

2017

كتاب في دقائق

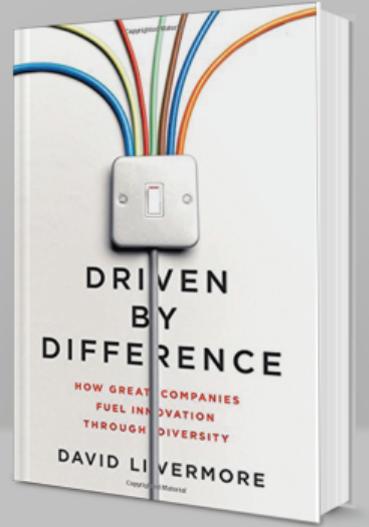
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

الاختلاف في الاختلاف

كيف تشعل المؤسسات العظيمة جذوة الابتكار



تأليف

ديفيد ليفرمور

106

الرعاية



بالعربي
إحدى مبادرات مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم



برنامج دبيّ الدوليّ للكتابة
Dubai International Program for Writing

دولاًفت
DU ADVENT

قنديل
التعليمية
QINDEEL
EDUCATIONAL



الإمارات
للحلول العقارية

التنوع يولد الابتكار

هذه هي الخلطة السحرية التي لا يتوقف العديد من أنصار التنوع عن الترويج لها، فبحث المشكلة من خلال وجهات نظر مختلفة يثمر حلولاً أفضل. فلا شك أن التنوع الثقافي يقدم للعالم واحدة من أعظم فرص الإبداع. غير أن علاقة التنوع بالابتكار علاقة تبادلية وليست سببية، فالمؤسسة التي توظف فرق عمل ينتمي أفرادها إلى ثقافات متعددة، تصل دائماً إلى حلول أفضل. فحين ينبع التنوع من فكر استراتيجي، يصبح مصدراً للحلول الابتكارية، ويحقق منفعة اقتصادية. غير أن التنوع في حد ذاته لا يضمن حدوث الابتكار.

الذكاء الثقافي

التنوع النابع من الذكاء الثقافي هو مصدر الابتكار، لأن الذكاء الثقافي هو القدرة على العمل بكفاءة في بيئات العمل المثقفة؛ أي ذات الثقافات المتنوعة. للوصول بفريق العمل إلى أعلى مستوياته الإنتاجية يجب أن يتسم القائد وفريقه بالذكاء الشديد، وأن تكون لديهم خطة ابتكار نابغة من رؤية ثقافية ذكية أيضاً. فنحن لا نعتبر الابتكار مشكلة تحتاج إلى حل، بل هو كنز دفين ينتظر من يكتشفه.

تنوع الاختلاف

تستخدم كلمة «التنوع» في بعض الأحيان لوصف أي نوع من أنواع الاختلاف، كاختلاف الشخصيات، والمهارات، وأساليب العمل، وأساليب التفكير، فكل من أجزاء من مجموعات اجتماعية مختلفة، وهناك تنوع مذهل في كل دول العالم. وتفسر نظرية التصنيف الاجتماعي نزعتنا الفطرية نحو تصنيف الآخرين إلى: «جماعات تنتمي إليها» أو «جماعات لا تنتمي إليها». فعندما نقابل شخصاً لأول مرة، نضعه تلقائياً ضمن إحدى الفئتين السابقتين. ومن الطبيعي أن يؤثر هذا السلوك في آليات التفاعل والحوار وفي العصف الذهني الذي تؤديه كل مجموعة تبحث عن حلول. لكي تتميز أي جماعة بـ «ثقافتها» الخاصة، يجب أن يتوافر بين أعضائها نمط مشترك من المعتقدات والقيم والسلوكيات والاتجاهات. ولكي تتميز كل جماعة بثقافتها، لا بد من وجود نمط فكري وسلوكي يميزها عن غيرها.



في ثوانٍ..



يسرنا في سلسلة هذا الشهر من «كتاب في دقائق» أن نقدم إليكم ثلاثة أعداد متميزة، تثبت بما لا يدع مجالاً للشك سعة لغة الضاد، وقدرتها على استيعاب لغة الإدارة الحديثة.

وهذا ما ستلاحظونه فور استعراضكم للعناوين العربية الثلاثة التي تحملها سلسلة هذا الشهر.

حيث يتناول الكتاب الأول: «الامتلاف في الاختلاف» فكرة التنوع وعلاقتها الجذرية بالابتكار؛ لأن مقارنة أي مشكلة عبر مداخل مختلفة تثمر بالضرورة نتائج جيدة. فالتنوع الثقافي يقدم للعالم واحدة من أعظم فرص الإبداع. كما أن علاقة التنوع بالابتكار علاقة تبادلية لا سببية، فالمؤسسة التي توظف فرق عمل ينتمي أفرادها إلى ثقافات متعددة، تقدم حلولاً أفضل. وحين ينبع التنوع من فكر استراتيجي، يصبح مصدراً للحلول الابتكارية، ويحقق منفعة اقتصادية. لكن التنوع وحده لا يضمن الابتكار، فعالمنا ينتظر تنوعاً نابغاً من الذكاء الثقافي، وهو القدرة على العمل بكفاءة في بيئات عمل منفتحة. ومن هذا المنطلق، لا نعتبر الابتكار مشكلة تحتاج إلى حل، بل كنزاً دفيناً ينتظر من يكتشفه.

