



Max Schubach

max  
facilitation

# "وورلدوورك" في المؤسسات

مقدمة وثلاث دراسات حالات

© د. ماكس شوباك

2049 NW Hoyt Ste. #3  
Portland, OR, 97209

بريد صوتي/فاكس: ٥٠٣)٢١٠-٠٣١٤

[Max@maxfacilitation.net](mailto:Max@maxfacilitation.net)

## فهرس المحتويات

- I . مقدمة ..... ٣
- II . "وورلدوورك" (Worldwork) - التحول في المؤسسات، والمجتمعات، والأعمال، والفضاء العام ..... ٣
- III . مفاهيم رئيسية في "وورلدوورك" .....  
١٤
- IV . أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية وجزر الكاريبي - الديمقراطية العميقة، التضامن والاستراتيجية في شركة من شركات  
غلوبال ٥٠٠ (Global 500) ..... ١٨
- V . البنوك، العمال، الشرطة، السكان والمدمنون في ندوة مفتوحة في ستادلهوفن، زيورخ ..... ٣٧
- VI . من المذنب - التطور المؤسسي في سجن ..... ٤٦

تقوم هذه المجموعة بتقديم نموذج "وورلدوورك" وثلاث دراسات حالات لبعض تطبيقاته المحتملة. يقدم الفصل الأول نظرة شاملة على النموذج، مع وصف منهجه، ومنظوره، وهيكله المفهومي. ويوضح الفصل التالي المفاهيم النظرية الأساسية فيه، ويبين بعض المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في دراسات الحالات التالية. وتمثل دراسات الحالات الثلاث في هذه المجموعة بعضاً من كثير من البيئات التي يمكن تطبيق نموذج "وورلدوورك" فيها. يمكنكم قراءة الفصلين التمهيديين، للاطلاع على مقدمة للأساليب والمفاهيم التي يتم تطبيقها في الحالات الموصوفة. أو يمكنكم الانتقال مباشرة إلى دراسات الحالات الثلاث، التي تبدأ في الصفحة ١٨، والرجوع إلى الفصول الأولى عند اللزوم.

"وورلدوورك" (Worldwork) – التحول في المؤسسات، والمجتمعات، والأعمال، والفضاء العام.

ما هو "وورلدوورك" (Worldwork)؟

"وورلدوورك" هو نموذج جديد للعمل مع التغيير ضمن النطاق الكامل للحياة المؤسسية والاجتماعية. وتقدم رؤيته التي تركز على العمل فئات عالمية جديدة لوصف التغيير والتدفق في المؤسسات والجماعات ككل والعمل مع هذا التغيير والتدفق. ينظر هذا النموذج إلى كل شخص أو كيان على أنه مراقب، ومشارك، ومساعد، وتابع وقائد بشكل تلقائي، مع أن كل كيان يُعرّف في وقت ما بواحد أو أكثر من هذه الأدوار فقط. يسمح "وورلدوورك" بتحليل الجماعات وتسهيل أمورها على مجموعة من المستويات المختلفة، من العمل العالمي إلى الأحداث المحلية، وفي الفضاء العام وكذلك في الأشكال المؤسسية المختلفة مثل شركات الأعمال، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الحكومية، والمجتمعات الدينية، إلخ.

نرجو، في هذه الصفحات، أن تتمكن من توضيح كيف أن التنوع، والديمقراطية العميقة ( Deep Democracy)، ونظرية النظام المعقد، والتفكير الكمي، ودراسة الوعي كلها مرتبطة ذاتياً، بحيث تشكل نموذجاً جديداً – نموذجاً ليس عقلياً فحسب، وإنما هو شاعري أيضاً. إن هذا النموذج يجسد الدقة من خلال نظريته العلمية، إلى جانب القلب النابض لروح المجتمع، ويتضمن احتراماً عميقاً لعمليات الوعي الذاتي لدى الأفراد والاحتياجات الجوهرية لدى المؤسسات. وهذا المزيج هو الذي يتيح الفرصة لعملية الانبعاث المؤسسي الإبداعية،

وغير المتوقعة، والتي تكون في كثير من الأحيان عملية انفعالية قوية - استجابة للإيقاع الذي حدده مايسترو السيمفونية الكونية.

شكراً لاهتمامك بـ"وورلدوورك". أرجو أن تستمتع بالإبحار عبر هذه الصفحات التي ألخص فيها فهمي للجانبين النظري والعملية لـ"وورلدوورك"، وأحاول إلقاء الضوء على ماهية "وورلدوورك" وما يتعلق به من خلال بعض أمثلة لبعض المشاريع التي أشارك فيها في الوقت الحالي.

جوانب الواقع القابلة للقياس وغير القابلة للقياس

تُبيّن "وورلدوورك"، الذي أوجده آرنولد وإيمي مندل وفرق العمل لديهما، جوانب الواقع القابلة للقياس وغير القابلة للقياس على حد سواء، مما يعطي صورة كاملة وشاملة للمؤسسة.

وتتمدد واقعية تطبيق هذا المفهوم الذي يبدو بسيطاً لتشمل مجموعة واسعة جداً من الأوضاع. وتشبه فنّاً القابلة للقياس وغير القابلة للقياس، فثي المرئي وغير المرئي، أو الملموس وغير الملموس. فعندما نبحث قضية التنوع والاختلاف، على سبيل المثال، تُثَمّن العناصر "القابلة للقياس" مثل الجنس، الأصل العرقي، العمر، الطبقة، الميول الجنسية، إلخ، إلى جانب العناصر غير القابلة للقياس مثل الآمال، الأحلام، المشاعر، الأفكار، المواهب، إلخ. وعلى هذا الأساس، فإن القوة المرتبطة بمكانة المرء المحددة في الهرم التسلسلي، أو بمرتبة المرء الاجتماعية الاقتصادية، هي قوة قابلة للقياس في كثير من الأحيان، بينما لا يمكن قياس جوانب أخرى للقوة مثل "حكمة الأكبر سناً"، أو "قوة المعتقدات الأخلاقية"، أو "سلطة الرذيلة" بنفس الدرجة، ولكن أهميتها لا تقل عن أهمية الجوانب القابلة للقياس في حساب توازن القوى. أما في المجالات الأخرى، كمجال العمل على سبيل المثال، فإن المساواة بين الجوانب القابلة للقياس والجوانب غير القابلة للقياس يمكن أن يعني أنه لا يمكن فصل المعلومات الواقعية لسلسلة القيمة والجوانب العددية للإدارة المالية عن الآمال، المخاوف، والمواقف والصراعات الموجودة بين الأفراد أو الأقسام داخل المؤسسة، وأنه يمكن النظر إلى جميع هذه الوجوه معاً على أنها واقع كلي لا يتجزأ. إن انتقاء وإبراز أجزاء معينة من هذا الواقع بناءً على أنها أكثر أهمية من الأجزاء الأخرى سوف يؤدي حتماً إلى تحويل الجوانب التي تم تهميشها إلى مناطق إشكالية. في هذا السياق، يُنظر إلى

الديمقراطية والتنوع على أنهما مبدآن يتجاوزان العدالة الاجتماعية أو الاستقامة السياسية أو المساواة العددية؛ مثل وجود عدد نساء مساوٍ لعدد الرجال بين ممثلي مجتمع ما . إننا نشجع احترام جميع الأفراد، والتوجهات المؤسسية، والتجارب، وحالات الوعي . وننظر إلى ذلك على أنه أمر لا غنى عنه للعثور على معلومات ضمن نظام معين واستخدام هذه المعلومات .

بهذا المعنى، يقوم نموذج "وورلدوورك" بالتجسير بين العلم والإنسانيات عن طريق طرح إطار يضم كليهما معاً . وفي مركز الإطار الفلسفي لـ"وورلدوورك" يقع الإدراك ودراسة الوعي . ومن هذا المركز، يتبع "وورلدوورك" أسلوباً جديداً في الاتصال بثلاثة مجالات رئيسية:

- تؤسس ارتباطاً مع نتائج ميكانيكا الكم، ونظرية الفوضى، ونظرية العمل ضمن شبكة .
- تُوحّد بين مفاهيم علم الاجتماع، العلوم السياسية، على النفس، وعلم الإنسان وتستخدمها معاً .
- تضم العديد من مفاهيم الثقافات الفطرية والشامانية وحكمتها وفهمها لأهمية الحياة والعلاقات الاجتماعية .

تبين نظرية "وورلدوورك" كيف أن دراسة الوعي توحد بين هذه المناهج . يمكنك العثور على المزيد من التفاصيل حول الارتباط بين هذه النظريات بواسطة فتح قائمة النموذج في أعلى هذه الصفحة .

أين تُستخدم "وورلدوورك" (Worldwork) ؟

بالرغم من أن "وورلدوورك" يعرّف في العديد من المجالات بسُمّوه فوق مستوى الاستقامة السياسية من خلال طرحه لمفهوم الديمقراطية العميقة (Deep Democracy) في العمل المتنوع، إلا أن مجالات تطبيقه لا محدودة .

فيما يلي بعض المجالات التي يطبق فيها "وورلدوورك" . يقوم "وورلدوورك" ، في كل من هذه المجالات، بطرح منهج جديد تماماً . ولفتح شهيتك، سوف أذكر في كل مجال مثلاً على الابتكار الذي يطرحه "وورلدوورك" . وعندما تنصفح الصفحات المختلفة، سوف ترى أن هذه الأمثلة المختارة هي جزء صغير جداً لما يعد جوهرياً طريقة مختلفة في النظر إلى هذه المجالات والعمل فيها .

● التحول المؤسسي الذي يركز على العمل **(Process-oriented)**: التنمية المؤسسية وبرامج التحول للجماعات، ومجالات العمل، والمؤسسات غير الربحية، والشبكات والمبادرات الأساسية. مثال على الابتكار ← نبين كيف أنه حتى أكبر الصعوبات تتضمن الحلول المتعددة الخاصة بها، والتي تستطيع الجماعة التوصل إليها لتحقيق التغير الدائم من الداخل.

● تسهيل عقد المنتديات المفتوحة للجماعات التي يصل عدد أفرادها إلى ١٠٠٠ شخص في اجتماعات محلية لبحث قضايا مختلفة تشكل أهمية عامة. مثال على الابتكار ← نهتم بأكثر القضايا تقلباً والتي يتم تجنبها في كثير من الأحيان، ونكشف عن مكوناتها ونظهر قيمتها في عملية بناء المجتمع.

● تسهيل عقد المنتديات المفتوحة في البيئات المؤسسية، مثل تفاعل العلاقات الإدارية وتفاعل العلاقات بين المساهمين والإدارة. مثال على الابتكار ← نحن نسهل استخدام الوعي بالقوة والمكانة وإدراكهما مما ينهي التحفظات الخفية المزمرة الشخصية منها والإدارية.

● وضع استراتيجية تركز على العمل **(Process-oriented)** وتنفيذها على جميع المستويات المؤسسية، باستخدام منهج متعدد المستويات يركز على العمل. مثال على الابتكار ← نمثل عملية رؤية تشمل جميع المستويات المؤسسية، وتساعد على اكتشاف الأسطورة المؤسسية الجوهرية، وخاصة المؤسسية الفردية والأزلية، والتي تشكل أكبر إمكانياتها ومصدر قوتها.

● برامج تطوير القيادة الجماعية والفردية إلى جانب التدريب على القيادة في مجالات العمل، والسياسة، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية، ومبادرات الإصلاح الاجتماعي الاقتصادي، وجماعات الشباب، إلخ.

مثال على الابتكار ← نحن نربط بين الوعي ومفهوم العوالم المتوازية من على الفيزياء للسماح للقادة بفهم الأوضاع المعقدة والتعامل معها بسهولة.

● تأليف الفرق وتسهيل عملها .

مثال على الابتكار ← لدينا منهج يسمح للأعضاء بتجربة جوانب موازنة الذات في الأزمات، واستخدامها لتحقيق مستوى جديد من التعاون.

● التخطيط المدني .

مثال على الابتكار ← نستخدم الجوانب القابلة للقياس وغير القابلة للقياس في الفضاء العام، لتسهيل العلاقات الجديدة بين إدارات المدينة، ومجالات العمل والقوى السياسية فيها، ومجتمعاتها المهمشة، مثل مشروع "سيتيورك (Citywork) -علاج للمدينة".

● برامج التغيير الاجتماعي الاقتصادي .

مثال على الابتكار ← نحن نجعل المواهب الفردية الكامنة، التي تنبعث أثناء الأزمات الشخصية، مواهب مرئية، ونستخدمها كمفهوم رئيسي في "قادة الغد"، وهو برنامج تطوير قيادي للأشخاص العاطلين عن العمل و/أو المشردين.

● حل الصراعات على مختلف المستويات في مناطق الصراع مثل الشرق الأوسط، البلقان، وأيرلندا.

مثال على الابتكار ← نحن ندرك أن الصراع، وحتى الحرب، يكونان في كثير من الأحيان خطوة أولى لإيجاد علاقات جديدة بين الجماعات، ويمكننا أن نلتقي بجميع الأطراف المعنية بموقف أولي مساند .

● حل الصراعات الداخلية في المؤسسات، بما في ذلك قضايا اندماج المؤسسات، الصراعات بين الإدارات، والعلاقات الصناعية.

مثال على الابتكار ← نحن نبين كيف يتم تنظيم هذه الصراعات بواسطة "الروح" المؤسسية، أو ميدان التنظيم الذاتي، وكيف يمكن استخدامها لتوسيع مدارك المشاركين فيما يتعلق بقوة وإمكانيات المؤسسة.

### ● نماذج الرعاية الصحية.

مثال على الابتكار ← نحن نبين كيف يمكن فهم الجوانب متعددة الثقافات، والعلاقات بين المريض ومقدم الرعاية أو الشخص ومقدم الرعاية الصحية، وتنوع النماذج الطبية على أنها جزء من واقع واحد، يحتاج إلى مساهمة ومشاركة جميع المنتفعين لتأسيس مستقبل محتمل.

### ● نماذج المشاركة الجديدة للبرامج التربوية.

مثال على الابتكار ← يعتبر دور المعلم، ودور المتعلم ودور المساعد أدواراً متعاقبة، يمكن استخدامها لإعداد برنامج تربوي، يتم فيه تشكيل بناء المجتمعات، والتنمية الشخصية والتعلم القائم على المحتوى كوحدة واحدة.

### ● حل الصراعات في مكان العمل.

مثال على الابتكار ← نحن نبين كيف أن صراعات العلاقات الفردية في مكان العمل هي صراعات محلية بين الأشخاص وغير محلية ضمن المؤسسة. يمكن استخدام هذا الإدراك أولاً للتخفيف من حدة التوتر بين الأفراد المعنيين، وثانياً لدعم التطور المستقبلي للمؤسسة ككل. وتستطيع الأطراف المتنازعة أن تشارك في هذا بفعالية على جميع المستويات.

### ● أفكار جديدة حول التسهيل عبر الإنترنت وبناء المجتمعات الإلكترونية.

مثال على الابتكار ← نحن نبين كيف توسع مفاهيم نظرية العمل ضمن شبكة، مثل ظاهرة العالم الصغير أو درجات الانفصال، عندما تجمعها مع المنهج ثلاثي المستويات.

● الوساطة بين المجرم والضحية.

مثال على الابتكار ← نحن نكشف العمليات الكامنة وراء الانتقام والشعور بالذنب بحيث تتمكن من استخدامها

كقوى محرّكة لخلق حل يعمل على إحقاق الحق.

أعمدة نموذج "وورلدوورك" - منظور، ومنهج، وسبيل للإلهام الشخصي

## منظور "وورلدوورك" (Worldwork)

كل شخص، جماعة، وحدث تتساوى في أهميتها في انبعاث مستقبل المجتمع والعالم، حسب منظور "وورلدوورك". وهذا المنظور يميز بين ثلاثة مستويات، نراها كعوامل متوازنة.

يعرف المستويان الأول والثاني بأنهما مستويان الجوانب القابلة للقياس والجوانب غير القابلة للقياس في الجماعات والمؤسسات. يخلق المستوى القابل للقياس واقع إجماع، يحتوي، على سبيل المثال، على عناصر مثل الحقائق المؤسسية، ولكنه يحتوي أيضاً على بنى مؤسسية، وأهداف استراتيجية، وممارسات مفضلة لتحقيق هذه الأهداف، إلخ. أما الجوانب غير القابلة للقياس فتتكون من الدوافع والتوترات المبدعة، مثل الإثارة، الغيرة، نزاعات السلطة، إلخ. وعلى المستوى الثالث، يشمل منظور "وورلدوورك" وعياً بحس الترابط بين جميع الناس وجميع الأشياء، أرضية مشتركة غير ثنائية، اختفت منها التناقضات المزعجة.

يُنظر إلى هذه المستويات الثلاثة على أنها وجهات نظر متساوية من حيث الأهمية. فهي عوالم متوازنة تبدو في حالة نزاع أو لاعقلانية من وجهة نظر نيوتنية فقط. يدركها العقل الكمي، الواعي والمنفتح للتوجه الكوني المنعكس ذاتياً، بشكل تلقائي، مع انتقال في مجال التركيز، وينسب بينها بسهولة. ويمكن استخدام هذا المنظور مع المنهج، على سبيل المثال، لحل الصراعات وخلق مجال للتعاون بين الزمرة العقلانية التي تركز على الحقائق في المؤسسة، والجزء الذي يركز على المشاعر والعلاقات في الجماعة.

وتتفاعل جميع المستويات الثلاثة فيما بينها لتخلق صورة تبين عملية إبداعية مطلقة وذات معنى، يوجهها المستقبل بقدر ما يدفعها الماضي. ويسمح لنا الكشف عن هذا المعنى بالتعاون على إيجاد مستقبل جديد، ومراقبة الأحداث التي

تبدو غير مترابطة أو حتى مزعجة تحتل مكانها، مما يخلق صورة أكبر وأشمل. ومن وجهة النظر هذه، نجد أن معظم المشاكل تتضمن حلولها الخاصة بها.

