

8

بيئتك الجديدة

عندما كنت موظفًا في ولاية أوهايو وجامعتها، أدهشتني قوانينها وتشريعاتها؛ فقد ارتقوا في فن وضع الأدلة التي ترسم السياسة الداخلية إلى مستوى جديدٍ معجِبٍ.

من ذلك أن أحد هذه القوانين كان يُطبَّقُ بجديةٍ بوجه خاص، وينصُّ على «عدم استعمال هواتف الولاية للمكالمات الشخصية»، وقد أحدث هذا القانون بسبب إساءة استعمال هذه المكالمات في بعض الأحيان.

ولكن كثيرًا من السكرتيرات كنَّ أمهات عاملات يتركن أطفالهنَّ في مراكز الرعاية وهنَّ في طريقهنَّ إلى مكاتبهنَّ. وبسبب قانون الهاتف هذا، لن تستطيع الأم أن تتصل بمركز الرعاية لتطمئنَّ إلى حال طفلها.

فإحدى السكرتيرات مثلاً، لها ابنةٌ شُفيت حديثاً من حمى أصابتها. وعندما نظرتُ إلى إنتاجيتها وجدتُ أن عقلها يبعد عن مكان عملها أميالاً عديدة.

قلتُ لها: «لِمَ لا تستعملين هاتفي يا بربارة، لتطمئني إلى حال طفلتك؟» أدارت بربارة قرص الهاتف ثم تحدثت: «كيف تشعر ميليندا الآن؟».

واستطعتُ أن أحكم أن أمور الطفلة كانت على ما يرام من خلال الابتسامة المشرقة التي غمرت وجهها كأشعة الشمس.

فبفضل اتصال هاتفي لم تستغرق مدته نصف دقيقة لا يكلف شيئاً يُذكر، أعدتُ الحيوية والنشاط إلى هذه السكرتيرة. أما بربرة فلم تكن في اعتباري موظفة، بل بمنزلة أحد أفراد فريق عملي. وهكذا فإن الاستعمال الحكيم للهاتف كان له أثر كبير في رفع الروح المعنوية.

وهذا المبدأ نفسه الذي يصلح في المكتب، يصلح أيضاً في جميع مناحي الحياة - في التعليم، وفي السياسة، وحتى في حياة الشعوب.

«الضمانات الخمس»:

في المجتمع الاستبدادي، تُسأس الجماهيرُ بسلطان القوانين، لا بترغيب المكافآت والحوافز. والجماهير تعرف مضمون هذه القوانين وتدرک الفوائد التي تجنيها من التقيد بها، والعقوبات التي تترتب على مخالفتها.

وخير مثال على ذلك الحزب الشيوعي الصيني؛ فهو قادرٌ على إخضاع مليار إنسان عن طريق تقديم «الضمانات الخمس». فالفلاحون يُمنحون مقابل طاعتهم للسلطة:

- الطعام الكافي.

- واللباس الملائم.

- والمأوى المناسب.

- والراتب التقاعدي.

- والدفن اللائق.

وعلى ذلك، فإن الشعب يطيع ويُذعن، والحزب يعطي ويمنح.

ولكن ما الذي حصل عندما ارتفعت أصوات الناس بالمعارضة؟ لقد أُرهبوا بالدبابات واعتُدي عليهم بالحِراب. وإن مثل هذا التكتيك لا يُنتج شعباً مؤسساً على العمل الجماعي، بل يُنتج العكس تماماً. فوحدة الشعب تكمن تحت السطح تنتظر لحظة الانفجار.

فجوة الاتصالات:

إن انهيار النظام الشيوعي يمكن أن يعزى إلى فرضِ مجموعةٍ من المعتقدات.

عندما تُكَبَّتْ تطلعاتُ الشعب،

ولا يُشجَع على التواصل الحرِّ مع الآخرين من ذوي الرؤى المشابهة،
فلا يمكن أن يُكْتَب له التقدم.

فالنظام المدرسيُّ السوفييتي كان يلقن الأطفال تعاليمَ ماركس ولينين وستالين؛ فقد كان يُنظر إلى تعاليم هؤلاء الثلاثة على أنها «كتاب مقدس»، ولا يتجرأ الأطفال على التطلع إلى ما وراء الحدود المرسومة لهم.

إن نظاماً يعادي الأفكار الخارجة عنه لا يشجّع على التواصل أبداً. وهو يتجاهل الحقيقة المتمثلة في أن «تقنيات الاتصال» أصبحت متقدمة جداً. والنتيجة هي أن الشيوعية التقليدية تركت دول الاتحاد السوفييتي وراء ركب الثورة الحاسوبية دون بارقة أمل.

أما إذا نظرنا إلى اليابان، فإننا نجد قصةً مختلفة. فمع أن لدى اليابانيين نقصاً في عدد المفكرين المبدعين، ولكن هذا ليس بسبب المجتمع المانع للأفكار؛ فهم على درجة من الذكاء تمكّنهم من الاستفادة من الأفكار الإبداعية من خارج مجتمعهم.