أما الكتاب الثاني: «التأثير الخفي»، فيقدم فكرة رائدة؛ فحين تُذكر العلوم، فإن أول ما يدور في أذهاننا هو الفيزياء والكيمياء، ومعامل الاختبار؛ إلا أن العلم ليس في المعامل فحسب، بل هو تجارب معاشة تطال كل معطيات حياتنا اليومية. فكما تتلاحم الذرات لتفرز عنصراً جديداً، كذلك تصوغ تفاعلاتنا شخصياتنا، وتؤطر سلوكياتنا، وترسم ملامح هويتنا، فتصبح بصمتك الاجتماعية مثل المغناطيس؛ إما أن تجذب الناس إليك، أو تفرهم منك. فنحن نعد إلى المحاكاة لنتميز عن الآخرين. فعندما يكون أحد أقاربك عبقرى العائلة، تحاول أن تكون أنت الفكاهي صانع الضحكات. فمتى يجب أن نحكي الآخرين، ومتى نتجنب ذلك؟ ولماذا تدفعنا المنافسة إلى المثابرة والعمل الجاد؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في سعادتنا وصحتنا ونجاحنا؟

ويقدم الكتاب الثالث «أولو العزم»، تصوراً جديداً يمكن الناجحين من امتلاك تصميم صارم على النجاح، يؤتي ثماره من خلال شغفهم ودأبهم، حيث تثبت المؤلفة من خلال أبحاثها العملية، أن التركيز على الموهبة لا على المقدر، يؤدي إلى تهميش كل ما سواها، ثم يتم إرسال رسالة للعالم مفادها أن العوامل الأخرى، بما فيها العزم والقوة، غير مهمة ولا ضير في أن نتجاهلها. وهكذا، فإن التركيز على الموهبة دون سواها، يشنتنا عن عامل لا يقل عنها أهمية، بل ويفوقها أحياناً، ألا وهو الجهد المبذول. وهذا هو ما تؤكد عليه عالمة «أنجيلا داكورث» في هذا الكتاب الجديد والمتميز.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

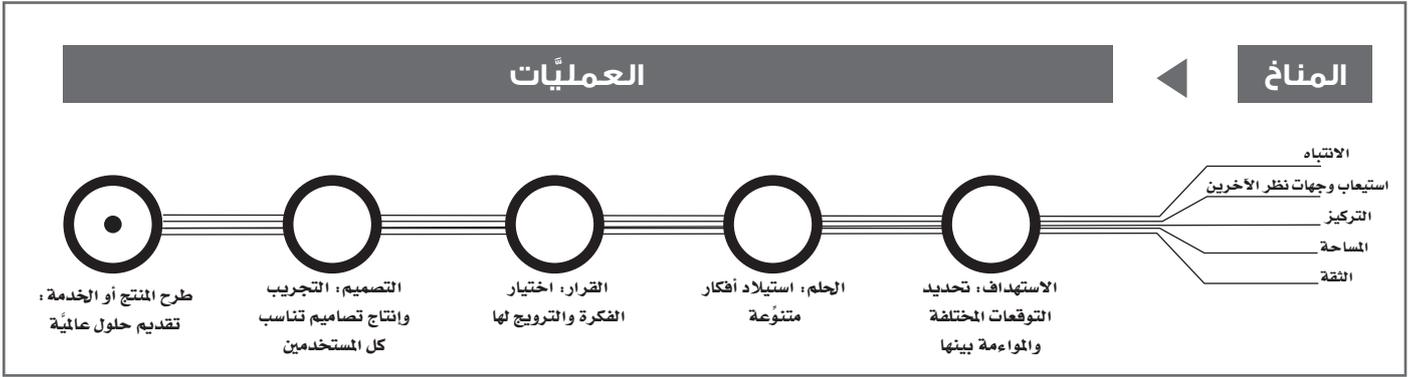
الوعي بالذات هو أساس بناء فريق عمل يتمتع بالذكاء الثقافي، ولا يمكنك تطوير مهارات العمل لدى موظفين يعملون في إطار ثقافات متعدّدة، ما لم تدرك الكيفيّة التي تؤثر بها ثقافتك في أسلوب تفكيرك وسلوكك.

في الابتكار هو المنهجيات المتنوعة التي تتعلق بالتواصل والتخطيط وتنفيذ المهام. فكيف نوائم بين قيم وتوقعات وأساليب وجنسيات وثقافات أجيال الموظفين، لتصبّ كلها في رؤية واستراتيجية مؤسسية موحّدة؟

فالتنوع هو وسيلة لوصف أيّ جماعة إنسانية ذات ثقافتين أو أكثر، تتفاعلان وتعملان معاً. ولكن تركز معظم البرامج التدريبية للتواصل بين الثقافات على إظهار الاختلافات الثقافية السطحية، رغم أنّ أكثر الاختلافات تأثيراً

مناخ الابتكار والذكاء الثقافي

يبدأ الابتكار بالنظر إلى المشكلة من وجهات نظر متعدّدة قدر الإمكان، والتنوع هو أفضل طريقة لتحقيق ذلك، فالجمع بين الأبحاث البارزة التي أعدت حول الابتكار وعلم النفس الاجتماعي، يُبرز مكونات بناء المناخ الملائم للابتكار النابع من الذكاء الثقافي. ويتضمّن المناخ الابتكاري الموسوم بالذكاء الثقافي خمسة عناصر هي: الانتباه، واستيعاب وجهات نظر الآخرين، والتركيز، والمساحة، والثقة.