### منهج "وورلدوورك"

يشمل منهج "وورلدوورك" مفاهيم، وأساليب وعمليات تدخل لتسهيل العمليات المنبثقة على هذه المستويات الثلاثة، ولمساعدة المؤسسات في إحداث التغييرات الواعية للتعاون في خلق مستقبلها الخاص. وبدلاً من العمل للتغلب على العقبات التي تقف بيننا وبين أهدافنا، نعرش على ينايع تنظيم الذات الموجودة في الجماعات وتتبعها ونستخدمها كجوابات عبور إلى الأكوان الموازية.

ولبعض مفاهيم "وورلدوورك"، مثل فكرة الحقل في مجال الفيزياء، أصول في العلم الحديث. فهي تكوّن فكرة عن ظاهرة نلاحظ فيها أثر قوة بناءية على الواقع، بدون أن يكون الواقع في حالة تماس مادي مع المصدر. من الأمثلة على ذلك الجاذبية، حيث يقوم حقل الطاقة المحيط بجسم ذي كتلة محددة بالتأثير على أجسام أخرى بدون أن يلمسها. ويمكن النظر إلى المفهوم الصيني القديم لل"تاو" كشيء من هذا القبيل. وال"تاو" الذي لا يمكن التعبير عنه بالقول هو مبدأ منظم للواقع. وبالرغم من أنه لا يمكن رؤيته أو التعبير عنه، إلا أنه يؤثر في كل شيء. تقوم الحقول بتنظيم حياة المؤسسات، مما يجعلنا في كثير من الأحيان نشعر بعجزنا عن التأثير على الجماعات التي نشكل جزءاً منها أو حتى تقودها.

ولقد تم استخدام مفاهيم "وورلدوورك" (Worldwork) الأخرى لآلاف السنين في التقاليد الروحانية والفطرية في جميع أنحاء العالم. فنجد، على سبيل المثال، أن أصول مفهوم الحلم (Dreaming) -كما نستخدمه في "وورلدوورك" -تعود إلى السكان الأصليين لأستراليا. وهذا المفهوم يشير إلى عملية من الخيال المبدع التي نجد أنفسنا جزءاً فيها، بقصد أو بدون قصد. أو، بكلمات أخرى، يجمع بين فكرة ميول التنظيم الذاتي، في الأنظمة، نحو التوازن، وبين الشعور بالانقيادية الواعية ذات المعنى.

وتقول فكرة أننا يمكن أن ننظر إلى "حلم" (Dreaming) مؤسسة ما أننا لو وجدنا المؤسسة في بعض الأحيان نتصرف كما لو كانت مستقلة بذاتها، لا ينبغي لنا أن تفكر في سيارة بدون سائق خارجة عن السيطرة، بل أن تفكر بكيان مسحور يتبع دوافعه الذكية، التي يمكن أن تكون غير دقيقة ولكنها تحمل معنى معيناً -- وهو نوع من التمييز لا يتوصل إليه المشاركون دائماً عن طريق التفكير الدقيق.

ومن المفاهيم الأخرى لـ"وورلدوورك"، مفهوم "دور الشبح" (Ghostrole)، وهو يميز إلى أي مدى تُعرف جماعة ما بمشاركتها في حدث معين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقوم بعض أعضاء مؤسسة ما باستخدام كلمة "نحن" عندما يشيرون إلى الأشياء التي يُعرفون بها، وكلمة "المؤسسة" عندما يشيرون إلى شيء يشعرون أنهم لا يملكون القدرة على السيطرة عليه. إن عبارة "كلنا عملنا بجد، ولكن المؤسسة لا تقدر ذلك"، تبين مثلاً بسيطاً على هذه الظاهرة. ففي هذه الحالة، تُعرض "المؤسسة" على أنها نوع من الكيان الشبحي الذي يبدو أنه لا يقدر عمل الجميع -- حضوراً غير محلي يبدو أنه يسبب إزعاجاً لبعض الأعضاء. وإذا جعلنا لهذه "الأشباح" صوتاً، فيمكن للجماعات أن ترى معناها وإمكانياتها الكامنة. ويمكن أن يقوم الأعضاء في هذه الحالة، على سبيل المثال، بالمبالغة في تمثيل دور الشبح (Ghostrole) الذي تلعبه المؤسسة، ويكتشفون عبر هذه العملية أنهم بحاجة لتغيير المؤسسة عن طريق تقدير أحدهم للآخر.

تحدد "وورلدوورك" النقطة التي يكمن عندها التحدي الذي تواجهه الجماعة ويشكله تطورها تُعرف بفكرة أو تجربة جديدة عليها مثل الحافة (Edge). في المثال أعلاه، الحافة بالنسبة لهؤلاء المشاركين هي أن يعرفوا أنفسهم بكونهم المؤسسة التي يعتبرون أنفسهم ضحايا لها. وعندما يفعلون ذلك، يمكن أن يحدث التغيير المؤسسي في ذلك الوقت والمكان وفي تلك الجلسة بين الحاضرين، من خلال تقدير أحدهم للآخر.

ولأن الحافة (Edge) هي النقطة المركزية التي تحمل أكبر إمكانيات التغيير ولأنها أقرب إلى منبع التنظيم الذاتي في المؤسسة، فإنه يُنظر إليها في كثير من الأحيان على أنها النقطة التي بدأت الأمور فيها تخرج عن السيطرة.

تحتوي "وورلدوورك" مجموعة من التقنيات وأساليب التدخل التي تتبع تجارب المنتفعين متعددة المستويات. ولا يجب على أعضاء الجماعة أن يخضعوا لنموذج "وورلدوورك"، لأن عمليات التدخل تكون مرتبطة بشكل مباشر بالتجارب الفعلية للمشاركين. هذه الفكرة لها أهمية خاصة في مجال حل الصراعات.

### "وورلدوورك" كسبيل للإلهام والتطور الشخصي

إن قرار شخص ما بتولي القيادة، وتقديم تسهيلات، والمشاركة بفعالية في المؤسسة والمجتمع يقوم على أساس إلهام عميق. وتقوم الحاجة التي دعت إلى اتخاذ القرار الظاهري بالعمل في هذا المجال بتنظيم وتسهيل السبيل الذي يتبعه الشخص في التعلم وتوجُّه تطوره الشخصي. إن التعلم، من وجهة نظرنا، يقوم بشكل كبير على أساس إيجاد صلة مع هذه العملية الداخلية، إلى جانب إيجاد صلة مع مؤسسة معينة. أما التعليم فهو تسهيل الارتباط بين المتعلم وسبيل المتعلم. ويقوم هذا السبيل الإلهامي بربط النموذج، والمنهج، وشخصية المساعد/القائد/الأكثر سناً معاً في كيان واحد ملتحم، وهو مصدر المواقف والمشاعر التي يحضرها كل منا معه إلى عمله. وبوضع الوعي في مركز ملاحظتنا، وأبحاثنا، وتفاعلاتنا الشخصية، تعلم أن نؤمن بإمكانياتنا الفطرية الفعلية، ويمكننا في هذه الحالة أن نطور الأصالة والذكاء العاطفي اللذين يربطان المنهج والمنظور معاً لتكوين تجربة إنسانية معاشة ومحسوسة. ولا يمكن فصل الطرق الفريدة التي تتبعها في العمل، والتسهيل، والقيادة عن قيمنا الجوهرية الفردية المتعلقة بالحياة، والمجتمع، ودورنا فيه، ودورنا في العالم ككل.

### تاريخ تطور "وورلدوورك" (Worldwork)

"وورلدوورك" هو النموذج الابن لـ "بروسوورك" (Processwork). وكلا النموذجين يتمركزان حول دور الوعي في تقديرنا لجوانب الواقع القابلة للقياس وغير القابلة للقياس. طور "بروسوورك" آرنولد وليمي مندل وشركاؤهما وقد نما على مدى الأعوام الثلاثين الماضية لكي يصبح نموذجاً شاملاً يطرح أبحاثاً بارزة في مجال الوعي في الإطار الحديث، مُدخلاً دوافع جديدة إلى علم الفيزياء، والرياضيات، والطب، وعلم النفس ودراسة السلوك الجمعي.

يُعرف "بروسسوروك" في الغالب على أنه نموذج علاج نفسي لتطوير الشخصية، ومع ذلك فإنه يطبق على مجموعة متنوعة من المجالات، مثل التعامل مع أعراض الجسد وحالات الغيبوبة، إلى جانب المسرح، وصناعة الأفلام والأداء الإبداعي.

وقد تفرع "وورلدوورك" عن "بروسسوروك" منذ حوالي ١٥ عاماً، ومنذ ذلك الحين خضع لأبحاث كثيرة، وكتب عنه الكثير، وطُبِّقَ، واختبِرَ، وطُوِّرَ على يدي آر نولد وإيمي مندل وفريق عمل "وورلدوورك". ويعتبر كل من نموذج "بروسسوروك" ونموذج "وورلدوورك" نماذج جديدة، خاضعة للجدل والتغيير المستمرين.

## مفاهيم رئيسية في "ورلدوورك"

فيما يلي بعض النقاط الرئيسية في النظرية والمنهج المذكورين سابقاً، وستفيد هذه في فهم وصف الحالات بشكل أفضل. تعمل المؤسسة أو الجماعة، وفق نموذج وورلدوورك، على مستويات مختلفة، تكون بمثابة عوالم متوازنة. أحد هذه المستويات الواقع اليومي، الذي يتكون من حقائق مؤسسية، وأشخاص، وبنى، وأهداف، واستراتيجيات، ومشاكل تحتاج إلى حلول. وعلى مستوى آخر، وهو ذاتي التنظيم، تبنى الجماعة على مبدأ تنظيمي، وهو الحقل. ويقوم الحقل بتوزيع الأقطاب، أو المواقف، المتنوعة ضمن الجماعة. وعلى المستوى ذاتي التنظيم، لا تكون بعض المسائل التي تعد "مشاكل" إلا محاولات من النظام لتحقيق التوازن في الواقع. ويرتبط العديد من محاولات تحقيق التوازن الذاتي بالأقطاب، حيث يكون جانب واحد فقط هو الجانب المرئي، ويشكل الجانب الآخر حضوراً غير محلي داخل الجماعة. على سبيل المثال، إذا استمعنا إلى قائد يقول: "نحن أقوياء ولا نخشى شيئاً، وسوف نستمر مهما حدث!"، يمكننا أن نشعر بالقطبية في الجماعة، متشككون ومتشائمون، مقصودون بهذه الكلمات، وخصم متخيل يعتقد أننا يائسون وأنا لا نريد أن نستمر. كوننا مساعدين، يمكننا أن نوجد أدواراً من هذه المواقف لجعلها أكثر وضوحاً، ومنحها فرصة للتفاعل. لتخيل أن الجماعة تتبع سيناريو لمخرج غير مرئي - شيء أشبه بعقل جماعي غريب أكبر حجماً - لتأدية مسرحية ما. عندما تحاول قيادة جماعة، قد تشعر بوجود يد خفية تعمل ضدك، بينما هي ليست في الواقع سوى هذا الميل نحو التنظيم الذاتي الذي يدفع باتجاه معاكس.

ويمكن تقسيم الأدوار بعد ذلك إلى أدوار الواقع الجمع عليه والأدوار الشبكية. أدوار الواقع الجمع عليه (التي تسمى أيضاً "CR roles"، أو أستخدم أحياناً المصطلح البدئي "دور") هي مواقف تنتمي إلى نظام معتقدات مركزي للثقافة أو الجماعة، وبالتالي فإنها مقبولة عموماً ضمن تلك الجماعة. يمكن الجهر بها دون إثارة رد فعل جماعي قوي. وفي المقابل، تشكل الأدوار الشبكية السلوكيات التي لا نستطيع الجهر بها، لأنها غير "مقبولة" أو "عقلانية" ضمن ثقافة مؤسسية معينة، أو خارج ما تعتبره تلك الثقافة "واقعاً". وبالرغم من أن الأدوار الشبكية غير واضحة، إلا أن الجميع يشعرون بوجودها ويعانون منها. ويمكن اكتشاف الأدوار الشبكية أيضاً في عمليات التواصل غير المقصودة.

وتؤدي أدوار الواقع الجمع عليه والأدوار الشبكية معاً نوعاً من مسرحيات خيال الظل. تصور نفسك في مسرح دمي متحركة، تشاهد دميّين يتحاوران، بينما يمكنك أن ترى خيال دمية ثالثة يظهر من خلف الستار القطني المضاء في المسرح. تنخرط الدميّان الظاهرتان في الحوار، بينما تقوم الدمية الثالثة بين الحين والآخر بإلقاء تعليق على الحوار. تبدو الدميّان الظاهرتان غير مدركين لوجود الدمية الثالثة خلف الستارة، ويعتقد كل منهما أن الآخر هو الذي يلقي بالتعليقات. يؤدي هذا في العادة في مسرح الدمى المتحركة إلى سوء تفاهم مضحك؛ مضحك بالنسبة للمشاهدين وليس بالنسبة للدمى نفسها التي تكون في حالة ضيق. تكون الدمى المتضايقة التي لا يمكنها رؤية الدمية الثالثة في مستوى الواقع الجمع عليه بينما يكون المستوى الذي يتضمن الدمية الثالثة مستوى تنظيم الذات، أو ما نطلق عليه اسم مستوى الحلم.

وبالمناسبة، فإن مثال الجمهور المستمع بالمسرحية، وليس الدمى، أعلاه ينطبق أيضاً على العمليات الجماعية. يمكن أن تكون العمليات مؤلمة جداً إذا قيدت باستقطابية أو دور معين، ولكن بمجرد أن تفهم بنية الوضع وتعبّر عن الدور الشبكي، يمكن لهذا الوضع، بالرغم من الإرباك، أن يرسم ابتسامة على وجهك.

كلنا نعرف هذه الديناميكيات، وعندما نتحدث عما يجري "حقيقة" في مجموعة ما، في مقابل ما يقال على السطح، فإننا ندخل في نطاق أدوار الواقع الجمع عليه والأدوار الشبكية. تنطق أدوار الواقع الجمع عليه بالعبارات المناسبة، وتستخدم أنماط الاتصالات المناسبة، وتؤمن بوجهات النظر المناسبة بغض النظر عن ماهيتها في أية ثقافة مؤسسية. ولكننا نسمع، مع ذلك، همسات الأدوار الشبكية في التلميحات، والشائعات، وعدم الاكتراث ببعض ما يقال.

تميل الجماعات في كثير من الأحيان إلى تجنب الاتصالات غير المقصودة، أو منح الأدوار الشبكية صوتاً، خوفاً من أن تكون الصراعات الناتجة غير قابلة للحل. وهذا منطقي من وجهة نظر الواقع الجمع عليه، الواقع الذي اعتدنا فيه على عدم حل خلافاتنا وعلى إفساد علاقاتنا إلى الأبد لأن أحدهم نطق بالحق. أما من وجهة نظر ووردوورك، فإن هذا منطقي من زاوية أخرى؛ حيث تكون أدوار الواقع الجمع عليه والأدوار الشبكية غير محلية من حيث أنها تنتمي في الحقيقة إلى المجموعة ككل. ومن هنا، فإن التعامل مع الأدوار الشبكية يجعلك تدرك أنك تشبه ذلك الشخص أو الدور أو المجموعة التي اعتقدت أنها مسؤولة عن كافة الصعوبات. ولهذا أيضاً إذا قام شخص يؤدي دوراً غير مرغوب في مؤسسة ما بترك هذه المؤسسة فإن شخصاً آخر سيتولى، في الغالب، تادية هذا الدور، أو بعض جوانبه، بدلاً منه. وبالرغم من أننا في كثير من الأحيان نسقط الأدوار

الشبحية على جماعات أخرى، إلا أن هذه الأدوار موجودة في جماعاتنا أيضاً، ولكنها تظل مهمشة. سوف ترى في وصف الحالة أن كلتا الجماعتين الفرعيتين اللتين يتم وصفهما تقوم بإسقاط أحد تصرفاتها الخاصة على جماعة أخرى.

وهذا أحد الأسباب وراء ضرورة حدوث تفاعل عاطفي مشحون لتحقيق فهم كامل لطبيعة وجود هذه الأدوار في جماعاتنا الخاصة. لا يمكن لعملية اكتساب المعرفة الذاتية لطبيعة شخص ما أن تتم بسهولة على مستوى خطي أو منطقي فقط، لأن هذا المستوى بالتحديد هو المستوى الذي يحتوي على أنظمة المعتقدات التي تهمش القضايا التي يجب على المجموعة أن تهتم بها. وبسبب هذه الظاهرة الانعكاسية يكون الحل الوحيد هو رفع مستوى إدراكنا لحقيقة أننا لا نختلف عن الآخرين، وحقيقة أننا جزء من أكثر ما يزعجنا، بل وإننا نساهم فيه. وعليه فلا عجب من أننا نهرب من المواجهات المباشرة.

ومع ذلك، فإن ترسيخ هذا الوعي هو مسألة عاطفية بالدرجة الأولى، تجربنا في كثير من الأحيان على اجتياز مراحل من التصعيد والمواجهة. إذا استطعنا تحقيق ذلك، مع الاعتماد على خبراتنا المعرفية فسوف ندرك في النهاية أن هذه الأدوار حاضرة في كافة نواحي النظام. وهنا تتكشف جميع المعلومات والمعارف المضمنة في الأدوار بحيث يتمكن جميع أفراد الجماعة من استخدامها بصورة خلاقة. ومن هذا المنظور فإن الاضطرابات والمشاكل ما هي إلا إمكانيات كامنة تدعونا لاستخدامها بالحاح. فيصبح دور المساعد توفير إطار آمن للمشاركين والتأكد من التوصل، في نهاية العملية الجماعية، إلى حل لجميع الخلافات، ومن أن جميع المشاركين قد فهموا الأبعاد الجديدة للمشاكل التي طرحت. يحق للمشاركين والعلاء، بل إنه من واجبهم، أن يتشككوا في النتائج وأن يهتموا بها. ويصبح من واجب المساعد أن يراقب ويضبط هذه المخاوف لتوفير الحماية للجميع.