وإن الذي صُدِّرَ من اليابان ليس الثقافة اليابانية، بل التكنولوجيا اليابانية. ففي بودابست مثلاً، تجد أن الموسيقى المسجلة على أجهزة سوني في المتاجر هي في الأعم الأغلب لجوني كاش* وليست لتشايكوفسكي** أو لِسْت***. فهل تعرف يا تُرى أغنيةً يابانية؟ وكذلك الهنغاريون لا يعرفون أيَّ أغنية يابانية.

وفي عالم اليوم، تنشأ نزعاتٌ جديدةٌ في المجتمعات المفتوحة في أوروبا وأمريكا، حيث يسود المفكرون المبدعون، وهي تنتشر في أماكن أخرى، فيبادر المفكرون التحليليون من ذوي التوجُّهات العملية إلى الإفادة منها.

تلك هي أمريكا، أرض الحرية، ووطن المفكر المبدع الذي يعلم ماذا يمكن أن يحدث إذا اجتمع الناس لاستنباط أفكارٍ بارعةٍ جديدة.

مسألة بقاء:

وأخيراً، أدركت أمريكا أن العمل الجماعي مع الأشخاص المناسبين هو الاختيار الأمثل لتحقيق تطوير مستمر ونجاح دائم. ومع مرور الأعوام، حلَّت إستراتيجيات تنظيمية وإدارية، وما لبثت أن رحلت، وذلك ما يسمَّى غالباً «البدع العابرة». أما الشيء الوحيد الباقي فهو عملية التطوير بواسطة «العمل الجماعي».

* Johnny Cash (1932-2003) مغنٌ وكاتب أغنيات أمريكي، يُعدّ من أعظم الموسيقيين الأمريكيين تأثيراً في القرن العشرين. (المترجم)

** Peter Ilyich Tchaikovsky (1840-1893) ملحن روسي، كتب عدداً من السيمفونيات، تمتاز موسيقاه بالرومانسية والعاطفية ويغلب عليها الحزن. (المترجم)

*** Franz Liszt (1811-1886) ملحن وعازف بيانو هنغاري، يُعدُّه الكثيرون أعظم عازف بيانو في القرن التاسع عشر. (المترجم)

صرح زيف ديفيس منذ عهد قريب في مجلة (CIOInsight .com) CIO Insight: «لم يعد من الرائج تغيير الخطط تغييراً جذرياً، بل الرائج هو التطوير بالأعمال الجماعية المناسبة».

ومع أن بعضهم مازال يتلكأ في السير متخلفاً عن الآخرين، فإن معظم أرباب الأعمال والمربيين وكبار المديرين (في القطاع العام والخاص) يميلون إلى الحلول المبنية على العمل الجماعي فيما يتعلق بالإنتاجية وعملية التطوير. فحواجز التقسيم التي شاعت لقرون خلت تتبدل اليوم باستمرار ويحل محلها بيئات جديدة تكتنفها روح التعاون والإنجاز.

يجب أن تتضمن إستراتيجيات البقاء في القرن الحادي والعشرين ربطاً بين طبقة العمال والإدارة في عملية صنع القرارات.

إن الأساليب الاستبدادية لنمط «المكتب التنفيذي» القديم يجب أن تختفي إلى الأبد.

قد يجد بعض المديرين في هذا النمط الجديد تهديداً لمكانتهم، ولكن ينبغي ألا يكون ذلك مستغرباً؛ لأن الأشخاص القلقين يشعرون بالخوف عندما يصبح أحد الموظفين فجأة شريكاً لهم ويساويهم في القيمة في مكان العمل. والمدير الذي يخاف من الأشياء التي لا يحسن فهمها قد لا يدرك المعنى الحقيقي للقيادة. وبدلاً من أن يساعد المبدعين على استغلال مواهبهم الطبيعية، فإنه يضيق الخناق على ابتكاراتهم. وتكون النتيجة أن يسود جو من القلق والضغط.

فيما مضى، كان الموظفون الذين يروجون أفكاراً متطرفة، أو يجربون أساليب عمل مختلفة، نادراً ما يتسامح معهم. أما اليوم فإن المديرين

يَشْكُون من الضغط الذي يمارسه عليهم المديرون التنفيذيون الأعلون، ولا يَسْمَحُون لهم بالحيد عن مجموعة الأهداف أو الإجراءات المرسومة لهم. بيد أن الإدارة إذا لم توفّر التشجيع والدعم للعاملين، أمست الإنتاجية ضعيفة وبطيئة.

بعض المهتمين:

ما الجواب إذًا؟ إن مفتاح نجاح نظام القيادة هو وجود بيئة تشجّع المشاركة، وشعور بالانتماء لجميع الموظفين. والعمال يحتاجون أيضاً إلى بعض الشعور بالتحكّم في المهام الموكولة إليهم.