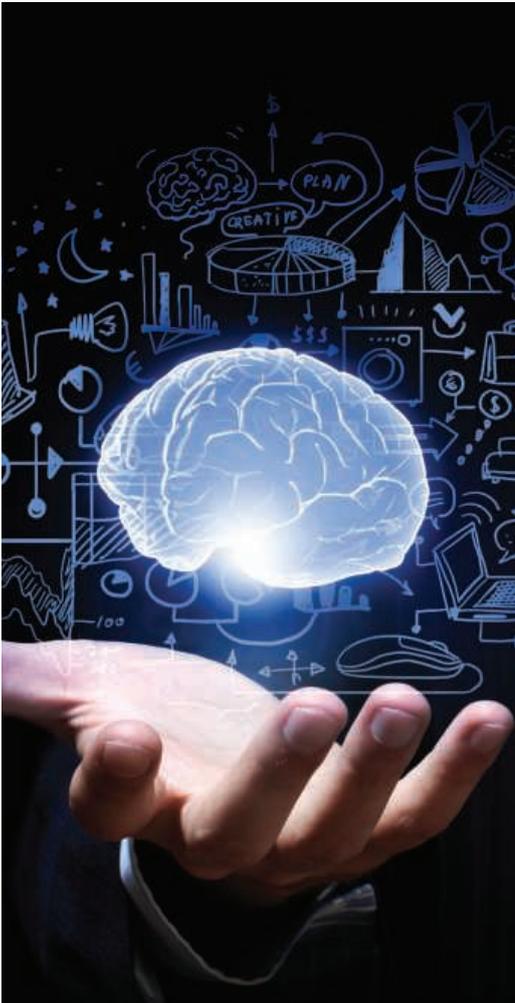


عقلك هو أقوى مصادر الابتكار

من خلال وعيك بالابتكار وانتباهك لوجهات النظر المتنوعة، تستطيع الوصول إلى قدر أكبر من الحلول الابتكارية. فالابتكار الذكي ثقافياً يستمد قوته من قوة فريق العمل المتنوع، لمواكبة احتياجات المستخدمين الذين يزدادون تنوعاً يوماً بعد يوم. وكلما ساد التنوع في جماعة ما، زادت قدرتها على التوصل إلى المشكلات وحلها قبل أن يسبقها إلى ذلك من هم خارج الفريق. لأنك في هذه الحالة تبتكر وأنت تفكر بشكل واع في الابتكار بسبب قوة الانتباه. فما تمرّ به يعتمد على الأمور التي اخترت أن تعيرها انتباهك أو تتجاهلها، وهذه حقيقة علمية، لأنك إن انتبهت إلى أشياء أخرى، فسيختلف واقعك وتختلف حياتك كثيراً.

ووفقاً لما اصطلح علماء النفس تسميته «نظرية الانحياز للسلبية»، فأنت تتبّه أكثر إلى مشاعر الخوف والغضب أو إزعاجات الآخرين، أكثر مما تتبّه إلى المشاعر الإيجابية؛ لأنّ المشاعر السلبية دائماً أقوى. ولتلك النظرية تأثير كبير على فريق العمل ذي الثقافات المتنوعة، فالسلوك القويم والاحترام والسلوك المهني الأخلاقي من مخرجات الثقافة، ومن المهم ألا تفترض أنّ شخصاً ما لا يتصرّف بأسلوب. فحين تتبّه أولاً إلى مشاعرك السلبية يضيق عالمك وأفق تفكيرك، وحين تتبّه إلى المشاعر الإيجابية يتسع أفقك، وتستثمر بذكاء قوة الانتباه.

لدينا جميعاً افتراضات ضمنية حول ثقافات بعينها، وتلك المفضّلات تؤثر في طريقة تناولنا للعملية الابتكارية، فنحن نتحيز بدوافع حماية الذات انطلاقاً من تحفز عقولنا الدائم خوفاً من الخطر، غير أنّ اتّخاذنا لقرارات بناءً على تحيزاتنا أمرٌ مختلف تماماً، فإدراكنا للثقافة التي ننتمي إليها والتحيزات المحتملة التي قد نحملها نحو الآخرين، هو الخطوة الأولى في تعاملنا الفعال مع زملائنا وعملائنا المختلفين. وعلينا تدريب أنفسنا لنتمكن من فهم افتراضاتنا الضمنية وتدريب عقولنا على التفكير بشكل مختلف.



لماذا يبتكر بعضنا أفضل من الآخر؟

التفكير السائد يوحي بأن بعض الشخصيات والثقافات تجيد الابتكار أكثر من غيرها، غير أن كل ثقافة وكل شخصية تستطيع أن تبتكر بشكل أو بآخر، ومن المهم استيعاب الكيفية التي تشكل بها هذه الثقافة كلاً من الإبداع والابتكار. تلعب القيم الثقافية المتعددة دوراً محورياً في اكتساب القدرات الفردية، والاستعداد لمواجهة المخاطر، وتقبل التغيير، والتكيف طويل المدى، واللامركزية واللاهرمية الوظيفية، وتقبل الغموض، والانفتاح واستيعاب الأفكار والمعطيات المعلوماتية الجديدة. هناك علاقة بين القدر الذي تتقبل به ثقافة ما التناقض والغموض، والابتكار الذي تشهده تلك الثقافة. ويُعتبر تقبل ثقافة ما للغموض عاملاً مهماً في التنبؤ بالابتكار، بدلاً من التنبؤ بمعدل دخل الفرد، الذي يُعتبر متغيراً شائع الاستخدام. إذ ترتفع احتمالات الابتكار في الثقافات المنفتحة أكثر من الثقافات الهرمية والمنغلقة. وهذه فكرة تستحق الاهتمام لأن معظم الثقافات في الدول الأقل تقدماً تعاني من ضعف الابتكار، بسبب انغلاقها على الثقافات الأخرى. رغم أن الثقافة لا تشكل إلا عاملاً واحداً من المؤثرات التي تحدد مستويات الابتكار، لأن الثقافة المؤسسية والسلوك التنظيمي في كل مؤسسة على حدة، أهم من الثقافة المجتمعية الخارجية السائدة على نطاق الدول أو الإقليم ككل. لأن المؤسسات التي تتعامل بوعي مع الابتكار، تمتلك توجهات مستقبلية يمكن أن تشكل المؤثر الأكبر في نسيج ثقافتها الداخلية. كما يكتسب الرواد في تلك المؤسسات القدرة على اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.