لكي نضمن استمرار النتائج التي نحصل عليها من عملية المساعدة يجب أن تكون هذه العملية قائمة على أساس اكتشاف ودعم ميول مساعدة الذات الأساسية لدى الجماعة. إن الأدوار التي تساعد العملية كلها موجودة في الحقيقة في جميع الجماعات، ومع ذلك فإن الجماعة لا تعترف بهذه الأدوار أو تعبر عنها دائماً. ومن الأمثلة على هذه الأدوار دور الزعامة. يقوم دور الزعامة على مجرد دافئ ينظر إلى الحياة والناس على أنهما لغز متطور ومتكشّف وبالتالي فإن هذا الدور يحترم كل شخص أو ميل ويدعمه، بينما يظل قادراً على خلق حواجز بشكل لا يثير العدا. يكون هذا الدور متجذراً في أعماق معتقدات الشخص المعني حول معنى الحياة، والدور الذي تلعبه الروح والطبيعة. ولا يجب أن تكون هذه المعتقدات واضحة جلية، ولكن هذا الشخص يشعر بها في أعماقه. يظل تفكير الزعيم متمركزاً في معتقداته حول القيم الجوهرية التي تجعل عيشنا معاً على هذه

الأرض ممكناً . ومع ذلك، فإنه لا يفرض هذه المعتقدات على الآخرين، بل يكون من خلالها قدوة تجعل الآخرين يتبعونه . لا ترتبط الزعامة بالعمر، ويكثر وجودها بين الأشخاص العاديين تماماً كما يكثر وجودها بين القادة والمساعدين .

أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية وجزر الكاريبي - الديمقراطية العميقة، التضامن والاستراتيجية في شركة من شركات غلوبال ٥٠٠ (Global 500)

تهديد وملاحظات أولية

يمكنك في وصف الحالة هذا أن تقرأ تقريراً خاصاً بعملية مراجعة تطوير استراتيجي قمنا بالمساعدة في إتمامها مع فريق قيادة شركة من شركات غلوبال ٥٠٠ (Global 500). (غلوبال ٥٠٠ هي قائمة تضم أكبر ٥٠٠ شركة في العالم). تتمتع هذه المجموعة بحضور عالمي، وتقع مكاتبها الرئيسية في الولايات المتحدة. وتشمل أنشطتها قطاعات عمل مختلفة ومتنوعة. نحن استشاريان خارجيان، نساعد في عملية مراجعة الاستراتيجيات السنوية مع فرع الإدارة التنفيذية لأحد القطاعات. تتكون المجموعة من ٥٠ إلى ٦٠ شخصاً. أكثر من نصفهم من الإدارة العليا، ويتكون الآخرون من خبراء من مستويات مختلفة في المؤسسة ومن دول من جميع أنحاء العالم، تمت دعوة كل منهم لحضور المراجعة السنوية لأسباب مختلفة.

يتم في جلسات المراجعة هذه بحث قضايا عدة، ويقصد منها التوصل إلى رؤية مشتركة وبرنامج معين لتسيير شؤون المؤسسة في السنة المقبلة. وبالرغم من أن التركيز يكون، بشكل رئيسي، على وضع استراتيجية وتطويرها، إلا أن العديد من أفراد المجموعة يهتمون أيضاً بمجلى قضايا أخرى تهم الجماعة عند ذكرها، أو حل المشاكل المتعلقة بالعلاقات، إذا كانت تشكل عقبة أمام عمل المؤسسة. وفي كثير من الأحيان، يشمل جدول العمل مناقشة مشاكل مؤسسية أصغر حجماً، إذا اعتُبرت مصدر تلمُّ محتمل لتطوير لجميع أقسام الشركة. وتقوم نحن بمساعدة الجماعة على وضع جدول عمل، ونوجهها خلال هذه العملية. وعند الوصول إلى "نقاط ساخنة" (أي اللحظات التي تظهر الجماعة فيها إمكانية الاستقطاب حول قضية معينة) نحاول أن نوجد إجماعاً لصالح الجماعة أو ضدها متعمقين أكثر في مجال المشكلة.

وبالتالي، فإن العمليات الجماعية الخطية المتعلقة بوضع الأهداف، وتحديد المهمات، وتخطيط الميزانية وغيرها من الأنشطة المماثلة تمنج بعملية جماعية مشحونة بالعواطف خلال جلسة المراجعة. وعند الاقتراب من نهاية عملية المراجعة، نساعد المؤسسة على إعادة اكتشاف الأسطورة، ويتم هذا في العادة في جلسة مشحونة بالطاقة. تحتوي الأسطورة المؤسسية على جوهر المؤسسة، وتفردتها، ودورها في العالم ككل، ومعنى تطور الإنسانية فيها. لكل مؤسسة أسطورة من هذا النوع، بغض النظر عن حجمها ومهمتها. والأسطورة هي نمط يجمع بين أشكال تجليات المؤسسة المختلفة، ويمكن العثور عليها محتبئة في ما يظهر، في بعض الأحيان، على شكل أخطاء صارخة أو قصور في الجماعة.

تكون رؤى المؤسسين، في كثير من الأحيان، جوانب الأسطورة المؤسسية، وكذلك صعوبات البدايات، إلخ، التي ما زالت تذكر في دهاليز الأقسام الإدارية. ومع ذلك، فإن الأسطورة المؤسسية تتجاوز ذلك. أرجو أن تقرأ المزيد عن هذا في القسم الخاص الذي يتحدث عن الأسطورة المؤسسية. يجب اكتشاف هذه الأسطورة وتذكرها بشكل متقطع، حيث أنها تبعث الحياة من جديد في العمل الروتيني، وتوجد أنواعاً جديدة من الإثارة في عملنا وتجعل أنشطتنا ذات معنى. ونحن نستخدم الجلسة الأخيرة للوصول إلى جوهر عملية المراجعة كلها وكشف الأسطورة المؤسسية المحتواة فيه. وأخيراً، نقوم بالمساعدة على ترجمة هذه الأسطورة إلى رؤية نهائية واستخدامها لتأطير المنهج الاستراتيجي الكلي على ضوء مهمات التطور المؤسسي ومهمات إدارة التغيير المستقبلية. وتبين هذه العملية أن الأسطورة المؤسسية ما هي إلا خاصية عضوية في جميع الجماعات، وأنها توحى برؤية معينة عند اكتشافها. إن تجربة اكتشاف الروح التي أوصلت المؤسسة إلى معرفة التغيرات التي سوف تحدث ومن ثم العثور على شكل لإحداث هذه التغيرات معاً هي تجربة قوية جداً. ونقوم في النهاية بتوفير تقنيات توعية لتتبع التغيرات خلال فترة التنفيذ في الأشهر القادمة.

تقوم في حالة المؤسسة الموصوفة هنا بالمساعدة في عملية المراجعة للسنة الثالثة على التوالي. وبعد بعض الشكوك الأولية من قبل بعض المشاركين حول قيمة العمل على مستويات مختلفة (والتي أتاحت لنا الفرصة لتوضيح قيمة أساليبنا) تشعر الجماعة الآن بالإثارة حول استكشاف مناطق الإشكالات. إذا كانت غالبية الجماعة تعتبر مشكلة ما غير جديرة بالمناقشة، بينما لا يتفق الآخرون مع هذه الأغلبية، تقوم بتكوين مجموعات فرعية أو تقدم حلولاً فردية خارج ساعات الاجتماع المنظمة.

#### إعداد عملية المراجعة

تقضي في العادة حوالي أسبوعين في الإعداد لهذه الجلسات. وتشمل عملية الإعداد ما يلي:

#### تدريب الزملاء وإعدادهم:

نشعر قبل الدخول إلى أية مؤسسة، وخاصة إذا كان ذلك يحدث للمرة الأولى، بالخوف والقلق. وبدلاً من أن نحاول التغلب على مخاوفنا، نقوم باستكشافها، حيث يمكننا أن تجعلنا نعرف أموراً عن المؤسسة يتجاهلها منظورنا العقلاني الطبيعي.

وتعاملنا، في هذه الحالة، مع توترنا من الناتج عن وجود شخص معين في الجماعة الموالية للقيادة. لقد كان هذا عامه الأول في المؤسسة وكان شديد الانتقاد للمشروع كله، الذي كان يعتقد أنه مضيعة للوقت والمال. وكان رد فعلي الأولي التفكير بأنه غير

متقف وأنه لا يعلم ما يكفي حول منهج أي نظام عموماً وحول "ووردوورك" بالتحديد . وقد أعانني المساعد الذي يعمل معي، في جلسة تدريب الزملاء، على تمثيل دور تقيمت فيه شخصية هذا الشخص . وعندما تقيمت هذا الدور، وجدت فجأة أن عقلية المصرفي والمستثمر وتجربته التي أدخلها هذا الشخص إلى الجماعة لم تؤخذ بشكل جدي ضمن هذه الجماعة التي تضم مفكرين استراتيجيين وخبراء قياديين . وقد ساعدني هذا كثيراً، لأن أحد مواضيع عملية المراجعة، والذي لا تتم مناقشته هنا في وصف الحالة، كان يدور حول مناقشة استمرارية نشاط صناعي معين، يحمل بين ثناياه قيمة عاطفية لتاريخ الشركة وتقاليدها، مع أنه لم يعد ذا قيمة من حيث الأرباح المحققة منه . ولقد ناقشت الشركة هذا الموضوع لثلاث سنوات متتالية، وتوصلت في كل سنة إلى قرار بالاستمرار في هذا النشاط، كرمز لجذورها وتاريخها وكلامتها خاصة لمهمتها . وقد تبين بالنسبة لهم أن هذا النشاط العملي بالتحديد يعتبر مثلاً لعلاقة الشركة بالبيئة والتنوع، حيث يعتبر كلاهما جزءاً مهماً من الرؤية الأساسية لهذه الجماعة التي تود أن ترى وتُعرف بهما . وقد شعرتُ، بسبب عملي الداخلي، بقدرة أكبر عندما وصل النقاش إلى مساندة رأي العضو الجديد الذي يرى وجوب إيقاف النشاط المعني، وتمكنت من المساعدة في تقديم بديل لجعل هذا التقليد أكثر وضوحاً، وتأطيره كجوهر، وتبين مدى حضوره في معظم أنشطة الجماعة مؤخراً . وقد وصلت هذه العملية إلى ذروتها أخيراً بتصريح جديد من قبل الشركة يتعلق بعلاقتها بالتنوع والبيئة، مع تأطير هذه العلاقة ضمن الإطار الذي يضم جميع أنشطتها العملية وإدارتها . وأنا أذكر هذا لسببين: الأول إظهار كيف أن مخاوف المساعد وردود أفعاله يمكن أن تكون مصدراً للمعلومات مفيدة حول المجموعة ككل، إذا تم الكشف عن هذه المخاوف، أما الثاني فهو إظهار كيف يتم لعب هذه الأدوار في وصف الحالة أدناه حيث يركز النقاش على موضوع آخر .

ويجب علينا، كمساعدين، أن نخضع لعملية تدريب زملاء خلال فترة الإعداد، حيث نعمل معاً على فهم جدول أعمالنا، والتساؤلات، والمخاوف، والتحديات التي يمكن أن تكون لدينا تجاه الحدث الآتي بشكل أكبر . وتقوم أيضاً بحل بعض المشاكل الخاصة بالعمل الجماعي، مثل التنافس والغيرة . وفي الوقت نفسه، تقوم بالاتصال مع الجماعة القيادية الموالية لنا لتقييم الوضع الحالي، وتوضيح أهدافها وجدول أعمالها، والحصول على معلومات حول آخر المستجدات . وتقوم قبل الاجتماع الفعلي بأسبوع بدعوة جميع المشاركين للانضمام إلينا في شبكتنا الخارجية . والشبكة الخارجية هي بيئة آمنة على الخط يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت، وتسمح بتبادل الوثائق، والافتراء، والنقاشات الجماعية، واستخدام اللوح الأبيض على الخط، وإمكانية حدوث تفاعلات تدريبية سرية على الخط . ويوفر هذا المرفق على الخط مكاناً لتعديل جدول الأعمال وفرز المواضيع قبل الاجتماع، ويوفر نظرة شاملة للنقاط الساخنة المحتملة . ونستخدم الشبكة الخارجية أيضاً بعد عملية المراجعة، لاستخلاص المعلومات حول القضايا المتبقية المحتملة التي تظهر على السطح خلال الأيام التي تلي عملية المراجعة، وللمساعدة في تنفيذ عملية التغيير .

وتقوم، كجزء من الاستعداد، بالبحث في عدد كبير من أسئلة المحتوى التي تمس موضوع عملية المساعدة التي يتم الإعداد لها. وقد أدركنا، خلال مرحلة الإعداد للحالة الموصوفة هنا، وجود موضوع آخر محتمل، وهو التوسع في فضاء جزر الكاريبي، مما قادنا إلى دراسة الجوانب المحيطة به. ولم نكف بقراءة تقرير الشركة السنوي فحسب، بل جعلنا أيضاً أحد زملائنا يجري بحثاً مستقلاً حول وضع السوق العالمي بالنسبة لقطاع عمل معين يتعلق بالقسم الذي يسعى للتوسع في الشركة، ووضعية الشركة الاستراتيجية الديناميكية ضمن السوق العالمي، ومنطلق الإداريين فيما يخص توسيع ذلك القطاع في فضاء جزر الكاريبي. وقد درسنا أيضاً الوضع الاقتصادي للدولة المختارة، وأجرى أحد زملائنا بحثاً وأعد وصفاً ثقافياً للجماعات الثلاث الرئيسية التي شاركت في المشروع. نحن من أشد المعجبين بالاستعداد المفرط، الذي نؤمن أنه شرط لا غنى عنه لإجراء عمليات مساعدة واستشارة ناجحة، بالإضافة إلى أنه يعتبر جزءاً من منهجنا الخاص المتعلق بإدارة الجودة (TQM). ولقد وجدنا أن هذه المعرفة الإضافية تمنحنا المزيد من الثقة والمصداقية، وتتيح الفرصة للمشاركين للحدوث بجرية وبشكل مباشر، بينما تساعدنا في الوقت نفسه على إضافة محتوى لعملية النقاش. ومع ذلك، تظل هذه المعرفة قابعة في الخلفية بعد أن نبدأ عملية المساعدة، بينما تتبع الانبثاق التلقائي للعملية الجماعية، ولا نستخدم المعلومات التي حصلنا عليها أثناء عملية الاستعداد إلا إذا احتجنا إليها ضمن سياق معين.

#### وصف الحالة

يقصد من العملية التي توشك على قراءتها أن توفر لك نظرة شاملة حول كيفية عمل جماعة ما على حل قضية ما عن طريق تغيير المستويات. لقد أغفل الوصف الكثير من تفاصيل عملية المساعدة، حيث لم يركز على عمليات التدخل نفسها وعلى تعقيد عملية تغيير المستويات. وبالتالي فإنه يبين نوعاً من السهولة والسرعة في ما يعد تفاعلاً مشحوناً جداً. وكذلك، إذا كان المساعد يمتلك الفهم اللازم للأدوار المختلفة الموجودة، فإن العملية الجماعية سوف تنسم بالسهولة وقلة الجهد، وتوحي بأن العملية كلها كانت عبارة عن تدفق عضوي. إذا كنت مهتماً بمعرفة المزيد حول القوى المحركة المصغرة في نموذج المساعدة "ووردوروك"، أرجو أن تذهب إلى القسم الذي يركز على واحد من هذه التفاعلات المساعدة في هذا الموقع ويفسر كيفية عملها خطوة بخطوة، بحيث تتمكن من فهم تعقيد الأساليب وعمليات التدخل بصورة أكبر.

قد تفاجأ، عندما تقرأ هذه الصفحات، من سرعة تطور الأحداث. ويعزى جزء من هذا إلى أنني قد عمدت في كثير من الأحيان إلى استخدام ملخص لما حدث بالفعل. ومع ذلك، فإن العملية كلها لم تستغرق ساعة كاملة. ويعود سبب السرعة إلى استخدام الدور الشبجي ومفهوم الخواف، مما يقلل من الدورات، وهي ظاهرة تكرار الجانبين لنقاشاتهما.

مشهد الافتتاح:

نحن في اليوم الثاني من الاجتماع. ستلتقي المجموعة كلها هذا المساء. نركز هذا المساء على تطور وتقدم فرع جديد لإحدى جماعات الإنتاج لدى الشركة في جزر الكاريبي، وهي الأولى لهذا الخط من الإنتاج في هذا الجزء من العالم. وقد دارت شائعات خلال فترة الاستراحة مفادها أن هناك العديد من المشاكل، وأن المقصود من الاجتماع هو دفن المشروع.