يتطلّب العمل الجماعي اهتماماً حقيقياً بالأشخاص،

ورغبة في تقديم التوجيهات لهم، والاستماع إلى أفكارهم.

وينبغي ألا يُنظر إلى المدير على أنه شخص استبدادي متأمّر، بل مساعد على بثّ روح التعاون فيما بينهم. وقد عبّر عن ذلك أحد العاملين في مصنع للنسيج في جنوب كارولينا فقال: «أنا بحاجة إلى أن أشعر بأهميتي، وبأن اقتراحاتي تُحدّث أثراً إيجابياً».

ومع ذلك، فثمة خطرٌ غير ظاهر؛ وهو أن البيئة المبدعة المؤسسة عن طريق ممارسات الإدارة الجيدة، هي بيئة سريعة الزوال. وما لم نفلح في توفير دَخلٍ مبدع بعناية واستمرار، وما لم يشعر الأفراد بأنهم ذوو شأن، فستنشأ بيئةٌ يسودها توترٌ وضغطٌ سلبيّان.

أما استجابتنا لما يحدث في البيئات الثلاث الرئيسة - البيت، والمجتمع، والعمل - فسيكون لها أثرٌ في كلِّ ما نفعله. ويمكننا أن نعيش الشعور الإيجابي أو السلبي في كلِّ بيئة من هذه البيئات. فالأشخاص الذين لا يشعرون

بأهميتهم أو بالحاجة إليهم سيتكشّفون في النهاية عن انخفاض مطّرد في الإنتاجية. أما «الانسجام الإيجابي» في هذه البيئات الثلاث فسيكون له أثرٌ مباشر في تحسين الموقف والفعالية في آنٍ معاً.

فإذا كان على الموظف أن يعمل مع الإدارة لا لحسابها، تعيناً على أصحاب العمل السعي إلى إدراك الأسباب التي تبعث العاملين على التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها. فصاحب العمل المطلع على أنماط السلوك المقترنة بالإجهاد مثلاً، يستطيع أن يتعامل مع أفراد فريق عمله بنجاح.

فإذا بدأ الموظف بإظهار سلوك عدواني، فكيف سيكون ردُّ فعل الإدارة؟ في أماكن العمل التقليدية، ليس ثمة مَنْ يعطي نفسه الوقت اللازم قبل أن يقرّر: هل كان العامل ياتر في ظروف غير اعتيادية؟ ثم إنهم لا يكلفون أنفسهم عناء البحث لمعرفة الدوافع الأساسية لهذا السلوك. بل إن الإدارة بدلاً من ذلك قد تذهب إلى إنزال بعض أشكال العقوبة لمعالجة هذه الحالة.

على أن القصاص المتهور غالباً ما يقود إلى المظالم والعداء. أما صاحب العمل الذي يظهر اهتماماً شخصياً بمسببات تصرفات العاملين، فإنه يشيع الألفة والانسجام في مكان العمل. وإن الإدارة التشاركية تقود إلى التعاون والإبداع والإجماع.

حان الوقت للبدء:

فيما يأتي المتطلبات الخاصة للمحافظة على بيئة عمل تشاركية وتعزيزها:

- أن يكون صاحب العمل شخصاً مهتماً بشؤون العاملين.

- أن تشجّع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار لأخذها بالحسبان.
 - تأكيد تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية.
 - تجنب الإشارة إلى مراتب الأشخاص ومكانتهم.
 - إبراز الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها بجهود مشتركة.
- وفي حين أن رصد توجهات الإدارة الناشئة سهلٌ إلى حدٍّ ما، فإن التحدي الأكبر يكمن في الحاجة إلى تدريب هؤلاء الذين تُوكّل إليهم مسؤوليات القيادة. ويمكن تحقيق بيئةٍ تعاونية عن طريق تطبيق خطةٍ تعليميةٍ مكثّفةٍ تركز على بناء فريق العمل الجماعي في جميع أرجاء المؤسسة.

وماذا عنك؟

هل اخترتَ فريق عملك الجماعي ليكون علامتك التجارية؟

هل هذا هو نمط حياتك؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد حان الوقت

لتضع المهارات التي تحدثنا عنها موضع التطبيق العملي.

«الهروب من النظام» ليس حكرًا على أولئك الذين يرزحون تحت نظام ديكتاتوري. فقد تكون أنت أيضًا محاطًا بسياسات وإجراءات تكبت تقدّمك، وتقدّم من حولك. ومع ذلك، فإن التغيّر والتحوّل الحقيقيين أكثر قريبًا مما تتصوّر.

اعقد العزم على أن تصبح أحد أفراد فريق عمل جماعي، وسيد هشك حقًا سرعة تحوّل العالم من حولك. وسيتبيّن لك فورًا أن بيتك الجديدة تعني أكثر بكثيرٍ من عمل شخصٍ واحد.

فالنجاح جهدٌ جماعي!