المقعد الخالي واستيعاب وجهات نظر الآخرين

لا تقترض أن الآخرين يريدون ما تريد. تعلم من وجهات نظر الزملاء والمستخدمين المختلفين لتنعم بابتكارات أكثر فائدة وإبداعاً. يترك «جيف بيزوس» مؤسس «أمازون» ورئيسها التنفيذي مقعداً خالياً في كل اجتماعات الشركة. وظيفة هذا المقعد تذكير المديرين بأن أهم شخص في الغرفة، هو الشخص الذي لم يحضر: وهو «العميل». وهنا يفترض المجتمعون أن الشخص الذي يمثله المقعد الفارغ يقدر ما يفعلونه. ولو كان الحاضرون ينتمون إلى نفس الخلفيات الثقافية، فسيكون من الصعب استيعاب تفضيلات العملاء وسماع أصواتهم. ومن ثم يعكس استيعاب وجهات نظر الآخرين قدرتنا على التخلي عن تصوراتنا وتجاربنا الشخصية وتصور مشاعرهم ودوافعهم ونظرتهم إلى الأمور. ولا يتحقق هذا إلا عندما ندرك أنه يمكن تقديم نفس المعلومات لشخصين مختلفين، واستيعاب كل منهما للأفكار التي تحملها تلك المعلومات بشكل مختلف تماماً عن الآخر.



جيف بيزوس

لا تبالغ

ويؤكد علماء النفس هنا أن الشعور الصحي بالهوية يبدأ باستيعاب الذات وتقديرها، قبل اكتساب القدرة على تقدير العالم، وتقدير الآخرين، فحين نهجر معتقداتنا وأفكارنا السابقة بشأن العالم، نسمو على وجهات نظرنا لكي نتبنى وجهات نظر تشمل الآخرين.

العاطفي فيستحُّ رد فعل ودي أكثر عاطفية، ويجعلك تضع نفسك مكان الآخرين وتشعر بمشاعرهم. هناك أوقات بالتأكيد يكون التعاطف مع الآخرين فيها سلوكاً ملائماً، غير أن تكوين مناخ ابتكاري يتسم بالذكاء الثقافي يتحقق بشكل أفضل من خلال استيعاب وجهات نظر الآخرين، بدلاً من التعاطف الكامل معهم.

إذا كنت تبالغ في مشاعرك تجاه الآخرين، فهذا يعني أنك تضع اهتمامات فريقك قبل اهتماماتك. غير أنه لا علاقة بين استيعاب وجهات نظر الآخرين، وبين التعاطف معهم، وتفهم مشاعرهم، أو تقمص عواطفهم. استيعاب وجهات نظر الآخرين يعني أن تفكر بنفس الأسلوب الذي يفكرون به. أما التقمص

قوة التسعين دقيقة : التركيز

وطَّن نفسك على تجاوز المشتتات الناجمة عن تنوع الفريق، وركِّز على تحديد المشكلة وحلها. وهنا يعتبر الالتقاء وعدم التركيز من معوقات الابتكار، لأنَّ الإبداع والإنتاجية المرتفعة يرتبطان بالتركيز لفترات طويلة ومستمرَّة، يعقبها فترات استرخاء وانسحاب.

يبدأ التركيز بالتحكُّم في النفس الذي يحتاج بدوره إلى التركيز. وهذه العلاقة تعاضدية وتحتاج إلى الصبر، وهو سلوك صعب المنال في ظل ثقافة تتسم بالاتصال المستمر والبحث عن الإشباع الفوري. كما أن عدم التحلي بالصبر، والعمل في بيئة متعددة الثقافات أمران لا يتفقان. فالعمل مع الآخرين في مشروعات تضم ثقافات متعدِّدة يستهلك الوقت والجهد، والتحكُّم في النفس، وفضيلة الصبر والتركيز هي مهارات يُمكن تعليمها، ولكن من المهم ممارستها دون مبالغة. تعلم في البداية أن تركز لمدة تسعين دقيقة متصلة من دون مقاطعة؛ لأن كل مقاطعة تحتاج من 20 إلى 30 دقيقة للخروج منها، والعودة إلى حالة التدفق والإبداع.



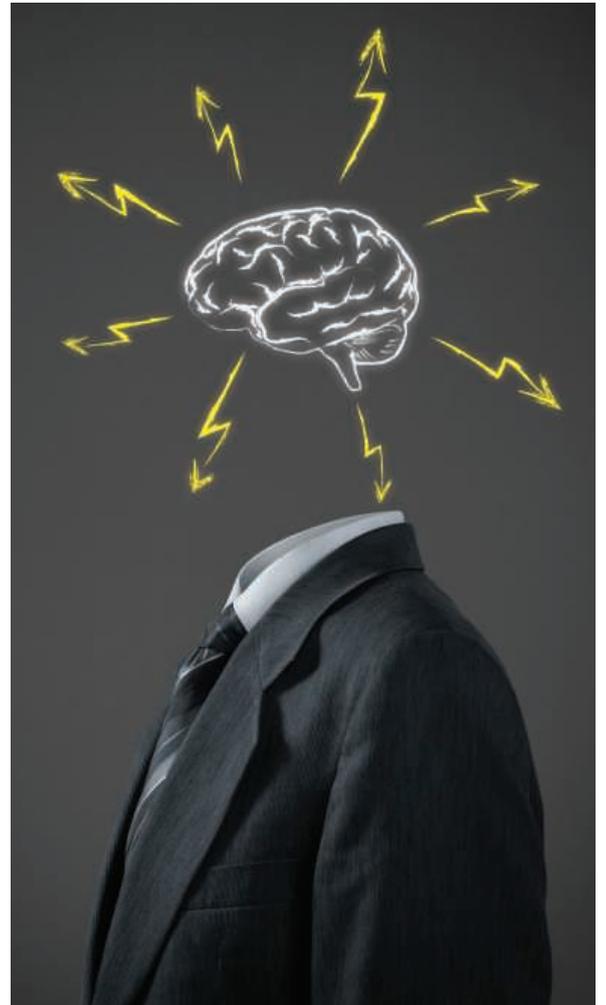
التحكُّم في العقل

هناك جانب آخر جوهري من جوانب الاستفادة من قوَّة التركيز، ألا وهو تعلُّم الكيفية التي تدير بها عقلك. يبدأ الأمر بمهارة الربط بين الأشياء، أي تعلُّم الكيفية التي تربط بها بين عدَّة نقاط. بعض الناس يبدون وكأنهم يلاحظون كل شيء، ثمَّ يربطون بين النقاط بشكل فوري. ويفرق عالم النفس «نورمان فارب» بين نوعين من التركيز هما: التركيز السردى، والتركيز التجريبي. ويرى أن النوعين مهمَّان، ويعتمد مدى استثمارك لأحد هذين النوعين أكثر من الآخر على طبيعة شخصيتك وخلفيتك الثقافية

