ملخص كتاب إعادة اختراع المنظمات للكاتب فريدريك لالو

إعداد: وائل العلواني

مقدمة ويلبر Ken Wilber

مراحل تطور الوعي الإنساني عبر التاريخ

منذ ١٠٠ ألف سنة — المرحلة القديمة Archaic

منذ ٥٠ ألف سنة — مرحلة السحر (القَبَلية) Magic (Tribal)

عصر النهضة — مرحلة الأساطير والرموز (التقليدية) Mythic (Traditional)

تقليدية فكرا وتطويرا، ازدهار الخرافات الدينية والماورائيات. سطوة التفسير الديني على كل شيء، وادعاء امتلاك الحقيقة المطلقة. التفكير الدوغمائي.

- قمع المرأة والأقليات
- الطهارة العرقية وفكرة الشعب المختار
- شيطنة وتكفير الخصم
- "نحن" (in-group) و "هم" (out-group)
- الجهاد والحروب الصليبية
- عدم تكافؤ الحريات العامة
- نهب وسلب الموارد البيئية

ورثتها الحداثة ولم تتجاوزها

الفصل بين مراحل الوعي هو لدواعي التجريد والتبسيط، فالمراحل أكثر تداخلا وتعقيدا، كما نرى هنا.

مرتكز على تمجيد التفوق العرقي ومركزيته Ethnocentric

عصر التنوير / الثورة الصناعية — مرحلة العقلانية (الحداثة) Rational (Modernism)

ظهور الديمقراطيات التمثيلية وإنهاء الملكيات المطلقة. إطلاق الحريات وإنهاء العبودية. الثورة على الكنيسة. ازدهار العلم واعتباره مصدر الحقيقة بدلا من الدين.

تغول العلم في كل شيء حتى ميدان الفن والأخلاق. تحول العلم إلى إله.

سماه فيبر: الكون المخيب للآمال The Disenchanted Universe. التحول من فخر الحداثة إلى كارثة الحداثة.

الداوروينية الإجتماعية كمنهج مادي يصف كل شيء: الثقافة، الانسانيات، الأخلاق، السياسة، وحتى الأنظمة الاقتصادية الرأسمالية والإشتراكية.

إزدهار المادية العلمية Scientific Materialism والاختزالية Reductionalism وأن كل ما حولنا هو بالنهاية ذرات تتفاعل مع بعضها.

هل وقوع الأحداث العظام في الفترة الزمنية لهذا المستوى من الوعي الإنساني تعني بالضرورة الانتماء إليه؟
لا. فأفران الغاز النازية لم تكن منتج حداثي عالمي القيم، وإنما منتج أسطوري ما قبل حداثي.

الستينيات ١٩٦٠ — مرحلة التعايش والتعددية (ما بعد الحداثة) Pluralistic (Post-Modernism)

مرحلة تحدي جميع أفكار المراحل السابقة وموروثاتها. تقويض سطوة العلم وإعادة دور التخصصات الإنسانية.

الحقيقة المطلقة غير موجودة، ولكل مجال قدرة تفسيرية لجوانب منها، دون امتلاكها جميعا كما كان يزعم العلم المادي الحداثي (مثلا ميكانيكا الكم لا يمكنها تفسير الروحانيات، والدين والروحانيات يتقبل العلم ولا يعارضه).

مرحلة ازدهار الحريات: المرأة، الأقليات، المثليين، ... وارتقاء النسيج الأخلاقي لمراحل متقدمة (مثلا الحديث عن الذكاء العاطفي والذكاء الروحاني)، وصعود الفردانية.

يشار لها بمرحلة النسبية، والفردانية، والتعايش/القبول.

لا يمكن القول بأن كل شيء أتت به هذه المرحلة هو صحيح، ولكن النضج والوعي العام بات أكثر تعقيدا ورحابة وتقبلا للمخالف.

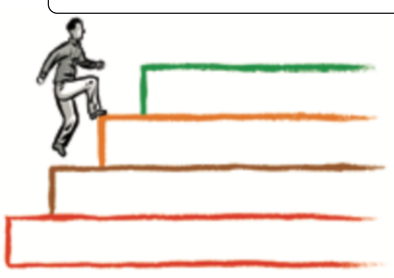
الآن — مرحلة التكامل (ما بعد بعد الحداثة) Integral (Post Post-Modernism)

مرحلة جديدة تمثل طليعة الحقبة الثانية وتم رصد خصائص جديدة فيها من قبل غريفز وماسلو.

سماها ماسلو: مرحلة قيم الوجود والكينونة Being Values وتحقيق الذات Self-Actualizing.
وغريفز: القفزة الكبرى في المعنى Monumental Leap in Meaning

نموذج القطاعات الذي وضعه ويلبر لتوضيح الجوانب التي راعتها النظرية التكاملية Integral Theory لفهم ما ركزت عليه مختلف مراحل الوعي (سيتضح في آخر الرسم). تراعي مرحلة الوعي هذه القطاعات بشكل كامل، على عكس سابقاتها، مما يعطيها ممكنات عالية جدا للتعاطي مع تعقيدات العالم ويعطيها فرص غير مسبوقة.

	جواني Interior	براني Exterior
فردي Individual	الأنا الجوانية I "العقلية Mindset" الآراء الشخصية، الانطباعات، التحيزات، الأفكار، الأحاسيس..	الأنا البرانية It "السلوك Behaviour" الحقائق الموضوعية والعلمية عنك وعن كيانك وتصرفاتك
جمعي Collective	النحن الجوانية We "الثقافة Culture" القيم المشتركة، الأخلاق، الأعراف..	النحن البرانية Its "النظم Systems" النظم متداخلة الأهداف، القوانين، العمليات، الأنشطة الاجتماعية...



التغير في مراحل الوعي في المجتمعات والحضارات الانسانية من ناحية:

القاعدة التقنية-الاقتصادية

- ما بعد تصنيعية (الخدمات، المعلومات، الأبحاث...) Post-Industrial
- التصنيع (الثورة الصناعية) Industrial
- الزراعة واستصلاح الأراضي Agarian
- البستنة وطرق الزراعة الأولى Horticulture
- الصيد والجمع Hunting and Gathering

الحوكمة السياسية والنظام المجتمعي

- الكيانات العابرة للدولة الحديثة Supranational Bodies
- الدول القومية الحديثة Nation States
- الحضارات الإقطاعية Feudal Civilizations
- الامبراطوريات الأولى Proto-Empires
- القبائل والفرق Bands and Clans

النظام الديني والروحاني

- العلمانية Secularism
- الدين المؤسساتي Institutionalised Religion
- عالم الأرواح World of Spirits

الفرق الجوهري بين الحقبتين

Monumental Leap in Meaning — القفزة الكبرى في المعنى

Second Tier الحقبة الثانية من مراحل الوعي — First Tier الحقبة الأولى من مراحل الوعي

السحر، الأساطير والرموز، العقلانية، التعايش والقبول

مقادة بإحساس الشح، الندرة، الفقد، والعوز (سماها ماسلو الحقبة المقادة بحاجات العوز Driven by (Deficiency Needs

مقادة بـإحـساس الـوفـرة الـفياضـة Radical Abundance، الإغراق بالخير، الصدق، والجمال.

في جوهرها، تعتقد بأن قيمها وما تؤمن به هو الصحيح الوحيد في الوجود، وأن من وعيهم يتبع للمراحل التي تسبقها على خطأ (وبالرغم من دعوة "مرحلة ما بعد الحداثة" لتقبل الجميع، إلا أنها تنظر باشمئزاز وكره لقيم من مراحل سابقة).

تؤمن في جوهرها بأن منظومات القيم لكل المراحل السابقة مهمة وصحيحة بشكل ما. متقبلة ومحتضنة بصدق لجميع مراحل الوعي الانساني وبدون أي تهميش.

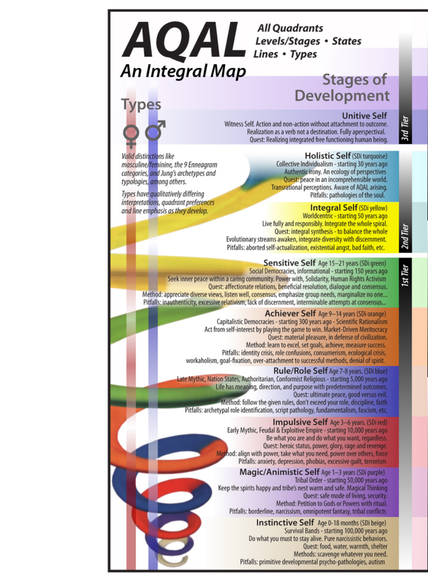
هل التراتبية والفصل تعني اندثار المراحل السابقة من الوعي لدى الناس والأمم؟

الإجابة: لا
انتشار مراحل الوعي لدى سكان المجتمعات الغربية **اليوم** كنسبة مئوية

- ١٠٪
- ٤٠-٥٠٪
- ٣٠-٤٠٪
- ٢٠٪
- ٢-٣٪

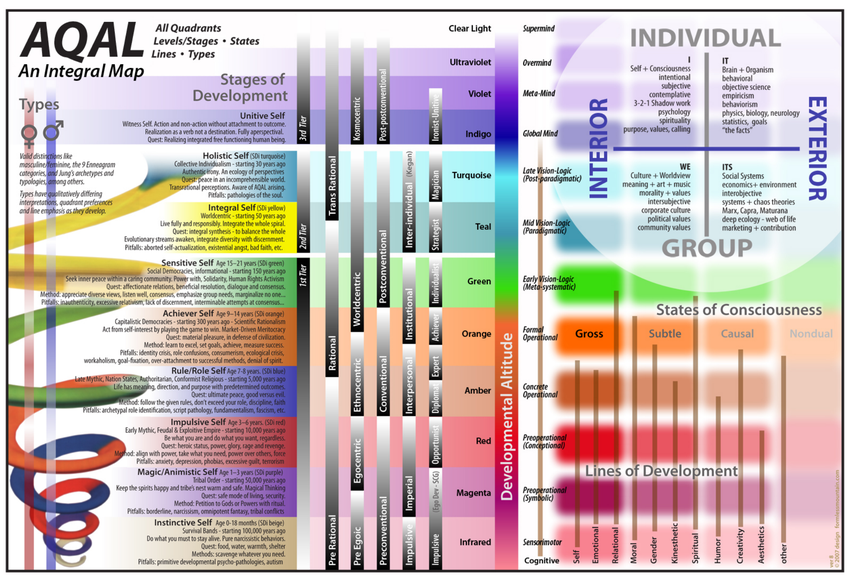
القطاعات التي ركزت عليها مرحلتي الأساطير والرموز Mythic ومرحلة العقلانية Rational وتجاهلها للجوانب الأخرى

القطاعات التي ركزت عليها مرحلة التعايش والتعددية Pluralistic



القطاعات التي ركزت عليها مرحلة التكامل Integral

القطاعات التي ركزت عليها هل المراحل بهذه البساطة؟ الجواب: لا، فهناك تدرجات وخطوط ومستويات. انظر الشكل التالي:



هل المراحل بهذه البساطة؟ الجواب: لا، فهناك تدرجات وخطوط ومستويات. انظر الشكل التالي:

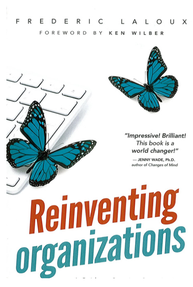
القطاعات التي ركزت عليها هل المراحل بهذه البساطة؟ الجواب: لا، فهناك تدرجات وخطوط ومستويات. انظر الشكل التالي:

القطاعات التي ركزت عليها هل المراحل بهذه البساطة؟ الجواب: لا، فهناك تدرجات وخطوط ومستويات. انظر الشكل التالي:

القطاعات التي ركزت عليها

	جواني Interior	براني Exterior
فردي Individual	الأنا الجوانية I "العقلية Mindset" الآراء الشخصية، الانطباعات، التحيزات، الأفكار، الأحاسيس..	الأنا البرانية It "السلوك Behaviour" الحقائق الموضوعية والعلمية عنك وعن كيانك وتصرفاتك
جمعي Collective	النحن الجوانية We "الثقافة Culture" القيم المشتركة، الأخلاق، الأعراف..	النحن البرانية Its "النظم Systems" النظم متداخلة الأهداف، القوانين، العمليات، الأنشطة الاجتماعية...

ما هو المميز في كتاب إعادة إختراع المنظمات؟

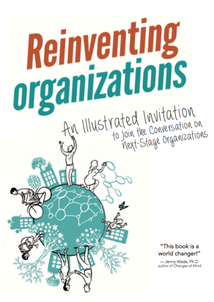


الكتاب يناقش مراحل الوعي لدى المنظمات والشركات من منظور AQAL، أي بحسب نموذج ويلبر: كل القطاعات وكل المستويات All Quadrants All Levels، ويركز الكتاب على المنظمات والشركات التي وصلت إلى مرحلة الوعي التكاملية (الحقبة الثانية)، وهي Teal Organizations (المنظمات ذات اللون الفيروزي)، ليخبرنا بشكل غير مسبوق في أي كتاب آخر عن كيفية عمل هذه المنظمات والشركات وأثر ذلك على كل ما هو متعارف في عالم الشركات.

يبدأ فريدريك لالو بسؤال: هل يمكننا بناء منظمة خالية من الأمراض والسياسات والبيروقراطيات والضغوطات والهموم؟

الكتاب يدرس تجربة ١٢ شركة من مختلف القطاعات، ومنها ما هو ربحي وغير ربحي، عدد موظفيها ١٠٠ فأكثر، ولها ما لا يقل عن ٥ سنوات وهي تعمل من مرحلة الوعي الفيروزية.

لقد توصل لالو لنموذج تنظيمي عملي متناسق (ليس حلما أو فكرة طوباوية) يقدم إمكانية تشغيل الشركات بمراحل وعي عالية. إن تطور مرحلة الوعي يزيد من القدرة على فهم التعقيدات والتعامل معها ويجلب ممكنات وخيارات غير مسبوقة. ذلك لأن كل مرحلة من مراحل الوعي لها أثرها على المجتمع، الاقتصاد، هياكل السلطة، النفوذ، دور الدين، النماذج التنظيمية. إن المنظمات التي نراها اليوم تعبر عن كيفية رؤيتنا للعالم ومرحلة التطور التي نعيشها.



مستويات الوعي الأولى

لون البارادايم	صفة البارادايم	تاريخ انتشاره
تحت الحمراء	تفاعلي Reactive	١٠٠-٥٠ ألف سنة قبل الميلاد

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

- ☐ الهيكل المجتمعي: فِرق وتجمعات عائلية محدودة
- ☐ تشكل الوعي والأنا: لم يتشكل بشكل كامل. لا يميز الفرد بوضوح بين نفسه والآخرين. قدرة محدودة على التعامل مع الظروف المعقدة.

خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

- ☐ هيكل السلطة: لا يوجد شيء بعد
- ☐ فصل المهام والأعمال: لا يوجد (باستثناء دور النساء في الرعاية بالأطفال)

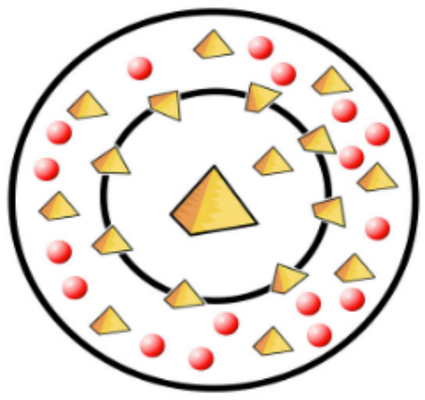
لون البارادايم	صفة البارادايم	تاريخ انتشاره
أرجواني	السحر Magic	١٥ ألف سنة

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

- ☐ الهيكل المجتمعي: من فرق صغيرة إلى قبائل من بضع مئات من الأفراد
- ☐ تشكل الوعي والأنا: قدرة أعلى للتعاطي مع التعقيدات. بلوغ مرحلة القدرة على تمييز الذات (جسديا وعاطفيا) عن الآخرين. يرى نفسه مركز الكون.
- ☐ التفكير بالمستقبل شبه معدوم
- ☐ مستوى الإدراك: لا يوجد إدراك أو استيعاب للتجريد، ولا للمفاهيم، ولا القدرة على التصنيف. فكرة الموت غائبة عن الإدراك.
- ☐ الرؤية نحو العالم: فهم السبب والنتيجة محدود جدا (العالم تديره الأرواح والسحر). تسعى القبائل لحالة الراحة والاطمئنان عبر ممارسة الطقوس واتباع أوامر زعيم القبيلة.

خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

- ☐ هيكل السلطة: لا يوجد شيء بعد
- ☐ فصل المهام والأعمال: محدود جدا ومنحصر في المهام التي يتميز بها زعيم القبيلة الذي لديه شيء من الحظوة وسلطة الأمر Authority Command



مستوى الوعي الأحمر

لون البارادايم	صفة البارادايم	تاريخ انتشاره
أحمر	المندفع الطائش Impulsive	١٠ آلاف سنة

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

- ☐ الهيكل المجتمعي: يقوم على الزعامات Chiefdoms والأتباع (سببه اكتمال نضوج الوعي والأنا). استعباد وإخضاع القبائل والأفراد المهزومين لتحقيق الانضباط والنظام. تواجد ضئيل للأعراف Norms والقوانين.
- ☐ تشكل الوعي والأنا: اكتمال نضوج وتشكل الوعي والأنا. وعي كامل بالذات وما يميزه عن الآخرين. اكتمال تشكل فكرة الموت وحتميته. مركزية الأنا Egocentrism
- ☐ التفكير بالمستقبل: التفكير مقصور على الوقت الحاضر، باستثناء بعض الاستراتيجيات البسيطة بغرض تحقيق مزيد من القوة، السلطة، السيطرة، وإذعان الأتباع.
- ☐ مستوى الإدراك: الأقطاب المتضادة. أبيض أو أسود. قوي أو ضعيف. طريقتك أو طريقتي
- ☐ الرؤية نحو العالم: العالم مكان خطير. البقاء للأقوى. عملة العالم هي القوة والسلطة. إذا كنت أقوى مني، فسأسعد بحمايتك لي. العالم تحكمه علاقات سببية بسيطة (مثال: الثواب والعقاب)
- ☐ الطيف العاطفي: عاطفة خام. مشاعر الغضب والحنق والعدوانية. عدم الإحساس بعواطف الآخرين

ملاحظات عامة: نجده اليوم في الكثير من المجتمعات القبلية، والمناطق المهمشة. كما يوجد في البيئات العدائية: مناطق الصراع، الحروب الأهلية، الدول الفاشلة، السجون، الغيتوهات

خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

الإسهام الحاسم الأول:
فصل العمالة (المهام والأعمال)
Division of Labor

الإسهام الحاسم الثاني:
سلطة الأمر
Command Authority

- ☐ فصل المهام والأعمال: بداية ظهوره بشكل جلي بين الزعيم والأتباع، وأحد الإسهامات الحاسمة وغير المسبوقة لهذه المرحلة من الوعي (البارادايم)
- ☐ هيكل السلطة: لا يوجد هيكل رسمي، ولا مسميات وظيفية. سلطة الأمر واضحة ومتركزة بيد الزعيم الذي يظهر قوته الضاربة باستمرار ليهابه كل من يرغب بدحره (سلطته مهددة بالزوال دائما، لذلك السلطة في هذه المرحلة من الوعي في حالة حركة دائمة). لتحقيق الاستقرار، يحيط الزعيم بمن يدينون له بالولاء المطلق (عادة قرابات الدم والمصاهرة) ومن تشترى ولاءاتهم بالغنائم والأعطيات.
- ☐ القدرة على التوسع: محدودة جدا، فلا يمكن عمليا متابعة الأفراد خارج دوائر الزعيم الأولى
- ☐ الاستدامة: هشة جدا بحكم طريقة إدارتها المتسرعة والمأخوذة بردات الفعل. التحرك الذي يطيل من عمرها هو الإستعراض الدائم للقوة المفرطة لترهيب وإخضاع العامة. أيضا نسج القصص التي تمجد الزعيم وأن له أعينا على كل فرد للتقليل من أي عصيان أو انشقاق.
- ☐ التفكير بالمستقبل: التفكير متركز على الوقت الحاضر، مما يجعل مهارات المنظمة في التخطيط والاستراتيجية محدودة جدا. في نفس الوقت لديها قدرة كبيرة على التعاطي مع التهديدات واقتناص الفرص الآتية. لذلك هي تبرع في البيئات الفوضوية، وتعجز عن تحقيق مخرجات مركبة ونوعية في البيئات المستقرة.

من وجهة نظر الأتباع/الموظفين: قاتل دائما لتعيش أو لتحتفظ بوضعك الحالي على الأقل

مختصر شارح
استعراض دائم للقوة من قبل الزعيم لإبقاء الأتباع منضبطين. الخوف هو من يضبط المنظمة. سريعة جدا في ردات الفعل، تركيزها قصير المدى. تزدهر في البيئات الفوضوية.