قامت رئيسة المشروع، امرأة اسمها بريجيت، بفتح الجلسة بتقرير، تم تلخيصه كالآتي:

"لقد مررنا ببعض المشاكل حتى الآن. فقد كانت هناك مشاكل ضمن سلسلة الإمدادات الخاصة بالبنايين. فقدت بعض المواد، اختفت، أو أنها كانت من نوع غير مناسب. بالإضافة لذلك، كانت هناك بعض المشاكل الشخصية. فإما ألا يظهر العمال في الوقت الذي يتوجب عليهم الظهور فيه، أو أنهم يتكون وظائفهم. ولذلك اضطررنا لتوظيف عمال غير متمرسين للالتزام بالمواعيد المحددة للاتهاء من المشروع، مما أدى إلى مشاكل إضافية، مؤدية بدورها إلى المزيد من التأخر في العمل. بالإضافة إلى أن الاتصال بين إدارة المشروع في الشركة وفريق العمل المحلي يكون في كثير من الأحيان أمراً معقداً. ولكننا نعتقد أننا نستطيع التغلب على المشاكل إذا بذلنا الجهد الكافي".

كانت بريجيت، أثناء محاولتها للسيطرة على زمام الأمور، تبدو محبطة وغاضبة؛ تنظر إلى تقريرها وتتجنب النظر في عيون الآخرين.

يتحدث الآن أونزو، رئيس فريق العمل في جزر الكاريبي. وما يلي هو ملخص لما قاله:

"نعم، لقد واجهنا صعوبات. فنحن لا نملك بعد البنية التحتية اللازمة. ونجد في بعض الأحيان صعوبة في العثور على بعض المواد التي نحتاجها - تكون غير متوفرة في بعض الأحيان. وكذلك، فقد أخرجتنا ظروف الطقس القاسية جداً. ولكننا نقدم أفضل ما لدينا وسوف نهي المشروع في أقرب وقت من تاريخ الانتهاء المحدد قدر الإمكان. أنا متأكد من أننا نستطيع حل خلافاتنا".

يبدو أوزو بارداً جداً ومنعزلاً، كأنه كان يتحدث عن شخص آخر. وهو أيضاً يتجنب النظر في وجه أحد. الجو متوتر.

تطرحُ بعض التساؤلات هنا وهناك من قبل مدراء آخرين؛ بدلاً من أن يقدموا إجابات، وفي تلك الأثناء يكرر أوزو ويريجيت موافقهما. يقوم الآن العديد من كبار المدراء بهز رؤوسهم، مشيرين إلى أنهم يفهمون، ولكن تعبيرات وجوههم تبدو متشككة، أحدهم يعبس، ويبدو حاجباً شخص آخر معقودين، ويميل آخر بعيداً عن المتكلم، ويعقد آخر ذراعيه. يقترح أحدهم، بشكل حيادي، إهمال المشروع لمدة شهر واحد آخر، يقوم بعده المساهمون باتخاذ قرار حول كيفية الاستمرار. يوافق الكثيرون وتبدو الجماعة مستعدة للانتقال إلى الموضوع التالي. يبدو جو الجماعة خاملاً وثقيلاً؛ تبدو بريجيت منزعجة. وتوافق الجماعة على اقتراحنا بقضاء المزيد من الوقت في استكشاف القضايا المحيطة بالمشروع.

التحليل: عبر الجانبان عن موقفيهما المبدئين، وبدا واضحاً أن كلاهما يعرف ما سيقوله الجانب الآخر. وما لا شك فيه أن نقاشاً قد دار بينهما عدة مرات في السابق. وقد قام كل منهما بعمليات تواصل مقصودة وغير مقصودة، أو إشارات مزدوجة كما نسميها.

على المستوى "القابل للقياس"، أو الواقع المجمع عليه، يقع محتوى هذا النقاش، مما يدل على وجود فهم مشترك للمشاكل، واتفاق على متابعة محاولة حلها. هذا هو الاتصال المقصود. يوجد لدى كل من الجانبين تفضيل خفي للسرد الخطي العقلائي، كما لو كانا يتلوان بنود قائمة تسوق، كان الكبت للصراع المفتوح ملموساً في الجو ويتم التعبير عنه بواسطة نبرة الصوت ولغة الجسد. وتعتبر نبرة الصوت ولغة الجسد عملياً تواصل غير مقصودتين. وهنا نميز مستوى آخر، مستوى تنظيم الذات، والذي نسميه أيضاً مستوى الحلم. وهو تنظيم ذاتي لأننا لا نملك القدرة على التحكم فيه، ونحن لا نعرف بما يحدث "لنا".

على مستوى تنظيم الذات هذا يمكن العثور على "الأدوار الشبكية" في عمليات التواصل غير المقصودة وغير المخطط في كثير من الأحيان. وتمثل هنا في الغضب الذي يحس في نبرة الصوت، وعدم رضا الإداريين الذين يستمعون إلى تقرير التقدم، والجو العام من الكآبة والإحباط في النهاية. وما يتم تأجيله ليس القرار، بل تصعيد الصراع الموجود في عمليات التواصل غير اللفظية. ونحن نعتقد أن الجماعة يمكن أن تستفيد من التصعيد الآن.

توجد في هذه اللحظة العديد من العوالم المتوازية. فمن وجهة نظر معينة، على سبيل المثال، تسمى في كثير من الأحيان وجهة النظر الديمقراطية-الإنسانية، يمكنك أن تقول أن الإدارة العليا، التي تتبع نمطاً أوروبياً أمريكياً في التفكير، تحتاج إلى فهم مسألة التنوع وتقبل القيم الثقافية المختلفة لطاقتهم الكاريبي، وتعلم كيف تتعامل معها. ومن وجهة نظر أخرى، والتي تسمى في كثير من الأحيان قابلية التطبيق المؤسسية، أو استراتيجية الشركة، يمكنك أن تقول أن الوقت قد حان لإلغاء المشروع، لأن تكاليفه باهظة، ويعرض للخطر قدرة المؤسسة كلها على المنافسة.

نُعدُّ وجهتا النظر هاتان مجرد طرف من أطراف الجبل الجليدي القائم هنا. وتكمن خلفهما قضايا تتعلق بتطور العولمة، ويرتبط به جدل أساسي حول ماهية التقدم، والديمقراطية، والقيم التي سوف تساعدنا على النمو والازدهار على هذا الكوكب. ويتضمن هذا الجدل النقاش حول الاختلافات الثقافية ونشوء المجتمعات، التي تظهر كروح للعصر، كأن تحدث في السياق المحلي عن ثقافة الشركة واستراتيجيتها. وبينما يمكن أن يكون السياق محلياً وأن يتم لعب الأدوار من قبل ممثلين محليين، إلا أننا نستطيع أن نجد الأدوار التي يتم لعبها هنا في أي مكان في العالم. يعتمد نجاح أو فشل العولمة، من وجهة النظر الديمقراطية-المؤسسية على سبيل المثال، على قدرة الذين يمتلكون موارد اقتصادية أكبر على التواصل مع أنماط ثقافية في أماكن أخرى من العالم، وإتاحة الفرصة لهذه الأنماط للتفاعل. ويمكن لهذا الموقف أن يقول أنه لن تكون هناك حلول دائمة، بل ثورة وتمرد، إذا لم يتعلم الناس تقدير الأنماط الثقافية الخاصة بالآخرين. أما من وجهة نظر قدرة المؤسسة على البقاء، فإن قابلية التطبيق المؤسسية تعرض للتهديد في عالم التنافس. ويقول البعض أنه لو لم تتمكن المؤسسة من البقاء، فإنه لن يكون هناك أنس نقاش معهم القيم الديمقراطية. وينظر نموذج "ووردوورك" إلى وجهتي النظر هاتين على أنهما واقعين جزئيين؛ إنهما عالمان متوازيان. يجب أن يكون كل منهما صحيحاً ومكماً للآخر، لأنهما جزء من حقل واحد. وعند الجمع بينهما وبين وجهات نظر وعوالم موازية أخرى يتكون لدينا الواقع الكلي. ونأمل، مع تقديم مفهوم الديمقراطية العميقة والمناهج التي يتبعها للعمل مع هذه الأقطاب، أن نعطي صوتاً لعمليات التواصل غير المقصودة لكي نوصل أكبر قدر من المعلومات إلى المؤسسة ككل. ولا تعد الأزمة المحتملة هنا مشكلة، بل ما يعد مشكلة هو محاولة النظام موازنة نفسه. ومن واجب المساعد أ، يخلق الظروف المحيطة التي يمكن خلال تحقيق ذلك بأمان.

عملية التدخل:

يتمثل هدفنا في مساعدة كل من الجانبين على تجاوز الحواف وإظهار الأدوار الشبكية، وهي في هذه الحالة المواقف غير الصحيحة سياسياً.

المجهر بالدور الشيخ: الديمقراطية العميقة تتجاوز الاستقامة السياسية

تبدأ المساعدة بالوقوف في صف الإدارة العليا، وتطلب الإذن بالإفصاح عن دور شبكي، بعد طمأنة الجانب الثاني بأنها ستكون في صفه بعد قليل. تقول المساعدة:

"لو كنت جزءاً من الإدارة العليا، سوف أفكر كالتالي: هذا الأمر لن يصل إلى نتيجة. لقد كان خطأً منذ البداية - سوف نواجه المشكلة نفسها مع المصنع بشكل مستمر. لنبلغ العملية كلها. إنهم غير متقدمين ومتعلمين بما فيه الكفاية، وهم كذلك سطحيون ولا يستطيعون تقدير الفرصة التي أتحناها لهم. لنين في مكان لا نواجه فيه كل هذه المشاكل. لا أستطيع أن أقول هذا علناً، فهذا سيؤدي إلى حدوث شجار كبير هنا، لأن الجميع سيشعرون بالإهانة".

نرى بعض الأشخاص في الإدارة العليا يتسمون، وأحدهم يهز رأسه بحركة لاواعية عند سماع هذا التصريح. ويعترض آخرون، لا، فهم لا يمكن أن يفكروا بشيء من هذا القبيل. ومما يثير الاهتمام أن سيدة من أفراد فريق جزر الكاريبي تبتم أيضاً وتبدو مرتاحة للأمر. ويبدو آخر منزعجاً وغاضباً.

التحليل: لقد تجاوز أحد الجانبين الحافة، وقال عبارة "غير صحيحة سياسياً". والآن يأتي دور عملية تسهيل استجابة الجانب الثاني.

يقوم رئيس فريق جزر الكاريبي أولاً بالإجابة بعقلانية، مكرراً أن الفريق يقدم أفضل ما لديه. وتشكل الابتسامة إلى جانب الانزعاج اللذين لحظناهما خلال لعب الدور، دوراً شبيهاً يجب الكشف عنه.

يتساءل المساعد أولاً عن الابتسامه . فتقول السيدة التي ابتسمت أن الابتسامه هنا تعبير عن راحتها لسماع التصريح . وتقول أنها تشعر بهذا دائماً كلما تعاملت مع هذه الجماعة، ولكنها لم تسمع تصريحاً به من قبل . يفهم المساعد هذا على أنه تغذية راجعة جيدة تسمح بالاستمرار في التعبير المباشر . وبهذا يطلب المساعد الإذن بالإفصاح عن الدور الشبهي لفريق جزر الكاريبي . فيقول:

"لو كنت مكانك، سوف أفكر كالتالي: إنهم لم يفهمونا قط . فهم متعجرفون، وبدلاً من أن يقدموا لنا المساعدة لإتمام هذا الأمر، ينتقدوننا باستمرار وينظرون إلينا بتعالٍ . ومن الواضح أنهم لا يدركون من نكون".

نسمع كلمة "نعم!" تنطلق بانفعال من فم أحد العاملين في فريق جزر الكاريبي . ويتابع قائلاً: "إنهم يتعاملون معنا دائماً كما لو أننا أغبياء وكسولين". ويستدير إلى رئيسة الفريق الأمريكي قائلاً:

"يبدو أنكم تعتقدون أننا لو لم نخضع لمراقبة شديدة مستمرة، فإننا جميعاً سنترك العمل ونذهب لقضاء اليوم على الشاطئ".

لقد تغير الجو . إنه الآن مشحون والجميع يبدون متيقظين وحاضري الأذهان .

التحليل: هذا تصعيد متمثل بتبادل الاتهامات واللوم . لقد قام كلا الطرفين بتصعيد الموقف وكسرا نمط التواصل المعتاد والحالة الذهنية للجماعة . وتمثل مهمة المساعد الآن في تأطير هذا الجو وتحويله إلى بيئة آمنة يمكن فيها التوصل إلى نتيجة قابلة للبقاء . أولاً، تحتاج المجموعة إلى الدعم في تجاوزها للحواف، أو سماحها بالتغيير .

تقوم المساعدة بتأطير التغير . فتقول:

"أهنئكما! كلاكما يثير الإعجاب؛ هذه هي الخطوة الأولى نحو الحل. لاحظا كيف ازدادت قوة كل منكما. هذه القوة هي التي سوف تحل المشاكل، وليس فقط التهذيب واللباقة اللذين أحسست بهما من قبل. هذه القوة التي تظهرانها الآن، هي التي سوف تؤدي إلى إتمام المشروع".

يصبح تنفس كلا الجانبين أكثر سهولة.

الدوران اللذان يتعرضان للانتقاد كلاهما دوران شبحيان، مواقف غير مرغوبة لا يستطيع أحد أن يعترف بها. ولأنه من غير الممكن لأحد أن يعترف بهذه المواقف، فإننا لا نستطيع العثور على المعلومات الكامنة وراءها، ولا نستطيع إلا أن ننظر إليها بطريقة افتراضية. ولكي تتمكن من حل هذه المشكلة، يجب علينا أن نجتاز العملية العاطفية غير الخطية التي نمر بها الآن، وأن نصل إلى الجوهر الفعلي لهذين الدورين.

جانب الإدارة العليا: فكر غربي متعجرف ومتكبر، يعتقد أنه يستطيع أن يؤدي كل شيء بطريقة أفضل، وأسرع، وبذكاء أكبر، وهذا موقف بارد، وميكانيكي، ومنعزل، وجشع وجاهل.

جانب فريق جزر الكاريبي: شخص كسول، مخرب، جاهل وغير متطور، يعيش في عالم خيالي ولا يفهم أن المشاكل يجب أن تحل فوراً وعلى المستوى المادي.

تمثل عملية التدخل في مساعدة كل من الجانبين على الاعتراف ببعض جوانب الاتهامات، بحيث يتم التوصل إلى العمليات الفعلية الكامنة وراء الأنماط المتكررة. وهذا أمر معقد، تستطيع المساعدة فيه أن تستخدم مهاراتها القيادية الخاصة. اقرأ النسخة المختصرة من بقية التجربة:

الدور الشبحي وتحويل الأدوار:

توضح المساعدة أن في جميع الاتهامات شيء من الحقيقة، وأن الطريق إلى التوصل إلى نتيجة قابلة للبقاء يتضمن أن يقوم أحد الجانبين بالحديث عن الاتهامات أولاً. ينظر ألونزو، رئيس فريق جزر الكاريبي، إلى المساعدة، وهي إشارة تنم إلا أنه قد يرغب في القيام بالمحاولة الأولى. نفهم المساعدة التلميح، فتقول:

"أونزو، ربما ترغب في المحاولة أولاً، وأنا سأساعدك، وبعد ذلك سأساعد الجانب الآخر".

أونزو يتكلم فوراً مع النظر مباشرة إلى الجماعة الأخرى:

"هذا صحيح؛ نحن نفكر بالوقت والحياة بشكل مختلف. فالوقت بالنسبة لنا ليس شيئاً يمكن تضييعه أو استخدامه. الوقت يتيح لنا الفرصة لكي نكون موجودين وأحياء، لكي نقيم علاقات ونرافق الأصدقاء. حياتنا غنية بسبب تجاربنا وروابطنا، وبسبب سعادتنا، وليس بسبب الأرباح التي نحققها. ونحن نعتقد أن الوقت وحرية قضائه كما نشاء أفضل هبة منحت لنا".

وتلاحظ، أثناء كلامه، بداية تحول المواقف. يبدو الجميع مندهشين من قدرته على مواجهة القضايا المطروحة، والاعتراف بدوره في خلق المشكلة. وبينما يكمل جملته الأخيرة حول كون الوقت والحرية هبة، يقول أحد الإداريين الكبار من الفريق الآخر، وهو سويدي، بشكل مفاجئ: "في الحقيقة، هذا يبدو لطيفاً!"

ينظر أفراد آخرون من هذه الجماعة إلى زميلهم.

هذه لحظة مهمة. حيث يقوم أحد الجانبين الآن بالاعتراف بما يخصه من الاتهامات، ونحن نشهد بداية تحول الأدوار. إن حقيقة أن أحد أفراد الجانب الأمريكي/الأوروبي يثبت بالفعل الدور الذي يلعبه الجانب الكاريبي، تعتبر بداية كون تلك الجماعة قادرة على إثبات ذلك الدور أيضاً. وهذا، جزئياً، أمر متوقع. فالموازنة الذاتية تؤدي إلى تحول الأدوار في جانب إذا قام الجانب الآخر بالحديث عن الاتهامات. لا يجب أن تتغير الجماعة ككل. إن ملاحظة وجود الدور بينهم أكثر أهمية من وحدتهم.

تقوم مساعدة فوراً بتأطير قدرة أونزو لطرح القضية الجوهرية. و من ثم تلتقط المساعدة تحول الأدوار الذي حدث بسرعة وتساءل السويدي ما الذي يمكن أن يفعله إذا توفر لديه المزيد من الوقت. فيجيب:

"سوف أذهب لقضاء بعض الوقت على شاطئ المحيط وأعيد التفكير بمشاريعي وأحاول العثور على طريقة أفضل للتعامل معها . ربما مع بعض الموسيقى".

ويضيف ضاحكاً:

"أنا أعمل معظم الوقت تحت ضغط زمني من الخارج، تطاردني المواعيد باستمرار، بحيث لا أستطيع قضاء وقت في التفكير بابتكار أشياء جديدة".

يعارضه بعض الإداريين ، ولكن معظمهم يتفق معه . ويقول أحدهم:

"نعم، هل تذكرين عندما كُسرت ساق هورست (وهو إداري آخر)، والأفكار الجيدة التي رجع بها بعد قضاء أسبوعين في المستشفى". (يضحك الجميع). وقد أصبح بعد ذلك أكثر لطفاً أيضاً!!  
(يضحك الجميع بشدة).

