتعلم المهارات الضرورية (ومن ثم لا ينال الدرجات العالية أو يكافأ بترقية).

صفات المنفذ المنطقي:

- مجتهد وجدير بالثقة.
- يفكر بتتابع الخطوات المنطقية؛ لا يركن إلى الشك.
- لديه الدافع والإصرار ومضاء العزيمة لمتابعة المشروع حتى النهاية.
- تكفيه أقل فكرة متميزة؛ عملي أكثر مما هو مثالي.
- يمتلك المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز العمل (لذا فهو حريٌّ بأن يكافأ في المدرسة أو في العمل).

وإذا ذهبنا نتحرى المنظومات الثانوية في مجتمعنا، كالبيت والمدرسة ومكان العمل، أدركنا دون كبير عناء السبب في قلة عدد الناجحين الثاقبي الزند. فقد التقيتُ آباءً يفرضون القواعد الجامدة بدلاً من طرح الخيارات، وأساتذة يلزمون الطفل بالتقدم بسرعة واحدة لا تتغير، ومديرين لا يؤمنون بوجود استثناءات في سياسة الشركة أو المؤسسة.

وبات معروفاً أن مؤسساتنا تسودها نزعة الاستبداد والسيطرة والتحكُّم؛ فهي تغيب الصفات التي تميِّز منظومتنا السياسية، وتجمد نشاط المفكرين المبدعين، فتُخمد جذوة طموحهم في تحقيق النجاح.

ما إن تتوافر لنا مجموعات من المفكرين المبدعين، حتى نضعهم فوراً في بيئات تبدو معدةً لكبت ملكات خيالهم وقدراتهم الخلاقة، وتحويلهم إلى أشخاص خائبين. هكذا تُخمد النار الملتهبة إلى جذوة، ثم تنطفئ.

أما الأشخاص التحليليون المنطقيون - الذين يؤلّفون نسبة الـ 15% الباقية - فهم أكثر استعداداً لتحقيق النجاح في ظلّ مناخات استبدادية قاسية؛ فيدركون أهدافهم في الواقع وهم ينتقلون من المراتب الوظيفية الدنيا إلى المراتب القيادية العليا. وتُبيّن الأبحاث أن الأبناء الأبقار يندرجون غالباً تحت هذه الزمرة.

ويحتاج المفكّرون المبدعون إلى بيئة من التشجيع. ويرجع نجاحهم في المشروعات والأعمال التي تمكّنهم من وضع أفكارهم موضع التطبيق العملي، بحيث تتولّى المؤسسة التي تنتفع بقدراتهم توفير جوٍّ ديمقراطيٍّ تعاوني يتيح لهم المشاركة في عملية صنع القرار. وهذا هو التوجّه الذي يجب أن تسلكه أمريكا في القرن الحادي والعشرين.

ولكي أوضح ذلك أذكر واقعةً تتصل بسيدة وابنتها. الابنة الكبرى (البكر) كانت حسنة السير المدرسي، في حين كانت أختها الصغرى تعاني من مشكلات مدرسية. وعندما كانت الأم تطلب من ابنتها الكبرى مساعدة أختها المتعثرة في أداء واجباتها المدرسية، كانت الأولى تسعد بذلك، وتجد

فيه فرصتها لإثبات كفاءتها وتعزيز مكانتها، باعتبارها الأخت الكبرى. فحققت الصغرى تقدماً أكاديمياً كبيراً؛ لأن أختها عادت لا تنظر إليها كند منافسٍ لن تستطيع مجاراته، بل كحليفٍ يشدُّ من أزرها ويساعدها على النجاح.

كيف يستطيع الآباء تحويل التنافس إلى تعاون؟ إليك هذا المثال: أخبر أولادك أنهم إذا رتبوا غرفهم بأنفسهم عند وقت معين، فإنك ستخرج بهم لتناول البيتزا. وستدهشك السرعة التي يجعلون فيها غرفهم حسنة الترتيب والنظافة. ولا داعي إلى أن تقوم بالإشراف عليهم أو بتذكيرهم بالتعاون.

إنك منذ اللحظة التي تمنح فيها مَنْ حولك فرصة المشاركة في الأنشطة واتخاذ القرارات، تسدي إلى نفسك، وإليهم، معروفاً كبيراً.

آية ذلك ما حصل في مدرسة ثانوية في ولاية ألاسكا، ماونت إيدجكوم، عندما أُشرك الطلبة في عملية اتخاذ القرارات، وكانت النتيجة سجلاً طلابياً لافتاً ومعجباً، إذ تحسَّن أداء الطلبة البالغ عددهم 200 بدرجة كبيرة، وانعدمت تقارير «سوء السلوك» أو كادت.

الأت ترى إذاً أن إعادة اكتشاف الديمقراطية في العمل هي الخطوة الأولى على طريق النجاح؟