مثال واضح
المافيا
عصابات الشوارع
الميليشيات القبلية

الإسهامات الحاسمة
فصل المهام والأعمال
سلطة الأمر

division of labor

top-down authority

الرمز التعبيري
قطيع ذئاب

مستوى الوعي العنبري

لون البارادايم	صفة البارادايم
عنبري Amber	المطواع Conformist

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

ملاحظات عامة: هذا البارادايم الذي نقلنا إلى الانضباط والاستقرار. بناء الحضارات والمؤسسات. الوصول لمستويات أعلى في التعامل مع العالم المعقد. أغلبنا حاليا يتبنون خصائص هذه المرحلة.

☐ الهيكل المجتمعي: صعود فكرة أعراف وتقاليد وخصوصية المجتمع. أنت الآن مطالب بتبني سلوك، مظهر، أفكار، وقيم المجتمع لتبقى جزءا منه. خالفهم فتصبح منبوذا. المجتمع يجد ملاذه في تحديد الأدوار والهويات. المجتمع مقسم لطبقات وطوائف اجتماعية. انتماؤك للطبقة يحدد كينونتك، حاضرك ومستقبلك. غالبية الناس يحنون لهذا البارادايم لما يظهره من انضباط، حتميات، الأخلاق الحميدة، متجاهلين الظلم الطبقي القابع بداخله (يصعب على النساء، المثليين، المفكرين الأحرار العيش في مجتمعات هذا البارادايم).

☐ تشكل الوعي والأنا: معتمد على رأي الآخرين. سأسعى دوما لتحصيل قبول دوائري الاجتماعية. أنا جزء من طائفة/مجموعة. الوعي هنا يسعى للانضباط، الاستقرار، القدرة على التنبؤ، والتحكم عبر المؤسسات والبيروقراطيات.

☐ التفكير بالمستقبل: التفكير يتم بشكل خطي (ماضي-حاضر-مستقبل) مرتكز على فكرة الاستقرار وانضباط المستقبل ومجاراته للواقع المعاش.

☐ هيكل السلطة: سلطة أبوية Paternalistic Authoritarianism تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في المجتمع، وتكون مرتبطة بدور Role وليس بشخصية قوية (الشيخ، الملك، البابا، المرشد الأعلى، الرئيس، زعيم الطائفة...)

☐ مستوى الإدراك: إمكانية تمييز أن لكل فرد منظوره ودوره في المجتمع، وبالتالي اختلاف الأفكار والمفاهيم. يشتمل الإدراك هنا على الإلمام بكيفية نظر الآخرين لي كفرد.

☐ الرؤية نحو العالم: العالم ثابت، وهناك قوانين غير متغيرة تجعل العالم مكانا عادلا. افعل الصحيح وستكافأ، افعل الخطأ، ستعاقب. الانتماء الاجتماعي Social Belonging لطائفتي/مجموعتي/ديني/ثقافتي/عقيدتي يجعلك صالحا/ناجيا. عدا ذلك فأنت هالك ولو بعد حين.

☐ الطيف العاطفي: إحساس وإدراك عميق بعواطف الآخرين

☐ القيم: الانضباط الذاتي. بعد النظر وعدم التسرع. التحكم بالذات وردات الفعل في الحيز العام والخاص

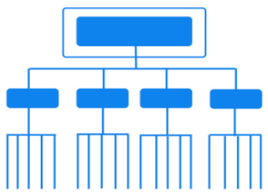
☐ الأخلاق: الأخلاق بمعانيها البسيطة وبحسب العرف السائد عما تم تعريفه كأخلاق حميدة وأخرى خبيثة. الإحساس بالخطيئة والندم هو عصب المجتمع (ما يدفع الناس دائما لمحاولة التماهي مع الأخير).

ملاحظات عامة: الأشخاص الذين ينطلقون من مرحلة الوعي ذاتها قد يرون العالم ويصلون إلى استنتاجات مختلفة تماما (حتى وإن اتفقوا في مستوى الإدراك، والأخلاق، وتشكيلات السلطة). مثلا، الأصولي المسيحي اليميني في مقابل القائد النقابي اليساري ممن تهيمن عليهم المرحلة العنبرية (نفس الوعي والأدوات بمحتوى واستنتاجات مختلفة)

خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

الإسهام الحاسم الأول:
الأدوار الرسمية Formal Roles
(الهرميات المستقرة والمتسعة)

الإسهام الحاسم الثاني:
العمليات Processes
(منظور العمل بعيد المدى)



ملاحظات عامة: المنظمات/المؤسسات التي تَطَور وعيها لهذا البارادايم استطاعت بناء الأهرامات، أنظمة الري المعقدة، سور الصين العظيم، أدوات العالم الاستعماري.

☐ فصل المهام والأعمال: تطور ليصبح أدوارا رسمية بمهام وسلطات محددة، وهو أحد إسهامات هذا البارادايم.

☐ هيكل السلطة: هرميات صلبة، تراتبيات محددة في إبلاغ الرؤساء/المدراء وسلسلة تنازلية واضحة في الأوامر والقرارات (من أعلى لأسفل). التخطيط معزول بالكامل عن التنفيذ، من في أعلى الهرم يخططون، ومن في الأسفل ينفذون. القوانين معلنة لتعزز انصياع العمال/الموظفين ومراقبة انضباطهم. إدارة التحكم والأمر.

☐ القدرة على التوسع: كبيرة بحكم الاستقرار الذي منحه التشكيل الهرمي الثابت للسلطة والأدوار الرسمية المحددة.

☐ الاستدامة: ينظر إليها من منظور الانضباط والقدرة على التنبؤ. التغيير دائما غير مرحب به. الاستدامة مقادة بالعمليات Process-Driven.

☐ التفكير بالمستقبل: إن تطوير العمليات Processes كإسهام حاسم في هذا البارادايم مكن المنظمات من التخطيط للمستقبل على المدى المتوسط والبعيد. العمليات هي إعادة انتاج خبرة الماضي في المستقبل. كما أن الخبرة النوعية أصبحت مختزنة في قلب المنظمة على شكل الأدوار الرسمية ولا تعتمد على أشخاص بعينهم (أو كما يقال في مصر: مفيش شغل بيوقف على حد!)

☐ الرؤية نحو العالم الخارجي: هناك طريقة واحدة لعمل ما هو صحيح. العالم ثابت ولا يتغير (حتى لو تغير السياق العام وما كان يصلح في السابق لم يعد مجديا). تسعى هذه المنظمات للهيمنة والاحتكار، وأداؤها متدنٍ في المنافسات.

☐ الرؤية نحو العالم الداخلي: العمال كسولون، غير صادقين، بحاجة لتوجيه دائم لما يجب فعله وما لا يجب. المهام والأعمال روتينية. لا مجال للإبداع والتفكير النقدي. مشاركة المعلومات عند الحاجة. الموظفون/العمال موارد قابلة للاستبدال، ولا أهمية لمهاراتهم الفردية.

من وجهة نظر العمال/الموظفين: **المستوى الفردي**
الاستقرار الذي تقدمه هذه المنظمات هو جنة الخلد (الاستقرار الوظيفي). ابتدعت المنظمات التي وصلت لهذا المستوى من الوعي آلية توظيف الرتبة، الزي، المسمى لتبني هوية محددة (مثلا في الكنيسة، الجيش، المصنع...) تحتم على الفرد سلوكيات محددة، مع من يأكل، من يخالط ويجالس.

العلاوات غير مرتبطة بالمؤهلات أوالجدارة. العامل/الموظف ملك لمنظمته.

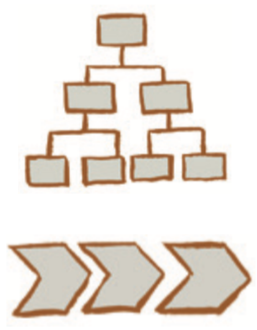
لا تتوقف الهوية عند حدود المنظمة، فالحياة الاجتماعية باتت تدور حول حياة العمل، وجعلت الأفراد في حيزهم الخارجي يلبسون أقنعة اجتماعية تخفي طبيعتهم وتحتم عليهم السعي الدائم لأن يكونوا مقبولين في الدوائر الاجتماعية التي ينتمون إليها ومتماهين معها. هذا التداخل أدى لاستحالة حصول ابن الطبقة العاملة على منصب إداري مخصص للطبقات الأعلى، وأن يكون لفقدان المهنة في المنظمة عظيم الأثر، فالشخص سيخسر الهوية التي يمنحه إياها مسماه الوظيفي، وسيخسر النسيج المجتمعي الذي ينتمي إليه.

من وجهة نظر العمال/الموظفين: **المستوى الجماعي**
نشوء التحزبات والجماعات في المنظمة: "نحن وَ هم": الدكاترة في مقابل الممرضين. إدارة الأعمال في مقابل التقنيين.
نشوء الجزر المعزولة Silos. لوم الآخرين بشكل دائم وأنهم على خطأ. حل الخلافات ومشاكل الثقة دائما بآليات ذات نزعة تحكمية تتوق للسيطرة أبرزها ابتداع مزيد من العمليات والإجراءات.

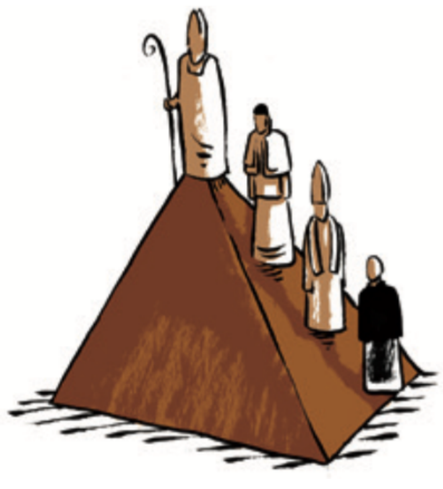
مختصر شارح
أدوار ومناصب رسمية في هيكل هرمي صلب. الأمر والتحكم من أعلى الهرم لأسفله. الاستقرار غائي ومتحقق عبر العمليات الصارمة. المستقبل تكرار للماضي.

مثال واضح
الكنيسة الكاثوليكية
المؤسسات العسكرية
معظم الجهات الحكومية
نظام المدارس العامة/الحكومية

الإسهامات الحاسمة
الأدوار والمناصب الرسمية
العمليات



الرمز التعبيري
الجيش



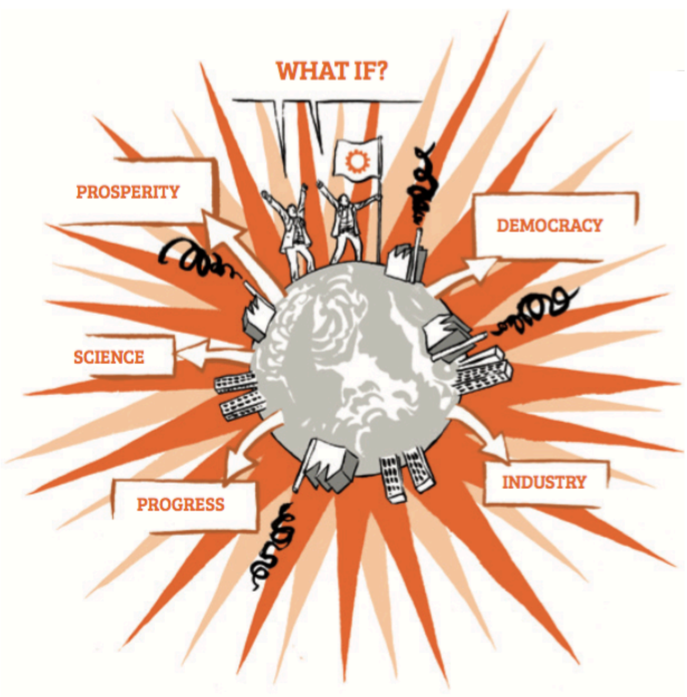
مستوى الوعي البرتقالي

لون البارادايم	صفة البارادايم
برتقالي Orange	محقق الإنجازات Achievement

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

ملاحظات عامة: هذا البارادايم الذي فتح المجال للبحث العلمي، الإبداع، الإختراع، وريادة الأعمال محققا زيادة في الإزدهار وارتفاع متوسط الأعمار المتوقع. لا توجد سلطة تملك الحقيقة المطلقة، فالشك والنقد أمر صحي. بدأ بالظهور في عصر النهضة، وتطور وعي أغلب المجتمعات الغربية إليه بعد الحرب العالمية الثانية. اليوم هو مرحلة الوعي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال والسياسة.

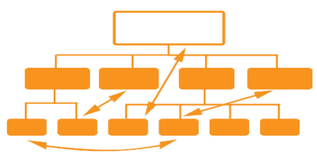
- ☐ الهيكل المجتمعي: السعي دائما للظهور أمام المجتمع كشخص ناجح (مشابه للبارادايم السابق في سعيه لتحصيل القبول المجتمعي). التمايز المجتمعي والنخبوية أمر مرغوب دائما (النخب لها أنديتها الخاصة، أحياؤهم، أبناؤهم يدرسون في المدارس المكلفة) مما يزيد من عدم المساواة إجتماعيا وتفكك المجتمعات. متشككون في جوانب الدين ودوره في الحياة، إلا إذا كان سببا في تحقيق رفعة اجتماعية.
- ☐ تشكل الوعي والأنا: عالمي المركز World-Centric (سيتضح لاحقا أنها نظرة براغماتية). العالم كله متاح سعيا لتحقيق المكاسب والنجاح (من نتائجه السلبية استغلال البيئة بإجحاف وتنامي الجشع).
- ☐ التفكير بالمستقبل: التفكير منصب دائما على المستقبل وتحقيق المكاسب، وكأننا نعيش في المستقبل. تقدير الحاضر والاستمتاع باللحظة الحالية محدود.
- ☐ مستوى الإدراك: أسئلة "ماذا لو؟" دائما حاضرة بحثا عن الاحتمالات الممكنة. تساؤل دائم عن طبيعة السلطة والقوانين، أعراف المجتمع وعاداته، الوضع القائم وكل الموروث.
- ☐ الرؤية نحو العالم: العالم ليس ثابتا، متغير دائما وقوانينه متبدلة. وبالتالي هو نظام معقد يمكن البحث عن قوانينه واستيعابها. نظرة مادية متشككة ومسائلة لكل ما هو روحاني لا يمكن إثباته بالتجريب.
- ☐ القيم: اسعى للمزيد، فالمزيد أفضل دائما. كما أن تحقيق الأهداف (علاوة في العمل، إيجاد شريك الحياة،...) يجعلنا سعداء (أحد نتائجه السلبية تعزيز السلوك الاستهلاكي الزائد عن الحاجة).
- ☐ الأخلاق: لا يوجد صح أو خطأ، المعيار هو الانجازات والمخرجات. بعض الأمور تؤدي لنتائج أفضل بفعالية أعلى إذا تجاوزنا ثنائية الصح أو الخطأ (التحول من: ما يجب أن تكون عليه الأمور، إلى ما يمكن أن تكون عليه الأمور).



خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

الإسهام الحاسم الأول:	الإسهام الحاسم الثاني:	الإسهام الحاسم الثالث:
الإبداع والتطوير Innovation	المساءلة والمحاسبة Accountability	الجدارة والأهلية Meritocracy

ملاحظات عامة: مرحلة الوعي/البارادايم الأكثر انتشارا في شركات الأسواق العالمية، وبفضل خصائصه وإسهاماته، يمكن للشركات التعاطي مع مستويات تعقيد عالية وتحقيق مخرجات ومكاسب نوعية وذلك لأنها أعطتها ديناميكية لم تكن موجودة في شركات مرحلة الوعي السابقة.



- ☐ هيكل السلطة: احتفظت بالهيكل الهرمي، ولكنها تجاوزت حدوده الوظيفية عبر آليات متعددة منها مجموعات المشاريع Project Groups، شبكات التواصل والعمل غير الرسمية Informal Networks، التجاور Co-Location، التنظيم المصفوفي Matrix Structure بغرض تسريع ورفع جودة الإبداع والتواصل. بات الجميع مقادا بالأهداف وبالتفكير في حل المشاكل.

أسلوب أصحاب السلطة هنا: تنبأ وتحكم Predict and Control، بعد أن كان في البارادايم السابق أؤمر وتحكم Command and Control. الأهداف الاستراتيجية توضع من أعلى الهرم وتتسلسل لقاعه على شكل مخرجات. يوجد إيمان بقوة العقل الجمعي وبمهارات الأفراد لذا يتم إدارتهم بالأهداف والتمكين والثقة، وإتاحة الإرتقاء بالسلم الوظيفي والمناصب للأجدر (لا يوجد أفضلية طبقية أو اجتماعية، وهذا أحد أهم الاسهامات في تحسين العدالة الاجتماعية في المنظمات) وتخصيص أقسام الموارد البشرية بذلك.

من سلبيات إسهام "المساءلة" هنا مما يخفف من أهميتها ويخفض الحماس:

١) مخاوف الأنا عند المدراء (تقوض من قدرتهم على الوثوق بالفريق وإعطائه الصلاحيات، النزوع للتحكم والعلم بكل شيء، نَسْب النجاح للمدير نفسه)

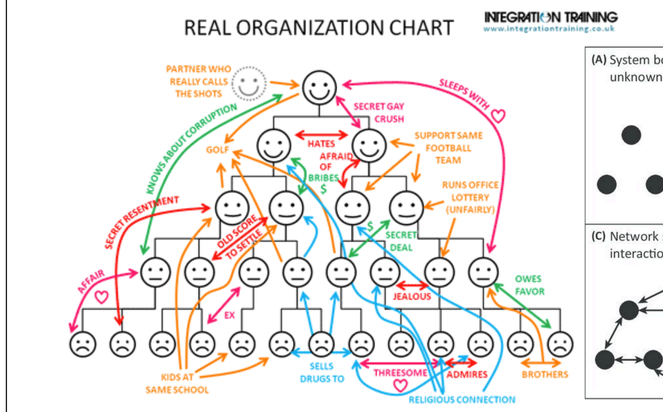
٢) عملية تقدير الميزانية: التمترس والإحتماء (وضع أقل التوقعات والأهداف خوفا مما قد ينتجه المستقبل) والنزاع مع الإدارة بحكم التزامها مع الممولين وأصحاب المصلحة.

- ☐ القدرة على التوسع: يصبح النمو إلها يعبد. تدور عجلة الإبداع لتنمو الأعمال والمبيعات لدرجة خلق حاجات عند المستهلكين تغذي الوهم القائل بأن شراء المزيد مما لا نحتاجه بشكل ضروري، سيجعل منا سعداء ومتكاملين. (في الطب، النمو بهدف النمو يسمى سرطانا).
- ☐ التفكير بالمستقبل: يتم من منظور التنبؤ والتحكم به Predict and Control. يأخذ شكل الأهداف والتوجهات الاستراتيجية من القيادة والتي تترجم لمحطات ومخرجات معينة يطالب بالعمل عليها الموظفون. لا تعنى الإدارة كثيرا بكيف ستتحقق الأهداف. لإظهار جديتها بالوصول لها بأي ثمن، ظهرت مؤشرات الأداء والتخطيط الاستراتيجي بمراحله المتنوعة.
- ☐ الاستدامة: ممأسسة بشكل أكبر عبر ابتداع أقسام مسؤولة عنها كالبحث والتطوير، التسويق، وتطوير المنتجات مقادة بالعمليات والمشاريع Process and Project Driven. بالإضافة لإدارة المواهب وتطوير القادة وتخطيط التعاقب الوظيفي.
- ☐ الرؤية نحو العالم الخارجي: العالم مليء بالممكنات. الإبداع والتغيير فرصة وليس تهديد. التنافس محموم (يؤدي لجشع الشركات واستغلالها الزائد للموارد).
- ☐ الرؤية نحو العالم الداخلي: مادية جدا وتركز على التبجيل الذي يخاطب الغرور والنخبوية. جل عمليات التحفيز Incentive Processes قائمة على ذلك كالمكافآت Bonuses، والعلاوات. في الوقت الذي ركز فيه البارادايم السابق على العصا، أضافت هذه المرحلة الجزرة.

من وجهة نظر العمال/الموظفين:
الوظيفة ليست للأبد، وبالتالي الاهتمام بالتطور الوظيفي والمهني واجب.
بالرغم من تجاوز التمايز الهوياتي بالرتبة والزي، مازالت بعض مظاهر الحظوة والتمييز موجودة (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف ومصاعد خاصة،...).

سعيا منهم للظهور بأفضل شكل لدى الآخرين، يلتزم الموظفون في هذه المنظمات بارتداء "قناع الإحترافية" ليبدوا مشغولين ومسيطرين على الوضع دائما. يخالط ذلك الظهور بشكل جاد والتفكير بعقلانية مفرطة، فلا مكان للمشاعر والأحلام والآمال وعليك إبقاءها خلف القناع كي لا تظهر بمظهر الضعيف.

النجاح يقاس فقط بالمال والحظوة، ما ينشأ عنه مدراء وموظفين متسلطين مقادين بالجشع المادي حتى في أصعب الظروف على شركتهم. كما يخال الفرد بأن هذه العوائد المادية هي تجليات تحقيق الذات وإرضائها، ولكنه في مرحلة ما يعايش إحساس الفراغ في حياته وغياب المعنى.



مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة	الرمز التعبيري
الهدف هو قهر المنافسة وتحقيق الربح والنمو. الإبداع والتطوير هو مفتاح البقاء في الطليعة. الإدارة بالأهداف والسعي للتحكم بالأمور ولكن بديناميكية أعلى Predict and Control.	الشركات متعددة الجنسيات المدارس المستقلة	الإبداع والتطوير المساءلة والمحاسبة الجدارة والأهلية	الآلة لماذا: وحدات وأجزاء، مدخلات ومخرجات، فعالية وأداء، استيعاب وقدرة، هندرة وتخطيط.

مستوى الوعي الأخضر

لون البارادايم	صفة البارادايم
أخضر Green	التعددي Pluralistic

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

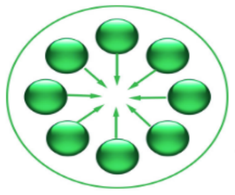
ملاحظات عامة: بدأ البارادايم بالظهور في القرنين ١٨ و١٩ وتبنته النخب الصغيرة في الغرب. تم تبنيه على نطاق واسع في جماعات الثقافة المضادة Counter Culture ومحاربة السيستم في ٦٠، ٧٠ القرن ال٢٠. مع هيمنة البرتقالي في عالم الأعمال والسياسة، يهيمن هذا البارادايم اليوم على التفكير الأكاديمي المابعد حداثي، وفي الجهات غير الربحية، ولدى الناشطين الاجتماعيين.

- ☐ الهيكل المجتمعي: رغبة عارمة في الانتماء وبناء علاقات مع كل فرد والحفاظ عليها. معارض بشدة للتصنيف الطبقي والطائفي وكل ما يرتبط به من مؤسسات ويطالب بإسقاطها جميعا.
- ☐ مستوى الإدراك: جميع الأبعاد ونظرات Perspectives الناس تستحق الاحترام والتفهم.
- ☐ النظرة نحو العالم: في المرحلة العنبرية: هناك طريقة واحدة صحيحة لسير الأمور. في البرتقالي: هناك ما ينفع وما لا ينفع. في الأخضر: هناك في الحياة ما هو أكثر من النجاح أو الفشل.
- ☐ تشكل الوعي والأنا: عالمي المركز World-Centric بحق (ليس مجرد نفعي/ براغماتي).
- ☐ الطيف العاطفي: حساسية مرهفة ومراعية جدا لمشاعر الآخرين. رغبة وعاطفة نحو تحقيق العدل، المساواة، التناغم، تراحم المجتمع.
- ☐ القيم: المطالبة بالحرية والدفاع عنها (إلغاء العبودية، حرية المرأة، فصل الدين المؤسساتي عن الدولة، الديمقراطية، حرية الأديان)، العدالة للجميع وليس فقط لدائرتي ومجموعتي.
- ☐ هيكل السلطة: العلاقات مع الآخرين مقدمة على المخرجات وأي سلطة. في البارادايم البرتقالي: إدارة حازمة تصنع القرار من أعلى لأسفل بحقائق موضوعية ورأي الخبراء. في الأخضر: صنع القرار عملية من الأسفل للأعلى يشارك فيها الجميع (بالإجماع قدر الإمكان مع اتفاق ونبذ للخلافات) والقادة في خدمة الناس.

ملاحظات عامة: تسامح هذا البارادايم مع جميع الأفكار وأنها يجب أن تعامل بمساواة يهدده في نفس الوقت، بحيث أنه يفسح المجال للأفكار الأقل تسامحا من التقدم (يصطدم معه الأحمر بـ أنا متضخمة، العنبري بالحتميات، البرتقالي يعتبره مثاليا بشكل زائد عن الحد). هناك جدلية في هذا البارادايم، وهي "هل القوانين عادلة بالمطلق؟" مما يجعل علاقته بالقوانين غامضة. إن البارادايم الأخضر قوي جدا في كسر الهياكل والتشكيلات القديمة، ولكنه أقل فعالية في فرز بدائل عملية.

خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

الإسهام الحاسم الأول: التمكين Empowerment	الإسهام الحاسم الثاني: ثقافة مقادة بالقيم Value-Driven Culture	الإسهام الحاسم الثالث: منظور تعدد أصحاب المصلحة Multiple Stakeholders Perspective

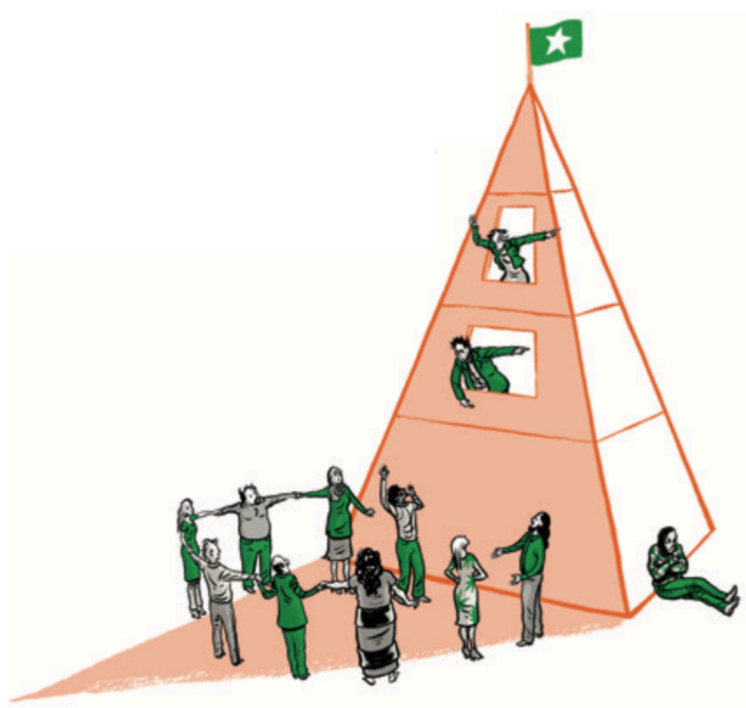


- ☐ هيكل السلطة: الفكرة الجوهرية في هذا البارادايم هي أن اللامساواة في السلطة ستولد النخب وحكم الآخرين بالضرورة. لذلك فالنسخة المتطرفة منه تنادي بهدم هرم السلطة بالكامل وجعل الجميع سواسية Egalitariansim. لا مكان للقادة، لكل نصيب، والرأي بالإجماع (ولكن ذلك أثبت عمليا أن مآلاته الجمود والطرق المسدودة).

النسخة الأكثر عملية حافظت على إسهام "الجدارة" الخاص بالبارادايم السابق، ولكنها هذبته بدفع كثير من القرارات وآليات صنعها لعمال/موظفي الجبهات الأولى. تفكيك هرم السلطة جزئيا ليصبح محتضنا ومحابيا للشبكات واللامركزية بأكبر قدر. يتحقق ذلك عبر مطالبة قادة المنظمة والمدراء بالتنازل عن معظم سلطاتهم ونزعتهم التحكمية وتمكين الموظفين بشكل حقيقي كمبدأ عمل أساسي. تخبرنا التجارب العملية لمنظمات وشركات بلغت هذا المستوى أن ذلك تحقق في ظل وجود قادة صف أول وثانٍ محتضنون فعليا لهذا البارادايم. **ولكن تبقى التحديات قائمة، فهيراركية السلطة ولا-هيراركية الثقافة في نفس المنظمة تؤدي للارتباك وخيبات الأمل، لذلك لا بد من وضع جهد استثنائي في هذا الوعي لتجاوز الجمود.**

- ☐ التفكير بالمستقبل: بقدر ما كان المستقبل للشركات البرتقالية يعني التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التنفيذ، فهو للخضراء يعني ثقافة المنظمة ذات القيمة والمعنى والإعتناء بها (الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار).
- ☐ الرؤية نحو العالم الخارجي: بجانب التفوق في منافسة السوق، ينصب جل اهتمام الشركات البرتقالية على إرضاء المستثمرين. الشركات الخضراء، تتبنى منظور تعدد أصحاب المصلحة الذي يشمل: المستثمرين، الإدارة، الموظفين، الزبائن، الموردين، المجتمع، التجمعات المحليات، البيئة. تمثل برامج الخدمة الاجتماعية جزءا أصيلا من الخضراء، وليس عبئا مشتتا عما هو أهم كما يتم النظر إليه في البرتقالية.
- ☐ الرؤية نحو العالم الداخلي: الموظفون جميعا وخصوصا العاملون على الأرض هم موضع ثقة لاتخاذ القرار المناسب من وجهة نظرهم، تجمعهم ثقافة مقادة بالقيم والمعاني وقيم مشتركة لا إجراءات ولا تعليمات تقيدهم (تدعي بعض الشركات البرتقالية وجود ذلك في بيئاتها، وتترجمها في الرؤية والرسالة، ولكن أغلبها تابع مع حبهم للملاحقة "صيحات الموضة" والظهور بذلك الشكل، ولكنهم عمليا لا يطبقونها ولا يؤمنون بها بصدق كما الشركات/المنظمات الخضراء).

Ben & Jerry's Ice Cream وما تعنيه البيئة لها	Southwest شركة Airlines ومفهومها عن حرية السفر

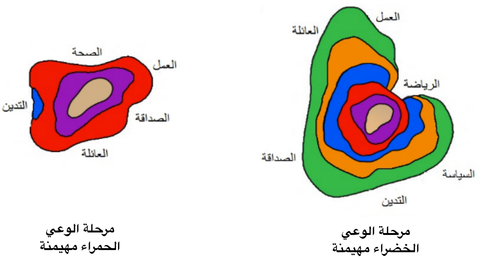


مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة	الرمز التعبيري
ضمن التشكيل الهرمي التقليدي للمنظمة، الدفع نحو مزيد من التركيز على ثقافة المنظمة وآليات تمكين الموظفين بغرض تحفيزهم وتحقيق نتائج فائقة.	الشركات المقادة بالثقافة (مثل Southwest Airlines و Ben & Jerry's Ice Cream)	التمكين ثقافة مقادة بالقيم منظور تعدد أصحاب المصلحة	العائلة

عن مراحل الوعي

ملاحظات على مراحل الوعي/البارادايم في الانسان ٢/١:

- لا يتوجب إطلاق الأحكام على مختلف مراحل الوعي لدى البشر والمنظمات، المهم هو هل هي متوائمة مع السياق والمهمة الحالية (اذا تعمقنا في كل مرحلة، سنجد أنها وضعت أساسات قد لا نرغبها عند اللحظة ولكنها تطورت لاحقا لشكل نجده جيدا وفعالا).
- المراحل المتطورة لا تعني الأفضلية، وإنما قدرة إضافية للتعامل مع التعقيدات وقدرة لفعل المزيد.
- لكل مرحلة مزاياها وعيوبها وهي متكيفة مع السياق المحيط بها.
- الانسان والمجتمعات أكثر تعقيدا من أن تختزل في مراحل وألوان. فللانسان القدرة على التحرك وأخذ مواقف من مراحل تسبق مرحلة الوعي المهيمنة عليه، كما أن بإمكانه استحضار مرحلة وعي متقدمة.
- لذلك من المهم الحذر من القول بأن فلان وعيه عنبري (أزرق هنا)، والصحيح أن موقف فلان في اللحظة الحالية مستند إلى المرحلة العنبرية.
- أي أن الشكل التالي ربما يوضح ما ذكر أعلاه (وليس الذي يليه):



مرحلة الوعي الخضراء مهيمنة | **مرحلة الوعي الحمراء مهيمنة**

مختصر لمراحل الوعي الموجودة في المنظمات والشركات وما يميزها

لون البارادايم	صفة البارادايم	مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة:	الرمز التعبيري
أحمر	المندفع الطائش Impulsive	استعراض دائم للقوة من قبل الزعيم لإبقاء الأتباع منضبطين. الخوف هو من يضبط المنظمة. سريعة جدا في ردات الفعل، تركيزها قصير المدى. تزدهر في البيئات الفوضوية.	عصابات الشوارع الميليشيات القبلية	فصل المهام والأعمال سلطة الأمر	قطيع ذئاب

لون البارادايم	صفة البارادايم	مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة:	الرمز التعبيري
عنبري Amber	المطواع Conformist	أدوار ومناصب رسمية في هيكل هرمي صلب. الأمر والتحكم من أعلى الهرم لأسفله. الاستقرار غائي ومتحقق عبر العمليات الصارمة. المستقبل تكرار للماضي.	الكنيسة الكاثوليكية المؤسسات العسكرية معظم الجهات الحكومية نظام المدارس العامة/ الحكومية	الأدوار الرسمية العمليات	الجيش

لون البارادايم	صفة البارادايم	مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة:	الرمز التعبيري
برتقالي Orange	محقق الإنجازات Achievement	الهدف: قهر المنافسة وتحقيق الربح والنمو. الإبداع والتطوير هو مفتاح البقاء في الطليعة. الإدارة بالأهداف والسعي للتحكم بالأمور بديناميكية أعلى Predict and Control.	الشركات متعددة الجنسيات المدارس المستقلة	الإبداع والتطوير المساءلة والمحاسبة الجدارة والأهلية	الآلة

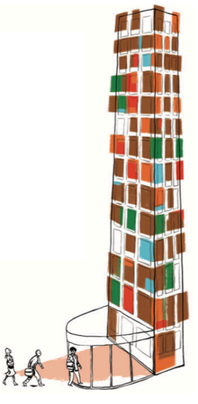
لون البارادايم	صفة البارادايم	مختصر شارح	مثال واضح	الإسهامات الحاسمة:	الرمز التعبيري
أخضر Green	التعددي Pluralistic	ضمن التشكيل الهرمي التقليدي للمنظمة، الدفع نحو مزيد من التركيز على ثقافة المنظمة وآليات تمكين الموظفين بغرض تحفيزهم وتحقيق نتائج فائقة.	الشركات المقادة بالثقافة (مثل Southwest Airlines و Ben & Jerry's Ice Cream)	التمكين ثقافة مقادة بالقيم منظور تعدد أصحاب المصلحة	العائلة

ملاحظات على مراحل الوعي/البارادايم في الانسان ٢/٢:

- الأشخاص الذين ينطلقون من ذات مرحلة الوعي قد يرون العالم ويصلون إلى استنتاجات مختلفة تماما (حتى وإن اتفقوا في مستوى الإدراك، والأخلاق، وتشكيلات السلطة). مثلا، الأصولي المسيحي اليميني في مقابل القائد النقابي اليساري ممن تهيمن عليهم المرحلة العنبرية (نفس الوعي والأدوات بمحتوى مختلف)
- تطور مراحل الوعي قد يكون عموديا (من مرحلة لأخرى) أو أفقيا (مستويات وحالات المرحلة الواحدة مثلا من الفكر الضيق العنبري، للفكر المتسع العنبري).
- يرى الباحثون أن التطور العمودي يحفزه مواجهة تحدٍ عظيم لا يمكن التعاطي معه من منظور مرحلة الوعي الحالية، عندها قد يقرر الفرد أو المنظمة أحد ٣ خيارات: الأول النمو لمرحلة وعي أكثر تعقيدا لإيجاد الحل. الثاني التمسك بالرأي وما تقدمه مرحلة الوعي الحالية وتجاهل التحدي. الثالث الإرتداد لمرحلة وعي سابقة أكثر طمأنة وتبسيطا للعالم.
- إن تطوير مرحلة الوعي تتطلب جهدا كبيرا على مستوى الإدراك والأخلاق والعاطفة وغيرها. كما تتطلب التحلي بالشجاعة وفسح المجال للنفس للتجربة والخطأ والتعاطي مع الأمور غير المتوقعة.
- تطوير مرحلة الوعي أمر شخصي وفريد جدا ولا يمكن فرضه على أحد حتى ولو بالتدريب. ما يمكن عمله لتحفيز ذلك هو وضع النفس في سياق ملح أو دائرة من الناس التي تحمل وعيا متقدما.

ملاحظات على مراحل الوعي/البارادايم في المنظمات:

- عند الحديث عن المنظمات فنحن نتحدث عن عمليات وهياكل تنظيمية وثقافة، وليس بشر. فعندما نعت المنظمة بالبرتقالية فنحن لا تعني أن كل أنشطتها اليومية برتقالية. وإنما، معظم عملياتها وهيكل سلطتها وثقافتها وغيره مصقولة بالبارادايم البرتقالي.
- في المنظمة الواحدة، قد تكون الإدارة برتقالية، وقسم التقنية عنبري (لذلك لا تلجأ للتبسيط).
- إجمالا، مرحلة الوعي لدى قيادة الشركة/المنظمة تحكي الكثير عن مرحلة وعي المنظمة ككل. لذلك دور قادة المنظمة مهم جدا في تطوير مرحلة الوعي لها ولا يمكن تجاوزهم.
- كما في الأفراد، فإن قادة الشركات يمكنهم استحضار إجراءات من مراحل وعي متقدمة أو متأخرة في نفس الشركة.
- المثير في طرح الموضوع بهذا الشكل أن بإمكان المنظمة خلق السياق المحفز وفرض الإجراءات المعقدة لتطوير مرحلة وعي مدير ما عموديا. ألا تمثل هذه وصفة فريدة لعلاج جروح هذا العالم الذي سببته الحداثة وأدواتها؟



مستوى الوعي الفيروزي

لون البارادايم	صفة البارادايم
فيروزي Teal	التطوري Evolutionary

خصائصه في الفرد والمجتمعات الإنسانية

ملاحظات عامة: المرحلة الأولى في الحقبة الثانية Second-Tier. اشتركت مراحل الحقبة الأولى بأن كلا منها اعتبر نظرته نحو العالم هي الصحيحة فقط، والباقون على خطأ. من تطور وعيهم لهذه المرحلة يبدؤون بقبول فكرة تطور الوعي الدائم لمستويات أكثر تعقيدا للتعامل مع الواقع.

ما هو المستجد حقيقة في هذا البارادايم؟

الإنسلاخ عن الأنا وترويضها
Ego

الأنا هو ما يخلق لدينا المخاوف والطموحات والرغبات التي نريد أن تكون عليها حياتنا.
الأنا يغذي نزعتنا للتحكم بالأمور والرغبة للظهور بشكل مقبول أمام الغير.

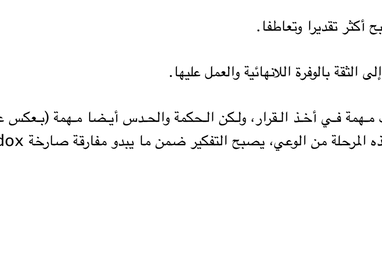
ما يحدث بالانسلاخ عن الأنا وتحجيمها:
لا تعود المخاوف هي من يسيطر على حياتنا، ونستبدلها بالثقة.
نتعلم ونصغي لحكمة الآخرين (عواطفهم وحدسهم).
نقلل من رغبتنا بالتحكم بمن حولنا وما يحدث.

السعي نحو الكل المتكامل
Wholeness

نلملم أجزاء أنفسنا ونسعى لتكامل بين العقل والجسد والروح، ومع علاقاتنا مع الآخرين، مع الطبيعة والحياة.
لا تعايش ولا أحكام سابقة، وإنما قبول واحتضان فعلي للآخرين إيمانا بأن كلنا سواسية

كيف يتعارض ذلك مع واقعنا اليوم؟
إن العمل والشركات وتصميم المدن كلها تضرب حواجز لتعزلنا عن بعضنا. أصحاب هذا الوعي لا يستطيعون فصل حياة العمل عن حياتهم الشخصية بهذا الشكل.

- ما يملأ الأنا في المقابل هو توليد القدرة على الوثوق بوفرة الحياة Abundance of Life ونبذ كلا من المخاوف وأن ما في الحياة نادر وشحيح.
- تجاوز الخوف والغضب والقنوت وما يولده الأنا نحو الإيمان بأن هذه طريقة الحياة في تعليمنا وبالتالي التصالح مع الذات والسعي للتعلم والتطور ونبذ الجمود (الحق والإيمان الداخلي يصبح هو البوصلة).
- الإيمان بأن كل شيء سيكون مآله الخير والتعلم والنمو، مع التركيز على الجمال وماهو موجود وكامن، وليس ما هو غير موجود وغير مرغوب.
- نركز على الطهارة الداخلية: هل أنا صادق مع نفسي، هل أنا أعمر الأرض وأخدم الغير؟
- دائما ما نسائل النفس، وتكون قراراتنا متناغمة مع بواطننا وإن بدت جزافية.
- بتركيزنا على بواطننا في هذه المرحلة، نكون قد تجاوزنا مفرزات ومخاوف الأنا الموجودة في المراحل السابقة ومنها السعي لنكون محبوبين ولنا تقديرنا وحظوتنا. أنت الآن في رحلة روحية نحو ذاتك الحقيقية.
- آمن بنفسك، ساعد الغير، عش حياتك الأصلية. حاول ولا تخف من الفشل، واستوعب محدودية قدراتك.
- الناس الذين ينتقلون لهذه المرحلة يبدؤون بتعلم اليوغا والتركيز والتأمل والفنون القتالية.
- يسميها غريفز: أن تكون شخصا لديه طموح ولكنه ليس طموحا.
- تتجنب إطلاق الأحكام، وتصبح أكثر تقديرا وتعاطفا.
- إنه الانتقال من العوز الدائم إلى الثقة بالوفرة اللانهائية والعمل عليها.
- التفكير العقلاني والبيانات مهمة في أخذ القرار، ولكن الحكمة والحدس أيضا مهمة (بعكس عقلانية البرتقالي الصارمة)، وفي هذه المرحلة من الوعي، يصبح التفكير ضمن ما يبدو مفارقة صارخة Paradox ممكنا.