يقول مدير الموارد البشرية، الذي كان يستمع إلى الحوار بهدوء:

"في الحقيقة، لو توفر لدينا المزيد من الوقت، ربما نصبح أكثر كفاءة وليس العكس. هذا ما أفهمه مما يقال".

تدخل المجموعة الأمريكية والأوروبية الفرعية الآن في حوار نشط حول كيفية استخدام الوقت، وكيفية التعامل مع ضغط الوقت، وكيفية إيجاد بنى تسمح بالإبداع والخلق . ويبدو أنهم قد نسوا أمر الكاربيين في الجانب الآخر، الذين يراقبون الحوار بوجوه مشرقة . تقرر المجموعة الفرعية إضافة موضوع حول ضغط الوقت، الإبداعية والكفاءة، وكيفية إيجاد توازن في جلسة المجموعة الفرعية في اليوم التالي . تقترح رئيسة الجماعة الأمريكية/الأوروبية انضمام بعض أفراد الفريق الكاريبي إلى اجتماعهم، حيث أن هذا قد يساعد في العملية . يتسم الكاريبيون بفخر .

التحليل: يُنظر الآن إلى مسألة الوقت وكيفية استخدامه كمسألة عالمية، حاضرة في كلا الجانبين. عند هذه النقطة، تشير الجماعة الأوروبية/الأمريكية إلى أن التفاعل قد علمهم بعض الأمور. لم يعودوا ينظرون إلى ضغط الوقت والسعي إلى الخلاص منه على أنه شيء موجود في جزر الكاريبي. بل إنه موجود في كل مكان. بدأ الفريق الكاريبي عكس عملية التصعيد عن طريق الاعتراف ببعض جوانب الاتهامات الموجهة إليه. وهذه وحدها تجربة شديدة التأثير، يمكن اعتبارها مسؤولة عن التغير الحاصل في الجماعة الأمريكية/الغربية الفرعية.

تتمتع العمليات بالقدرة على الموازنة الذاتية. يجب على الجانب الآخر أيضاً أن يتحمل مسؤولية جزء من الاتهامات. ويجب علينا الآن أن نساعد الجانب الآخر على تجاوز الحافة.

تطلب المساعدة الآن من الجانب الآخر الاعتراف بالاتهامات الموجهة إليه. ومع بعض التشجيع، تعترف بريجيت قائلة:

"نعم، هذا صحيح؛ أنا أنظر بتعالٍ إلى العديد من الناس، لأنهم ليسوا بمستوى كفاءتي وذكائي، ولا يستطيعون دائماً أن يروا أين تكمن الفائدة المحتملة أو الريح".

نسمع تهيدة ارتياح من جانب الفريق الكاريبي وبعض الاعتراضات في كل مكان من الغرفة.

تحليل: من غير الصحيح سياسياً أن تعترف بأنك تشعر بالتميز وبأنك أفضل من الآخرين. لقد تقيمت بريجيت دوراً شبيحياً. تماماً كما توجب الكشف عن دور الكسول ودور الإحساس المختلف بالوقت في الجماعتين، كذلك يجب الكشف عن العجرفة. إن الكشف عن العجرفة يجب أن يؤدي إلى عملية إعادة تأطير تصعيدية مشابهة. إن الارتياح من قبل الفريق الكاريبي تجاه الاعتراف بالعجرفة لم يكن مفاجئاً لمن يعمل وفق نموذج "وورلدوورك". وعلى العكس من الاعتقاد السائد الذي يقول أن الاعتراف يسبب الإهانة والإساءة، فإن ما يحدث بالفعل هو العكس تماماً. كان الإحساس بالدور الشبيحي موجوداً دائماً؛ والآن عندما أصبح منطوقاً نعرف أننا نستطيع معالجته.

تسألها المساعدة كيف تعرف ذلك. تبدو مرتبكة بعض الشيء في البداية ومن ثم تقول:

"أشعر بذلك عندما أتحدث إلى الناس".

أطلب منها أن تستحضر الشعور الآن، وأن تصفه. وفي أثناء قيامها بذلك، تظهر ابتسامة على وجهها، وتقول مندهشةً:

"إنه شعور جيد. يشبه الشعور الذي يمنحني إياه الكريم بروليه، طبق الحلوى المفضل لدي. طري وحلو، وذو نكهة حادة بعض الشيء".

وعندما نطلب منها المزيد، تشرح قائلةً:

"أنا أمتلك الكثير من الخبرة، خلقت مشاريع في العديد من القارات، أنا بارعة ومنظمة، وأفهم الآن معظم المشاكل التي أمر بها. وأشعر بالفخر بسبب المعرفة التي أمتلكها".

تبدو محرجة، وعندما نسألها عن سبب هذا الخجل، تجيب بأنه ليس من المفروض أن يشعر الإنسان بذلك تجاه نفسه. يشرق وجهها، ويخيم السكون على الغرفة. يبدو معظم الحاضرين متأثرين بما يحدث، ويقول رئيس فريق الكاربي فجأة:

"لقد مررت بمثل هذا، درجة الخبرة التي تتمتعين بها، ومن الجميل أن نسمعك تتحدثين عن الأمر بهذه الصراحة".

تبدو مندهشة أنه لا ينتقدها، بل في الحقيقة يعبر عن إعجابه بها. وتساءل ما إذا كان قولها سيء إلى الآخرين. فيجيب أوزو:

"لا، بل على العكس تماماً. أنت تتيحين لي الفرصة للفخر بعلمي أيضاً. لقد واجهنا الكثير من الصعوبات، ولكننا تغلبنا على الكثير منها، (ويذكر بعضها) ولو لم نبدأ نحن بهذا الحوار، لما استطعنا تقدير قيمته".

تهز بريجيت رأسها موافقةً، وتنظر إليه بارتياح ودهشة. وتقول:

"لو كنت أدرك هذا الشعور بالإنجاز، ربما كنت تدخلت أكثر في بعض الأمور وتحدثت أكثر عن كيفية تأدية بعض الأعمال".

فجأة يبدأ أحدهم بالتصفيق. يجيم جوارع على الغرفة. ويشعر الجميع بالارتياح بسبب تغير الجو. ويتفق الجانبان على حدوث انقلاب في الحالة العامة، ويقدران افتتاح عملية التواصل بينهما.

التحليل: يُنظر إلى مسألة العجرفة الآن على أنها مسألة عالمية أيضاً. العجرفة هي تعبير منحرف عن الثقة بالنفس وتقدير النفس. وبمجرد أن تملك من أي شخص تفتح الأبواب للفخر والقيادة والزعامة. لقد بدأ كلا الجانبين يدركان هذه العلاقات ويريان ما يمكن تعلمه من هذه العملية.

الحل

يسأل أحد الإداريين الآن عن كيفية تأثير هذا على المشروع في الواقع، وما هي الخطوات التالية.

التحليل: بعد أن عثرنا الآن على المعلومات التي كانت مخبأة وراء الأدوار الشبكية، وبعد أن حدث تغير في الحالة الذهنية التي كانت سائدة سابقاً لدى الجماعة، يعود الواقع المجمع عليه للظهور. لقد تم الآن الكشف عن حالات توتر كامنة واكتشافها واعتبارها مفاتيح لتعزيز التعاون، والمشاركة بين الجماعات والمواهب المختلفة، وبناء علاقة على أساس من الثقة بين الجماعتين. يجب على هذه العملية الآن أن تطرح حلولاً عملية للمشكلة الفعلية.

يبدأ الكاربيون بقولهم أنهم قادرون على تقديم أداء أفضل. ويعترف أحد الأعضاء للمرة الأولى أنه ربما كان من الممكن تجنب بعض حالات التأخير. ويقول أحد العمال المطلعين مازحاً ربما يكونون في حالة مقاومة. فهم يصرحون الآن بأنهم يرغبون في المحاولة بجد أكبر، لأنهم يريدون الاحتفاظ بوظائفهم ويحتاجون إليها:

"نريد أن نتعلم العمل بكفاءة أكثر وسوف يستفيد المصنع منا جميعاً. نريد أن نتعلم كيف تؤدي عملنا بطريقة أفضل، ونتطلع لتلقي تدريب في هذا المجال. إذا تكلمنا بهذه الطريقة مع بعضنا البعض، فإننا يمكن أن نعمل على مدار ٢٤ ساعة، إن هذا أكثر متعة من الذهاب إلى الشاطئ!".

حيث يضيف العبارة الأخيرة بنبرة تهكمية، مشيراً إلى تعليقه السابق.

تقرر الجماعة قضاء اليوم التالي في مناقشة ما يمكن القيام به لتحسين الكفاءة، وتدعو أعضاء الفريق الآخر للمشاركة في النقاش. ويشكلون فريقاً مشتركاً يضم عضوين من كل جماعة لوضع استراتيجية للتخطيط على المدى البعيد فيما يتعلق بقضايا سلسلة التوريد، ولحل القضايا الشخصية. (وقد اكتشفت هذه الجماعات في اليوم التالي أن هناك ارتباط عميق بين قضايا التنوع ومشاكل سلسلة التوريد، ووضعت طرقاً جديدة للتعامل معها.) تبدو رئيسة المشروع شديدة السرور. وتكشف عن شخصيتها القيادية بقولها بقوة واثقان:

"لقد كانت هذه الجلسة جلسة تعلم مدهشة. وأنا ممتنة لإظهار الفريق لأهمية العمل الجماعي

والعلاقات"

ونظرت إلى أوزو وزميله قائلة:

" لقد لاحظت أنكما كنتم أول من تحمل مسؤولية الأخطاء التي حدثت، وأول من ساندني، وأول من

جمعنا معاً".

يومئ أوزو برأسه مع ابتسامة جذابة على وجهه وهو يقول بفخر: "لقد لاحظت هذا أيضاً".

فتقول رئيسة الفريق: "أعرف أن هذا الفرع سيكون فرعاً عظيماً، وأعرف أننا سنتمكن من إتمام المشروع في الوقت المحدد!".

يسود جو من الارتياح، وشعور جديد بالترابط في الجماعة، والأمل في الجو.

التحليل: تمثل مهمة المساعد الآن في تأطير العملية التي مرت بها الجماعة قبل قليل عن طريق تذكير الجميع بما تم تحقيقه وبالخطوات التي يجب اتباعها بعد ذلك، وعن طريق الحديث عن كيف أن هذه العملية قد أضافت قيمة للمشروع ككل. يظهر، في كثير من الأحيان، العديد من الصراعات الكامنة التي تتعلق بالسلطة، والسياسات الداخلية، وقضايا التنوع، إلخ، في جلسات وضع الاستراتيجيات الأكثر تقليدية من هذه الجلسة؛ حيث تكشف على شكل مناظرات ساخنة حول أفضل الاستراتيجيات وأفضل الممارسات. وتميل هذه النقاشات إلى الدوران في حلقات أو إلى أن تلقى النتائج التي يتم التوصل إليها مقاومة سلبية، وذلك يعود إلى ندرة الاهتمام بالعمليات الكامنة أو حل مشاكلها بشكل مباشر. ومن ناحية أخرى، إذا تم بالفعل الاهتمام بالقضايا الكامنة وحل مشاكلها بنجاح، فإن العديد من الجماعات تطرب وتشعر بارتياح شديد لهذه النتيجة بحيث تنوّه في جو الشعور الجيد وتهمل نقل الحل إلى مستوى عملي. وعند هذه النقطة، تمثل مسؤولية المساعد في إعادة الجماعة إلى الانتباه للمهام العملية عن طريق تلخيص الخطوات ووضع جدول لتنفيذ التغييرات التي قررتها الجماعة. ويجب أن يحدث هذا في سياق العمل الجماعي، لتبيين حقيقة أن الإدارة العملية، ومقاييس قيم المتفعين، والاستراتيجيات القيمة لا تنفصل عن قضايا العمل الجماعي، وأن كلاهما، في الحقيقة يعزز أهمية الآخر. ويتم في الوقت الحاضر مهاجمة مجموعات الشركات في بعض الأحيان لكونها مادية جداً. ومع ذلك، فإن العديد من الثقافات الفطرية تفهم أهمية الحاجة إلى فهم حل الصراعات، والعمليات الجماعية، وبناء المجتمعات وحتى الروحانية ضمن سياق خلق حلول عملية أفضل. ومن هنا يقول الهوبون: "هل ينبت هذا الكلام ذرة؟" هل يمكن استخدام عملنا بشكل عملي مفيد لواقع مؤسستنا اليومي؟

## التأطير والنتائج

لقد أطرنا العملية للجماعة على النحو التالي:

كان جانب إدارة الشركة يعتقد أن جانب جزر الكاريبي غير قادر على تلبية متطلبات الكفاءة اللازمة لإتمام المصنع. وكان جانب جزر الكاريبي يعتقد أن جانب إدارة الشركة غير قادر على تلبية متطلبات القيادة اللازمة لتحقيق التعاون. وقد شهدنا، خلال العملية، تجربة تعزيز تعلمت فيها الشركة، وهي الجانب الأمريكي/الأوروبي كما يبدو، أن الاعتراف بالتميز يسمح بتنفيذه وتعليمه بشكل أكثر تعاوناً وحميمية. وقد تعرف جانب جزر الكاريبي على قدرات قيادته على العمل الجماعي وعلى تشكيل فرق العمل. وابتاع رؤيته الخاصة للعلاقات والعمل الجماعي، فقد اتخذ الخطوة الأولى في كل مرحلة من مراحل العملية

الجماعية. وقد تعلم هذا الجانب أنه يستطيع استخدام هذه القدرة بوعي لكي يصبح أكثر كفاءة في حل مشاكله المتعلقة بالعمل الجماعي. وقد أظهرت العملية أن المواهب المختلفة يجب أن تتصادم، ولكنها تستطيع أن تتواجد معاً إذا تعاونت.

ومن ثم طلبنا من الجميع أن يقسموا أنفسهم إلى مجموعات صغيرة ويناقشوا كيف يمكن لهذا الوعي الآن أن يحل المشاكل العملية المتبقية.

وبعد ٤٥ دقيقة أخبرتنا المجموعات بأنها توصلت إلى النتائج التالية:

- الاشتراك في إعداد دورة تدريبية للفريق المحلي حول تقنيات إدارة الوقت والمهارات الإدارية، مع التركيز بشكل خاص على قضايا التنوع والجهود التعاونية.
- وضع خطوات تخطيط استراتيجي جديدة للتعامل مع قضايا سلسلة التوريد (عدم القدرة على العثور على المواد أو الاضطرار لانتظار وصولها) على المدى البعيد والقريب، وتشكيل فريق مشترك خاص يتكون من أعضاء من الجماعتين لحل مشاكل سلسلة التوريد، والمشاكل الشخصية، ومشاكل الشؤون الصناعية، مع التركيز بشكل خاص على قضايا التنوع والجهود التعاونية في جميع هذه المجالات.
- جدولة لقاء مع الموردين الرئيسيين، بما في ذلك عملية جماعية حول المشاكل الموجودة وكيفية حلها.

حاشية:

استمر العمل مع الجماعة لأقل من ساعة بقليل. وقد أخبرنا المشاركون فيما بعد أنهم اعتبروا الاجتماع اجتماعاً ناجحاً جداً. وأخبرونا بعد ذلك أن المصنع قد تم في الوقت المحدد لإتمامه. وبعد عامين أعلنت الشركة عن تسجيل رقم قياسي في الإنتاج في فرعها في جزر الكاريبي، واحتفلت بهذه المناسبة. ومع أننا لم نعتقد أن هناك ارتباطاً بين ما حدث في الاجتماع وبين النجاح الذي تحقق، إلا أننا رأينا أن نذكره هنا كجزء من القصة.

ملاحظات ختامية:

يقصد من هذا الوصف المختصر لهذه الحالة إعطاء فكرة عامة عن كيفية تطبيق النموذج مع الجماعات المختلفة. ولكي ينجح التدخل في أي عمل جماعي كالعمل المذكور أعلاه، يحتاج إلى ثقافة مستمرة حوله. وقد خلا الوصف من الكثير من التفاصيل

ولم يشمل عمل الوعي لدى المساعد . وقد أغفل أيضاً عملية الإعداد وعملية استخلاص المعلومات بعد إتمام العمل . لقد تم تدريب كلا الفريقين على الخط في شبكتنا الخارجية لمدة شهرين بعد عملية المراجعة . وتلت هذه الجلسات على الخط في بعض الأحيان مكالمات هاتفية بالإضافة إلى لقاء أو لقاءين شخصيين، لترسيخ التغيرات الحاصلة . واستجابة لطلب ثلاثة أشخاص، قمنا بتدريبهم طوال السنة التالية لهذه العملية، بعد نقطة إتمام المصنع . أرجو أن ترجع إلى صفحات أخرى على هذا الموقع أو إلى رابطه المكتبة لقراءة وصف أكثر تفصيلاً للحالات أخرى .

البانكس، العمال، الشرطة، السكان والمدمنون في ندوة مفتوحة في ستادلهوفن، زيورخ

تمهيد:

يعد ميدان ستادلهوفن منطقة تسوق شعبية في مركز مدينة زيورخ في سويسرا. وهو متنزه يعج بالحركة، مرصوف بالمطاعم والمحلات التجارية، بالإضافة إلى مطعم خارجي يفتح أبوابه في الصيف، حيث يجلس العديد من الناس على المقاعد، يرتاجون من جولات التسوق. وفي منتصفه منطقة مزروعة بالأزهار وفي وسطها نافورة. تقع بقربه محطة قطارات، تسبب تدفقاً كبيراً لحركة مرور الحافلات والمشاة.