◆ يتناسب التركيز السردى مع تنظيم الأهداف والتخطيط لها وتحقيقها، لأن تركيزنا يساعدنا على التأكد من صحَّة افتراضاتنا، كما يساعدنا على فحص وجهات نظرنا التي نتبناها ضدَّ الآخرين. إذا كنت تميل لهذا النوع من التركيز، فمن الأرجح أنك قضيت أعواماً طويلة تفكر بهذه الطريقة كجزء من عملية تنمية ذكائك الثقافي؛ لأن هذا النوع من التفكير عنصر فاعل في الابتكار واستيعاب وجهات نظر الآخرين. فالتفكير المنظم، والتنفيذ، وسلوكيات تتطلَّب الطبيعة التأملية للتركيز السردى.

◆ أمَّا التركيز التجريبي فيساعدنا على الاقتراب من الأحداث بالاستماع إلى الحوارات التي تدور حولنا ومراقبة ما يحدث. يمكننا هذا النوع من التركيز من ملاحظة نقاط يمكن أن نتجاوزها دون أن نتنبه لها، لأنه يساعدنا على استيعاب معلومات أكثر حول الأحداث الجارية من حولنا، وفي تأمل الديناميكيات ووجهات النظر التي ترتبط بمناقشة فكرة إبداعية، بالتعاون مع فريق عمل يتسم بالتنوع. ويجعلنا هذا النمط من التركيز غير تقليديين ولا مقلدين في توقعاتنا وافتراضاتنا الشخصية، ويسمح لنا باكتساب القدرة على الاستجابة بفاعلية أكبر للأحداث وأفكار الآخرين حين نكتشفها أو ندرك مراميها.

هذا ومن خلال تحسين التحكُّم الإدراكي على مستوى الفرد والجماعة، بل ومطالبة كل منكم الآخر باستخدام نمط محدَّد من نمطي التركيز، للتعامل مع مهمَّة ما، بدلاً من التركيز على نمط آخر، ستكون لديكم قدرة أكبر على صياغة وقولبة ما تفعلونه، وتقولونه، وتتنجونه.



”تحكُّم في المساحة التي تشغلها وهيئُ المناخ

الثقافي المثالي للابتكار

“

قوة الأشجار: المساحة

الطبيعة والضوء ودرجة الحرارة والضوضاء جميعها عوامل تؤثر في الكيفية التي ينخرط بها فريق يتسم بالتنوع في العملية الإنتاجية. هذه هي العوامل الرئيسية التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان في أي مكان يمتاز بقدرة التنوع والاختلاف على قيادة الابتكار. لا يستجيب الجميع بنفس الأسلوب للبيئة والمساحة المحيطة بهم، فبعض المبتكرين يعملون في صمت تام، بينما لا يستطيع آخرون التفكير دون محفزات خارجية، وذلك لأن بيئة العمل تشكل ثقافة المكان، والمكان يشكل البيئة بشكل متبادل.

هل تحتاج إلى المزيد من

المحفزات أم إلى القليل منها؟

تجلب الأماكن المألوفة كالمنازل شعوراً بالأمان، بينما تولد الأماكن الجديدة إحساساً بالمغامرة والخطر المحتمل، وبالنسبة إلى بعض الشخصيات، فإن الإحساس بقدر من التجديد واللايقين يلهمها بالمزيد من الأفكار الجديدة والمفيدة. وبشكل عام، توجه الشخصيات المنفتحة على الآخرين انتباهها إلى الخارج، أي تجاه هدف أكبر، وهذا ما يحفز تفكيرها وسلوكياتها. أما الشخصيات المنطوية فتركز على أفكارها ومشاعرها أكثر من أي شيء آخر، وتلقى محفزاتها من خلال تلك الأفكار والمشاعر. ويحتاج كل من هذين النمطين من الشخصيات إلى الآخر، ولذا يصبح استيعاب نمط التحفيز المطلوب من المساحة المادية المحيطة أداة مفيدة لتعزيز القدرة على استيلاء أفكار جديدة. وهكذا يصبح من المهم أن نهتم بنوع وشكل المساحة التي تتيح للمواهب أداء المهام التي تحتاج إلى أدائها بشكل أفضل. ومن أن تلاحظ الأوقات التي تحتاج أثناءها إلى تحفيز أكبر، والأوقات التي تحتاج فيها إلى تحفيز أقل.



” التنوع والاختلاف يلهمان

66

التصميم ويصنعه

قوة الثقة

وبالتالي فإنها تكون دائماً ذات طبيعة معقدة. وفي العديد من الثقافات، لا ينعكس الفشل عليك فحسب، بل على مؤسستك أيضاً، وقد ينعكس بشكل أكبر على أسرته الصغيرة وعائلته الكبيرة أيضاً. إلا أن الإخفاقات ليست متساوية، فبعض الإخفاقات تؤدي إلى فقدان أصحابها ووظائفهم، بغض النظر عن الثقافات التي حدثت في إطارها، غير أن هذا الأمر يعتمد أيضاً على الظروف والسياق الثقافي.