خصائصه في المنظمات (التنظيم الانساني)

ملاحظات عامة: بالوصول لمراحل وعي لها إدراك وتصور أكثر تعقيدا يتيح لها القدرة على حل المشاكل بفعالية أكبر. إن سيطرة الأنا في الشركات تولد النزاعات والسياسات والفصل بين الأقسام.
ماذا لو استبدلت الثقة المخاوف؟ إن الشركات العاملة من هذا البارادايم لها معان واضحة ونبيلة تتجاوز الربح والنمو. تهتم بالكل والمجتمع والناس وعلاقاتها.

الشركات التي درسها الكتاب

الرمز التعبيري:
النظام الحي
Living System

الإسهام الحاسم الأول:
الإدارة الذاتية
Self-Management

نظام قائم على علاقات الند للند والتشكل الذاتي والإدارة الذاتية، حتى ولو على نطاق واسع. لا هرميات سلطوية، ولا سعي بيزنطي لتحصيل قرار بالإجماع.

الإسهام الحاسم الثاني:
الكل المتكامل
Wholeness

المنظمة تدعوك كفرد لتأتي بكليتك عاطفة، وروحا وحدسا لتحقيق ذاتك. الكلام ليس إنشائيا، فقد طورت المنظمات المتحركة من هذا المستوى عددا من التطبيقات لذلك.

الإسهام الحاسم الثالث:
الغرض والمعنى التطوري
Evolutionary Purpose

بدلا من التنبؤ والتحكم بالمستقبل، أنت مدعو للاستماع لحاجات المنظمة وما تريد أن تكون عليه والغايات التي تسعى وراءها.

ستوضح الملخصات القادمة كيف طورت منظمات الوعي الفيروزي من إجراءاتها لاعتناق الإسهامات الحاسمة الثلاثة. ولكن قبل ذلك من المهم التنبه لما يلي:

- عند القول بأن المنظمة وعيها فيروزي فهذا لا يعني كل من فيها من بشر وعمليات وإجراءات، وإنما نعني أن السواد الأعظم من عملياتها، هياكلها... تتحرك من مستوى وعي فيروزي.
- هناك منظمات، وبحسب السياق الخاص بها، تملك وعيا متداخلا بين الأخضر والفيروزي (مثلا ركزت على إسهام الإدارة الذاتية دون الباقي).

الإدارة الذاتية Self-Management

الإدارة الذاتية – الهيكل والتشكيلات Structure

كما رأينا في مراحل الوعي السابقة، التشكيلات في المنظمة هرمية وقائمة على أن السلطة عملة نادرة لذلك يتم الصراع عليها في مستويات الهرم العليا، وبالتالي ينعزل الموظفون في الأسفل عن المنظمة Deattached and Disengaged.

هل يمكننا خلق هيكل تنظيمي يخلو من عدم مساواة في توزيع السلطة وألا يكون لأحد سلطة على الآخر، وفي نفس الوقت تكون المنظمة قوية ككل؟

شركة

BUURTZORG
neighborhood care

- انتقلت من الوعي البرتقالي للفيروزي (القصة مذكورة في الكتابين بشكل مشوق)
- من ١٠ لـ ٧ آلاف ممرضة في ٧ سنوات.
- ١٠-١٢ ممرضة من كل التخصصات (كحد أقصى) يشكلون فرق تدير نفسها بدون أي مدير.
- جزء من مهامهم تطوير الاعتماد الذاتي للمريض ليعتني بنفسه، ويتم مساعدته بتطوير شبكة عائلته وأصدقائه.
- يوزعون المهام فيما بينهم بالكامل (إدارة ذاتية وحوكمة ذاتية).
- تقوم الشركة بتدريبهم باستمرار على تطوير إجراءات العمل على هذا الأساس.
- تدريب للقادمين الجدد على أساليب صناعة القرار الجماعية العملية.

لحظة!

هل نتحدث عن صناعة قرار بالإجماع؟
هل نتحدث عن مساواة بين الجميع؟

صناعة القرار لا تتم بالإجماع. الجميع يطرح بدائل ووجهات نظر ويتم اعتماد أحدها بشرط ألا يتعارض مع أحد مبادئ المنظمة الأساسية. الحل المتبع عرضة دائما للتطوير والصقل. صوت الجميع مسموع. العقل الجمعي هو الأساس.

في حال التوصل لعقبة داخلية، يتم الاستعانة بالميسرين Facilitators المحليين عبر شبكة التواصل الاجتماعي الداخلية (الميسر/المسهل ليس مديرا. لا وجود لذلك أبدا).

الأمور الصعبة والخلافات هي من طبيعة الأمور، لذلك يتم احتضانها والتعامل معها ضمن رحلة الاستكشاف الفردي ورحلة الذات.

المساواة متحققة على مستوى السلطات، ولكن الممرضات لسن متساويات. هناك مهارات وتخصصات تميز كل منهن. فحتما ستكون بعضهن أكثر مساهمة ونفوذا من الأخريات.

يمكن القول أن المنظمة لديها هرميات تفعيل عُمْلتها الإسهام والمهارة، وليس هرميات هيمنة عُمْلتها السلطة.

ماذا تعني بأن ميسر المهام ليس مديرا؟ كيف تم انتقاؤه أصلا؟

الميسر لم يصعد سلما وظيفيا (لا وجود لذلك)، وإنما تم انتقاؤه لقدرته على التدريب والتوجيه. ولا يوجد شرح وظيفي لمهمته. كل ما هو مطلوب منه أمران: ألا يمنع حدوث المشاكل والصراعات، وإنما المساعدة في الوصول لحل عبر سؤال الأسئلة المتبصرة والنافذة لعمق التحدي. الأمر الثاني التعويل على حماسهم وإمكانياتهم في الوصول إلى حلول ودعم ثقتهم ببعض.
الميسر يشرف وسطيا على ٤٠-٥٠ فريق.

كيف يدير الفريق مهامه بشكل أكثر تفصيلا؟

التفويض في المهام متبع دائما. عقد الاجتماعات عند الحاجة إليها وتكون منظمة. عقد لقاءات توجيهية دورية. تقييم أنفسهم عبر نموذج تقييم يقترحونه بأنفسهم. القيام بالتخطيط وصناعة القرار وتحديد الميزانية بأنفسهم بالكامل. الوصول لهدف ساعات عمل معينة.

ماذا عن إدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية والقانونية؟

في منظمات هذه المرحلة من الوعي، تسمى هذه الإدارات بالمهام المساندة، وهي مناطة بأفراد لا يملكون سلطة أخذ القرار ولا فرض أي قوانين. في هذه الشركة، هناك ٣٠ موظف فقط لهذه المهام ومكتبهم بعيد عن المقر.

يعملون بدون إدارة الموارد البشرية. هذه فوضى بالتأكيد!

الانتقال بين الفرق وتطوير الذات مرحب به دائما، وهو نابع من رغبات الشخص وحاجات الفرق. التدريب والتطوير يتم على المستوى الفردي، كما أن مجموعات عمل من الممرضات تتشكل ذاتيا لتطوير باقي الممرضات. توظيف الخبراء النوعيين Experts يتم كمستقلين Freelancers. وإذا تم توظيفه في أحد الفرق، فلا يمنح سلطة أخذ القرار.

لتحقيق اقتصاد التوسع
Economy of Scale

هل تعلمون الهدفان الرئيسيان وراء إنشاء إدارات الموارد البشرية ومثيلاتها؟

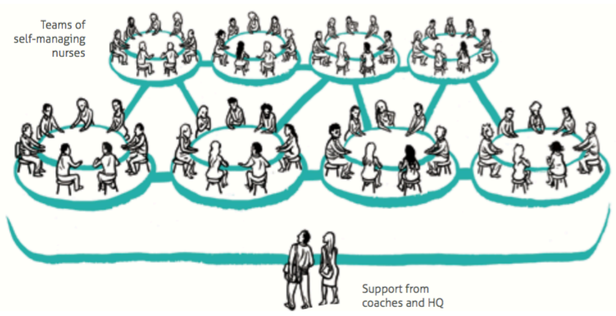
تعزيز إحساس الرئيس التنفيذي بأنه يتحكم بالموظفين

نعم. يضحي المؤسسون والمدراء الراغبون بالتحول لمنظمات هذه المرحلة من الوعي بموضوع السعي للتوسع (طلبا لتحقيق شيء ذو فائدة في المقام الأول) وموضوع التحكم بالتحول للإدارة الذاتية وإزالة المدراء (حتى نفسه)

الخوف يولد الخوف. الثقة تولد الثقة.

ماذا عن نتائج الأداء؟؟!

مذكورة بالتفاصيل في الكتاب، وهي نتائج مبهرة بحسب دراسة EY



الإدارة الذاتية Self-Management

الإدارة الذاتية – الهيكل والتشكيلات Structure

كما رأينا في مراحل الوعي السابقة، التشكيلات في المنظمة هرمية وقائمة على أن السلطة عملة نادرة لذلك يتم الصراع عليها في مستويات الهرم العليا، وبالتالي ينعزل الموظفون في الأسفل عن المنظمة Deattached and Disengaged.

هل يمكننا خلق هيكل تنظيمي يخلو من عدم المساواة في توزيع السلطة ولا يكون لأحد سلطة على الآخر، وفي نفس الوقت تكون المنظمة قوية ككل؟

شركة

- شركة فرنسية أنشئت في أواخر الخمسينات تختص بصنع الأجزاء والقطع المعدنية الثقيلة.
- تصنف بأنها من مصانع ال Blue Collar (تقوم على عمالة اليدلات والياقات الزرقاء المتطلبة لمجهود جسماني).
- حصتها في السوق الفرنسي ٥٠٪ بالرغم من إغراق السوق بالمنافس الصيني.
- لم يستقل منها أي موظف أبدا، ولم تتأخر في أي طلبية توصيل منذ ٢٥ عاما.
- الفرق تدير نفسها ذاتيا، والجميع له حق الاطلاع على كامل الطلبيات (لا سلطة على المعلومات)
- الاجتماعات بحسب الحاجة.

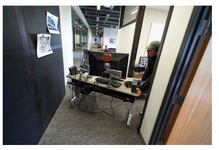
لحظة!

بعكس شركة التمريض، يوجد تداخل وتراتبية في مهام الفرق. كيف يتعاملون مع ضغط العمل؟

يتم ذلك عبر التعاون، بحيث يجتمع ممثلوا الفرق للتباحث في ضغط الطلبيات. ويتم دعوة الموظفين للتحرك بين الفرق بشكل طوعي أو تشكيل فرق جانبية بحسب الحاجة. الجميع مدفوع بالثقة بالآخر والرغبة المحقة في عمل ما هو لصالح الآخرين والشركة.

لا تستهينوا بالثقة المنصبة في إدارة الذات، فهي أفضل محفز للإنتاجية وتحمل المسؤولية (وليس التحكم والتسلط عبر التخطيط المركزي وصنع القرار من أعلى).

VALVE



حكاية المكاتب المتحركة! (في الكتاب)

AES we are the energy

شركة في قطاع الطاقة وصل توسعها لـ ٤٠ ألف موظف بعد تبنيها لهذا البارادايم بشكل متقدم (ولكنها ارتدت للمرحلة البرتقالية لاحقا بسبب الإدارة)

ما هي الأمور الأخرى غير المعهودة في منظمات الوعي الفيروزي؟

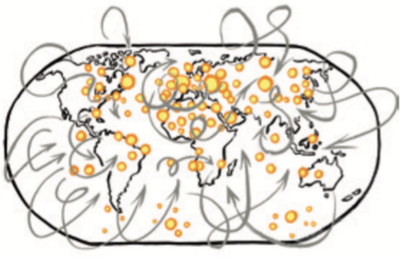
لا يوجد مسميات وظيفية مسبقة التعريف، ولا شرح للمهام! فالعمل نابع من الثقة والمسؤولية واهتمامات ومهارات الجميع وحاجات الشركة (تذكر إدارة وحوكمة ذاتية). لإيصال الفكرة، هذه الشركات تستبدل المهام Jobs بالأدوار Roles (تذكر كيف أن المسمى الوظيفي في البرتقالية له وزنه وأهميته. الموضوع مختلف هنا).

مدارس ESBZ في ألمانيا للصفوف الابتدائية والمتوسطة تتيح لطلابها فرصة التعلم الذاتي بالكامل. لا قيود لحضور مواد من صفوف متقدمة. المدرسون أقرب للموجهين التعليميين. خطة كل مادة تحدد بالتشاور مع الطلاب. الأهالي يسهمون بخفض نفقات المدرسة بإصلاح المباني أو أي شيء متعلق بمجال عملهم.

لفظة "موظف" أو "عامل" تختفي ويحل محلها "رفيق" أو "زميل"

التشكيلات الهرمية/الهيراركية لا يمكنها التعاطي مع التعقيدات والعالم المتشابك! (الأخطر الانسلاخ عن الواقع!)

هل مجلس إدارة العالم فكرة ممكنة؟



ما هي اللجان ومن هم المدراء الذين يديرون أدمغتنا؟ وهل تصطدم الطيور ببعضها في أسرابها؟ (قوة التنسيق في مقابل الهرمية)

لتتخيل الطبيعة كنظام هرمي!

Self-Management الإدارة الذاتية

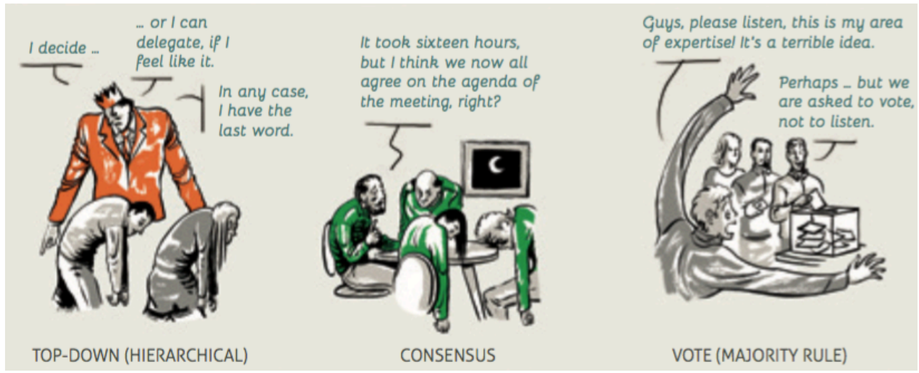
الإدارة الذاتية – العمليات Processes

عملية صنع القرار

أي شخص بإمكانه صناعة القرار في الشركة، ولكن بعد أن يأخذ نصيحة كل من سيتأثر بهم القرار، ومن لديهم خبرات حوله. الشخص غير مُلزَم أبدا بالعمل بالنصيحة! ولا بتقديم أي تسويات! إن السعي الجاد لتحصيل النصح يزيد من تواضع الجميع، تَعَلمهم، الوصول لقرارات أفضل، والمرح.

نلاحظ فرق العملية في المنظومة الخضراء. فهناك أخذ القرار يؤول عادة إلى استبداد الأنا الجمعي (استبداد الأغلبية) + تمييع المسؤوليات

صنع القرار تحت الضغط يكون مدفوعا بتحقيق الغاية واحترام المسؤولية أمام الجميع. مثلا فرق شركة التمريض يعملون بشكل إضافي لئلا يقولوا لا لمن هم بحاجة. كما أن المدير التنفيذي (سنتحدث لاحقا عما يعنيه هذا فعليا) يطلب النصح من جميع الزملاء في قرار حاسم.



عملية إدارة ومشاركة المعلومات Information Management and Sharing

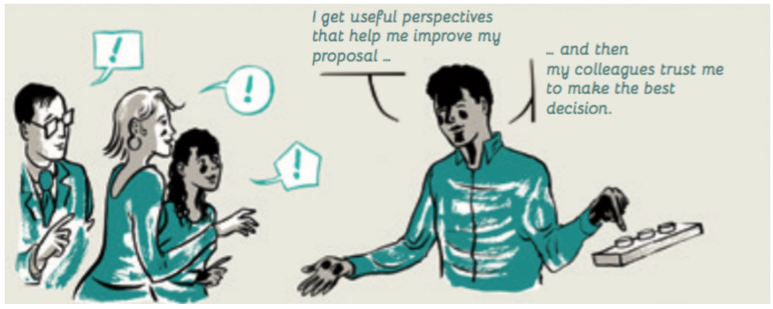
المعلومات والبيانات متاحة للجميع ولا سلطة معلوماتية لدى أحد من أجل: ١) إعانة الجميع في أخذ القرارات. ٢) تجنب ظهور هرميات غير رسمية وتنامي الإشاعات والأسرار غير الصحية. ٣) كتم المعلومات كمنهج يثير التساؤلات والشك ويسمم ثقافة الشركة.

عملية المشتريات Procurement

لا تتطلب أي موافقات. مجرد تنسيق

عملية تخصيص وتعيين الزملاء Allocation

نوقشت في السابق وهي كما أسلفنا بحسب الحاجة وبدون إكراه وتنمو طبيعيا.

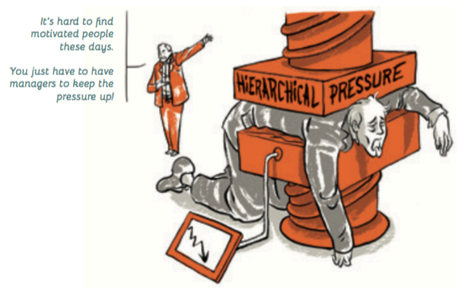


عملية حل النزاعات Conflict Resolution

يجلس الأفراد المتنازعون مع بعض لحل الخلاف. يتم الاستعانة بوسيط يثق به الطرفان اذا لم يحل الخلاف. اذا استمر الموضوع، تشكل لجنة مصغرة من ذوي المعرفة والإلمام المباشر. في الحالات المتقدمة التي لم تحل، يصعد الموضوع لمؤسسي الشركة.

هولاكراسي هي أحد الطروحات المتقدمة التي تقدم نموذجا يشمل إدارة العمليات داخل منظمات الوعي الأزرق المخضر. في هولاكراسي:

- فصل بين الأدوار Role عن الشخص نفسه (وما ينتج عن تماهي هوياتي).
- تبادل الأدوار يتم عبر سوق Marketplace محلي وبالتراضي (مع تقييم الدور الذي تملؤه حاليا من -٣ الى +٣ من حيث مدى تزويده لك بالطاقة الإيجابية، مواءمته لمهاراتك، وإشباعه لمواهبك). ومن يرغب بالدور الذي تملؤه يرسل طلبا لك.
- عملية صناعة القرار في هولاكراسي مشابهة للمناقشة أعلاه، ولكنها على مستوى الفرق وضمن الاجتماعات التالية:
- – اجتماعات حوكمة: تناقش الأدوار والتعاون حصرا، وتتم مرة شهريا ولها عملية خاصة ومُيَسّر.
- – اجتماعات تكتيكية: مرتبطة بالتنفيذ.



عملية قياس الأداء Measuring Performance

في الفرق المتشابهة الأدوار (مثلا التمريض): توجد مؤشرات كالمعتاد لقياس الانتاجية والربحية ولكنها تتم على مستوى الفريق أو الخطوة في العملية (وليس على المستوى الفردي كما البرتقالي). تنشر النتائج داخل الشركة ويراها الجميع لدفع الفرق الأخرى لمحاكاة بعضها والتنافس بشكل صحي.

في الفرق المختلفة: يطلب من كل فريق اجراء تقييم ذاتي داخلي ومناقشته بين أعضاء الفريق.

كما أسلفنا، الشركة تهتم بالتقييم على مستوى الفرق، ويبقى المجال مفتوحا للأفراد لتقييم بعضهم وتجربتهم مع بعض عبر وداخل الفرق.

عملية الإقالة Dismissal

ثبت بالبحث العملي أن هذه العملية نادرة في بيئات الإدارة الذاتية، وأن الزميل عادة ما يغادر الشركة قبل أن يقال. ولكن تملك بعض الشركات التي درسها الكاتب هذه العملية وهي شبيهة بعملية حل النزاعات (مُنشِىء العملية في بعضها هو الموظف نفسه وفي أخرى الفريق المتضرر).

عملية الرواتب Compensation

تعتمد على الندية Peer-Based والطرح المباشر

في AES

كل زميل يضع راتبه بنفسه Self-Set بعد طلب النصح والاستشارة من الزملاء الآخرين، وتحصيل ترشيحات وتزكيات الآخرين (بحسب المبلغ المطلوب).

في الشركات الصغيرة

يتم اتباع النقاش المفتوح عادة.

في هولاكراسي

كل زميل يملأ استبيان عن باقي الزملاء. الاستبيان به سؤالان:
الأول: هذا الشخص يقدم للشركة أكثر أو أقل مني (-٣/+٣)
الثاني: لهذا الشخص مرجعية صالحة لتقييمي (١ – ٥)
تعالج الاجابات عبر خوارزمية ويتم بعدها وضع الموظفين في خانات الرواتب Buckets.