وقد تحول ميدان ستادلهوفن في السنوات الأخيرة إلى واحد من أكبر أماكن تجمع البانكس<sup>1</sup> من جميع أنحاء أوروبا. حيث يختلطون مع الجماعات الهامشية، مثل المدمنين المتشردين، الذين يسكنون في الميدان. ونجد هناك أيضاً العديد من الناس الذين يعانون من البوليتوكسيكومانيا، وهي كلمة لاتينية تصف الأشخاص الذين يدمنون على مجموعة من المخدرات التي تؤثر على العقل مثل الهيروين، والكوكائين والأمفيتامين. قد يصبح المشهد وحشياً جداً. ويدخل أعضاء هذه الجماعات الهامشية في بعض الأحيان في صراع، يتضمن في كثير من الأحيان شيئاً من العنف، أو يشغلون مسجلاتهم بأعلى درجة صوت. ويقوم البانكس في بعض الأحيان بالتسول بعنف، مما جعل مختلف الناس الذين ينتمون إلى جماعات تتبع الاتجاه السائد، والذين يعيشون في المنطقة أو يرون فيها، يشكون من ذلك، معربين عن شعورهم بالخوف من نمط التسول العنيف، والبانكس ذوي المظاهر المرعبة وكلابهم الضخمة التي لا تقل عنهم إثارةً للخوف، والتي تتجول في المتنزه بحرية. ويشتكى البانكس بدورهم من تعالي المارة عليهم بشتى الطرق.

ومن منظور ثقافي أوسع، تعتبر زيورخ بلدة تحولت إلى مدينة متعددة الثقافات بين ليلة وضحاها. فبينما كان التنوع الموجود فيها قبل ١٠ سنوات مقتصرًا على الجماعات التي تنتمي إلى الدول الأوروبية المجاورة (اليونان، وإسبانيا،

---

<sup>1</sup> البانكس (وواحدهم البانك) هم أعضاء حركة ثقافة شارعية نشأت في لندن في منتصف السبعينيات، ويمكن أن تجدها الآن في اليابان، وأوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، وأمريكا الجنوبية، وأستراليا، وجنوب شرق آسيا والعديد من الأماكن الأخرى. وقد تبنت في بدايتها الفن، والموسيقى والموضة. يمكنك التعرف على أتباع البانكس من خلال مظهرهم الخارجي العدواني (انظر الصورة في نهاية المقالة) وسلوكهم الفوضوي، الذي يقصد منه الاحتجاج على الإنتاج الضخم الذي تسم به الثقافة المؤسسية وحالة اليأس التي سادت عقد السبعينيات.

وإيطاليا، وتركيا)، نجد أن الجماعات العرقية من جميع أنحاء العالم قد أصبحت الآن جزءاً من الحياة في زيورخ. ولقد كان هذا التغيير صعباً جداً على العديد من السويسريين. ومن ناحية أخرى، يعاني عدد لا يحصى من المهاجرين من ما يصفونه بأنه عنصرية عرقية وعزلة. وبينما يطالب البعض بقدر أكبر من التعايش والعلاقات بين الثقافة السائدة والثقافات الثانوية، يريد البعض الآخر أن تقوم الحكومة والشرطة بالتصرف، والمحافظة على "النظام والتقاليد السويسرية".

على أساس هذه الخلفية، فإن المشهد في ميدان ستادلوفن يعتبر قبلة موقوتة. وقد أرسلت بلدية مدينة زيورخ رجال الشرطة للمحافظة على النظام، ولكن هذا مجد ذاته مشكلة. فعلى العموم، نجد أن الشرطة تنجح في التعامل مع الجرائم التي ترتكب أو التي يمكن أن ترتكب، أو مع الناس الذين يرغبون في العيش بطريقة عادية ولا يجنون المشاكل. ولكن، البانكس والجماعات الهامشية الأخرى لا تنتمي إلى أي من هاتين الفئتين. فهم في العادة لا يدفعون أدنى حد من الغرامات لأنهم لا يملكون المال، بل إنهم لا يملكون أي شيء يمكن أن يؤخذ منهم. وحتى إبعادهم عن المنطقة لا يعتبر حلاً قابلاً للاستمرار، حيث أنهم لا يلبثوا أن يعودوا.

#### اجتماع البلدة:

مع أخذ هذا الوضع المتأزم بعين الاعتبار، قمت أنا ولوكاس هولر من فريق "الأمن-التدخل-الوقاية" في زيورخ، وهو مجموعة عمل خاصة تتبع الدائرة الاجتماعية في مدينة زيورخ، بتنظيم ندوة في البلدة لمساعدة الجماعات المختلفة على حل الخلافات بينها. وقد قام لوكاس بإقناع ممثلين عن الجماعات الرئيسية، وهي نقابة العمال المحلية، ورئيس الشرطة، وإدارة المدينة والبانكس، بالمخاطرة والحضور للمشاركة في العمل معاً ضمن ندوة مفتوحة لحل مشاكلهم. وقبل الندوة بيومين، قمت أنا ولوكاس بعقد اجتماعات منفصلة مع جميع المعنيين، حيث استمعنا إلى وجهات نظرهم، وأسباب ترددهم في المشاركة في اللقاء. وقد كان الجميع يشعرون بشاؤم كبير حيال النتيجة. ومع ذلك، فقد شعرنا بالسرور بسبب نتيجة جهودنا عندما رأينا الحضور في الخيمة التي اتسعت لما يقارب مائة شخص. كان هناك رئيس الشرطة ومساعدته، والعديد من العاملين في المنطقة، وعدد من أعضاء مجلس المدينة السبعة (الذين يؤدون مهمة المحافظ في

زيورخ)، وبعض المتشردين الذين يعيشون في المتنزه، والمدمنين الذين يسكنون المتنزه، والبانكس وكلايهم، وطلاب من المدارس المجاورة، والسكان الذين يعيشون في الشقق المجاورة، وغيرهم من المهتمين.

في البداية، عبر مختلف الأعضاء عن آرائهم في عرض لمدة ٣ دقائق، بما في ذلك العمال، والبانكس، ورجال الشرطة وطلاب من إحدى أكبر المدارس الثانوية في زيورخ، والتي يمر طلابها بالمتنزه بشكل متكرر. وقد تم التعبير عن عدد من الآراء على النحو التالي:

أصحاب الأعمال: الجماعات الهامشية لها تأثير سيء على العمل، فهم يخيفون الناس، وقد انخفضت عائداتنا، ونشعر بأنه من الخطأ الإساءة للناس وهم يحاولون التسوق في هذه المنطقة. ونحن نكره أن نسمع ألفاظاً سيئة، بالإضافة إلى أن موظفينا يخشون الحضور إلى أعمالهم.

الشرطة: الجميع ينتقدوننا؛ مجتمع العمل يقول أننا متساهلون جداً، والجماعات الهامشية تنعتنا بالفاشيين، وتعهد الصحافة إلى اتهام الشرطة بفقد السيطرة على الوضع إذا حدث شيء، وفي الوقت نفسه يتهموننا بالقسوة والعنف إذا تدخلنا.

البانكس: لا أحد يريدنا والجميع يحاولون تشويه سمعتنا. لدينا نمط حياة مختلف وقيم مختلفة، ومن حقنا أن نعيشها كما نريد في مجتمع حر. أتم تقولون أننا عدوانيون؛ ونحن نرى أن إعلانات الاتجاه السائد وإصراره على نمط الحياة الذي يركز على الريح لا يقل عدوانية عنا.

رأي طالب المدرسة الثانوية: أتمنى لو أن الجميع يتعايشون بشكل أفضل معاً. ونحن أيضاً نجد كبار السن يطلقون علينا أحياناً أسماء الشباب.

في البداية، بدأت آسي، وهي من البانكس، بالحديث، وقاطعها شخص آخر من البانكس اندفع إلى داخل غرفة الاجتماع، وصرخ قائلاً أنها خائنة، ومتهما إياها وجميع البانكس الموجودين في الخيمة بالخيانة لأنهم يجالسون الآخرين، في محاولة لحل المشاكل القائمة. "البانكس لا يفاوضون!" قال هذه الجملة واندفع خارجاً. أصابت الجماعة صدمة. ولا بد أن بعض العاملين قد شعروا بالتعاطف مع المشكلة التي تواجهها هذه المرأة من البانكس، ولكن كان هناك أيضاً ضمن هذه المجموعة بعض الأشخاص المناهضين لفكرة الندوة، لأنهم اعتقدوا أنها سوف تضيي على المدمنين والبانكس صفة قانونية مشروعة. وقد قاموا بالفعل برفع خطابات إلى الشرطة والسياسيين للتأكد من عدم عقد الندوة. ومع ذلك، فإن مجلس مدينة زيورخ قد اختارت الحوار، ووضحت أنه لا يمكن المحافظة على حل واحد في هذه الأيام. بل يجب وضع العديد من وجهات النظر بعين الاعتبار. وبالتالي كان الرأي التالي هو رأي مجلس مدينة زيورخ، الذي صرح بأنه يجب علينا جميعاً أن نتعلم التعايش معاً. وأن الحلول التي تقوم على العوامل القانونية لن تنجح إذا لم يتم المجتمع أيضاً بالعمل لحل الخلافات القائمة فيه.

التحليل: هنالك العديد من الأدوار والأدوار الشبكية هنا. أقرب هذه الأدوار إلى السطح في الجانبين هو الدور الذي يقول "لا تمنح الطرف الآخر شرف الكلام معه، لأن هذا يعني أنه سينبغي عليك التخلي عن موقفك". ويقوم مجلس مدينة زيورخ بدور القيادة، الذي يتحمل عبء العملية كلها.

التفاعل الأول:

تبع هذا نقاش حاد حول التسول؛ كم يصعب على الأشخاص الذين ينتمون إلى الاتجاه السائد أن يقولوا لا، وكم يصعب على المتسولين جمع النقود. وبين هذا وذاك، أشار زميلي المساعد أن الطرفين يقفان على أرضية مشتركة. فكلاهما يشكو من صعوبة العيش ويلوم الآخر على ذلك. ومما أدهش الجميع أن كلا الطرفين وافقا على هذا الرأي. تحدث رجال الأعمال عن الأجور العالية والنفقات غير المباشرة، وتحدث رجال الشرطة عن صعوبة التعرض للانتقاد باستمرار وتركهم يواجهون الوضع وحدهم، وتحدث البانكس عن كراهية الجميع لهم وتعاليمهم عليهم.

التحليل: الدور المفقود هو دور الزعيم، الذي يمكن أن يستمع إلى جميع الشكاوى. جميع أفراد الجماعات يشعرون بأنهم يُستغلون، وبأن لا أحد يهتم بمشاكلهم أو يستمع إلى مشاكلهم. ولهذا واجهنا كل هذه السلبية حيال حضور الندوة؛ لقد كان الجميع يائسين من احتمال أن يستمع أحد إلى مشاكلهم.

وقد مرت عدة لحظات مدهشة خلال هذا النقاش، بالإضافة إلى تحولات تلقائية عديدة من الأدوار. فقد قام بعض العاملين، مثلاً، بالتعبير عن أنهم يكرهون كون البانكس يقضون حاجاتهم في كل مكان. وقد وافق بعض البانكس على ذلك واعتذروا عن تصرفهم، مصرحين بأنهم سيقومون في المستقبل بمراقبة من يقومون بذلك. بل إن واحداً من البانكس وقف وشكر مجلس المدينة على وضع حمام متحرك في المتزه. ولكنه اقترح أيضاً أن يجدوا من ينظفه بانتظام، منتقداً مجلس المدينة على عدم المحافظة على نظافة الحمامات بشكل كافٍ، ولهذا فإن العديد من البانكس يضطرون إلى قضاء حاجاتهم في الخارج لأنه أنظف. علقت قائلاً أن جميع السويسريين يقفون على أرض مشتركة من حيث رغبتهم في النظافة، بغض النظر عن درجة المركزية أو الهامشية التي تحتلها جماعتهم، وقد فهم الجميع هذا التعليق وأدى إلى ضحكهم جميعاً معاً.

وبينما استمر النقاش حول النقاط المختلفة المتنوعة، علق أعضاء من الجانبين عن راحتهم للنقاش مع الطرف الآخر. ثم سأل أحد أصحاب المحلات البانكس الموجودين عما إذا كانوا سيتدخلون في المستقبل إذا رأوا آخرين من البانكس يضايقون بعض العمال أو الموظفين. فأجاب واحد منهم بعد أن كان يستمع بهدوء "نعم، سأفعل ذلك. بما أننا الآن نتحدث معاً وتعامل كبشر، فإن مشاعري قد اختلفت". يبدو بعض أعضاء جماعة العاملين متأثرين بما يقال. وبعد ذلك، ومع بعض المساعدة من قبلنا، طرح البانكس السؤال التالي: "وماذا إذا رأيت أحد الأشخاص الذين ينتمون إلى الاتجاه السائد يعتدي على واحد منا، هل يمكن أن تتدخلوا أيضاً؟". وصلت جماعة العاملين إلى حافة الموقف. فهم لا يريدون أن يقولوا نعم علناً. وقد تآذى البانكس بهذا التردد. وبدأوا بتصعيد الموقف وهدد أحدهم بأنهم سيعودون أيضاً إلى إلقاء الكلمات البذيئة على الجميع. أما نحن، المساعدون، فقد أطرنا ما يحدث بواسطة الإشارة إلى أن هذه اللحظة مهمة جداً. يجب على كل جانب أن يدرك أنه قادر على تعقيد حياة الطرف الآخر. هذه

اللحظة لحظة المواجهة مع مجموع القوة في كلا الجانبين. إن التعايش معاً لن يتحقق بسبب الضعف أو الخوف، بل بسبب الرغبة في التوصل إلى حل وإلى إيجاد علاقات أفضل.

التحليل: التأطير- قمنا بتأطير القوة والسلطة في كلا الجانبين. هذه لحظة مهمة. حافة البداية هي توتر الحوار بسبب الخوف من الهزيمة أو الاستغلال. لا يمكن أن يدور حوار حقيقي إلا إذا كان جميع الأطراف يدركون قدرتهم على جعل الحياة مستحيلة بالنسبة للأطراف الأخرى. أن يرغبوا في التعايش معاً من منطلق الثقة بالنفس والرغبة في أن يكونوا جميعاً موضع احترام لما هم عليه. من هذا المنطلق يمكن لكل طرف أن يستمع للطرف الآخر ويفهمه ويتعاطف معه.

عندما قام المساعدون بتأطير هذا الوضع تحول المشهد. تقدمت واحدة من أصحاب أكبر المحلات التجارية في المنطقة وقالت أنها سوف تدخل للدفاع على البانكس. ساد الصمت والسكون في المكان. ثم قال أحد البانكس "حقاً، ستقبلين ذلك؟" وهو يبدو متأثراً بهذا التفاعل.

التحليل: عندما قال الحاضرون ممن ينتمون إلى الاتجاه السائد أنهم سوف يدافعون عن الجماعات الأخرى إذا تعرضت للأذى من قبل أشخاص من الاتجاه السائد، فإنهم بهذا قد أصبحوا مجتمعاً محلياً. لم يعودوا جزءاً من الاتجاه السائد، لأنهم الآن مختلفون، ينتمون إلى ثقافة "التعايش معاً". وهذا عكس الاتجاه السائد الذي يعمل على إسقاط آرائه الخاصة على "الأخرين". هنا حانت اللحظة التي أوجدت أساساً لحوار مستمر سوف يحدث في المستقبل. على المستوى البنيوي، يُعتبر الدخيل الذي يتم الدفاع عن "الأخر" ضده دوراً شبيحياً أيضاً في هذه الجماعة. ومن هذا المنظور، يمكن تفسير وعد كل طرف بالدفاع عن الطرف الآخر على أنه التزام بالحوار المستقبلي ضمن المجموعة.

عند هذه النقطة، قال أحد أعضاء مجتمع العاملين، والذي ظل صامتاً حتى هذه اللحظة، أن الوقت قد حان لكي يتوقف المشاركون في الندوة عن استخدام مصطلح "هم"، ويستخدموا بدلاً منه مصطلح "نحن"، حيث أنهم جميعاً يشتركون في المكان نفسه. هذا القول دفع الجميع إلى التصفيق بحرارة. وتابع أحد أعضاء البانكس السير في الاتجاه نفسه، وقدم اقتراحاً. ما يلي هو ما أذكره مما قال: "لقد كنا جميعاً معتقدين أن هذا الاجتماع لن يصل إلى نتيجة. أما

الآن فإننا ندرك أن مواقف كلا الجانبي قد لانت وأنا جميعاً أكثر تقارباً الآن. وهذا أكثر بكثير مما توقعه أي واحد منا. ربما يكون الوقت قد حان لعقد هدنة، وأن يحاول الجميع أن يقدموا أفضل ما لديهم لمدة ثلاثة أشهر، ومن ثم سنرى إذا كان هذا سينجح. وإذا قام أي شخص، من أي من الجانبين، بخرق الاتفاق، فلا ينبغي على الجانب الآخر أن يعتبر هذا عذراً للرجوع إلى ما كنا عليه، بل يجب أن نذكر دائماً ما شعرنا به هذه الليلة. وبعد ثلاثة أشهر، يجب علينا جميعاً أن نجتمع مرة أخرى ونناقش ما حدث". وسأل أحد المساعدين من الذي يمكن أن يذكر الآخر بهذا الشعور إذا نسيه. وارتفعت أيدٍ كثيرة.