الفشل متوقع، ولكنهم يواصلون المحاولات الجريئة، وتعلم الدروس المستفادة. يختلف معنى الثقة باختلاف الثقافات، فهي ترتبط بإيمانك بأن شخصاً ما يعتمد عليه، لذلك فإن التقييم هنا غير موضوعي، إلا أنه ضروري كي يحدث الابتكار. فسلوك شخص واحد قد يولد الثقة لدى شخص ما، ويمحوها لدى آخر. فالأمر يتوقف على أسلوب كل منهما في تفسير هذا السلوك، لأن الثقة تستمد من قيم مختلفة،

اعرف مصادر الثقة التي يحتاج إليها فريقك ومستخدمو منتجاتك كي يتقبلوا ويقبلوا على المخاطر التي يتطلبها الابتكار الناجح. يتضمن الابتكار مخاطر تواجه كلاً من المؤسسات والموظفين، ولكن حين يجد الموظفون أنهم محل ثقة، فإنهم يشعرون بالقدرة على تحمل المخاطر المطلوبة لمواصلة العمل على المشروعات الابتكارية. هؤلاء المخاطرون الواثقون يعرفون أن

يبدأ الأمر في عقلك أولاً

ما فتئت الأبحاث تكشف لنا مدى انحيازنا بشكل ضمني إلى الأشخاص الذين يشبهوننا. هذا لا يعني أننا نعبّر للآخرين عن كراهيتنا لهم أو نفورنا منهم بشكل صريح، بل يعني أننا نحفظ بمشاعر الإعجاب والتعاطف والثقة للمجموعات التي ننتمي إليها، لا للمجموعات التي نضع أنفسنا خارجها. نحن نثق بشكل ضمني فيمن يشبهوننا، وجميع البشر يمارسون التحيز بشكل أو بآخر. ورغم أن بعض التحيز الضمني لا مفر منه، فإن توجيه السلوكيات واتخاذ القرارات بناءً على هذا التحيز أمر غير مقبول. فنحن نستطيع أن نتعلم بشكل واع أن نثق بمن يختلفون عنا، كما يمكننا مساعدة الآخرين على ممارسة هذا السلوك. ويمكننا

أيضاً الاستفادة من قوّة تحيُّزنا للمجموعات التي ننتمي إليها بتكوين روابط داخل فريق الابتكار. وقبل أن نستعرض بعض الممارسات الرائدة لتحقيق ذلك، يجب دراسة المتغيّرات التي تؤثر أكثر من غيرها في ثقتنا بشخص ما من عدمها، وبشكل مستمر. أما العوامل الخمسة التي تؤثر في الثقة، فتظهر دائماً وبشكل مستمر حين يتعلّق الأمر بقياس مستوى الثقة، وهي: مشاعرنا الودودة تجاه الشخص المرشّح للثقة، كفاءته، نواياه، إمكانية الاعتماد عليه، وسمعته. ويعتمد معدّل تأثير هذه العوامل في ثقتك بشخص ما من عدمها على المهمة التي يُفترض أن تسندّها إليه، إضافة إلى شخصيّتك، وثقافتك.



الخطوات الخمس للابتكار النابع من الذكاء الثقافي

تحديد التوقعات والأهداف والتنسيق بينهما

تبدأ معظم التحدّيات التي تنشأ بين الثقافات بصدام بين التوقعات. فما تعتبره جماعة ما نموذجاً للنزاهة والاستقامة، تنظر إليه جماعة أخرى كمثل على الخداع والمراوغة. وما ينظر إليه شخص ينتمي إلى ثقافة ما ويعتبره عملاً فعّالاً، قد يعتبره شخص مثلاً «لقصر النظر». وما يعتبره شخص ينتمي إلى ثقافة ما، سلوكاً محترماً، ينظر إليه شخص ينتمي إلى ثقافة أخرى ويعتبره سلوكاً غير مقبول.

نموذج فكري مشترك

تحديد الهدف بوضوح هو أول خطوة في أي عملية ابتكارية، ولكن كلما كان فريق العمل أكثر تنوعاً، بات من الضروري قضاء بعض الوقت في العمل على جعل كل فرد في الفريق يستوعب الهدف. فمع وجود نموذج فكري مشترك، يستطيع أفراد الفريق الذي يتحمّلون عبء عمل أقل، ولديهم هوامش زمنية أكبر، أن يساعدوا زملاءهم الذين يتحمّلون عبئاً أكبر. وتتحفّض احتمالات وجود مثل هذا الوضع حين لا نبذل جهداً مكثفاً، ليستوعب جميع

وخلال الفترات التي تتخفّض فيها الضغوط. حين تعمل مع فريق عمل متجانس، ستجد النموذج الفكري المشترك متوافراً بشكل ضمني، وفي هذه الحالة يكون من المفيد قضاء بعض الوقت في تحديد التوقعات، وعمليات الاستيعاب المشتركة بين أفراد الفريق قبل الانخراط في العملية الابتكارية، غير أن قضاء بعض الوقت في إعداد نموذج فكري مشترك، وتحديد هدفك أمر لا غنى عنه بالنسبة إلى فريق العمل المتنوع.

أعضاء الفريق الهدف المشترك الذي نحاول تحقيقه. فالتعاون مستحيل ما لم يتفق جميع الأطراف حول المشكلة المطلوب حلّها. فرق العمل التي لا تمتلك نموذجاً فكرياً مشتركاً يتسم أداؤها بعدم الفاعلية. أمّا فرق العمل التي يرتفع مستوى أدائها، فيتواصل أعضاؤها بنسبة أقلّ خلال فترة تزايد أعباء العمل وضغوطه، مقارنةً بفرق العمل ذات الأداء الأقل فاعليةً، وذلك لأنها تعتمد على التعاون الضمني الذي انبثق منذ البداية،

الحلم: استيلاء أفكار متنوعة

من أعظم الفرص التي تنتج عن شبكات العمل المتنوعة، الوصول إلى مخزون هائل من الأفكار، فحين نواجه مشكلة ما، فنحن نُجري عملية مسح لعقولنا، بحثاً عن حلول كانت قد استخدمت لحل هذا النمط من المشكلات في الماضي. فالأفكار هي الوعاء السحري للابتكار، وحين تُستخدم تلك الأفكار في مُناخ يُهيمن عليه الذكاء الثقافي، تنتصر وجهات النظر المتنوعة دائماً على وجهات النظر الفردية في أثناء عملية البحث عن أفكار أفضل. كما أن المجهود المبذول لإقناع أفراد الفريق بالمشاركة والمساهمة بأفكار إبداعية وتنفيذها بطريقة ابتكارية، يتطلب منهجية تتسم بالذكاء الثقافي أيضاً. أما الخطوة الثانية في عملية الابتكار التي تتسم بالذكاء الثقافي هي تعلم الكيفية التي يمكن الاستفادة بها بفاعلية من أحد أعظم أرصدة التنوع، ألا وهو غزارة الأفكار التي تصب في صالح الحلول الابتكارية.