في Morning Star

وهي شركة تصنيع وتعليب منتجات الطماطم. يتم تحديد الراتب بشكل ذاتي Self-Set ويعرض على لجنة منتخبة للحصول على رأيها. في حال طلب زيادة على الراتب، يطلب من الشخص تحصيل تزكيات زملاء آخرين، وترفع للجنة. دور اللجنة استشاري وغير ملزم (يمكنهم مثلا إخباره أن راتبه مرتفع مقارنة بزملائه)، وللزميل حق الاصرار على الزيادة، وعندها يتم اتباع نسخة مشابهة لعملية حل النزاعات.

عملية الحوافز والمكافآت Bonuses and Incentives

لا توجد بشكل أساسي (حتى للمسؤولين عن المبيعات)، فالفكرة المهمة هنا أن المعاني والقيم التي تخدمها الشركة أسمى من أن يكون حافز تحقيقها ماديا. ولكن بعض الشركات في هذا الوعي تقدم حوافز مالية ولكن يضبطها ما يلي: أنها غير مضمونة وأنها على مستوى الشركة بنسبة ثابتة من الراتب الأساسي لكل موظف، أو نفس المبلغ لكل موظف.

ينظر دائما للعائد المادي من منظور هرم ماسلو. فلتحقيق الذات Self-Actualization، لا بد وأن تلبى الحاجات الأساسية للفرد (قاع الهرم). لذلك تحرص شركات هذا المستوى من الوعي أن يكون أقل راتب يعطى لزميل كافيا لسد حاجاته وعائلته، وأن تردم الهوة بين فروقات الرواتب عبر الشركة.

ابتدعت منظمة RHD غير الربحية طريقة فريدة في ذلك وهي أنها حددت سقف أعلى راتب بعدد X أضعاف أقل راتب. العدد X ثابت، وبالتالي، لا تتغير الرواتب بحسب المعدل والوسيط الحسابي وغيره.

أخطاء شائعة حول هذه الأفكار (أو سوء فهم)

إذا، لا وجود لهيكل تنظيمي ولا قيادة؟
خطأ!
نحن لا نتكلم عن فوضى، ولا عن تنظيمات هرمية برتقالية هدفها السيطرة والسلطة. نتكلم عن أنظمة حية لها تشكيلات وهياكل ديناميكية ومقادة بالإدارة الذاتية والحاجات (وإن نشأت هرميات، فهي ليست حول السلطة، وإنما المهارات والمواهب، والتأثير الإيجابي). ينتج عن ذلك ممارسات وعمليات معقدة، تشاركية، مترابطة، متداخلة الاعتماد، وتطورية دائما.

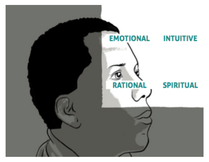
الجميع سواسية (مهما فعلت سأظل مكاني)
كون جميع الزملاء لهم نفس السلطات يجعل التركيز نحو تقويتهم لتحقيق أهداف وغايات ومعنى المنظمة هو الشغل الشاغل. هذا بالضرورة سيراعي مهارات ومواهب وخبرة الأشخاص ونفوذهم الإيجابي، وبالتالي لكل مجتهد نصيب، ومعايير النجاح هنا تحقيق الذات والمعنى.

وفروا وقتنا وقولوا أن الموضوع "تمكين Empowerment"، وهو مطبق في شركتنا!
خطأ!
التمكين أحد مكونات نسيج المنظمة، ولكن العامل الحاسم هنا الثقة والحرية في إدارة الذات.

لازالت هذه الأفكار قيد التجربة
خطأ!
الأمثلة التي أوردها الكاتب ودرسها بتعمق توضح العكس.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية		الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الهيكل التنظيمي	• هرمي تراتبي (هيراركي)	• فرق ذاتية التشكيل والإدارة • عند الحاجة، الموجهون يساعدون الفرق (لا قيادة ولا مدراء)	**الشراء والاستثمار**	• حدود الصلاحيات والسلطة مرتبطة بمستوى الهرم. • ميزانيات الاستثمار تشارك حصرا مع الإدارة العليا.	• أي شخص بإمكانه إنفاق ما يريد بشرط استيفاء عملية طلب النصح. • نقد ومراجعة ذاتية لميزانية الفريق (ندية الأساس Peer-Based)
الوظائف المساندة	• تناط بالعديد من الوحدات الخاصة بالموظفين للموارد البشرية، تقنية المعلومات، الشؤون المالية...	• معظم هذه الأدوار ينفذها الفريق نفسه أو مجموعات عمل تطوعية. • عدد قليل من الموظفين لهذه الأدوار للقيام بدور إرشادي	**تدفق المعلومات**	• سلطة المعرفة. لا تشارك إلا على أساس الإعلام بالمطلوب.	• جميع المعلومات متاحة في الوقت الآتي Real-time للكل. يشمل ذلك الأمور المالية للشركة وصرفيات الرواتب.
التنسيق	• التنسيق عبر اجتماعات محددة لكل مستوى (من الفرق التنفيذية ونزولا)، وعادة ما يتم إغراق الاجتماع بالشؤون العالقة.	• لا يوجد اجتماعات للتنفيذيين. • التنسيق والاجتماعات دائما بحسب الطلب والحاجة.	**حل النزاعات والخلافات**	• الخلاف في الغالب يبقى حبيس الصدور (ويظهر على شكل انتقام ضمن الأطر الرسمية). ولا يعترف بوجوده في العلن.	• إجراءات رسمية متعددة المراحل لحل الخلاف والنزاعات. • الثقافة تؤطر النزاع لدى الأطراف المتنازعة والوسطاء حصرا. لا يتم إقحام الآخرين به.
المشاريع	• تعبئة ثقيلة (برنامج، مشاريع، خطط، ميزانية،...) سعيا للتحكم بالتعقيدات وترتيب أولوية الموارد.	• نموذج إدارة مشاريع بالغ التبسيط. • لا يوجد مدراء مشاريع. الزملاء يوظفون ويديرون أنفسهم في المشاريع Self-Staff Projects. • الخطط والميزانيات منخفضة لحد العدم، والأولويات تقدر بشكل تطوري.	**تحديد وتخصيص الأدوار**	• تنازع وتلاعب حاد على الترقيات (نظرا لشحها ومحدوديتها) ما يؤدي لسياسات ضارة وسلوكيات معطلة. • جزر معزولة. كل مدير ملك في قصره (ويتكتم على المشاكل التي لا تخدمه).	• لا ترقيات، وإنما دفق من إعادة ترتيب الأدوار مستند إلى توافق الزملاء. • الزميل لديه مسؤولية الحديث بوضوح عن المشاكل التي يراها حتى التي تقع خارج عمله المباشر.
المسميات الوظيفية	• كل وظيفة لها مسماها وشرحها.	• أدوار دقيقة، متغيرة وجارية، بدون شرح مهام ثابت. • لا وجود لمسميات وظيفية.	**إدارة الأداء**	• التركيز على أداء الفرد. • التقييم مبني على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي.	• التركيز منصب على أداء الفريق. • عمليات التقييم الفردي مستندة إلى رأي الأقران والأنداد.
صناعة القرار	• في أعلى الهرم. • أي قرار يمكن تعطيله بتراتبية الهرم الأعلى.	• لا مركزية بالكامل بناء على عملية جمع النصيحة (أو على منهج هولاكراسي في صناعة القرار).	**الرواتب والحوافز**	• القرار يؤخذ بناء على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. • حوافز وتعويضات فردية. • التفرقة القائمة على الجدارة تخلق تباينا كبيرا في الراتب.	• تحديد ذاتي للراتب مدعوم بتقويم مع باقي الزملاء. • لا يوجد مكافآت Bonus، وإنما توزيع متساوٍ للربح.
إدارة الأزمات	• نخبة صغيرة من المستشارين يجتمعون بسرية مع الرئيس التنفيذي لدعم القرار المتخذ من أعلى لأسفل. • التواصل مع الموظفين يتم فقط عندما يُتخذ القرار.	• مشاركة المعلومات بشفافية عالية. • يتم إقحام الجميع في الأزمة، طمعا في الحصول على أفضل رد عبر توظيف الذكاء الجمعي. • إذا كان لا بد من تعطيل عملية تحصيل النصح مؤقتا، يتم تحديد الزمن والنطاق.	**الإقالة**	• المدير يملك صلاحيات (بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية) بإقالة من هو دونه في التراتبية.	• الإقالة هي الخطوة الأخيرة في آلية حل نزاع مشفوعة بوسطاء. • في الواقع هي نادرة الحدوث.

Striving for Wholeness السعي للكل المتكامل



السعي للكل المتكامل – ممارسات عامة

- يمكنك في المنظمة أن تكون "أنت". لا تنتظر ترقية من المدير من مستودع الترقيات الناضب.
- المنظومة لا تدفع باتجاه علاقات النظام الأيوي، وإنما علاقات غنية متكافئة مع الجميع.
- كما يقول برايان روبرتسون، مطور هولاكراسي، عنها وعن أنظمة الإدارة الذاتية: تنقل العلاقات لحالات صحية، وتنقل المعاقِب/الضحية/المخلص **إلى** محفز/موجه/مبدع.

طورت منظمات الوعي الفيروزي إجراءات وممارسات عديدة من منطلق إعانة الموظف على تحقيق وتفعيل ذاته ومساعدته في رحلة الروح. من أبرزها تطوير بيئة العمل وجعلها **بيئة آمنة**، وذلك عبر كتابة لوائح وقوائم توضح ما قد يؤذي الغير (معنويا وروحيا) أو يبث جوا مشحونا (أحد جوانب دستور هولاكراسي).

نشر ممارسات النقاش المفتوح دائما حول القيم والقوانين (يوم الحديث عن القيم، اجتماع عمل حول القيم...)

مساحات التأمل، التأمل الجماعي، إشراف الفرق على بعضها، توجيه الأقران، التوجيه الفردي (طلب المساعدة من الآخرين)

تمارين الصمت (صمت جماعي مع تأمل كل يوم ٨:٣٠ صباحا وربع ساعة، المشي في الغابة، الرسم والتلوين)

سرد القصص لنسج العلاقات بين الزملاء وتقريبهم من بعض. إجازة لمدة يوم مع ٢٠٠ دولار بشرط شراء هدية تقدمها شكرًا لأحد ما.

في الاجتماعات، ابدأ بدقيقة صمت وتهدئة نفسية أو قصة عن شخص شكرته مؤخرا. اجعل حضور الاجتماع متاحا لأي مهتم.

تدويب الخلافات استباقيا عبر اجتماع الفرق اسبوعيا لنقاش سير التعاون. الزملاء يقيمون صحة علاقاتهم ببعض. اجتماع لكل الشركة كل شهرين لنقاش أي تخوف

توفير حيز مشترك (مطبخ، صالة ألعاب،...). السماح بجلب وحضور الحيوانات الأليفة. تخصيص غرفة لتطوير مهارات أبناء الزملاء.

العمل على الجوانب البيئية والاجتماعية. هذه المنظمات لا تحرص على قياس أثر ما تقدمه للبيئة والمجتمع بالأرقام. فهم يؤمنون أن التكامل وفعل ما يجب سيؤتي أكله حتما.

السعي للكل المتكامل – أثره على عمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية

السعي للكل المتكامل مع الذات عملية صعبة، فعند كل موقف صعب، تتملكنا رغبة التعزال واللجوء للأنا طلبا لما نظنه الأمان. ولكن ذلك يعيد مشاعر الحذر، الخوف، إطلاق الأحكام، بدلا من القبول والحب.

عملية التوظيف Recruitment
المقابلات تتم من قبل زملاء الفريق المستقبليين. المهارة والخبرة تأتي ثانيا، فالعمل قائم على فكرة الأدوار الديناميكية.
الزميل غير المناسب هنا هو من: يلوم الجميع، مشتكٍ مزمن، غير صادق، لا يتحمل المسؤوليات...
بعض الشركات تقوم بعمل فترة اختبار Probation، بل أن شركات مثل Zappos تعرض على الزميل الجديد مبلغ ٣٠٠٠ دولار اذا أراد الخروج في هذه الفترة (٤ أسابيع).

عملية استيعاب الموظفين الجدد Onboarding
يُبذل فيها جهد ووقت كبيرين وتصل في بعض الشركات من هذا الوعي لأربعة أشهر (بعكس كثير من الشركات البرتقالية التي تتركها نوعا ما عفوية أو رتيبة جدا). يتم تدريب الزميل الجديد على آليات ومهارات الإدارة الذاتية، عقد ورشات عمل وتدريب على قوانين الشركة (احترام الجميع والبيئة الآمنة وتمكين الناس من جلب ذاتهم الكاملة)، جلسات حول المعنى والغايات التطورية للشركة، تدريب عملي ومهني.

عملية التطور والتخطيط الوظيفي Career Planning
كما تحدثنا فهي غير موجودة مباشرة ولها سياق مختلف تماما هنا.

عملية التدريب Training
إجمالا، تتيحه بعض الشركات بعد استيفاء عملية أخذ النصح، وأخرى تضع ميزانية لكل زميل يصرفها كيف شاء. يوجد تدريبات جماعية أيضا.

في الشركات البرتقالية، التدريب على المهارات يكون تحت نوعين: مهارات تطوير الشخص لارتقاء السلم الوظيفي (القيادة، التفاوض..). الآخر تطوير مهارات العمل Skills.
في منظمات وشركات هذا الوعي، تطوير المهارات الشخصية يتم في إطار تكوين ثقافة مشتركة بالإضافة للتطوير الذاتي. بخصوص تطوير مهارات العمل، فالأولوية أن يتم تقديمها من قبل زميل اخر، وإلا فالخيار الأول أعلاه.

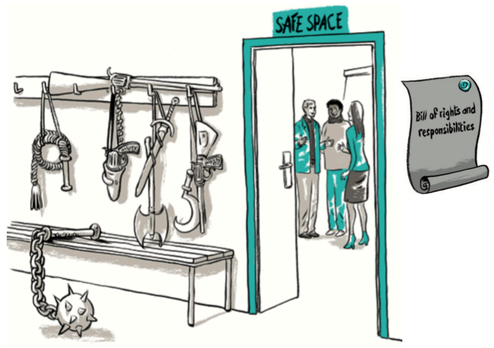
الالتزام، ساعات العمل، مرونة الدوام Commitment, Working Hours, and Flexibility

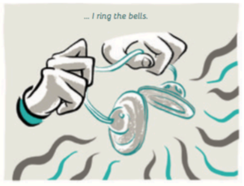
من أين أتت فكرة ثبات ساعات العمل؟
من أن الموظفين هم موارد. وتفترض أن العمل ليس مثيرا لاهتمامهم بالضرورة، وأن الناس يُستبدلون بسهولة. فوق كل هذا، لا يمكن الوثوق بالناس.

شركات هذا الوعي تنطلق من مبدأ أن العاملين فيها يحسون بالفخر وأنهم يقدمون عملا صالحا. لذلك هي تتوقع من الفرق أن يعقدوا اجتماعات (كما في هولاكراسي) لنقاش الوقت والجهد المطلوب بذله لتنفيذ الأعمال. كما أن بعض الزملاء، وكنتيجة للنقاش، يعلنون الوقت والجهد الذي سيبذلونه مع الجميع (أي ليس ضمن الفريق فقط).

ماذا عن التوظيف الزائد؟ Overstaffing
له نوعان، **مؤقت** (وهذا ما ترفضه شركات هذا الوعي، لأنها تعتبره مجحفا للشخص، ولأن الأجور شهرية، وعملية التوظيف نفسها نابعة من حاجات فعلية)، **وبنيوي ممنهج Structured** (وهذا ما تفعله الشركات هنا لكون غاياتها وأهدافها تطورية دائما وهي مرحبة بالتغيير الدائم، ولا توجد أفكار الاستقرار الوظيفي لا لدى الزملاء القدامى ولا المستجدين لأنها أساسا نابعة من الخوف (والأنا)، فالكل مؤمن بالغرض والغاية وأنها دائما ما تتطور –نظام حي–)

تم نقاش باقي العمليات سابقا، ولكن من المهم التركيز على عدة نقاط لأهميتها في الشركات في جانب السعي للتكامل:
- الزملاء يطلبون التقييم والنصح الدائم من بعضهم، ولا يتعاملون معها بتشكيك أو غيرة، وإنما رغبة حقيقية للتطوير والثقة في الآخر.
- موضوع الإقالة في هذا المستوى من الوعي، وبالرغم من ندرته عمليا، يلقى ترحابا من الزميل المقال اذا اعتبره جزءا من رحلته في التعلم ومساءلة النفس.





	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
المباني	• معيارية، لا روح فيها. • ملأى بمؤشرات الحظوة والتباين الوظيفي (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف خاصة بهم، مصاعد لهم، ...)	• ذاتية الديكور (كل زميل يضيف بصمته، متنوعة، حميمية، غرف ملائمة للأطفال والحيوانات الأليفة. • لا إشارات لأي تباين وظيفي.
القيم والقواعد الأساسية	• مطبوعة على لوحات لتزيين الجدران.	• القيم الواضحة مترجمة لأعراف وقوانين ضابطة للجميع لفسح المجال لقبول الجميع وتوفير بيئة آمنة. • توجد أنشطة مستمرة لتعزيزها ونقاشها.
مساحات التفكر والتأمل	---	• غرف مخصصة للهدوء النفسي. • تأمل جماعي وممارسات صامتة. • ممارسات تفكير وتأمل للمجموعات الكبيرة. • إشراف الفرق وتوجيه الأقران.
بناء المجتمع	---	• ممارسات سرد القصص للدعم النفسي والافصاح/الارتياح الذاتي لبناء المجتمع.
المسميات الوظيفية وشرحها	• المسمى الوظيفي هو أداة للتمايز الهوياتي والحظوة المكتسبة. • شرح الوظيفة توصيفي (محدد ومؤطر)	• غياب المسمى الوظيفي يدفع الفرد للبحث عن "معنى" و"هوية" أعمق. • غياب شرح الوظيفة يمكن الشخص من تشكيل الدور بإبداع ذاتي.
الإلتزام بالوقت	---	• نقاش صادق حول التزامات الوقت والجهد الممكن منحه للعمل في مقابل الإرتباطات الأخرى ذات المعنى في الحياة.
الخلافات	---	• لقاءات دورية لنقاش أي بوادر خلاف بشكل استباقي. • عملية متعددة المراحل لحل النزاعات والخلافات. • الجميع تم تدريبه للتعاطي مع الخلافات.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الإجتماعات	• اجتماعات كثيرة، مع بعض الممارسات العملية المعرفة مسبقا.	• ممارسات محددة للاجتماعات لتحجيم الأنا وضمان سماع صوت الجميع.
المبادرات البيئية والمجتمعية	• مدى الانفاق المادي عليها هو المحك. • من في طبقات الهرم العليا هم من يمكنهم ابتداع مبادرات لها تكلفة مادية.	• التكامل المحق هو المحك. • مسؤولية مشتركة في تحديد المبادرات، فالجميع مطالب بمعرفة ما هو محق وصحيح لعمله.
التوظيف	• أهم المقابلات تتم من موظف إدارة الموارد المدرب، مع التركيز على ملاءمة المرشح لوصف الوظيفة Job Description.	• المقابلات عبر الزملاء المستقبليين، مع التركيز على ملاءمة المرشح لغايات، معاني، وأهداف الشركة.
عملية الإعداد والتأهيل	• في معظمه قائم على عملية إدارية رتيبة.	• تدريب معتبر على مهارات إدارة العلاقات وبنائها، وثقافة المنظمة. • برامج تدوير للزميل لينغمس في المنظمة.
التدريب	• سياقات تدريبية مصممة من إدارة الموارد (أو بإشرافها المباشر). • جلها تدريبات مهارية أو إدارية.	• تركها لحرية الشخص ومدى مسؤوليته. • اهتمام حاسم بتدريبات بناء ثقافة المنظمة والتي يحضرها الجميع.
إدارة الأداء	• تحاول تكوين لقطة موضوعية لما تم في الماضي (محاكمتك على ماضيك).	• أقرب للاستعلام عن رحلة الزميل نحو التعلم وتلبية ندائه الداخلي.
الإقالة	• الإقالة في جوهرها عملية قانونية ومالية.	• دعم تراحمي لنقل فكرة الإقالة نحو كونها فرصة للتعلم.

الإصغاء للغرض والمعنى التطوري Listening to Evolutionary Purpose

- تغفل كتب عديدة (من ضمنها كتاب Winning لجاك ويلش) عن إخبارك عن غاية الشركة والمعنى الذي تسعى له.. مالذي يجعل الربح ذا قيمة؟
- عبارات المهمة والرؤية بلاغية ولا يتم استحضارها لدى الموظفين إلا نادرا.
- في شركات الوعي الفيروزي، يتعلم الناس كيفية ترويض مخاوف الأنا وتتاح لهم الفرصة لاستكشاف أسئلة عميقة حول المعنى.

المنافسة Competition

لم نجد لها ذكر البتة لدى منظمات هذا الوعي، فعندما تعيش المنظمة لتحقيق غايتها بحق، لا تهم المنافسة لديها. بل هذه الشركات منفتحة جدا على من يعتبرون منافسين لهم.