انتهت الندوة. شكر كل طرف الآخر على مشاركته، وصفقوا جميعاً. أصبح الجو في الخيمة أشبه بالجو الاحتفالي. حتى رجال الشرطة الذين اتهموا بالعنف والقسوة تلقوا قدراً كبيراً من التصفيق على مشاركتهم. في حين أنه قبل وقت قليل قام أحد أعضاء جماعة من النشطاء اجتماعياً بنعتهم بالفاشيين، وقال أنهم يستخدمون القوة والعنف بشدة. وأذكر أن رئيس الشرطة أجاب بأنهم يقدمون أفضل ما لديهم، مع أنهم لا يتصفون بالكمال دائماً. وأضاف قائلاً أن عمل الشرطة يمكن أن يكون شاقاً جداً، مشيراً إلى مثال لذلك يتضمن محاولة الشرطة اعتقال شخص ما بسبب استقزاز المارة، بينما يتبين بعد ذلك أن هذا الشخص ملاك محترف يوسع رجال الشرطة ضرباً. وقد اعترف كلا ضابطي الشرطة الحاضرين أنه من المؤلم بالنسبة لهم أن ينعتهم الآخرون بأنهم فاشيون. صمت البانكس وجلسوا يستمعون.

تعليقات ختامية:

أشكر لوكاس على مساعدته الكبيرة، وقدرته العظيمة على العمل الجماعي ومزاجه الجيد خلال فترة العمل كلها، وأشكر فريق "الأمن-التدخل-الوقاية" وهو فريق مهمته حل المشاكل في مدينة زيورخ، على العمل الذي قام به. وقد أشادت الصحافة في مدينة زيورخ بالحدث واعتبرته نجاحاً كبيراً. تابع لوكاس عمله مع الجماعات التي اتفقت على عقد اجتماعات شهرية تدور فيها نقاشات مائة مستديرة. وقد استمرت نقاشات المائة المستديرة هذه منذ صيف عام ٢٠٠٣ وأوجدت نموذجاً جديداً للحياة المدنية. وهي تفتح أبوابها للجميع، ونجد في كل اجتماع أن كل جماعة ترسل ما لا يقل عن ممثل واحد عنها، بما في ذلك الشرطة، والسلطات المحلية ومجتمع العاملين، بالإضافة إلى الجماعات

الهامشية. وقد تحسن الجو العام ومستوى المشاكل في ميدان ستادلوفن بشكل كبير. أشكر أيضاً الإدارة المتقدمة لمدينة زيورخ، وخاصة مونيكا ستوكر، على كل دعمها وتفهمها للمشروع.

فيما يلي بعض اللقطات، وقصاصات الصحف لإعطائك فكرة عما جرى.



الندوة المفتوحة في زيورخ مع مجموعة متنوعة من المشاركين



آسي وماكس بعد ندوة المدينة: قامت آسي بدور المتحدثة المركزية البليغة باسم البانكس خلال الندوة



فريق "الأمن-التدخل-الوقاية"، الذي كان مسؤولاً عن إقامة الندوة، خلال استخلاص المعلومات في المشرب المحلي بعد الندوة (من اليسار إلى اليمين بيفولزيك إبراهيم، غابريلا ميرليني دو ساتوس، لوكاس هولر، ميشيل هيرتزغ، كريستيان فيشر، وماكس شوباك).

raum der Band befindet, und entwendeten zwei Keyboards, mehrere Lautsprecherboxen, Mikrofone und eine Akustikgitarre. Die Stadtpolizei hofft nun auf hilfreiche Zeugenaussagen.

«Modes». In insgesamt zehn Fällen wurde Deliktsgut im Wert von über sechs Millionen Franken erbeutet. Die Stadt Zürich wurde in den vergange-

berungsbüro, Polizeisprecherin Nicole Fix geht nicht davon aus, dass immer dieselbe Bande am Werk ist. «Diese Methode ist effektiv – deshalb wird sie angewandt.»

**B**  
**d**  
ZÜRICH  
frist  
betre  
tutor  
unge  
gab  
gegr  
schär  
Reto  
depar  
Minu  
hatte  
ment  
schie  
nen a

**Se**  
**eig**  
ZÜRICH  
Migra  
hen i  
gratio  
nalrat  
hat d  
Plus»  
die S  
werk  
Seco  
des K  
sich d  
aus u  
entsp  
ten u  
Mitte

**Gewerbevertreter und Punks gemeinsam im Konflikt-Zeit am Stadelhofen.** Markus Fleischli

**Gewerbler und Punks verschafften sich Luft**

ZÜRICH – Die Punkszene ist den Geschäftsinhabern am Stadelhoferplatz ein Dorn im Auge. Laut einigen Gewerbevertretern machen Kunden wegen der Punks einen Bogen um den Platz. Um die Situation zu entschärfen, lud gestern die SIP (Sicherheit, Intervention, Prävention) des Sozialdepartements beide Parteien zu einem Forum ins extra dafür aufge-

bauten Konflikt-Zeit auf dem Stadelhoferplatz ein. Rund 50 Personen, darunter knapp ein Dutzend Punks, verschafften sich Luft und machten Verbesserungsvorschläge.

قصاصة من صحيفة: 20 Minuten، صحيفة سويسرية.

من المذنب - التطور المؤسسي في سجن

مقدمة: تشابك كمي - المنظمات كمواد طيفية

تفترض الرؤية الكمية لنموذج "وورلدوورك" مبدأ تنظيمي شبيه بالحقل له أثر بنائي على المؤسسة. وذلك يشبه الحقل المغناطيسي، حيث لا يوجد رابط مباشر بين المغناطيس وبرادة الحديد. يمكن تنظيم آثار الحقل وملاحظتها على كافة المستويات التنظيمية، على الرغم من عدم ظهور أي ارتباط بسبب تلك الآثار. ويمكننا، على كل مستوى تنظيمي، أو ضمن قسم، أو جماعة فرعية أو جماعة قيادية معينة، أن نشهد التعبير المحلي الواضح. يمكن للكثير من المؤسسات أن تعزز جهودها في تغيير الإدارة عن طريق إدراكها لأثر الطيف هذا، وفهما كيف أن مشاكل أي قسم أو دائرة تعكس عملية تنمي إلى المؤسسة ككل.

وفي كثير من الأحيان، يمكن رؤية هذه الأمور في المجتمع ككل. حيث لا يستطيع المجتمع، في بعض الأحيان، أن يفهم القضية التي تتعامل معها المؤسسة، ويتبين فيما بعد أن المؤسسة ما هي إلا عامل من عوامل التغيير الثقافي، يصوغ نهجاً لتبعه كلنا. إذا أدركت مؤسسة ما هذا الجانب من تطورها، يمكنها أن تخلق الاستراتيجيات الملائمة له لكي يكون أكثر فعالية على ذلك المستوى. وهذا بدوره سوف يكون له أثر إيجابي على كيفية طرح مبادرات هذه المؤسسة وفهم نزاعاتها الداخلية بشكل أفضل.

ومن بين العديد من المؤسسات التي قمنا فيها بتسهيل عمليات التغيير كانت هناك مؤسسات تطبيق قانون وأنظمة سجون. وقد أجرينا أبحاثاً حول مؤسسات إصلاح وعلنا معها في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وأستراليا، وبعض الدول الأوروبية. تلقي القطعة التالية الضوء على ديناميكية الطيف هذه في عملنا في إحدى هذه المؤسسات الإصلاحية. وهي توضح كيف أن عملية التغيير الداخلي لا تؤدي إلى تحسين الممارسات فحسب داخل مؤسسة السجن، بل إنها أيضاً تحتوي على أسس إجراء حملة تسويقية لتغيير الوعي الاجتماعي. وكذلك، فإنها يمكن أن تؤدي إلى إيجاد استراتيجيات أفضل للتواصل مع مؤسسات التمويل والهيئات السياسية التي تتحكم في نظام السجن.

التصعيد وتخفيف حدة التوتر: المساعدون كمشاركين، وقادة وتابعين.

من الجوانب المهمة أيضاً في أية عملية تسهيل الكشف عن عمليتي التصعيد والتخفيف. تقوم جميع عمليات التصعيد على معالجة شخص، أو جماعة، تشعر بأنها عرضة للخطر، أو للتجاهل أو لعدم الاحترام. وعندما تتعامل مع النزاعات المفتوحة نحتاج بالتالي إلى أساليب مساعدة تسمح لنا بالعمل مع تصاعد الصراع بطريقة تقوي الشخص المعني وتشعره بالكرامة وعزة النفس، بينما تخلق في الوقت نفسه حواجز تحوي الصراع وتمنعه من التصاعد أكثر من اللازم. ويؤمن نموذج "وورلدوورك" بأن عمليات التصعيد نفسها مفيدة، حيث أنها تحوي في داخلها على القوة التي سوف تؤدي في النهاية إلى تعاون الجانبين كطرفين متساويين، وع إلى تمكيبهما من استخدام اختلافاتهما بطريقة جديدة وخلقة.

ومن العناصر المهمة في أية عملية مساعدة وتسهيل كيفية فهمنا ودعمنا لعمليات التصعيد بين جانبين أو أكثر عندما تؤدي دور المساعد في هذه العمليات، ويشمل هذا العنصر أيضاً كيف تتعامل مع التصعيد إذا تم توجيه الانتباه إلينا. تقوم الثقافات المؤسسية على الدوام بتأسيس عقيدتها الخاصة وقواعدها الأساسية للتعامل مع عمليات التصعيد. ويمكن لهذه البرامج أن تنجح إلى حد معين، مثل الوصول إلى نقطة حيث يؤدي كسر هذه القواعد إلى فقد وظيفة ما أو تحمل عواقب من نوع آخر. أما "وورلدوورك" فقد تم وضعه مع وضع الجماعات المتصارعة بعين الاعتبار، حيث لا يتم اتباع القواعد الأساسية، وحيث لا توجد وسيلة لفرض تطبيق هذه القواعد. وقد تبين أن هذه الخاصية ثمينة جداً، حيث أننا وجدنا أن احترام القواعد الأساسية في أي صراع لا يتم إلا إذا كان هناك توازن في القوى. وبالتالي فإن الخبراء العسكريين، على سبيل المثال، يدركون جيداً أنه لن يتم احترام أو تطبيق اتفاقية جنيف، حتى من قبل الجماعات ذات المواقف الأخلاقية، إذا وصل الصراع إلى مرحلة يشعر فيها أحد الجانبين بأنه يقاتل حفاظاً على حياته. وقد وجدنا أن هذا ينطبق أيضاً على المؤسسات على جميع المستويات، كما هو مبين في وصف الحالة التالي.

تمهيد

المؤسسة التي تقدمها لكم الآن هي سجن، تم استدعاؤنا للعمل فيه على مدى بضعة أيام. وقد شمل جدولنا، الذي صممناه مع الشخص المسؤول عن تغيير الإدارة، مساعدة جماعة من النزلاء في جناحهم الذي وضع تحت أقصى حد

من الأمن، وبعد ذلك عملنا مع مجموعة من العاملين في المؤسسة، كانت تتكون من حراس، وممرضين، ومستشارين وإداريين. وأخيراً التقينا بعض أعضاء الإدارة التنفيذية. ولم يتوقف منهجنا في تغيير الإدارة عند العمل مع العاملين فقط، بل قمنا أيضاً باتباع منهج استشاري يعتمد على العمل والمعالجة مع النزلاء ونموذج تدريب احترافي يعتمد على العمل والمعالجة مع الحراس. وكجزء من هذا المنهج، حاولنا أن نجعل أثر الطيف مرئياً بالنسبة لجميع المعننين، بحيث تتمكن الجماعة من فهم صراعاتها، وبحيث تقدم لهذه الجماعة مدخلاً إلى العالم الموازي، حيث يرى الجميع كيف يلعبون أدواراً مهمة في المجتمع ككل. وقد ساعدتهم هذا على العمل معاً لإحداث تغيير، بينما يظلون في الوقت نفسه في عالم يخضع لقيود وقواعد صارمة يفرضها طرف واحد. فيما يلي ملخص لأحد الأيام.

وضع الافتتاح: كانت الجماعة الأولى التي عملنا معها مزيجاً من السجناء، وبعض المسؤولين عن الإصلاح ونحن، المساعدين الثلاثة. وبينما كنا نفتح الجلسة، واجهني أحد السجناء، كوني المساعد الرئيسي، متحدياً إياي مباشرة.

وجهة نظره الأساسية: "أعرف أنهم قد جلبوكم من الولايات المتحدة الأمريكية لأنهم (إدارة السجن) خائفون من حدوث شغب واضطراب في السجن، ولأننا كلنا قد ضجرنا مما يحدث هنا. ويجب عليكم الآن أن تمنعوا حدوث هذا، أليس كذلك؟ ليكن في معلومك يا صاحبي أن هذا لن يحدث! "

حاولت غريزياً أن أخفف حدة الوضع وأن أجيب بصدق موضحاً أن الأمر ليس كذلك، وأنا لم نكن نعرف مسبقاً بوجود اضطراب.

السجين: "حقاً! (بتهمك) إما أنهم منعوكم من إخبارنا بالحقيقة، أو أنك جبان جداً بحيث لا تقدر على الاعتراف بذلك حتى لو سمح لك."

التحليل: هذه مواجهة وتصعيد مباشرين لا يمكن تجنبهما، بما أن عرض تخفيف الحدة الذي قدمته لم يُقبل. ويجب أن أعترف أن الوضع كان مخيفاً بعض الشيء. يحتوي عالم السجن على تفاعلات تقوم فيها بالتفاوض من موقع قوة لا من موقع ضعف. وهناك العديد من الأسباب لذلك. ومن أحد هذه الأسباب التي يتم تجاهلها في كثير من الأحيان، فقد الكرامة والاحترام الذي يتبع الاعتقال، حيث يخلق ثقافة ثانوية أو عالم ثانوي يميز القتال الشرس لاسترداد الكرامة واحترام النفس. ويمكن أن يوجد خلف المستأسد الذي يدوس على الجميع ولا يتعاطف مع الطرف الآخر، دوراً شبيهاً يمكن أن نصفه كما يلي:

"أنا في السجن مأسور. لا أستطيع أن أفعل ما أريد أو أرتب يومي كما أحب، ولكني ما زلت أتمتع بعزة النفس، وما زلت أتمتع بالسلطة. أفضل أن أخاطر وأدفع ثمن مخاطرتي بدلاً من أن أتخلى عن هذا الإيمان بنفسِي".

وعلى المستوى الآخر، يلعب نزلاء السجن والحراس دراما الغريزة والتدجين، دراما السلطة والحواجز".

عملية التدخل: يجب التلاقي مع السجنين ضمن العالمين.

أجيبه قائلاً:

"أنت تخيفني حقاً. لا بد أنك معتاد على الاستئساد على الجميع في هذا المكان وتحديهم والإفلات بفعلتك بدون تحمل عواقب. أما أن فأقول "لا" لذلك. تعجبني القوة والفخر اللذين أحس بهما وراء كلماتك - من المدهش أن يشعر المرء بذلك في مكان كهذا، وأن أرى روحك تترفع محلقة بين كل هذه المشاكل - ولكني لا أحب أن يؤدي هذا إلى هجومك عليّ. وأنا مصر على أن نلتقي كشخصين متساويين يحترم أحدهنا الآخر، بغض النظر عما تفعله، لأنني أعرف أنك أنت أيضاً تبحث عن ذلك. وإلا فما سبب إظهارك لكل هذه القوة".

تبادلنا النظرات بصمت لفترة طويلة، محدقين بلا حركة. ثم كسر هو الصمت بابتسامة عريضة وقال: "أنت شخص جيد". فتنفس الجميع الصعداء!

التحليل والتعليقات: من تفسيرات هذا التفاعل أن مصداقية المساعد واحترام السجنين كلاهما وجد مكاناً له في الجلسة، بحيث لم يتوجب على أي طرف من الطرفين أن يتنازل. وقد شعر الجميع وكأننا في خضم طقس شعائر من نوع ما واختبار للمدى الذي يمكن أن تصل إليه مصداقية علاقة ما في هذه البيئة بالذات. وفي مركز هذا تقع مصداقية مشاعر المساعد وحقيقتها، مثل اعترافه بالخوف أو اعترافه بارتكاب أخطاء. مثل هذه الصراحة والصدق يدعمان التوجه نحو الوصول إلى حل قابل للبقاء والاستمرار.

يتمثل الدور الشبحي في تحليلنا بـ"ثورة السجن". ويمكن النظر إلى التصعيد الذي حدث قبل قليل على أنه "ثورة السجن" وبما أنه قد حُلَّ على المستوى الشخصي، فقد ازدادت الآن إمكانية حله على مستوى الجماعة أيضاً.

بداية عملية التدخل: إظهار الدور الشبحي للطرف التأثر والطرف الذي قامت الثورة ضده. تشمل الأسئلة الرئيسية هنا ما الذي تريد أن تثور من أجله؟ ما هو الذي أصبح فوق طاقتك على الاحتمال؟ فيما يلي تلخيص لما حدث أثناء هذا التفاعل.

المساعدون: "ما الذي دعا إلى الحديث عن ثورة في السجن. من يستطيع أن يقدم لنا أفضل تفسير".

النزلاء: (بنقّة): "الحراس يكرهوننا، ويحاولون أن يجعلوا حياتنا صعبة قدر الإمكان. إنهم يظنون أننا حثالة المجتمع ويلقون بقاذوراتهم علينا كلما سنحت لهم الفرصة لذلك".

يقوم العديد من الحراس بالاحتجاج: "هذا غير صحيح؛ نحن نتبع الأوامر ليس إلا. نحن نعرف كم هو صعب العيش هنا، ولكننا نحترمكم كبشر، ونريد أن نساعد عملية إصلاحكم وإعادة تأهيلكم".

أحد السجناء: "لا، أتم لا تريدون ذلك. لقد أردت أن أتصل بأسرتي أمس، على سبيل المثال، لتهنئة ابنتي بعيد ميلادها، ولم تسمحوا لي بذلك. كيف يساعدني هذا في عملية إعادة تأهيلي؟"

أحد الحراس: "أتم تريدون إجراء مكالمات باستمرار، ولكنكم تعرفون جيداً أن عدد المكالمات التي يسمح لكم بإجرائها هو كذا وكذا. يجب عليكم أن توزعوها بشكل أفضل".