” قَدِّم وصفاً للمشكلة التي تحاول حلها، وحدد ثلاث طرق مختلفة على الأقل يتعامل بها

66

المستخدمون المتنوعون مع هذه المشكلة

تحدّ العصف الذهني

العصف الذهني هو الأسلوب الأساسي في استيلاء الأفكار الجديدة من أفراد الفريق. المنهجية الرائجة للعصف الذهني محكومة بقواعد تؤكد أهمية كم الأفكار بدلاً من جودتها، إذ يُقال لأفراد مجموعات العمل: «مهما كانت أفكاركم من المحتمل أن تبدو سخيفة، فشاركوها الآخرين؛ لأنها قد تشعل شرارة فكرة أخرى لدى شخص آخر». تتضمن معظم جلسات العصف الذهني أشخاصاً يُعرضون عن الانخراط مع الآخرين». هؤلاء هم أعضاء الاجتماع الذين لا ينخرطون لأنهم يعرفون أن هناك أناساً آخرين سيحدثون ويؤدون هذه المهمة بأكملها. يجلس أعضاء الاجتماع الذين يُعرضون عن الانخراط مع الآخرين دون أن يفعلوا أي شيء، ويتركون الآخرين يؤدون هذه المهمة نيابة عنهم، فضلاً عن ذلك، فإن بعض المشاركين يفضلون توافر منهجية تسمح لهم بالنظر إلى المشكلة بشكل مستقل، والتفكير في حلول لها بمفردهم أولاً. كن واضحاً فيما يتعلق بالمدخلات التي تحتاج إليها، وأنشئ أنماطاً متعددة يستخدمها أفراد الفريق المتنوعون في مشاركة الأفكار. استخدم أنماطاً أخرى بخلاف جلسات العصف الذهني مع فريق العمل.



اختر فكرتك وروج لها

يتوقّف العديد من الابتكارات عند مرحلة استيلاء الأفكار الجديدة، ولكن كي تترجم تلك الأفكار في صورة حلول، عليك أن تقرّر أياً منها ستستمر في العمل عليه وتتنع الآخرين بتبنيه. واختيار الفكرة والترويج لها وجهان لعملة واحدة.

التصميم: التجريب وإنتاج تصاميم تناسب كل المستخدمين

تحتاج منهجية الابتكار التي تتسم بالذكاء الثقافي إلى عملية تصميم وتجريب تتناسب مع الاختلافات الثقافية من حيث الشكل والمضمون. فما قد يجده مستخدم ما فعالاً، قد يجده مستخدم ينتمي إلى ثقافة أخرى، عديم الفاعلية. وهناك عدد من الموارد المفيدة المخصصة للتصميم والنمذجة. والهدف هنا هو معالجة الأفكار الرئيسة المتعلقة بالتصميم والتجريب من منظور التنوع الثقافي.

القاعدة الذهبية للتصميم والتجريب هي التعرف إلى المستخدم، وهنا يعد فريق العمل المتنوع من أفضل مواردك في هذا الصدد، فحين يعكس أفراد الفريق الذين يعملون على مشروع ما، قيم واحتياجات المستخدمين، ستظهر حلول أفضل. وكلما استفاد فريق العمل من تنوعه في عملية التصميم والتجريب، زادت احتمالات الوصول إلى ابتكار مفيد لمجموعة متنوعة من المستخدمين.

وكثيراً ما يتم تجاهل هذه القاعدة الذهبية للتصميم والتجريب الذي يتناسب مع احتياجات العميل خلال عملية الابتكار، حيث يمكن للتصميم والتجريب أن يقوموا على ما يسميه علماء النفس؛ الصورة المطابقة المغلوطة، حين تظن أن الآخرين يريدون ما تريده. فافتراضك أن المستخدمين يريدون نفس السمات التي تريدها أنت، يُشكل خطراً على العديد من الابتكارات، نظراً إلى اختلاف الأذواق والشخصيات من ثقافة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر.

حدّد الأهمية النسبية للتصميم

تحاول مؤسسات تطوير وتمييز العلامات التجارية والتصميمات إقناعك بأنّ تصميم منتجك، والصورة الذهنية التي تعكسها علامتك التجارية، سيصبحان أهم ما يميّزك بين منافسيك الدوليين، غير أنّ أهمية التصميم تعتمد على عاملين إضافيين آخرين:

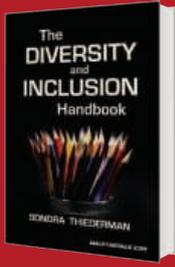
- ◆ الأول هو أنه في حالة وجودك في سوق مزدحم، أو اقتحامك لسوق جديد متخّم بالمنافسين، فسيكون التصميم هو العامل الأهم الذي يميّزك عن الآخرين.
- ◆ أمّا إذا انبثق ابتكارك من قدرة جوهرية وميزة داخلية لا يمتلكها غيرك، أو من توفير خدمات وحلول لا يتيحها غيرك، فإنّ قيمتك ستنبع من عرضك المميّز، أكثر من تصميم منتجك أو خدمتك.
- ◆ راقب مجموعة متنوعة من المستخدمين وهم يجربون نموذجاً ما، ثمّ عدّل التصميم إلى الشكل الذي يناسبهم. ابحث عن السمات التي يركّزون عليها أكثر من غيرها، ثم عن السمات التي يهتمون بها أقل من غيرها.
- ◆ أعد قائمة بالمستخدمين المتنوعين الذين سيجربون نموذجك الجديد.