الأسواق والنمو Market and Growth

لا يتم السعي وراء النمو وحصص السوق لمجرد السعي. وفي نفس الوقت، وبالرغم أن شركات هذه المرحلة من الوعي لا تسعى للنمو كهدف رئيسي كالبرتقالية، فالبحث الذي أجراه الكاتب وضح أنها حققت نموا ضخما جدا.

الربح Profit

شركات هذا الوعي تنظر من منظور مختلف تماما، وبالتالي الربح ليس هو الهدف، وإنما هو منتج ثانوي لعمل ما يجب على أكمل وجه.

يقول فكتور فرانكل: "النجاح كما السعادة، لا يمكن مطاردته ويلوغه بذاته. وإنما يتم إنتاجه. ولا يمكن إنتاجه إلا كأثر جانبي غير مقصود نابع من تكريس النفس لقضية عظيمة". في كثير من مؤسسي الشركات الذين قابلهم الكاتب، وجد أن الغرض والمعنى لديهم كان محددا قبل إنشاء الشركة.

- الشركات في هذا الوعي هي أنظمة حية، وأهم ما يبقيها حية هو إنصاتها الدائم للمعنى التطوري، وليس المفاضلة Trade Offs لأغراض تجارية.
- يؤمن مؤسس هولاكراسي أن الشركات لديها نداء Calling. وأن عليها توظيف طاقة متجددة لتلبية هذا النداء.
- السعي وراء النداء والمعنى لا يقف أمامه كلام من نوع: "إن تحقيق هذا المعنى حاليا خارج نطاق اهتمامنا"
- لا تدعي هذه الشركات احتكار المعنى لنفسها، وتتورع عن قول كلام من قبيل: "إن هذه الصفقة تتواءم مع المعنى الخاص بنا"
- لا تُوَفِّق بعض الشركات ولا تكتب المعاني والواجب الذي تسعى لتلبيته، وتتركه متنافّلا بين الزملاء (إبقاؤه حيا وتطوريا).
- قد يكون المعنى لشركة الممرضات واضحا، ولكن ماذا عن شركة الصناعات المعدنية الثقيلة؟ هو ببساطة: "تُحرك التروس المُنتَجة شاحنات نقل الماء النظيف للناس وتحترم البيئة"
- المعنى ذاتي وجمعي (للشركة). ممارسات هذه الشركات تتمحور حول إحداث تناغم بين هذه المعاني وأن يعزز كل منها الآخر.

ممارسات الإصغاء للغرض والمعنى التطوري

إن ما تطرحه هذه الشركات يقلب ما هو معروف بخصوص التفكير الاستراتيجي للمنظمات رأسا على عقب

الإستشعار والاحساس

لا تفعل شيئًا. اتبع ممارسات الإدارة الذاتية ودع حواسك تستشعر ما حولك. انتبه للتفاصيل، فمعظم النار من مستصغر الشرر، ولا تتركها تمر دون التفكير في مآلاتها (قصة المرضتين اللتان ساعدتهما ملاحظة كسور أحواض عدد من المرضى في تعديل أحد خدمات الشركة). في هذا الوعي، التغيير يتأتى من قبل أي شخص يرى أهميته.

تطوير الممارسات الروحية

زيادة قدرة الأحاسيس عبر التدريب والتأمل والتبصر.

الكرسي الفارغ

وضع كرسي فارغ في كل اجتماع يمثل الشركة والمعنى الذي تلبيه. يقوم زميل بالجلوس عليه عند مطلع/نهاية كل اجتماع وطرح أسئلة تسعى لاختبار التباين بين ما جرى في الاجتماع والمعنى.

أنشطة جماعية

أنشطة تحفز جميع الزملاء للحضور بكينونتهم الكاملة والنقاش بشكل صادق حول مستجدات وأداء الشركة في تلبية النداء. تفعل هذه الأنشطة ما لا تفعله الاستراتيجيات المعتادة.

الإنفتاح على الخارج

استنتجت هذه الشركات أن السعي وراء نداء المعنى يجعل العالم الخارجي يطرق بابهم حاملا فرص جديدة لهم.

عروض المنتجات والتسويق Product Offering and Marketing

تصغي شركات الوعي الفيروزي ببساطة لما تحس أنه المنتج المناسب. لا يوجد هناك استبيانات الزبائن، أبحاث السوق، مجموعات التركيز. بالنسبة للتسويق، رسالتهم: هذا هو عرضنا وما لدينا. في هذه اللحظة، نحس بأن هذا أفضل ما بإمكاننا تقديمه. نتمنى أن يحوز على رضاك.

قد يتشكك كثر حول هذه الفلسفة، ولكن منتجات شركة FAVI تخرج من عملية بحث وتطوير حسابية (معتادة) مضافا إليها أحاسيس، وحدس، وتقدير للجمال.

التخطيط، وضع الميزانيات ومتابعتها Planning, Budgeting, and Tracking

في التخطيط، هذه العمليات (تعرضنا لآلية تنفيذها) تستند على
"استشعر وتجاوب" Sense and Respond بدلا من "تنبأ وتحكم" Predict and Control.

لا تسعى للإجابات الكاملة، ولكن حلول عملية بدورات سريعة Iterations.

هذه أحد أهم مبادىء Lean, Agile وحوكمة هولاكراسي وعملياتها.

تسعى للإجابات الكاملة، ولكن هذا غير ممكن في العالم المعقد Complex.

إن عمل التنبؤات يعطينا احساسا بأن كل شيء تحت السيطرة والتحكم.

لا أرقام مالية مستهدفة بالبيع Targets

وضع الأرقام المالية المستهدفة في هذا العالم المتشابك والمعقد الذي تتسارع أحداثه وظروفه هو ضرب من الغيب.
كما أن الأهداف المالية تحرف سلوك الناس (الحديث عن المالية، بينما الأهداف الذاتية التي يضعها الزميل مرحب بها كتطوير هوايته أو مهارته والتي تصب نهاية في تحقيق المعنى وتلبية النداء)

الميزانية ومتابعتها

وضع الميزانية (تم الحديث عن آلية وضعها) في هذا المستوى من الوعي الهدف منه التنفيذ وتمكين صنع القرار وليس التحكم بالأداء وشكله.

سأل الكاتب أحد المدراء التنفيذيين (سيأتي لاحقا الدور الحقيقي لهذا الشخص): ألا تشعر بأنك عارٍ وأنت لا تملك تنبؤات ولا خطة ميزانية ولا قياس أداء معتاد؟
الجواب: من يعلم؟ من يهتم؟ إن الزملاء يعملون كل ما بوسعهم للخروج بأفضل نتائج.

إدارة المزاج Mood Management

هذه الشركات ملمة بأن هناك مزاج عام لها، وأنه متغير. لذلك هي تستشعر ذلك وتطور آيات لجعله مبتهجا: احتفاليات واجتماعات الشكر والإطراء والتقدير للآخرين.

إدارة التغيير Change Management

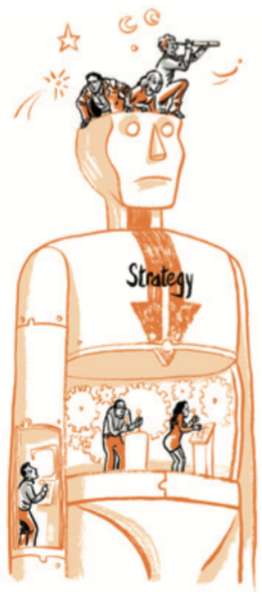
لم يذكر أحد من مدراء شركات هذا الوعي للكاتب أي كلمة عن إدارة التغيير، فالتغيير فيها هو عملية طبيعية ومطلوبة وتترك لتقديرات الناس ضمن إدارتهم لذواتهم، على عكس البرتقالية التي تنزعج من التغيير (بالرغم من مرونتها) وتسعى للتنبؤ والتحكم بالمستقبل.

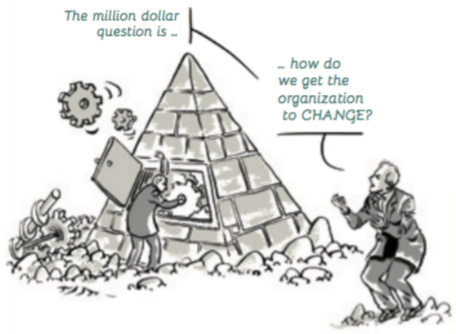
الزبائن، الموردون، وتدفق المعلومات Customers, Suppliers, and Information Flow

شركات هذا الوعي تتواصل مع زبائنها لكسبهم في رحلتها نحو المعنى. وبالنسبة للموردين يتم انتقاؤهم بعناية ومراعاة لمعايير الشركات (لا يتم انتقاء الموردين ممن تكون بيئاتهم فاسدة).

تدفق المعلومات ومشاركتها داخليا وخارجيا يتم بشفافية عالية (عبر التقارير وأنظمة النشر والمشاركة الداخلية). انظر كيف تشارك هولاكراسي مع الجمهور الأدوار الموجودة ومن يملأها في الشركة HolacracyOne:

https://app.glassfrog.com/organizations/5





	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
مفهوم الغرض والمعنى	• المعنى والغرض الأساسي للمنظمة هو الحفاظ على الذات والبقاء (بغض النظر عما تقوله عبارة المهمة).	• المنظمة ينظر إليها ككيان حي له أغراضه ومعناه التطوري.
الاستراتيجية	• مسار استراتيجي تم وضعه من القيادة العليا.	• الاستراتيجية تنبع بشكل تلقائي تبعا للذكاء الجمعي الخاص بالموظفين المدارين ذاتيا.
صناعة القرار	• لا يوجد ممارسات للانصات للغرض. المحافظة على النفس وصراع البقاء في المنافسة هو محور صناعة القرار.	• نابعة من ممارسات الانصات لغايات ومعاني الشركة: -كل فرد هو حساس ومستشعر. -عمليات انصات وبحث جماعية. -تأمل وتفكر. -التعاطي والتفاعل مع الخارج.
المنافسة	• المنافسة قائمة على أن الخصم هو الذي يشحذ همتنا للتحرك.	• المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة. • يتم إحتضان "المنافسين" سعيا وراء المعاني المشتركة.
النمو وحصص السوق	• عوامل ومعايير النجاح الحقيقية.	• معتبرة فقط بالقدر الذي تعين فيه على تحقيق الغرض والغاية.
الربح	• مؤشر أصيل للنجاح.	• مؤشر تابع، ينتج تلقائيا عند فعل ما هو صحيح.
التسويق وتطوير المنتجات	• مقادة من الخارج: طلبات العميل والشرائح المتاحة تحدد المنتج. • يتم خلق حاجات العميل اذا استدعت الضرورة.	• مقادة من الداخل: العرض والمنتجات تعرف تبعا للغاية والمعنى. • المنتجات موجهة بالحدس والجمال.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
التخطيط ووضع الميزانيات	• مبنية على "التنبؤ والتحكم". • دورات مزعجة من التخطيط قصير وطويل المدى، مع حساب الميزانيات الشهرية. • الالتزام بالخطة هو القاعدة الرئيسية. أي انحراف وتباين عنها يجب أن يبرر وأن تردم الفجوات. • الأرقام المستهدفة الطموحة كأداة لتحفيز الموظفين.	• مبنية على "الاستشعار والتجاوب" • عمليات تقدير الميزانية غير موجودة أو مبسطة، ولا توجد متابعة للتباين. • توجه دائم للحلول القابلة للتنفيذ بدورات سريعة، بدلا من الحل المثالي. • استشعار دائم لما هو مطلوب. • لا يوجد أرقام مستهدفة.
إدارة التغيير	• ترسانة ضخمة من أدوات إدارة التغيير لنقل المنظمة من الحالة أ إلى ب.	• تخصيص "التغيير" بعملية لم يعد ذا معنى بالنسبة للمنظمة، فالتكيف والتطور من الداخل هو أمر مستمر الحدوث.
الموردون والشفافية	• يتم انتقاء الموردين بحسب الجودة والسعر. • السرية التامة والتكتم تجاه العالم الخارجي هو الموقف الافتراضي.	• بالإضافة لذلك، يتم وضع اعتبار لمدى ملاءمتهم للمعنى والقيمة التي تلبيها الشركة. • الشفافية الكاملة ترحب بالآخرين من خارج المنظمة لاقتراح ما هو أفضل لتحقيق المعنى.
إدارة المزاج والحالة النفسية	---	• استشعار واع للمزاج المناسب للمنظمة حتى تخدم غايتها.
الغرض والغاية الفردية	• ليس من دور المنظمة مساعدة الموظفين على تحديد نداءاتهم وأغراضهم الفردية.	• عمليات التوظيف، التقييم، والتدريب جميعها تستخدم لفهم الإرتباط بين النداء الفردي وبين الأغراض التي تخدمها المنظمة.

الخصال الثقافية المشتركة (ثقافة المنظمة) Common Cultural Traits (Organisational Culture)

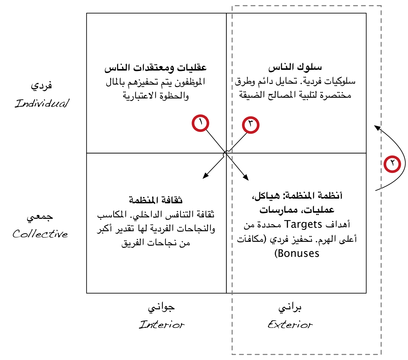
- ثقافة المنظمة عموما هي ما يعبر عن الافتراضات، الأعراف، المخاوف المشتركة بين الأفراد. هي النكات، التعامل، طريقة تعاطي الموظفين مع الأخبار الجيدة أو السيئة.
- في البرتقالية، التركيز على الأمور الملموسة، أما الثقافة غير الملموسة فهي ليست ذات أهمية.
- في الخضراء، الثقافة لها أهمية مطلقة. التركيز على العلاقات بين الناس وتطويرها هو الأساس (بغض النظر عن مدى صحتها ومنعها من تعطيل عمل الشركة). تمجد الثقافة أعرافا وممارسات معينة بشكل أعمى غالبا ما يكون معطلا وطرقه مسدودة.

فردي *Individual*	الأنا الجوانية *I* "عقليات ومعتقدات الناس People's Beliefs and "Mindsets	الأنا البرانية *It* "سلوك الناس People's "Behaviour
جمعي *Collective*	النحن الجوانية *We* "ثقافة المنظمة "Organisational Culture	النحن البرانية *Its* "أنظمة المنظمة: هياكل، عمليات، ممارسات Organisational Systems: Structure, "Processes, Practices
	جواني *Interior*	براني *Exterior*

كيف تتفاعل الثقافة مع النُظُم والرؤى نحو العالم؟
النموذج الذي طرحه كين ويلبر فريد جدا وهو يدرس الظواهر من ٤ جوانب. وبتطبيقه على المنظمات، نجد التالي:

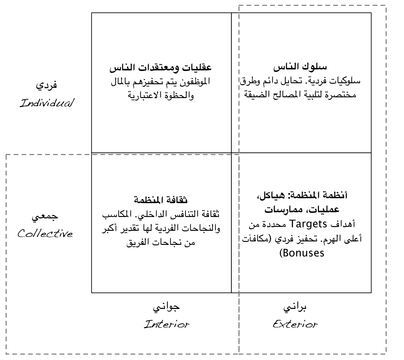
النموذج من وجهة نظر البرتقالي والعنبري

الاثنان يركزان على الجوانب الصلبة (القطاعان إلى اليمين) ويتجاهلان الناعمة (القطاعان إلى اليسار)



النموذج من وجهة نظر الأخضر

أضاف على ما سبق التركيز على قطاع الثقافة. ومع ذلك، فالمنظمات الخضراء **عادة ما تتجاهل** دور أنظمة المنظمة بتركيزها الزائد على الثقافة.



أبقت هذه الشركات أنظمة المنظمة برتقالية، ولكنها في مربع الثقافة ثبتت اللون الأخضر (تمكين، مجموعة قيم). وبالتالي تحولت لهرمية هيراركية من ناحية هيكل المنظمة، ولا-هيراركية من ناحية ثقافة المنظمة. هذا ما حتم بذل جهود كبيرة في الاعتناء بهذا النموذج (فالسلطة مازالت بيد المدراء، فكان مهما مراقبة ألا يتم إساءة استغلالها). وهذا ما يشكل تحدي، فالثقافة فعليا تبقى غير متجانسة/متماهية تماما مع الأنظمة لاختلاف بنيتها.

الثقافة لدى منظمات الوعي الفيروزي

تختلف فيما بينها من ناحية: **السياق والمعنى**. ولكنها تتفق فيما يلي:

الإدارة الذاتية

الثقة.
مشاركة المعلومات وصناعة القرار: جميع البيانات والمعلومات متاحة للجميع لاستخدامها في صنع القرار.
المسؤولية والمحاسبة: كل زميل مسؤول بشكل جاد عن المنظمة. على كل زميل أن يكون مرتاحا مع فكرة مساءلة الآخرين ومحاسبتهم على تأدية التزاماتهم ضمن الأطر الصحية للمواجهة والقائمة على النقاش والندية وما تم شرحه سابقا.

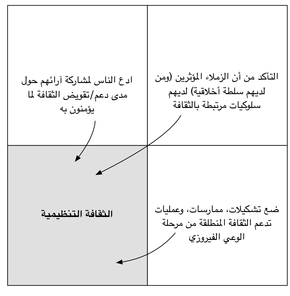
الكل المتكامل

كلنا سواء: الإيمان بأننا كلنا جميعا متساوون، وأن الثراء متجسد بالتنوع.
بيئة عمل محتضنة وآمنة: لا خوف. لا فصل وعزل، صحة وتواصل، أمنة روحيا وعاطفيا.
متجاوزة لفصل الكينونة: تقدير جميع ما يشكل ذواتنا وكينونتنا (عاطفيا، إدراكيا، روحانيا)
التعلم: كل مشكلة هي فرصة للتعلم والنمو.
العلاقات والنزاعات: لا مكان للإشاعات. نحل مشاكلنا بأنفسنا بدون إقحام الآخرين (عدا الوسطاء). لا تلم الآخرين ولا تحاول تغييرهم وجعلهم نسخة عنك.

الغرض والمعنى

غرض ومعنى جمعي: المنظمة لها روح ومعنى تخدمه.
غرض ومعنى فردي: النداء الذي نلبيه، ومدى تناغمه مع معاني المنظمة.
التخطيط للمستقبل: لا نتنبأ ونتحكم، في المقابل نستشعر ونتجاوب، ونتنبأ فقط لصنع قرار (ندعمه بالبيانات والحدس والخبرة وما تطرحه هذه المرحلة من الوعي).
الربح: ركز على الغرض والمعنى، وسيأتي الربح بنفسه.

هل يتوجب إدارة الثقافة في هذه المنظمات؟
الثقافة هنا تنمو وتتطور بشكل طبيعي وتتصقل بما يناسب سياق ومعنى المنظمة، وليس بحسب تخوفات أو إرادة المؤسسين. وإجمالا يمكن عمل ما يلي لتيسير تطور الثقافة:



الظروف الضرورية Necessary Conditions

استنتج الكاتب أن هناك شرطان جوهريان وحاسمان للمنظمات حتى تنتقل لمرحلة الوعي الفيروزية وهي:

- **الأول**: أن يكون قادة الشركة قد طوروا وعيا ذاتيا مكافئا لهذه المرحلة.
- **الثاني**: أن يكون مالكوا الشركة وأعضاء مجلس إدارتها قد طوروا وعيا ذاتيا مكافئا لهذه المرحلة.

عدا الشرطان أعلاه، هل يعني الكاتب أن طبيعة الشركة لا تؤثر؟
الشركات التي درسها الكاتب:

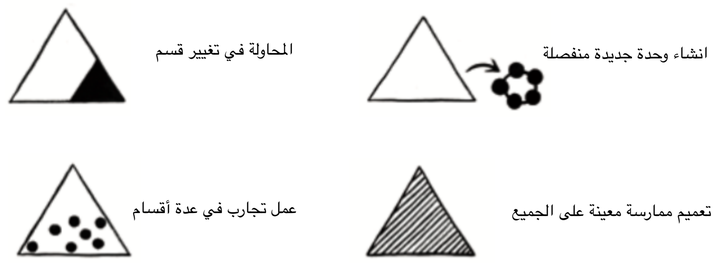
- مختلفة القطاعات والنشاطات.
- أحجامها بين الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة (وبالتالي جميع الأحجام)
- يبدو أن المكان الجغرافي والخلفية الثقافية لا تشكل عائقا.

حسنا، دعني أخبرك أن هذان الشرطان صعبان. ماذا عن تجربة الموضوع في قسم أو وحدة فرعية؟
استنتج الكاتب أن هذا تضييع للوقت والجهد، وأنه اذا نجح، فهو لوقت قصير (في النسخة المصورة من الكتاب، تراجع الكاتب، ودعا للمحاولة دائما وبعدة أشكال إلى اليمين).

هل تعرف مدربا معينا يمكنه عمل ورشات عمل لرفع مستوى الوعي لدى القيادات والمالكين؟
تسلق سلم الوعي هو شيء معقد وغير مألوف. وهي عملية تتبع ذاتيا ولا يمكن فرضها.