ما زال الدور الشبحي الذي يكمن في نفوس الحراس ويعتقد أن السجناء "حنالة المجتمع" يعوم في الحقل. وهو الآن في حالة تردد. وكل اتهام يوجهه السجناء يدور حول إظهار كراهية الحراس لهم وأن الحراس يعملون نكاية بهم. وكل إجابة يقدمها الحراس تدور حول إثبات عدم صحة الاتهامات. ويمكن النظر إلى هذه العملية بعدة طرق. أحدها فكرة أن نزلاء السجن، كونهم يحتلون المرتبة الأدنى، يدفعون بالأمور باتجاه مصاد لأولئك الذين يحتلون المرتبة الأعلى، وأن ميل النظام إلى إظهار ذاته يحاول أن يوجد المزيد من الوعي والإدراك في وضع الأهمية، بحيث يمكن استغلاله بشكل أفضل. وقد كانت هذه الفرضية التي قام عليها عملنا في ذلك الوقت وبدأنا بالكشف عن وضع الأهمية عن طريق مساعدة الحراس على إظهار أهميتهم.

عملية التدخل: من يستطيع، من جانب الحراس، أن يعترف بشيء أن الاتهامات الأساسية صحيحة في بعض الأحيان، وأنهم يستطيعون استخدام سلطتهم بطرق عديدة؟

بعد رحلة طويلة وتفاوض مطول تضمن الكثير من الحواف، اعترف أحد الحراس بالاتهام الموجه إليهم. لقد قام هذا الرجل الشجاع، الذي تحدث قبل ذلك مرات عديدة عن تعاطف الحراس مع السجناء، بالاعتراف بأنه جزء من الدور الشبحي.

الحارس: "نعم، أشعر في كثير من الأحيان بالكراهية تجاه هذا المكان، وفي بعض الأيام أحترقكم. وفي مثل هذه الأيام، أعتقد فعلاً أنكم حثالة المجتمع. وأرغب في الجلوس في مكثي ولا أرى أحداً منكم أو أضطر للتعامل معه. وبمجرد دخولي إلى هذا المكان لا أستطيع الانتظار حتى أدخل مهجعي الصغير وأشغل التلفزيون، بحيث لا أضطر للتفاعل مع أي واحد منكم.

ساد الصمت مع تغير في جو المكان، وأدركنا أيضاً انتشار شعور بالارتياح. ثم قام أحد النزلاء برودة فعل. فقال  
بهدهوء:

النزيل: أنت، على الأقل صادق وصریح في حديثك عن مشاعرك". ويتوجه إلى السجناء  
الأخرين قائلاً: "هل ترون، لقد قلت لكم ذلك."

يهز الآخرون رؤوسهم، ويضيف سجين آخر أنه كان يعرف هذه الحقيقة طوال الوقت. لم تعد الأصوات ترتفع كما كان  
الحال من قبل. إنها إشارة تخفيف حدة يلتقطها المساعد.

التحليل: مرة بعد مرة، نشعر بالدهشة من حقيقة أن الاعتراف بالدور الشبجي يحدث أثراً يخفف حدة الموقف. وخاصة في هذا المكان، حيث يمكنك أن تتوقع ثورة، أصبح الجو أقل توتراً في الواقع. ويعتبر الكشف عن تغير الأجواء جزءاً مركزياً من نموذج المساعدة الذي نطبقه. يقوم أحد المساعدين بتأطير الوضع ويطلب توضيحاً لما حدث.

المساعد: "يبدو أن هذا أراحكم. هل يمكنكم تفسير ذلك؟"

أحد السجناء: "أخيراً، تحلى أحدهم بالشجاعة للاعتراف بذلك أمامنا. سوف أحترم هذا الرجل من الآن فصاعداً. لو كان لدينا بضعة أشخاص مثله هنا لن نعلم الفوضى هذا المكان. إننا فقط لم نعد نطبق عدم قدرة أحد على الاعتراف بشيء، ولم نعد نطبق

ادعاءهم بأنهم يقومون بكل شيء بالشكل الصحيح. إنك تشعر بالاشمئزاز إذا عوملت طوال يومك كأنك كومة قاذورات، وتشعر بالشمئزاز أكبر إذا لم يقل أحدهم ذلك في وجهك صراحة، بل أكتفى بتجاهلك".

يهز أحد الحراس رأسه لاشعورياً.

التحليل: مثلما كان الحال في أمثلة الحالات الأخرى، يمكنك أن ترى حدوث تحول في دور عضوي، حيث يقوم أحد أعضاء جانب بالموافقة على أقوال الجانب الآخر. الرجاء قراءة القسم النظري لتعرف كيف ترى النظرة الكمية في "وورلدوورك" هذا التحول في الأدوار كجزء من الميل الداخلي نحو التنظيم لإظهار الذات. ويمكننا الآن، في هذا الوضع، أن نتبع تحول الأدوار ونكشف عنه أكثر.

المساعد، وهو يلتفت إلى الحارس الذي هز رأسه: "هل تعرف شيئاً عن هذا؟"  
الحارس: "نعم، أنا أيضاً أمر بمثل هذه المواقف، حيث يتعد العديد من الناس عني عندما يعرفون أنني أعمل في سجن. يتجنبني العديد من جيراني. وإذا دخلت في علاقة صداقة مع شخص ما، يقول لي بدهشة انه لم يكن يظن من قبل أن حارس السجن يمكن أن يكون إنساناً لطيفاً. حتى السجناء يقولون أنك لا بد غبي إذ لم تستطع الحصول على وظيفة في مكان آخر. إنهم يحتقروننا لأننا نعمل هنا".

يهز سجينان رأسيهما موافقةً.

التحليل: لقد امتلأ الدور الشبجي المتمثل في شعور المرء بأنه حثالة المجتمع حيث أن كلا الطرفين فيه الآن. إنهما يدركان أن كلا منهما يتصرف تجاه الآخر بناءً على هذا الاعتقاد، ولكنهما أيضاً يدركان أنهما يجتمعان معاً في جانب المتلقي لهذا النوع من المعاملة من قبل الاتجاه السائد في المجتمع. إن عملية التوجيه إلى الداخل هذه معروفة جيداً من

دراسات الجماعات الهامشية . حيث تقوم الجماعة الهامشية بتحويل نظرة الاتجاه السائد إلى الداخل . وهم يقومون بتحويل الأدوار لاشعورياً من خلال النظر إلى أنفسهم وإلى بعضهم البعض بالطريقة نفسها التي ينظر بها إليهم الاتجاه السائد . لقد ظهر الآن دور شبحي جديد يتمثل بالشخص المتفرج من الاتجاه السائد، والذي لا يريد أن تكون له علاقة بالسجون، وينظر إلى عالم الجريمة، والسجن وفرض القانون تعال . يمكنك أن ترى هنا تحولاً في الأدوار وشبكة كمية . فالحراس، كبداية، يرون أن السجن حثالة المجتمع، ثم نجد السجن يرى الحراس حثالة المجتمع، في الوقت نفسه نعرف أن المتفرج من الاتجاه السائد يرى النظام كله حثالة المجتمع . ويتصرف الحراس، والسجناء والمتفرجون من الاتجاه السائد كأجسام كمية متشابكة، حيث لم يعد بإمكانك أن تقول إن إشارة ما تنتمي إلى جماعة معينة . فجميع الإشارات تنتمي إلى جميع الجماعات .

يبدأ المساعد بتحريك الأدوار، وينضم إليه في النهاية الحراس والنزلاء . وفيما يلي ملخص لما قاله الدور .

المتفرج الذي ينتمي إلى الاتجاه السائد: (يلعبه الحراس والنزلاء معاً، كما يفهمون الدور): أنا أو من بأن المجرمين قاذورات، والسجون قاذورات ولا أريد أن أتعامل معهم . إن رجال الشرطة وحراس السجون قساة ويستمتعون بتعذيب الآخرين وحبسهم . إنه عالم من المنحرفين بغض النظر عن الزاوية التي تنظر منها إليه . لا أريد أن تكون لي علاقة بهذا العالم، لا أريد أن أراه، أو أقرأ عنه، أو أذفع تقودي من أجله . إنه يشبه مكب النفايات . أبعد عني .

يقوم الآن من يتحدثون باسم الحراس والنزلاء بالإجابة على من ينتمون إلى الاتجاه السائد:

النزلاء والحراس: (يلعبون دوراً ينجبون فيه على دور المتفرج) "أنت أيضاً مجرم . أنت تغش قليلاً هنا، وتكذب قليلاً هناك، تعاطى المخدرات القانونية بل ربما غير القانونية أيضاً . تقتل أصدقاءك، إذا كان ذلك سيجعلك تتفوق عليهم، تخون أطفالك إذا كنت ستستفيد من

ذلك. أنت لست أفضل منا في الواقع، إنك فقط أكثر حظاً أو أكثر قدرة على المواجهة والحداع".

التحليل: تكشف الجماعة الهامشية نفسها في الإشارات التي تومض من جانب الجماعة التي قامت بتهميشها. يعتبر المتفرج مجرماً أيضاً لأنه يتجاهل القضايا الاجتماعية، ولأنه لا يعالج العنف، ولأنه يدعي انه ليس جزءاً من النظام. ويعتبر مجتمع السجن، بما في ذلك الحراس و "المذنبين"، دوراً شبيهاً يلعبه المجتمع الذي لا يعالج عدوانيته. يقوم السجناء والحراس بتمثيل، إذا جاز التعبير، الدراما الداخلية والاجتماعية الخاصة بنا أمام أعيننا، مما يقينا ملتزمين بالقانون.

ومن الجانب الآخر، جانب المتفرج، توجد إجابة:

دور المتفرج الذي ينتمي إلى الاتجاه السائد (يلعبه الحراس والسجناء): "نعم، ما تقولونه صحيح. ولكننا لا نكن لكم الاحترار فقط. ففي بعض الأحيان ننظر إلى السجناء ونحسدكم على شجاعتهم في مخالفة قواعد المجتمع واتباعهم لقواعدهم الخاصة. في مثل هذه اللحظات تبدو لنا أحراراً ونشعر بأننا نحن السجناء".

يسود صمت مدهش، ثم يقول أحد السجناء والدموع في عينيه:

"شكراً لكم!! وأنا أحسدكم على شجاعتكم في مقاومة غرائزكم بحيث تعيشون حياة تستطيعون فيها مساعدة أسرکم، وإقامة علاقات والسير في الطبيعة. أنا أفقد كل هذا هنا".

يخيم سكون. الجميع صامتون، بينما يبدو العديدون متأثرين وحزينين. يسأل أحد المساعدين ما إذا كان بإمكان أحدهم أن يتحدث عن الجو. فيقول سجين آخر أنه من الجيد أن يعرف، ولو حتى للحظة قصيرة، أنه بغض النظر عن مدى اختلافنا، إلا أننا في الداخل مترابطين ومتماثلين. ويهز بعض الحراس رؤوسهم.

ثم يقول أحد النزلاء، بابتسامة عريضة على وجهه:

"إن هذا حقاً شيء جيد ما تفعلون، أين يمكننا أن نتعلم ذلك".

قيل لنا في مناقشة لاحقة مع الجميع، أن أكبر مشكلة تواجهها الجماعة هي الملل، وأن كثيرون منهم أدركوا أنهم يريدون تعلم الكثير. قضينا الجلسات الباقية مع هذه الجماعة نعلمهم مهارات حل النزاعات، ومهارات تدريب الزملاء. فقد كانت هذه مجالات خبراتنا. وقد كان بإمكاننا أن نعلمهم أي شيء آخر، من علم الفلك أو العناية بالحدائق، لقد كانوا متلهفين على التعلم.

حاشية

ظهرت الأدوار الشبكية نفسها، في لقاء بين أفراد الطاقم في وقت لاحق من ذلك اليوم، وبطريقة مؤثرة جداً، حيث أن الحراس، والمرضى، والمستشارين والإداريين يعانون من عدم احترام الآخرين لهم بسبب وظائفهم، ومن عدم شكر العامة لهم. وقد شكرنا الجميع لأنهم جعلوا شوارعنا أكثر أمناً، ولأنهم جعلونا قادرين على عدم القلق من الجرائم كثيراً، ولأنهم ساهموا في خلق حياة أسهل لأولئك الذين يعيشون في الخارج. وقد قال لنا أحد الحراس، والدموع في عينيه، أن أحداً لم يشكره أو على عمله أو يعترف بقيمته طوال فترة عمله هنا والتي بدأت منذ ٢٦ عاماً. وقال لنا أن ردود أفعال الناس تتراوح بين الصمت، والعدوانية، عندما يعرفون أنه يعمل في سجن، بينما ينتاب آخرين الفضول ويرغبون في سماع قصص مشوقة. ويقول العديدون أنهم لا يستطيعون تأدية عمل كهذا. وهكذا أغلقت الجلسة برؤى جديدة حول أهمية الدور الذي تلعبه هذه الجماعة في المجتمع ككل واحترام متنامٍ للنفس لأنها تحدث فرقاً في المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، علمنا أفراد طاقم العمل كيف يقومون بعمليات تدخل للتفاعل مع الأوضاع الذين يشعرون فيها بان أصدقاءهم من الاتجاه السائد يهملونهم، وبدأنا بتشكيل استراتيجيات لكيفية توعية العامة حول الجانب العميق من عمل هذه الجماعة. وقد تم اعتبار هذا كجزء من استراتيجية بعيدة المدى يرتبط فيها احترام النفس، وتسويق الأفكار والوعي في المجتمع بتحسين التمويل ورواتب العاملين وأنه يجب على المؤسسة ككل أن تدعم ذلك.

## استنتاجات

شكرت أمر السجن، في لقاء معه، وطلبت منه أن يدعم هذه المشاريع المستمرة. وقد توازت اهتماماته، بالرغم من كونها على مستوى مختلف، مع العمليات التي مر بها الحراس، والنزلاء، وعلماء النفس، والإداريون وأفراد الطاقم. وقد اشتكى خلال الحوار من قلة الدعم الذي يتلقاه من السياسيين ووسائل الإعلام لعمله. وبمرارة انتقد السياسيين الذين لا يريدون أن تظهر أسماءهم إلى مصحوبة بالجريمة والسجن لأن ذلك يشوه صورتهم، خاصة في الأوقات التي تكون فيها السلامة العامة خلف الكواليس. وكذلك، اشتكى من أن وسائل الإعلام تتحدث عن قضايا السجن إذا كانت تتضمن فضيحة ما فقط. وتكلمنا خلال النقاش حول كون السياسيين ووسائل الإعلام أنفسهم جزء من القطبية نفسها التي شهدناها خلال الأيام التي قضيناها في هذا السجن. لقد ساعدنا أمر السجن على إدراك أنه لم يكن فقط يقود سجنًا، بل أنه في الوقت نفسه يشكل عاملاً في توعية المجتمع فيما يتعلق بهذه القضايا. وقد وصف أمر السجن هذا الحوار على أنه كبير الفائدة، وتحدث كذلك عن المواقف السلبية للمجتمع وقلة التقدير لعمله، بحيث أن، كما يقول: "هذه المواقف تتمكن منك وتبدأ أنت نفسك بالاعتقاد بأن ما تقوم به ليس أمراً مهماً". قد صدمتنا، ولكن لم تدهشنا، حقيقة أنه هو أيضاً لا يذكر آخر مرة شكره أحدهم سراً أو علناً على ما يقول به.

وكما هو الحال في الحالات الأخرى، خلقت هذه الأيام أساساً لعملية تصور مؤسسي جديدة. وقد حدث في بعض الدول التي عملنا فيها، أن قام المسؤولون بتصوير عملنا على أشرطة فيديو وتوزيعها على السجناء الأخرى، في محاولة للتعريف بتجربتهم والنتائج التي توصلوا إليها في النظام ككل.

وقد تأثرنا جداً نحن أيضاً ونحاول منذ ذلك الوقت أن نعمل على توعية الناس بهذه القضايا، كلما أتاحت لنا الفرصة لذلك، كما يحدث هنا في موقعنا على سبيل المثال.

يعكس نظام السجن مشكلة أكبر داخل المجتمع ككل، وبين أيضاً أن المشكلة لها حل بالإضافة إلى كيفية حلها.

ولا تعتبر المشكلة خاصة معينة لأحد الأدوار، بل إنها نقص التواصل بين هذه الأدوار. إن العزلة التي يمر بها النزلاء في السجن، تؤدي إلى ردود أفعال معقدة تزيد من السلوك المعادي للمجتمع وتعيق أو توقف محاولات إعادة التأهيل. ويعتبر هذا العزل قضية أكبر، كما يمكنك أن ترى أعلاه، لأن العزل لا يطبق على السجن وحده بل على النظام كله. ومن خلال العمل بمنهج استشاري يركز على المعالجة والعمل، تحدث بعض التغييرات، مثل التحول في العلاقات بين الأجزاء المؤسسية المختلفة، وتخلق استراتيجيات جديدة لحرق العزلة. وهذا يتعلق بشكل غير مباشر بقضايا أمر السجن، وافتقار مؤسسته للدعم المالي والسياسي. ومع التغير الداخلي في المؤسسة، تصبح أسطورتهم ورؤيتهم أكثر وضوحاً، بحيث يمكن في جلسات لاحقة الاهتمام بهما وتشكيلهما لخلق استراتيجيات علاقات عامة واستراتيجيات سياسية ملائمة. وأخيراً، فإن هذا يلقي المزيد من الضوء على تدريب العاملين وتقديم الخدمات الاستشارية للنزلاء، مما يخلق أسس تغيير الإدارة بطريقة عضوية.