طرح المنتج أو الخدمة: قدم حلولاً عالمية

الأفكار العظيمة لا قيمة لها ما لم تدخل حيز التنفيذ. التنوع لا يعوق عملية التنفيذ إلا إذا فشلت في التخطيط من البداية. عندما تدير التنوع بوعي عبر كل خطوة من الخطوات الخمس الأنفة الذكر، فستكون مؤهلاً وجاهزاً للتنفيذ بفاعلية.



كتب مشابهة:



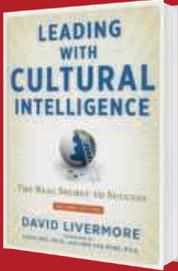
The Diversity and Inclusion Handbook.

By Sondra Thiederman, 2013.

Blindspot

Hidden Biases of Good People.

By Mahzarin R. Banaji and Anthony G. Greenwald, 2013.



Leading with Cultural Intelligence

The Real Secret to Success.

By David Livermore, 2015.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 qindeel_uae

 qindeel.uae

 qindeel.ae



عوائق التنفيذ

هناك عدد من المعوقات التي تقف في طريق تقديم فرق العمل المتنوعة لحلول ابتكارية، وهي عوائق تواجه أي فريق. غير أن هناك متغيرات إضافية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

◆ المعلومات الفنية (فجوة المهارات)

تتطلب بعض الابتكارات معرفة معلومات واكتساب مهارات تقنية جديدة. وبالنسبة إلى المستخدمين القادرين على التكيف مع الغموض، لا يشكل هذا الوضع مشكلة كبيرة. فهم يرحّبون بفرصة التجريب والمغامرة في استكشاف الجديد. أما بالنسبة إلى بقية المستخدمين، فإن تعلم الجديد قد يعتبر عملاً مرهقاً. ولذا فإن الدرجة التي يبتدع بها مهندسو المشروع الابتكارات التكنولوجية الجديدة ترتبط بشكل مباشر بمستوى التعقيد الذي يكمن في تحقيق ذلك.

◆ الشك ومقاومة التغيير

قد يؤدي الشك والخوف من التغيير إلى الإعراض عن الابتكار ونبذ الفكرة، خاصة إذا شعر فريق التطوير أن الإدارة العليا لا تستوعب الفكرة، ولا تساندها. عليك هنا أن تستفيد من كل الأفكار ووجهات النظر المتنوعة، للوصول إلى أفضل طريقة يمكن تطوير الابتكار وتنفيذه من خلالها. توقع كل مصادر وأشكال المقاومة التي ستواجهها، وسلط الضوء على تنوع المدخلات واختلاف الرؤى التي جرى توظيفها والإفادة منها في الوصول للابتكار.

◆ الابتكار وقيمة الوقت

حتى مع التسليم بأن الابتكار يوفّر الوقت، فإنه سيتطلب وقتاً ومجهوداً كي تتبلور الأمور، وغالباً ما يتطلب التنفيذ الفعّال كثيراً من التدريب، واكتشاف الأخطاء وإصلاحها، والدعم، ممّا يجعل عملية التطوير بطيئة ومملة ومرهقة في بداية الأمر. ونظراً إلى أهمية السرعة والمبادرة لطرح ابتكارك في الأسواق قبل المنافسين، فإن الوقت الذي يتطلبه تبني ابتكار جديد قد يشكل خطراً على مستقبله، وعلى التنفيذ الفعّال. وكلما ركزت على علاج هذه المشكلة وتوفير الموارد، وإعداد فرق العمل نفسياً، قبل وأثناء مرحلة التنفيذ، زادت احتمالات النجاح.

◆ التسويق والتأجيل

يُعتبر التسويق والتأجيل من أكبر معوّقات عملية التنفيذ. وهو يحدث نتيجة لعامل من العوامل الثلاثة التالية:

◆ سقف التوقعات المنخفض؛ أي ضعف ثققتك في نجاح الابتكار المنشود.

◆ ضعف قيمة الابتكار؛ أي ضآلة العائد المتوقع - من وجهة نظرك - بعد تنفيذ الفكرة.

◆ الانهماك والإنهاك؛ أي الفرق في أولويات أخرى تشغلك، وتحول بينك وبين المضيّ قدماً في تنفيذ فكرتك المبتكرة.

أفضل طريقة لمعالجة مشكلة التسويق هي أن تعود إلى النموذج الفكري المشترك ذي الخطوات الخمس، والذي ابتداعته في بداية عملية الابتكار.

◆ العمل من منطلق هدف مشترك يحافظ على الرؤية طوال رحلة التنفيذ.

كما أن استيعاب الكيفية التي يؤثر بها التسويق في فريقك، يمنحك جميعاً قدراً وافراً من الصبر في تعامل بعضكم بعضاً، فيساعدكم على التركيز على النتائج العظيمة والمشاركة.



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

 Nobel Museum



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTUUM FOUNDATION



لنفهم خصائص المادة

جائزة نوبل في الفيزياء

7 فبراير - 5 مارس 2017
مدينة الطفل، حديقة الخور بدبي

يسلط متحف نوبل الضوء على أهم الاكتشافات والإنجازات العلمية للفائزين بجائزة نوبل في الفيزياء وكيفية بناء عالمتنا من أصغر المكونات للمادة وصولاً إلى الكون الهائل.

الشركاء



الشركاء الإعلاميون الرئيسيون



لمزيد من المعلومات، تفضل بزيارة www.mbrf.ae

للتواصل: عبدالعزيز الأميري - رئيس قسم التشرifications هاتف: 050 572 8887 | abdelaziz.alamiri@mbrf.ae