هناك مستشارون يحاولون إقناع المدراء بأن تبني الوعي الفيروزي أو الأخضر سيدر أرباحا أكثر!
هذا كمن يستخدم لغة برتقالية لتسويق الأخضر والفيروزي. مما وجده الكاتب، فهذا الموضوع لا يؤتي أكله إذا لم يكن عن قناعة وتحول ذاتي.

ما العمل إذا؟!!
التحول العمودي معركة خاسرة في هذه الظروف. المتاح هو التحول الأفقي، من برتقالي غير صحي لبرتقالي صحي أكثر. مثلا، تحويل عملية وضع الأرقام المستهدفة بالبيع Targets لتصبح مستندة إلى الفرق العاملة نفسها (بدلا من فرضها من أعلى)، وأن يتمكن الموظفون من تقييم بعضهم دون الحاجة للمدراء وضبط المتوسط (الذي يكون مفروضا من الإدارة).



دور المدير/الرئيس التنفيذي CEO Role

- **الواجهة الرسمية للشركة.**
- **إنشاء ورعاية الوسط الذي يدعم عمل ممارسات هذا الوعي.**
- **أن يكون قدوة لسلوكيات هذا الوعي.**

إنشاء ورعاية الوسط الداعم
إن المثير حول "الثقة" هو أنها دائما مهددة ومخالفة للثقافات السائدة. أحد تجليات ذلك هو ولادة عمليات وقوانين وضوابط دائمة لحل أي مشكلة. إن دور المدير هو إيقاف ذلك والتعاطي معه ضمن منظور هذا الوعي.

ماذا لو كانت العمليات/الضوابط مفروضة من الخارج (معيار قياسي من هيئة تشريعية)؟ في شركات هذا الوعي، يمكن التعاطي مع المعيار باستحداث هرمية جزئية، وهذا ما يتم عادة، ولكن أثبتت التجربة أنه مع الزمن، عادة ما تجد شركات هذا الوعي طريقة أخرى لتنفيذ المعيار، ولكن بطريقة ابداعية تتماشى مع وعيها (وهذا ما يتطلب تركيزا وجهدا، يبذله عادة المدير التنفيذي).

هل يتوجب على جميع الزملاء أن يكونوا قد وصلوا لمستوى الوعي الفيروزي؟
لا. فكما تحدثنا، يمكن للناس أن يتبعوا ممارسات مُستحضَرَة من مستوى وعي ليس بالضروري أن يكونوا قد تكاملوا معه على المستوى الفردي.

خلق قدوة ونموذج فاعل
من أدوار المدير التنفيذي أن يكون قدوة لغيره من الزملاء. يتم هذا على جميع المستويات:
الإدارة الذاتية: طلب النصح الدائم، الاعتذار، إشراك الآخرين، محاربة النزعة الداخلية للتحكم.
الكل المتكامل: أن يطور سلطة أخلاقية قوية (قوية أي عكس ضعيفة وأن القوة والضعف قطبان يغذيان بعضهما)،
الإصغاء للغرض والمعنى: تذكير النفس والآخرين بالمعنى الذي تلبيه الشركة، التذكير بأن معنى المنظمة وغايتها لا يمكن بحال أن يطالبك بتجاهل نداءك الذاتي، بل أن يغذيا بعضهم.

في باقي الأمور، المدير التنفيذي هو مجرد زميل (يمكن الاطلاع على كلام الكاتب عن فكرة Activity, Relationship, Context والطاقات المبذولة فيها).

مجلس الإدارة والملكية Board and Ownership

- مهما حصل، هم من بيدهم عزل المدير التنفيذي.
- هناك بعض الشركات التي تخلت وارتدت عن مستوى الوعي هذا بسبب موقف مجلس الإدارة (BSO/Origin شركة استشارات برمجية هولندية، وAES).

الملكية في البرتقالي
أصحاب المصلحة يملكون الشركة ولهم السلطة الكاملة لفرض استراتيجية.

الملكية في الأخضر
أصحاب المصلحة كثر، وسلطتهم مرهونة بالسلطة الممنوحة للآخرين.

الملكية في الفيروزي
السلطة ليست ناضبة، والتركيز على المعنى الذي تخدمه الشركة. والملاك، كما باقي أصحاب المصلحة، ينصتون دائما للمعنى والقيم المتطورة للشركة ويتبعونها.

عالجت هولاكراسي في دستورها هذه الجوانب فوضحت أن:

- أصحاب الحصص لهم رأي مشروع في القضايا المالية.
- لا يمكنهم فرض استراتيجية بشكل فردي (أي من جانبهم فقط).
- لا يمكنهم عمل ردة تقليدية في أساليب الإدارة.

لقد قامت هولاكراسي بتعبيد الطريق القانوني لجعل دستورها متوائما مع قوانين المنظمات الأميركية (جاري العمل على دول أخرى). الطريق مازال طويلا، ولكن هناك تحركات بشأنه (انظر مبادرة B-Corp المنطلقة من المنظومة الخضراء).

مرحلة الرؤى الضرورية في الشركات الصغيرة والعائلية

من الأسهل أن نبدأ الشركة بمجموعة إستراتيجات عالية الرؤى، مثالية بالغير الفائدة، لكن في الحقيقة العالمة يقل في تنمو من خلال الشركات غير مثالية، فيجب أن نعرف مطالبها، فيجب أن نعرف مطالبها، فيجب أن نعرف مطالبها

الهياكل التنظيمية في شركات الوعي الفيروزي

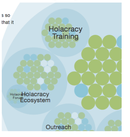
تشترك جميع مراحل وعي الحقبة الأولى في أن تشكيلاتها وهياكلها هرمية (هيراركية)، وهذا مفهوم، لأن السلطة لا يمكنها أن تتكدس بشكل آخر.

في هذا الوعي، لا توجد هيراركية تقليدية (مبنية على السلطة)، إنما يوجد تشكيلات وهياكل قائمة (ليست مسطحة Flat، وليست فوضى، وليست لا-هيكلية Structureless) وفيما يلي أبرزها:

الفرق المتوازية
كل فريق له حكمه الذاتي. لا حاجة لتنسيق كبير بين الفرق. يعملون بالتوازي. كل فريق يضع ميزانيته، الأدوار الداخلية، عملياته، ممارساته، النتائج والأهداف...
بجانبهم، هناك ٣ عوامل مساعدة:
مرشدي وموجهي الفرق
فرق مساندة (للمهام المتكررة في كل فريق، مثلا التدريب)
أدوار مساندة (للأناس الذين لديهم مهارات نادرة)

الفرق تعمل جنبا إلى جنب ولكن بشكل منفصل، بدون هيكل داعم.
المعنى يتم خدمته بالتساوي بين الجميع (كل فريق يخدمه بطريقته)، وبالتالي لا يتم تقسيمه.

شبكة من الأفراد المتعاقدة
الميزانية والأهداف تناقش في الفرق (كما في السابق). ولكن هنا، كل فريق يسمى وحدة أعمال Business Unit، وهذه الوحدة تمثل خطوة في عملية (مثلا عملية معالجة الطعام وإنتاجه). كما يوجد فرق خدمات مساندة.
الأدوار والالتزامات لا تناقش في الفرق (على عكس الأول). وإنما عبر نقاشات فرد-مع-فرد تتم بين الزملاء الذين يعملون بشكل متقارب.
(في الشكل على اليمين، لاحظ أن الدوائر هي أدوار وليست أفراد)



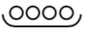
الفرق المتداخلة
المبدأ المستخدم في هولاكراسي. كما في المتوازية، الفرق لها حكم ذاتي كامل (كل دائرة) تناقش فيه توزيع الأدوار داخلها. على عكس المتوازية، الفرق هنا تعمل جنبا إلى جنب بهيكل متداخل (أي ليس منفصلا).
يمكننا أخذ شركة مستحضرات دوائية كمثال، هناك دائرة لتلبية المعنى، تتقاطع معها دائرة البحث والتطوير (التي تستهدف استكشاف علاجات جديدة عملية). داخل الدائرة الأخيرة، هناك دوائر فرعية، أحدها مثلا للبحث والتطوير لأمراض الصرع.
في هذا التشكيل، كل دائرة فرعية لها تجهيز العمل وصلاحيات صنع القرار الخاص بها. تستشعر ماهو صحيح ومطلوب وتتحرك نحوه.
الزميل يمكنه ملء عدة أدوار في دوائر مختلفة (لا تتم عبر علاقات فرد-مع-فرد، وإنما إجراءات أخرى في هولاكراسي)
ممثل منتخب عن الدائرة الفرعية يحضر اجتماعات الدائرة الكبرى، وممثل منتخب من الكبرى يحضر اجتماعات من الفرعية. يتم ذلك بعمليات ونموذج حوكمة وصناعة قرار رشيق.
في هولاكراسي، توجد هرمية هيراركية في المعنى وخدمته، التعقيد، النطاق Scope، بدون هرمية السلطة والأفراد.

ما هو الهيكل الأنسب؟

- فريق واحد ذاتي التشكيل (اذا زاد العدد، يتم فصل الفرق بحسب سلسلة القيمة)

المنظمات الصغيرة (أقل من ١٢ موظف)

- مبيعات التجزئة
- القطاعات الخدمية (مثل IT)
- بعض التصنيع
- المدارس
- المشافي
- الخدمات الحكومية



المنظمات الكبيرة
(سلسلة قيمة قصيرة: دورة الإنتاج تتم بوقت قصير، ويمكن تقسيم العمل الكامل لوحدات متوازية Factory to mini Factories)

- الصناعات الكيميائية
- الصناعات الغذائية
- بعض التصنيع (مثلا سلاسل التجميع الطويلة)
- ...

عمليات مستقرة ومستمرة

- البنوك/التأمين
- الصناعات الدوائية
- السيارات
- صناعة الطيارات
- الالكترونيات الاستهلاكية
- ...

سلاسل قيمة عميقة Deep Value Chain تتطلب أدوار معقدة أو عددا كبيرا من الناس

المنظمات الكبيرة
(سلسلة قيمة طويلة: دورة العمل طويلة ولا يمكن التقسيم لفرق متوازية Bank to mini banks?. إلا إذا كان هذا ممكنا في جزئية من سلسلة القيمة، فيمكن اعتماد الفرق المتوازية له)

- بإمكان المنظمة الصغيرة في أي قطاع أن تعمل كفريق واحد مدار ذاتيا

المنظمات الصغيرة

- مبيعات التجزئة
- القطاعات الخدمية
- بعض التصنيع
- المدارس
- المشافي
- الخدمات العامة
- ...

المنظمات الكبيرة
ذات سلاسل القيمة القصيرة

- الصناعات الكيميائية
- الصناعات الغذائية
- بعض التصنيع (مثلا سلاسل التجميع الطويلة)
- ...

عمليات مستقرة ومستمرة

- البنوك/التأمين
- الصناعات الدوائية
- السيارات
- صناعة الطائرات
- الالكترونيات الاستهلاكية
- ...

سلاسل قيمة عميقة Deep Value Chain

المنظمات الكبيرة
ذات سلاسل القيمة الطويلة

Common Cultural Traits (Organisational Culture) الخصال الثقافية المشتركة (ثقافة المنظمة)

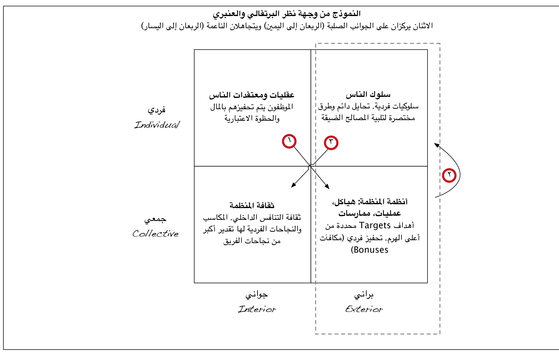
	المنظور البراني Exterior	المنظور الجواني Interior
المنظور الفردي Individual	سلوكيات الناس People's Behaviour	عقليات ومعتقدات الناس People's Beliefs and Mindsets
المنظور الجمعي Collective	أنظمة المنظمة: هياكل، عمليات، ممارسات Organisational Systems: Structure, Processes, Practices	الثقافة التنظيمية Organisational Culture

	المنظور البراني Exterior	المنظور الجواني Interior
المنظور الفردي Individual	**السلوك** سلوكيات فردية، تحايل وطرق مختصرة لتحقيق الأرقام	**عقليات ومعتقدات الناس** يتم تحفيز الموظفين بالمال والاعتراف بالفضل والتقدير
المنظور الجمعي Collective	**انظمة المنظمة: هياكل، عمليات، ممارسات** أرقام مستهدفة Targets محددة من أعلى الهرم. تحفيز فردي (مكافئات Bonuses)	**الثقافة التنظيمية** ثقافة التنافس الداخلي. حققوا الانجازات بشكل فردي لهم قيمة أكبر من العاملين بروح الفريق

	المنظور البراني Exterior	المنظور الجواني Interior
المنظور الفردي Individual	القدوات والتأثير من زملاء حاملين لسلطة أخلاقية	استكشف وانتقد ما يعتقده ويؤمن به الناس
المنظور الجمعي Collective	ضع قيد التنفيذ هياكل، ممارسات، وعمليات داعمة	**الثقافة التنظيمية**

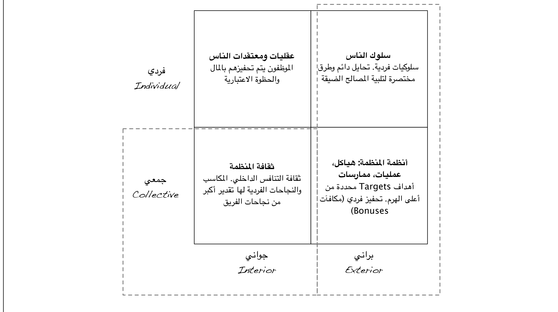
النموذج من وجهة نظر البرتقالي والعنبري

الاثنان يركزان على الجوانب الصلبة (الربعان إلى اليمين) ويتجاهلان الناعمة (الربعان إلى اليسار)



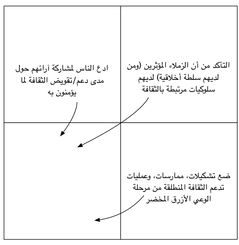
النموذج من وجهة نظر الأخضر

أضاف على ما سبق التركيز على ربع الثقافة. ومع ذلك، فالمنظمات الخضراء **عادة ما تتجاهل** دور أنظمة المنظمة بتركيزها الزائد على الثقافة.



Southwest

أبقت هذه الشركات أنظمة المنظمة بريقالية، ولكنها في مربع الثقافة تبنت اللون الأخضر (تمكين، مجموعة قيم)، وبالتالي تحولت لهيمنة هيراركية من ناحية هيكل المنظمة، ولا هيراركية من ناحية ثقافة المنظمة. هذا ما حتم بذل جهود كبيرة في الاعتناء بهذا النموذج (فالسلطة مازالت بيد المدراء، فكان مهما مراقبة ألا يتم إساءة استغلالها). وهذا ما يشكل تحدي، فالثقافة فعليا تبقى غير متجانسة/متماهية تماما مع الأنظمة لاختلاف بنيتها.



	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الهيكل		
١. الهيكل التنظيمي	• هرمي تراتبي (هيراركي)	• فرق ذاتية التشكيل والإدارة • عند الحاجة، يساعد المرشدون الفرق (لا وجود لمسؤولية عن الربح والخسارة. لا وجود لسلطة إدارية).
٢. التنسيق	• التنسيق عبر اجتماعات محددة لكل مستوى (من الفرق التنفيذية ونزولا)، وعادة ما يتم إغراق الاجتماع بالشؤون العالقة.	• لا يوجد اجتماعات للتنفيذيين. • التنسيق والاجتماعات دائما بحسب الطلب والحاجة.
٣. المشاريع	• ترسانة ثقيلة (برنامج، مشاريع، خطط، ميزانية،...) سعيا للتحكم بالتعقيدات وترتيب أولوية الموارد.	• نموذج إدارة مشاريع بالغ التبسيط. • لا يوجد مدراء مشاريع. الزملاء يوظفون ويديرون أنفسهم في المشاريع Self-Staff Projects. • الخطط والميزانيات منخفضة لحد العدم، والأولويات تقدر بشكل تطوري.
٤. الوظائف المساندة	• تناط بالعديد من الوحدات الخاصة بالموظفين للموارد البشرية، تقنية المعلومات، الشؤون المالية...	• معظم هذه الأدوار ينفذها الفريق نفسه أو مجموعات عمل تطوعية. • عدد قليل من الموظفين لهذه الأدوار وتحديدا للقيام بدور إرشادي.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الموارد البشرية		
١. التوظيف	• أهم المقابلات تتم من موظف إدارة الموارد المدرب، مع التركيز على ملاءمة المرشح لوصف الوظيفة Job Description.	• المقابلات عبر الزملاء المستقبليين، مع التركيز على ملاءمة المرشح لغايات، معاني، وأهداف الشركة.
٢. عمليات تهيئة الموظفين الجدد	• في معظمه قائم على عملية إدارية رتيبة.	• تدريب معتبر على مهارات إدارة العلاقات وبنائها، وثقافة المنظمة. • برامج تدوير وتناوب الزميل لينغمس في المنظمة.
٣. التدريب	• مساقات تدريبية مصممة من إدارة الموارد (أو بإشرافها المباشر). • جلها تدريبات مهارية أو إدارية.	• تركها لحرية الشخص ومدى مسؤوليته. • اهتمام حاسم بتدريبات بناء ثقافة المنظمة والتي يحضرها الجميع.
٤. المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي	• كل وظيفة لها مسماها ووصفها.	• أدوار دقيقة، متغيرة ومرنة، بدون شرح مهام ثابت. • لا وجود لمسميات وظيفية.
٥. المعنى والغاية الفردية	• ليس من دور المنظمة مساعدة الموظفين على تحديد نداءاتهم وغاياتهم الفردية.	• عمليات التوظيف، التقييم، والتدريب جميعها تستخدم لفهم الإرتباط بين النداء الفردي وبين الغايات التي تخدمها المنظمة.
٦. المرونة والإلتزام بالوقت	---	• نقاش صادق حول التزامات الوقت والجهد الممكن منحه للعمل في مقابل الإرتباطات الأخرى ذات المعنى في الحياة. • أعلى درجة من المرونة في ساعات العمل طالما كانت الالتزامات محققة.
٧. إدارة الأداء	• التركيز على أداء الفرد. • التقييم مبني على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. • تحاول تكوين لقطة موضوعية لما تم في الماضي (محاكمتك على ماضيك).	• التركيز منصب على أداء الفريق. • عمليات التقييم الفردي مستندة إلى رأي الأقران والأنداد. • أقرب للاستعلام عن رحلة الزميل نحو التعلم وتلبية ندائه الداخلي.
٨. الرواتب والحوافز	• القرار يؤخذ بناء على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. • حوافز وتعويضات فردية. • التفرقة القائمة على الجدارة تخلق تباينا كبيرا في الراتب.	• تحديد ذاتي للراتب مدعوم بتقويم مع باقي الزملاء. • لا يوجد مكافآت Bonus، وإنما توزيع متساوٍ للربح. • فروقات بسيطة في الرواتب.
٩. التعيينات والترقيات	• تنازع وتلاعب حاد على الترقيات (نظرا لشحها ومحدوديتها) ما يؤدي لسياسات ومراوغات ضارة وسلوكيات معطلة. • جزر معزولة. كل مدير ملك في قصره (ويتكتم على المشاكل التي لا تخدمه).	• لا ترقيات، وإنما دفق من إعادة ترتيب الأدوار مستند إلى توافق الزملاء. • الزميل لديه مسؤولية الحديث بوضوح عن المشاكل التي يراها حتى التي تقع خارج عمله المباشر.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الموارد البشرية (تابع)		
١٠. الإقالة	• المدير يملك صلاحيات (بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية) بإقالة من هو دونه في التراتبية. • الإقالة في جوهرها عملية قانونية ومالية.	• الإقالة هي الخطوة الأخيرة في آلية حل نزاع مشفوعة بوسطاء. • في الواقع هي نادرة الحدوث. • دعم تراحمي لنقل فكرة الإقالة نحو كونها فرصة للتعلم.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الحياة اليومية		
١. المباني والمكاتب	• معيارية، لا روح فيها. • ملأى بمؤشرات الحظوة والتباين الوظيفي (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف خاصة بهم، مصاعد لهم، ...)	• ذاتية الديكور (كل زميل يضيف بصمته) متنوعة، حميمية، غرف ملائمة للأطفال والحيوانات الأليفة. • لا إشارات لأي تباين وظيفي.
٢. الإجتماعات	• اجتماعات كثيرة، مع بعض الممارسات العملية المعرفة مسبقا.	• ممارسات محددة للاجتماعات لتحجيم الأنا وضمان سماع صوت الجميع.
٣. صناعة القرار	• في أعلى الهرم. • أي قرار يمكن تعطيله بتراتبية الهرم الأعلى.	• لا مركزية بالكامل بناء على عملية جمع النصيحة (أو على منهج الهولاقراطية في صناعة القرار).
٤. حل النزاعات والخلافات	• الخلاف في الغالب يبقى حبيس الصدور (ويظهر على شكل انتقام ضمن الأطر الرسمية). ولا يعترف بوجوده في العلن.	• لقاءات دورية لنقاش أي بوادر خلاف بشكل استباقي. • عملية متعددة المراحل لحل النزاعات والخلافات. • الجميع تم تدريبه للتعاطي مع الخلافات. • الثقافة تحصر الخلاف ضمن الأطراف المتنازعة والوسطاء حصرا. لا يتم إقحام الآخرين به.
٥. تدفق المعلومات	• سلطة المعرفة. لا تشارك إلا على أساس الإعلام بالمطلوب. • السرية التامة والتكتم تجاه العالم الخارجي هو الموقف الافتراضي.	• جميع المعلومات متاحة في الوقت الآني Real-time للكل. يشمل ذلك الأمور المالية للشركة وصرفيات الرواتب. • الشفافية الكاملة ترحب بالآخرين من خارج المنظمة لاقتراح ما هو أفضل لتحقيق المعنى.
٦. القيم والقواعد الأساسية	• مطبوعة على لوحات لتزيين الجدران.	• القيم الواضحة مترجمة لأعراف وقوانين ضابطة للجميع لفسح المجال لقبول الجميع وتوفير بيئة آمنة. • توجد أنشطة مستمرة لتعزيزها ونقاشها.
٧. مساحات التفكر والتأمل	---	• غرف مخصصة للهدوء النفسي. • تأمل جماعي وممارسات صامتة. • ممارسات تفكير وتأمل للمجموعات الكبيرة. • إشراف الفرق وتوجيه الأقران.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الحياة اليومية (تابع)		
٨. إدارة المزاج والحالة النفسية	---	• استشعار واع للمزاج المناسب للمنظمة حتى تخدم غرضها وغاياتها.
٩. بناء المجتمع المحلي	---	• ممارسات سرد القصص للدعم النفسي والافصاح/الارتياح الذاتي لبناء المجتمع.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
العمليات التنظيمية الأساسية		
١. مفهوم الغاية والمعنى	• لا يوجد ممارسات للانصات للغاية. المحافظة على النفس وصراع البقاء في المنافسة هو محور صناعة القرار.	• المنظمة ينظر إليها ككيان حي له غاياته ومعناه التطوري. • مفهوم المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة: يتم إحتضان "المنافسين" سعيا وراء المعاني المشتركة. • نابعة من ممارسات الانصات لغايات ومعاني الشركة: -كل فرد هو حساس ومستشعر. -عمليات انصات وبحث جماعية. -تأمل وتفكر. -التعاطي والتفاعل مع الخارج.
٢. الاستراتيجية	• مسار استراتيجي تم وضعه من القيادة العليا.	• الاستراتيجية تنبع بشكل تلقائي تبعا للذكاء الجمعي الخاص بالموظفين المدارين ذاتيا.
٣. الإبداع وتطوير المنتجات	• مقادة من الخارج: طلبات العميل والشرائح المتاحة تحدد المنتج. • يتم خلق حاجات العميل اذا استدعت الضرورة.	• مقادة من الداخل: العرض والمنتجات تعرف تبعا للغاية والمعنى. • المنتجات موجهة بالحدس والجمال.
٤. إدارة الموردين	• يتم انتقاء الموردين بحسب الجودة والسعر.	• بالإضافة لذلك، يتم وضع اعتبار لمدى ملاءمتهم للمعنى والقيمة التي تلبيها الشركة.
٥. المشتريات والاستثمار	• حدود الصلاحيات والسلطة مرتبطة بمستوى الهرم. • ميزانيات الاستثمار تشارك حصرا مع الإدارة العليا.	• أي شخص بإمكانه إنفاق ما يريد بشرط استيفاء عملية طلب النصح. • نقد ومراجعة ذاتية لميزانية الفريق (ندية الأساس Peer-Based)
٦. المبيعات والتسويق	• الهوية تتموضع لتناسب شريحة الزبائن (مقادة من الخارج). • فرق المبيعات مقادة بالحوافز والأرقام المستهدفة من البيع.	• التسويق يجري على عرض بسيط: هذا ما نود تقديمه للعالم (مقاد من الداخل). • لا وجود للأرقام المستهدفة من البيع.

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
العمليات التنظيمية الأساسية (تابع)		
٧. التخطيط ووضع الميزانيات	• مبنية على "التنبؤ والتحكم". • دورات مزعجة من التخطيط قصير وطويل المدى، مع حساب الميزانيات الشهرية. • الالتزام بالخطة هو القاعدة الرئيسية. أي انحراف وتباين عنها يجب أن يبرر وأن تردم الفجوات. • الأرقام المستهدفة الطموحة كأداة لتحفيز الموظفين.	• مبنية على "الاستشعار والتجاوب" • عمليات تقدير الميزانية غير موجودة أو مبسطة، ولا توجد متابعة للتباين. • توجه دائم للحلول القابلة للتنفيذ بدورات سريعة، بدلا من الحل المثالي. • استشعار دائم لما هو مطلوب. • لا يوجد أرقام مستهدفة.
٨. المبادرات البيئية والمجتمعية	• مدى الانفاق المادي عليها هو المحك. • من في طبقات الهرم العليا هم من يمكنهم ابتداع مبادرات لها تكلفة مادية.	• النزاهة هي المحك. • مسؤولية مشتركة في تحديد المبادرات، فالجميع مطالب بمعرفة ما هو محق وصحيح لعمله.
٩. إدارة التغيير	• ترسانة ضخمة من أدوات إدارة التغيير لنقل المنظمة من الحالة أ إلى ب.	• تخصيص "التغيير" بعملية لم يعد ذا معنى بالنسبة للمنظمة، فالتكيف والتطور من الداخل هو أمر مستمر الحدوث.
١٠. إدارة الأزمات	• نخبة صغيرة من المستشارين يجتمعون بسرية مع الرئيس التنفيذي لدعم القرار المتخذ من أعلى لأسفل. • التواصل مع الموظفين يتم فقط عندما يُتخذ القرار.	• مشاركة المعلومات بشفافية عالية. • يتم مشاركة الجميع في الأزمة، طمعا في الحصول على أفضل رد عبر توظيف الذكاء الجمعي. • إذا كان لا بد من تعطيل عملية التناصح والمشورة مؤقتا، يتم تحديد الزمن والنطاق.

الإدارة الذاتية

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الهيكل التنظيمي	• هرمي تراتبي (هيراركي)	• فرق ذاتية التشكيل والإدارة • عند الحاجة، يساعد المرشدون الفرق (لا قيادة ولا مدراء).
الوظائف المساندة	• تناط بالعديد من الوحدات الخاصة بالموظفين للموارد البشرية، تقنية المعلومات، الشؤون المالية...	• معظم هذه الأدوار ينفذها الفريق نفسه أو مجموعات عمل تطوعية. • عدد قليل من الموظفين لهذه الأدوار وتحديدا للقيام بدور إرشادي.
التنسيق	• التنسيق عبر اجتماعات محددة لكل مستوى (من الفرق التنفيذية ونزولا)، وعادة ما يتم إغراق الاجتماع بالشؤون العالقة.	• لا يوجد اجتماعات للتنفيذيين. • التنسيق والاجتماعات دائما بحسب الطلب والحاجة.
المشاريع	• ترسانة ثقيلة (برنامج، مشاريع، خطط، ميزانية،...) سعيا للتحكم بالتعقيدات وترتيب أولوية الموارد.	• نموذج إدارة مشاريع بالغ التبسيط. • لا يوجد مدراء مشاريع. الزملاء يوظفون ويديرون أنفسهم في المشاريع Self-Staff Projects. • الخطط والميزانيات منخفضة لحد العدم، والأولويات تقدر بشكل تطوري.
المسميات الوظيفية	• كل وظيفة لها مسماها ووصفها.	• أدوار دقيقة، متغيرة ومرنة، بدون وصف مهام ثابت. • لا وجود لمسميات وظيفية.
صناعة القرار	• في أعلى الهرم. • أي قرار يمكن تعطيله بتراتبية الهرم الأعلى.	• لا مركزية بالكامل بناء على عملية جمع النصيحة (أو على منهج الهولاقراطية في صناعة القرار).
إدارة الأزمات	• نخبة صغيرة من المستشارين يجتمعون بسرية مع الرئيس التنفيذي لدعم القرار المتخذ من أعلى لأسفل. • التواصل مع الموظفين يتم فقط عندما يُتخذ القرار.	• مشاركة المعلومات بشفافية عالية. • يتم مشاركة الجميع في الأزمة، طمعا في الحصول على أفضل رد عبر توظيف الذكاء الجمعي. • إذا كان لا بد من تعطيل عملية التناصح والمشورة مؤقتا، يتم تحديد الزمن والنطاق.

الإدارة الذاتية

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
المشتريات والاستثمار	• حدود الصلاحيات والسلطة مرتبطة بمستوى الهرم. • ميزانيات الاستثمار تشارك حصرا مع الإدارة العليا.	• أي شخص بإمكانه إنفاق ما يريد بشرط استيفاء عملية طلب النصح. • نقد ومراجعة ذاتية لميزانية الفريق (ندية الأساس Peer-Based)
تدفق المعلومات	• سلطة المعرفة. لا تشارك إلا على أساس الإعلام بالمطلوب.	• جميع المعلومات متاحة في الوقت الآني Real-time للكل. يشمل ذلك الأمور المالية للشركة وصرفيات الرواتب.
حل النزاعات والخلافات	• الخلاف في الغالب يبقى حبيس الصدور (ويظهر على شكل انتقام ضمن الأطر الرسمية). ولا يعترف بوجوده في العلن.	• إجراءات رسمية متعددة المراحل لحل الخلاف والنزاعات. • الثقافة تحصر الخلاف ضمن الأطراف المتنازعة والوسطاء حصرا. لا يتم إقحام الآخرين به.
تحديد وتخصيص الأدوار	• تنازع وتلاعب حاد على الترقيات (نظرا لشحها ومحدوديتها) ما يؤدي لمراوغات ضارة وسلوكيات معطلة. • جزر معزولة. كل مدير ملك في قصره (ويتكتم على المشاكل التي لا تخدمه).	• لا ترقيات، وإنما دفق من إعادة ترتيب الأدوار مستند إلى توافق الزملاء. • الزميل لديه مسؤولية الحديث بوضوح عن المشاكل التي يراها حتى التي تقع خارج عمله المباشر.
إدارة الأداء	• التركيز على أداء الفرد. • التقييم مبني على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي.	• التركيز منصب على أداء الفريق. • عمليات التقييم الفردي مستندة إلى رأي الأقران والأنداد.
الرواتب والحوافز	• القرار يؤخذ بناء على رأي الطبقة الأعلى في الهرم الوظيفي. • حوافز وتعويضات فردية. • التفرقة القائمة على الجدارة تخلق تباينا كبيرا في الراتب.	• تحديد ذاتي للراتب مدعوم بتقويم مع باقي الزملاء. • لا يوجد مكافآت Bonus، وإنما توزيع متساوٍ للربح.
الإقالة	• المدير يملك صلاحيات (بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية) بإقالة من هو دونه في التراتبية.	• الإقالة هي الخطوة الأخيرة في آلية حل نزاع مشفوعة بوسطاء. • في الواقع هي نادرة الحدوث.

الكل المتكامل

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
المباني	• معيارية، لا روح فيها. • ملأى بمؤشرات الحظوة والتباين الوظيفي (مكاتب واسعة للمدراء، مواقف خاصة بهم، مصاعد لهم، ...)	• ذاتية الديكور (كل زميل يضيف بصمته) متنوعة، حميمية، غرف ملائمة للأطفال والحيوانات الأليفة. • لا إشارات لأي تباين وظيفي.
القيم والقواعد الأساسية	• مطبوعة على لوحات لتزيين الجدران.	• القيم الواضحة مترجمة لأعراف وقوانين ضابطة للجميع لفسح المجال لقبول الجميع وتوفير بيئة آمنة. • توجد أنشطة مستمرة لتعزيزها ونقاشها.
مساحات التفكر والتأمل	---	• غرف مخصصة للهدوء النفسي. • تأمل جماعي وممارسات صامتة. • ممارسات تفكير وتأمل للمجموعات الكبيرة. • إشراف الفرق وتوجيه الأقران.
بناء المجتمع	---	• ممارسات سرد القصص للدعم النفسي والافصاح/الارتياح الذاتي لبناء المجتمع.
المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي	• المسمى الوظيفي هو أداة للتمايز الهوياتي والحظوة المكتسبة. • شرح الوظيفة توصيفي (محدد ومؤطر)	• غياب المسمى الوظيفي يدفع الفرد للبحث عن "معنى" و"هوية" أعمق. • غياب شرح الوظيفة يمكن الشخص من تشكيل الدور بإبداع ذاتي.
المرونة والإلتزام بالوقت	---	• نقاش صادق حول التزامات الوقت والجهد الممكن منحه للعمل في مقابل الإرتباطات الأخرى ذات المعنى في الحياة.
الخلافات	---	• لقاءات دورية لنقاش أي بوادر خلاف بشكل استباقي. • عملية متعددة المراحل لحل النزاعات والخلافات. • الجميع تم تدريبه للتعاطي مع الخلافات.

الكل المتكامل

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
الإجتماعات	• اجتماعات كثيرة، مع بعض الممارسات العملية المعرفة مسبقا.	• ممارسات محددة للاجتماعات لتحجيم الأنا وضمان سماع صوت الجميع.
المبادرات البيئية والمجتمعية	• مدى الانفاق المادي عليها هو المحك. • من في طبقات الهرم العليا هم من يمكنهم ابتداع مبادرات لها تكلفة مادية.	• النزاهة هي المحك. • مسؤولية مشتركة في تحديد المبادرات، فالجميع مطالب بمعرفة ما هو محق وصحيح لعمله.
التوظيف	• أهم المقابلات تتم من موظف إدارة الموارد المدرب، مع التركيز على ملاءمة المرشح لوصف الوظيفة Job Description.	• المقابلات عبر الزملاء المستقبليين، مع التركيز على ملاءمة المرشح لغايات، معاني، وأهداف الشركة.
عمليات تهيئة الموظفين الجدد	• في معظمه قائم على عملية إدارية رتيبة.	• تدريب معتبر على مهارات إدارة العلاقات وبنائها، وثقافة المنظمة. • برامج تدوير وتناوب الزميل لينغمس في المنظمة.
التدريب	• مساقات تدريبية مصممة من إدارة الموارد (أو بإشرافها المباشر). • جلها تدريبات مهارية أو إدارية.	• تركها لحرية الشخص ومدى مسؤوليته. • اهتمام حاسم بتدريبات بناء ثقافة المنظمة والتي يحضرها الجميع.
إدارة الأداء	• تحاول تكوين لقطة موضوعية لما تم في الماضي (محاكمتك على ماضيك).	• أقرب للاستعلام عن رحلة الزميل نحو التعلم وتلبية ندائه الداخلي.
الإقالة	• الإقالة في جوهرها عملية قانونية ومالية.	• دعم تراحمي لنقل فكرة الإقالة نحو كونها فرصة للتعلم.

الغاية التطورية

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
مفهوم الغاية والمعنى	• المعنى والغاية الأساسية للمنظمة هي الحفاظ على الذات والبقاء (بغض النظر عما تقوله عبارة المهمة).	• المنظمة ينظر إليها ككيان حي له غاياته ومعناه التطوري.
الاستراتيجية	• مسار استراتيجي تم وضعه من القيادة العليا.	• الاستراتيجية تنبع بشكل تلقائي تبعا للذكاء الجمعي الخاص بالموظفين المدارين ذاتيا.
صناعة القرار	• لا يوجد ممارسات للانصات للغاية. المحافظة على النفس وصراع البقاء في المنافسة هو محور صناعة القرار.	• نابعة من ممارسات الانصات لغايات ومعاني الشركة: -كل فرد هو حساس ومستشعر. -عمليات انصات وبحث جماعية. -تأمل وتفكر. -التعاطي والتفاعل مع الخارج.
المنافسة	• المنافسة قائمة على أن الخصم هو الذي يشحذ همتنا للتحرك.	• المنافسة ليست ذات صلة أو معنى بعمل الشركة. • يتم إحتضان "المنافسين" سعيا وراء المعاني المشتركة.
النمو وحصص السوق	• عوامل ومعايير النجاح الحقيقية.	• معتبرة فقط بالقدر الذي تعين فيه على تحقيق المعنى والغاية.
الربح	• مؤشر أصيل للنجاح.	• مؤشر تابع، ينتج تلقائيا عند فعل ما هو صحيح.
التسويق وتطوير المنتجات	• مقادة من الخارج: طلبات العميل والشرائح المتاحة تحدد المنتج. • يتم خلق حاجات العميل اذا استدعت الضرورة.	• مقادة من الداخل: العرض والمنتجات تعرف تبعا للغاية والمعنى. • المنتجات موجهة بالحدس والجمال.

الغاية التطورية

	الأساليب البرتقالية	الأساليب الفيروزية
التخطيط ووضع الميزانيات	• مبنية على "التنبؤ والتحكم". • دورات مزعجة من التخطيط قصير وطويل المدى، مع حساب الميزانيات الشهرية. • الالتزام بالخطة هو القاعدة الرئيسية. أي انحراف وتباين عنها يجب أن يبرر وأن تردم الفجوات. • الأرقام المستهدفة الطموحة كأداة لتحفيز الموظفين.	• مبنية على "الاستشعار والتجاوب" • عمليات تقدير الميزانية غير موجودة أو مبسطة، ولا توجد متابعة للتباين. • توجه دائم للحلول القابلة للتنفيذ بدورات سريعة، بدلا من الحل المثالي. • استشعار دائم لما هو مطلوب. • لا يوجد أرقام مستهدفة.
إدارة التغيير	• ترسانة ضخمة من أدوات إدارة التغيير لنقل المنظمة من الحالة أ إلى ب.	• تخصيص "التغيير" بعملية لم يعد ذا معنى بالنسبة للمنظمة، فالتكيف والتطور من الداخل هو أمر مستمر الحدوث.
الموردون والشفافية	• يتم انتقاء الموردين بحسب الجودة والسعر. • السرية التامة والتكتم تجاه العالم الخارجي هو الموقف الافتراضي.	• بالإضافة لذلك، يتم وضع اعتبار لمدى ملاءمتهم للمعنى والقيم التي تلبيها الشركة. • الشفافية الكاملة ترحب بالآخرين من خارج المنظمة لاقتراح ما هو أفضل لتحقيق المعنى.
إدارة المزاج والحالة النفسية	---	• استشعار واع للمزاج المناسب للمنظمة حتى تخدم غرضها وغاياتها.
المعنى والغاية الفردية	• ليس من دور المنظمة مساعدة الموظفين على تحديد نداءاتهم وغاياتهم الفردية.	• عمليات التوظيف، التقييم، والتدريب جميعها تستخدم لفهم الإرتباط بين النداء الفردي وبين الغايات التي تخدمها المنظمة.

	أمثلة معاصرة	الإسهامات الحاسمة	الرمز المعبّر
المنظمات الحمراء			
	• إظهار القوة وفرض السلطة بشكل مستمر من قبل الزعيم للحفاظ على انضباط الاتباع. الخوف هو صمام الأمان الذي يضبط المجموعة. التركيز على المدى القصير وعلى ردود الفعل. تزدهر في الأجواء الفوضوية المضطربة.	• عصابات المافيا • عصابات الشوارع • الميليشيات القبلية	• **تقسيم العمل بين الأفراد** • **السلطة القائمة على الأوامر**	• **قطيع الذئاب**
المنظمات العنبرية			
	• أدوار محددة بصرامة ضمن هيكلية هرمية. السلطة تنازلية من أعلى إلى أدنى، وهي قائمة على الأوامر والتحكم (في تحديد ماذا وكيف). تعظيم أهمية الاستقرار عبر اتباع إجراءات محددة. المستقبل هو تكرار للماضي.	• الكنيسة الكاثوليكية • الجيش أو المؤسسة العسكرية • معظم الجهات الحكومية • نظام المدارس العامة	• **أدوار رسمية محددة** (ضمن هرميات مستقرة وقابلة للتوسع) • **العمليات** (منظور بعيد المدى)	• **الجيش**
المنظمات البرتقالية			
	• الهدف هو هزيمة المنافس وتحقيق الربح والنمو. الابتكار هو الطريق نحو النجاح والتقدم. الإدارة عبر تحديد الأهداف، وأسلوب القيادة يرتكز على الأوامر والتحكم في تحديد المطلوب (ماذا)، ومنح الحرية في تحديد الطرق المناسبة (كيف).	• الشركات متعددة الجنسيات • المدارس المشتركة	• **الابتكار والإبداع المساءلة** • **النظام القائم على الجدارات**	• **الآلة**
المنظمات الخضراء			
	• العمل ضمن الهيكليات الهرمية التقليدية، ولكن مع مزيد من الاهتمام بثقافة المنظمة والتمكين لتحفيز الموظفين.	• المنظمات المقادة بالثقافة المؤسساتية (شركة Southwest، شركة Ben & Jerry's)	• **التمكين** • **الثقافة المقادة بالقيم** • **مراعاة جميع أصحاب المصلحة**	• **العائلة**
المنظمات الفيروزية			
	؟	؟	؟	؟